



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

Please cite the original version: Kolehmainen, S-L. ; Kilpinen, T. ; Komulainen, M. ; Williams, P. (2018) Kolmen pääkaupunkiseudun ammattikorkeakoulun henkilöstön yrittäjyysvalmiuksien kehittäminen. Teoksessa Peltonen, K. , Laakso, H. , Kuru, P. & Oksanen, L. (Toim.) YKTT2018 Yrittäjyyskasvatuspäivät 2018. Artikkelit - Entrepreneurship Education Conference 2018 Articles. Lappeenranta: Lappeenrannan teknillinen yliopisto, 71-92.

URL:http://lutpub.lut.fi/bitstream/handle/10024/158942/Yritt%E4jyyskasvatusp%E4iv%E4t_2018_Artikkelikirja_FINAL.pdf?sequence=3

Kolmen pääkaupunkiseudun ammattikorkeakoulun henkilöstön yrittäjyysvalmiuksien kehittäminen

Sirkka-Liisa Kolehmainen, Metropolia ammattikorkeakoulu,

sirkka-liisa.kolehmainen@metropolia.fi

Taina Kilpinen, Laurea-ammattikorkeakoulu, taina.kilpinen@laurea.fi

Marjatta Komulainen, Metropolia ammattikorkeakoulu, marjatta.komulainen@metropolia.fi

Päivi Williams, Haaga-Helia ammattikorkeakoulu, paiwi.williams@haaga-helia.fi

Tiivistelmä

Esityksemme tarkoitus on kertoa pääkaupunkiseudun kolmen ammattikorkeakoulun (3AMK), Laurean, Metropolian ja Haaga-Helian yhteisestä kehittämistyöstä henkilöstön yrittäjyysvalmiuksien edistämiseksi. Tällaista alueellista, usean amk: in yhteiskehittämistä ei olla aikaisemmin tehty pk-seudulla. Työllämme pyrimme hakemaan synergiaa, poistamaan päällekkäisyyttä, verkostoimaan toimijoita ja luomaan toimivaa ekosysteemiä yrittäjyyskasvatukseen.

Työllämme haemme vastauksia seuraaviin kysymyksiin: Millaiset ovat henkilöstön yrittäjyysvalmiudet? Miten niitä tulisi kehittää? Millaiset henkilöstön toimintatavat edistävät opiskelijoiden yrittäjyysvalmiuksien ja tulevaisuuden työelämävalmiuksien kehittymistä?

Tämä kehittämistyömme on toiminnan kehittämistä, missä muutosagentteina toimivat 3AMK:in monialaisen työryhmän jäsenet suunnitellen ja koordinoiden kehittämistä. Mukana on HR-henkilöstöä. Keväällä 2018 järjestettiin kaksi työpajaa henkilöstön yrittäjyysvalmiuksien ja kehittämistarpeiden kartoittamiseksi. Näihin molempiin osallistui noin 20 henkilöä, joista 2 opiskelijaa ja fasilitoija Haaga-Helian ammatillisesta opettajakorkeakoulusta. Työpajojen tuloksena olemme suunnanneet henkilöstön kehittämisen toimia LinkedIn-verkostossa tapahtuvaan yhteistyöhön sekä Suomen Yrittäjien kanssa tapahtuvaan pk-seudun yhteistyöhön.

Yrittäjyyden opetus on liikaa yksin puurtamista ja korkeakouluissa tehdään päällekkäistä työtä. Samoja alueen yrittäjiä kuormitetaan, eikä tiedetä toisten tapahtumista ja tarjonnasta. Yrittäjyyden ekosysteemissä tapahtuva yhteistyö on ollut vähäistä eikä yli oppilaitosten tapahtuvaa yhteisopettajuutta juurikaan esiinny. Yrittäjyysasenteessa, yrittäjyyskasvatuksen strategisessa ja laadullisessa kehittämisessä on tehostamista. Yhteisen työskentelyn kautta on selvinnyt, minkälaisia tarpeita opettajilla on itsensä kehittämisessä yrittäjyyteen liittyen.

Korkeakoulujen johdon sitoutumisella henkilöstön yrittäjyysvalmiuksien kehittämiseen edistetään opiskelijoiden yrittäjyysvalmiuksien kehittymistä ja valmiutta muuntuviin työelämätarpeisiin. Henkilöstön yrittäjyysvalmiuksien kehittämisessä on runsaasti tekemistä, joten kehittämisspolkumme on vasta alussa.

Avainsanat

ammattikorkeakoulujen henkilöstö, yrittäjyyskasvatus, yrittäjyysvalmiudet

1. Johdanto

Yrittäjyyden lisääminen on nostettu koko läntisen talousalueen taloudellisesta lamasta selviämisen keinoksi. Yrittäjyyttä lisääviksi keinoiksi on nähty erityisesti pienten ja keskisuurten yritysten toimintaympäristön parantaminen, omistajanvaihdoksia tukevat toimet sekä em. kohdistuvat koulutuksen, tutkimus-, innovaatio- ja kehittämistoiminnan keinot. (Euroopan komissio, 2003 ja 2010; Euroopan yhteisöjen komissio, 2008). Suomi on ollut Pohjolan kärkimaita innovaatioiden suhteen, mutta yrittäjyyden suhteen olemme olleet muuta Eurooppaa ja Pohjoismaita selkeästi jäljessä, erityisesti uuden yrittäjyyden synnyssä. (Roto, Grunfelder & Rispling, 2014, s. 74 -79; European Commission, 2012, s. 38). Globaalin yrittäjyysmonitorin (GEM) mukaan Suomi sijoittuu kuitenkin vertailumaiden 10 parhaan joukkoon yhteiskunnallisen panostuksen, luodun infrastruktuurin, säätelyn ja yrityspolitiikan ansiosta. (Kelley, Singer & Ellington, 2016; Suomalainen, Stenholm, Kovalainen, Heinonen & Pukkinen, 2016, s. 13; Römer-Paakkanen & Suonpää, 2017, s. 7; Nordic Entrepreneurship Check, 2016)

Pienet ja keskisuuret yritykset (PK-yritykset) ovat Suomessa uusien työpaikkojen syntymiselle ja talouskasvulle avainasemassa. Yli 90 prosenttia yrityksistä (Suomen Yrittäjät, 2018a) on alle 10 henkilön mikroyrityksiä, joista 65 prosenttia on yksin yrittäjiä. Yrittäjänäisten osuus yksin yrittäjistä on kolme neljäsosaa (Suomen Yrittäjät, 2018b). Mikroyritysten työllistävä vaikutus on huomattava, sillä vuosina 2001–2013 uusista työpaikoista (113 137) 46 % syntyi mikroyrityksiin (Tilastokeskus, 2015). Yrittäjien ikääntymisen vuoksi seuraavan kymmenen vuoden kuluessa omistajanvaihdos on edessä yli 70 000 yrityksessä, joissa työskentelee reilusti yli 200 000 henkilöä. Ammattikorkeakoulujen erityisenä mahdollisuutena on löytää yrityksille jatkajia. (Ahmaniemi, Ristimäki, Tuomi, Tuuliainen, Niinistö-Sivuranta, Vieltojärvi & Rissanen, 2015, s.5)

Esityksemme tarkoitus on kertoa pääkaupunkiseudun kolmen ammattikorkeakoulun (3AMK), Laurean, Metropolian ja Haaga-Helian yhteisestä kehittämistyöstä henkilöstön yrittäjyysvalmiuksien edistämiseksi. Tällaista alueellista, usean amk:n yhteiskehittämistä ei olla aikaisemmin tehty pk-seudulla. Erilaiset koulutusalat, kulttuurit ja tavat toimia ja toteuttaa yrittäjyyskasvatusta tuovat rikkautta ja moninaisuutta. Työllämme pyrimme hakemaan synergiaa,

poistamaan päällekkäisyyttä, verkostoimaan toimijoita, oppimaan toisiltamme jakamalla toimivia käytänteitä ja luomaan toimivaa ekosysteemiä yrittäjyyskasvatukseen.

Työllämme haemme vastauksia seuraaviin kysymyksiin: Millaiset ovat henkilöstön yrittäjyysvalmiudet? Miten niitä tulisi kehittää? Millaiset henkilöstön toimintatavat edistävät opiskelijoiden yrittäjyysvalmiuksien ja tulevaisuuden työelämävalmiuksien kehittymistä?

2. Keskeiset käsitteet ja teorettinen viitekehys

2.1 Yrittäjyyskasvatus

Yrittäjyyskasvatus-termissä yhdistyvät taloustieteellisen yrittäjyyden ja kasvatustieteellisen oppimiseen ja opettamiseen liittyvät käsitteet. Taloustieteellisesti yrittäjyyden käsite voidaan ymmärtää liiketoimintaan liittyvänä, organisaatioteoreettisena tai ihmisen toimintaan liittyvänä. Kasvatustieteellisesti yrittäjyyskasvatus liitetään oppimiseen ja yksilön omaehtoiseen toimintaan, jolloin yrittäjyyskasvatus tuo humanistisen ulottuvuuden. (Remes, 2003; Remes & Hietanen, 2011, s. 1) Yhteisöllisenä käsitteenä kasvatuksessa on sosiaalinen, oppimisympäristö ja yhteiskunnallinen ulottuvuus. Yrittäjyyskasvatusta voi tapahtua kaikkialla, perheissä, yrityksissä tai muissa kasvuympäristöissä, mutta tietoisesti ja tavoitteellisesti yleensä instituutioiden toimesta. Siksi yrittäjyyskasvatus liitetään yleensä koulutusorganisaatiossa tapahtuvaan toimintaan. Yrittäjyyskasvatuksen yhteydessä yrittäjyys tarkoittaa yksilön ja yhteisöjen toimintaa, jossa ilmenee muun muassa sosiaalinen vuorovaikutus, luovuus, riskinotto, vastuullisuus, hyödyllisyys ja taloudellisuus. (Remes & Hietanen, 2011, s. 4)

Kati Peltonen (2014, s. 38) on väitöstutkimuksessaan hahmottanut opettajien yrittäjyyskasvatusvalmiuksien syntyvän yrittäjyyden ja kasvatuksellisten näkökulmien huomioimisena yrittäjyyskasvatuksessa. Tämä edellyttää monipuolista yrittäjyys-ilmion tuntemusta sekä yrittäjyyttä edistävää kasvatuksellista otetta.

Yrittäjyyskasvatus ammattikorkeakouluissa

Suomalaisessa koulutusjärjestelmässä on nähty yrittäjyyskasvatuksen merkitys. Useiden hankkeiden ja kehittämisprojektien (YES, YVI ym.) ansiosta Suomeen on saatu kehittymään varhaiskasvatuksesta korkealle asteelle ulottuva yrittäjyyskasvatuksen jatkumo. Korkeakoulujen ja yliopistojen yrittäjyyskasvatustyössä korostuvat opiskelijoiden yrittäjämäisen asenteen vahvistaminen, yrittäjyysmotivaation tukeminen, korkeakoulutuksessa hankitun osaamisen ja innovaatioiden jalostaminen liiketoiminnaksi sekä tutkimus- ja kehitystyön vahvistaminen. (Opetusministeriö, 2009)

Opetusministeriö (2009) laati suuntaviivat yrittäjyyskasvatukselle ja painotti, että vuoteen 2015 mennessä jokaisella korkeakoululla on oltava hyväksytty toimintatapa, joka rohkaisee ja antaa ammattitaitoa yrittäjänä toimimiselle, tuottaa innovaatioita ja luo suotuisat edellytykset yritysten kasvulle. Vuonna 2017 suuntaviivat päivitettiin ja uusien suuntaviivojen mukaan yrittäjyyskasvatuksessa on tärkeää kokeileminen, toiminnallisuus, tekemällä oppiminen, projektityö, yritysysteistyö sekä yrittäjyyteen liittyvät tehtävät ja kokemukset. (Opetus- ja kulttuuriministeriö, 2017, s. 4)

Suomen ammattikorkeakoulujen rehtorikokous (Arene, 2015, s. 3) suositteli, että ammattikorkeakoulu hyödyntäisi kehitettäessä omaa yrittäjyyskulttuuriaan ja strategista johtamista OECD:n yrittäjämäisen korkeakoulun viitekehystä (OECD, 2012). Tämä näkemys sisältyy OKM:n uusiin suuntaviivoihin. Yrittäjyyskasvatus nähdään koko yrittäjyyden ekosysteemin tehokkaana hyödyntämisenä. Tämä edellyttää korkeakoulun strategian ja johtamisjärjestelmän, suunnittelun, resursoinnin ja arvioinnin sekä opetus- ja muun henkilöstön osaamisen kehittämistä, kansainvälistä yrittäjyyden kehittämissyhteistyötä, yritys- ja työelämäyhteistyötä sekä koulutusalat ja -asteet ylittävää yhteistyötä sekä oppimispolkujen ja -ympäristöjen kehittämistä yrittäjyyttä tukeviksi. (Opetus- ja kulttuuriministeriö, 2017; OECD, 2012)

Suomessa OKM on hyödyntänyt OECD viitekehystä korkeakoulujen arvioimiseen vuosina 2015 ja 2016 (Opetus- ja kulttuuriministeriö, 2015 ja 2016). Näissä tutkimuksissa yliopistoja ja korkeakouluja jaettiin saatujen laatupisteiden mukaan yrittäjämäisiksi ja yrittäjyyttä tukeviksi. Korkeakoulujen laadun arviointia toteuttava Kansallinen koulutuksen arviointikeskus (KARVI) ei korkeakoulujen arviointikäsikirjassa vuosille 2018 - 2024 (Kansallinen koulutuksen arviointikeskus, 2017) huomioi lainkaan em. yrittäjyyttä edistävää arviointikäytäntöä.

Ammattikorkeakouluopiskelijoiden yrittäjyys

Vuonna 2013 tehdyn selvityksen mukaan ammattikorkeakouluopiskelijoista toimi valmistumishetkellä yrittäjinä noin 5 prosenttia (Laitinen-Väänänen, Vanhanen-Nuutinen, Ahmaniemi, Boman & Lamppu, 2013, 3; Ahmaniemi ym., 2015, s. 5). Yrittäjyyspotentiaalia on kuitenkin havaittavissa, koska korkeakoulussa lukuvuonna 2014–2015 opiskelleista 21 % piti yrittäjäksi ryhtymistä todennäköisenä tai erittäin todennäköisenä uravaihtoehtona ja 2,3 % työskenteli opiskelunsa ohella yrittäjänä tai laskutuspalvelun kautta kevytyrittäjänä. (Suomen Yrittäjät, 2016)

Yrittäjyys-käsite on laajentunut ammatti- tai urasuuntautuneisuudesta vastuulliseksi ajattelu- ja toimintatavaksi työhön ja elämään. Yrittäjyydessä on kyse mahdollisuuksien havaitsemisesta, innovatiivisesta ja proaktiivisesta toiminnasta, kyvystä ottaa riskejä sekä hallita muutosta ja epävarmuutta. Yrittäjyys voi saada moninaisia muotoja elämäntilanteesta ja kontekstista riippuen (Heinonen & Vento-Vierikko, 2002; Ruohotie & Koiranen, 2001; Rae, 2010; Peltonen, 2014, s. 13; Römer-Paakkanen ym. 2017).

Koulutusohjelmien odotetaan edistävän opiskelijoiden positiivista yrittäjyysasennetta ja vahvistavan toimintaympäristönäkemyksiä sekä kehittävän liiketoimintaosaamista (Jussila, Hytönen & Salminen, 2005). Yrittäjyyskasvatuksen tavoitteena ei tulisi olla ainoastaan oppiminen yrittäjyydestä ja yrittäjyyttä varten, vaan ennen kaikkea oppiminen yrittäjämäisesti ja yrittäjämäisessä oppimisympäristössä. (Hytti & Gorman, 2004; Kyrö & Ripatti, 2006; Paasio, Nurmi & Heinonen, 2005; Peltonen, 2014) Yrittäjyys tulisikin nähdä entistä holistisemmin ottaen omaehtoisen ja organisatorisen yrittäjyyden ulottuvuudet ulkoisen yrittäjyyden rinnalle.

Yrittäjäksi ryhtymiseen on todettu vaikuttavan monta tekijää. Viimeaikainen yrittäjyysintentiotutkimus, jota Seinäjoen ammattikorkeakoulu on tehnyt, on tuonut selville siihen, kuinka opiskelijan asenne yrittäjyysuraa kohtaan, lähiympäristön tuki, pystyvyysuskomukset ja yrittäjyyskyvyt vaikuttavat monimuotoisena vyyhtenä yrittäjyysaikomuksiin, joiden seurauksena voi syntyä yrittäjyyttä. Näistä lähiympäristön tuki, asenteet yrittäjyysuraa kohtaan ja pystyvyysuskomus näyttävät merkityksellisimpinä yrittäjyysaikomuksiin vaikuttavana tekijänä. (Joensuu, Varamäki, Viljamaa, Heikkilä & Katajavirta, 2014) Kivelän (2002) ja Koirasen (1993, s. 36) mukaan yrittäjäksi valikoituminen ei etene suoraviivaisesti, vaan mutkia voi tulla välillä matkaan ja eteneminen voi kestää vuosia.

Yrittäjyyskasvatuksen monimuotoistuminen

Yrittäjyyskasvatus on liikaa keskittynyt start up-yrittäjyyden edistämiseen, vaikka mahdollisuuksia yrittäjyyden edistämiseksi on hyvin paljon. Esimerkiksi yritysten omistajanvaihdosten kautta yrittäjäksi ryhtyminen on todettu kestävämmäksi, suorituskykyisemmäksi ja työllistävämmäksi vaihtoehdoksi kuin uuden yrityksen aloittaminen. (Dyck et al., 2002; Meijaard, 2007; van Teeffelen, 2010) Römer-Paakkanen ja Suonpää ovat kuvanneet yrittäjyyskasvatuksen laajaa kirjoa julkaisussaan, *Multiple objectives and means of entrepreneurship education at finnish universities of applied sciences*. (Römer-Paakkanen ym., 2017)

Pääkaupunkiseudulla on 2000-luvun alkupuolella toteutettu yhteistä yrittäjyysopetusta Innoplaza-hankkeessa kahdeksan ammattikorkeakoulun voimin. Yhteistyö ei kuitenkaan jatkunut hankerahoituksen loputtua. Metropoliassa toteutetun Hyrrät Hyvinvointialalle reittejä yrittäjyyteen -ESR-hankkeen (2013-14) yhteydessä kokeiltiin opettajien yrittäjyysvalmiuksien kehittämisohjelmaa yhteistyössä Aalto yliopiston kanssa sekä tuotettiin verkkosivut yrittäjyyskasvatuksen tueksi. (Hyvinvointialalle reittejä yrittäjyyteen -ESR-hanke, 2013-14; Hyrrät verkkosivu, 2014). Hankkeen aikana osallistuttiin myös Helsingin yrittäjyyskasvatuksen strategian kehittämistyöhön Hyppyri-hankkeessa (Hägg, Juhanko, Nieminen, Ojala, Pelponen & Tukiainen, 2014). 3amkin opettajia on osallistunut myös Suomen Yrittäjien Osaavia opettajia –

yrittäviä nuoria -projektin koulutuksiin (2015-2018). Hankkeiden materiaaleja ja syntynyttä osaamista hyödynnetään tässä 3AMK:n henkilöstön yrittäjyysvalmiuksien kehittämistyössä.

Yrittäjyyskasvatus kiinteä osa ekosysteemiä

Yrittäjyyskasvatuksessa korkeakoulun ympärillä sijaitsevat yritykset ja moninainen yrittäjyyden tuki muodostavat ekosysteemin, mikä tukee yrittäjyyttä ja toimintaympäristö vaikuttaa vahvasti ekosysteemien rakentumiseen (vrt. Etzkowitz, 1993; Etzkowitz & Leydesdorff, 1995; Isenberg, 2010 ja 2011; Mason & Brown, 2014). Suomessa yrittäjyyden ekosysteemistä on alettu puhua näiden julkaisujen jälkeen. Viime vuosina on ekosysteemeistä kirjoittaminen lisääntynyt ja systematisoitunut. Salminen ja Mikkilä ovat selventäneet käsitteiden välisiä suhteita Yrittäjäekosysteemit siltana innovaatio- ja liiketoimintaekosysteemien välillä -artikkelissaan. (Salminen & Mikkilä, 2016). Yrittäjyyden ekosysteemistä on julkaisuja yrittäjyyden elinkaaren alkupään, pre-start up -vaiheesta (Koivu & Honkapirtti, 2014, s. 6-7; Hakola, 2015), innovaatioiden kehittämistä (Salminen & Mikkilä, 2016; Kaihovaara, Haila, Noro, Salminen, Härmälä, Halme, Mikkilä, Saarnivaara & Pekkala, 2017). sekä omistajanvaihdoksista (Viljamaa, Tall, Varamäki, Slavica & Durst, 2015).

Ammattikorkeakoululaissa (932/2014, 5 §) määritellään, että ammattikorkeakoulu on osakeyhtiömuotoinen oikeushenkilö, johon sovelletaan osakeyhtiölakia (624/2006). Ammattikorkeakoulun tulee tehtäviään suorittaessaan olla erityisesti omalla alueellaan yhteistyössä elinkeino- ja muun työelämän kanssa sekä tehdä yhteistyötä suomalaisten ja ulkomaisten korkeakoulujen samoin kuin muiden koulutuksen järjestäjien kanssa. (Ammattikorkealaki, 932/2014, 6§). Laki siis edellyttää yhteistoimintaa ympäröivän ekosysteemin kanssa. Pääkaupunkiseudulla on paljon yrittäjyyteen keskittyviä organisaatioita ja tapahtumia. 3AMK -yhteistyön tavoitteena on tuoda näitä tapahtumia myös opiskelijoiden ja henkilöstön tietoisuuteen ja järjestää yhteisiä tapahtumia täydentämään tarjontaa. Tarvitaan kollaboraation työkulttuurin tukemista ja näkemystä siitä, että ekosysteemi on oppimisyhteisö, jossa opettajat nähdään aktiivisina toimijoina. Ekosysteemin tuki opettajan yrittäjäidentiteetin vahvistajana on tulevaisuutta (vrt. Peltonen, 2014, 47-53.)

2.2 Yrittäjyysvalmiudet

Oksasen mukaan yrittäjyysvalmiudet koostuvat asenteen, ymmärryksen ja kompetenssien keskinäisestä vuorovaikutuksesta. (Oksanen, 2012, s. 39) Ajzenin (1991) mukaan yksilön aikomukset toimia ennustavat todellista toimintaa. Aikomusten syntyyn vaikuttavat yksilön asenne ja vakuuttuneisuus siitä, että toimintaan kannatta ryhtyä. Vakuuttuneisuuteen taas vaikuttaa yksilön käsitys omista kyvyistään, hänen kokemansa kontrolli toimintaa kohtaan. Myös yksilön kompetenssit sekä ymmärrys toiminnasta vaikuttavat motivaatioon. Yksilön asenne taas ohjaa motiiveja toimia, oppia ja ymmärtää.

2.3 Pääkaupunkiseudun kolmen ammattikorkeakoulun strateginen liittouma

Pääkaupunkiseudun 3AMK strategisen liittouman taustalla on Valtioneuvoston päätös ammattikorkeakoulujen toimiluvista 12.12.2013, jonka mukaan Haaga-Helian, Laurean ja Metropolia ammattikorkeakoulujen päällekkäistä koulutustarjontaa tulee purkaa ja rakenteita kehittää siten, että toimintaa voidaan nivoa vahvoihin osaamiskeskittyymiin. Liittouman yhteistyö on edennyt monin toimenpitein. Rehtoreiden säännölliset tapaamiset käynnistyivät vuonna 2014 ja vuonna 2015 käynnistyi ohjausryhmätoiminta, joka koordinoi mm. suunniteltujen yhteistyöalueiden kehittämisselvityksiä. Lokakuussa 2016 käynnistyi toiminnan suunnittelu ja rehtorikollegio järjestäytyi. Kehittämiseen kuuluivat myös neuvottelut ministeriön johdon kanssa. Liittoumasopimus allekirjoitettiin 30.9.2016 ja strateginen liittouma käynnistyi 1.1.2017. Strategisen liittoutuman nimeksi sovittiin Haaga-Helian, Laurean ja Metropolian strateginen liittouma 3AMK. Tarkoitus on vastata kehittämisveloitteeseen. Haaga-Helian, Laurean ja Metropolian ja opetus- ja kulttuuriministeriön sopimusten allekirjoitus ammattikorkeakouluittain tehtiin kaudesta 2017–2020 ja tueksi saatiin strategiarahoitus.

Yhteistyö konkretisoituu toimintasuunnitelmassa, jonka painopisteet ovat: tulevaisuusorientaatio, yrittäjämäinen toiminta, avoimien innovaatioympäristöjen hyödyntäminen, korkeakoulujen

osaamisen laaja-alainen hyödyntäminen, avaintoimijoiden tunnistaminen, synergiaedun saaminen; yhteistyön keskeisten prosessien tunnistaminen ja viestintä yhteisestä tekemisestä.

Yhteistyö konkretisoitui neljäksi toimenpidekokonaisuudeksi: 1. Keväällä 2017 perustettiin EduExcellenceOy, joka edistää yhteisiä koulutusvientihankkeita. 2. TKI-toiminnan yhteistyötä tiivistettiin erityisesti kansainvälisen TKI rahoituksen kasvattamiseksi. 3. Innovaatiotoiminta, työelämäyhteistyö ja yrittäjyys edistävät yrittäjyyttä, työelämäyhteistyön uusia toteutusmalleja ja kehittävät innovaatioprosesseja. 4. Opiskelijoiden vapaata liikkuvuutta tukee opintojen edistäminen ja nopeampi siirtymisellä työelämään. Isona viitekehyksenä uusille tuoreille avauksille ovat kolme osa-aluetta: 1) Sote-uudistus, 2) Yritysten kansainvälistyminen sekä 3) Digitalisaatio. Yhteisenä hankkeena käynnistyi digitaalinen kampus –uuden tarjonnan alustana. (Metropolia ammattikorkeakoulu, 2017)

3AMK strategisen liittouman aikana on mm. perustettu EduExcellence Oy yhteistä koulutusvientiä varten, pilotoitu ProjektiBoosteri-toimintamallia uusien, yhteisten TKI-hankkeiden ideoimiseksi ja hankevalmistelujen edistämiseksi sekä perustettu Digikampus ja päätetty käyttää yhteistä Peppi-järjestelmää. Yhteisiä osaamispolkuja on käynnistetty, kuten Kiinteistöpolku ja Kiertotalouspolku ja tulossa on Verkkokauppapolku. Verkkokauppapolkuun ollaan perustamassa yhteistä oppimisalustaa, jota voidaan hyödyntää myös henkilöstön yrittäjyysvalmiuksien kehittämistä. Kesäopintoja on tarjottu Professional Summer School -nimellä kesästä 2017 alkaen. Kesällä 2018 toimintaa laajennettiin tarjoamalla myös yhteisiä intensiivikursseja: 10 Days 100 Challenges, CERN Bootcamp, Cambridge Venture Camp ja Digital Wellbeing Sprint.

3AMK strateginen liittouma luo raamin yrittäjyyden ja henkilöstön yrittäjyysvalmiuksien edistämiseksi pääkaupunkiseudun yrittäjyyden ekosysteemissä. Yhteistyössä mahdollistetaan korkeakoulujen osaamisen laaja-alainen hyödyntäminen, avaintoimijoiden tunnistaminen, synergiaedun saaminen, yhteistyön keskeisten prosessien tunnistaminen ja yhteinen viestintä yhteisestä tekemisestä.

Yrittäjyyden yhteistyötä suunnitellaan ja toteutetaan eri työryhmissä. Yrittäjyyden edistämisen alle katsotaan 3AMK-yhteistyössä kuuluvan: 1) yrittäjyyteen aktivointi, 2) yrittäjyysopinnot, 3)

yrittäjyyspalvelut, 4) henkilöstön yrittäjyysvalmiudet. Tavoitteena on luoda yhteinen yrittäjyysohjelma. Henkilöstön yrittäjyysvalmiuksien kehittäminen katsotaan niin tärkeäksi, että varsinaisen yrittäjyystyöryhmän lisäksi sille on luotu vielä oma henkilöstön yrittäjyysvalmiuksien kehittämisen alaryhmä.

2.4 Ammattikorkeakoulujen henkilöstö

Ammattikorkeakoululaissa (932/2014) määritellään 3 §:ssä ammattikorkeakouluyhteisö, jolla tarkoitetaan yhteisöä, johon kuuluvat ammattikorkeakoulun opettajat, muu henkilöstö ja tutkintoon johtavassa koulutuksessa olevat opiskelijat. Ammattikorkeakoulussa on yliopettajia, lehtoreita ja muuta opetus- ja tutkimushenkilöstöä.

Opettajien kelpoisuusvaatimuksista ja tarvittaessa tehtävistä säädetään valtioneuvoston asetuksella (1129/2014). Ammattikorkeakoulun yliopettajalta vaaditaan soveltuva jatkotutkintona suoritettu lisenssiaatin tutkinto tai tohtorin tutkinto ja lehtorilta soveltuva ylempi korkeakoulututkinto tai muutoin osoitettu perehtyneisyys. Yliopettajalta ja lehtorilta, jonka opetustehtävään pääosin kuuluu ammattiopintojen järjestäminen, vaaditaan lisäksi vähintään kolmen vuoden käytännön kokemus tutkintoa vastaavissa tehtävissä sekä taideaineissa tehtävän hoitamisen edellyttämät taiteelliset ansiot. Vaikka yrittäjyysvalmiuksista ammattikorkeakoululaissa ja asetuksessa ei ole mainintaa, jokainen korkeakoulu pyrkii jatkuvasti kehittämään henkilöstöään ja yrittäjyysvalmiuksia ja yritysyhteistyö ovat siinä keskeinen osa-alue.

3. Metodologia, aineiston esittely, analyysi ja tulokset

Tämä kehittämistyömme on toiminnan kehittämistä, missä muutosagentteina toimivat 3AMKn monialaisen työryhmän jäsenet suunnitellen ja koordinoiden kehittämistä. Mukana kehittämistyössä on myös HR-henkilöstöä, jotta yrittäjyysvalmiuksien kehittäminen linkittyy korkeakoulujen muuhun henkilöstön kehittämiseen ja HR-henkilöiden osaaminen saadaan tukemaan 3AMK -toimintaa. Keväällä 2018 järjestettiin kaksi työpajaa henkilöstön

yrittäjyysvalmiuksien ja kehittämistarpeiden kartoittamiseksi. Näihin molempiin osallistui noin 20 henkilöä, joista 2 opiskelijaa ja fasilitoija Haaga-Helian ammatillisesta opettajakorkeakoulusta. Työpajojen pohjalta kokosimme laadullisen, kuvailevan aineiston, jota esittelemme kehittämistyömme tuloksina.

3.1 Millaiset ovat henkilöstön yrittäjyysvalmiudet?

Ammattikorkeakouluissa yrittäjyyden opetus on tiettyjen vastuopettajien tehtävänä eikä monialaista tiimityötä tehdä vielä laajasti ammattiopettajien kanssa. Yrittäjyyden opettajat joutuvat puurtamaan liikaa yksin ja korkeakouluissa tehdään päällekkäistä työtä. Samoja alueen yrittäjiä kuormitetaan tehottomasti, eikä tiedetä toisten tapahtumista ja tarjonnasta. Yrittäjien ja yrittäjyyttä tukevien tahojen kanssa tapahtuva yhteistyö on ollut vähäistä eikä yli oppilaitosten tapahtuvaa yhteisopettajuutta yrittäjyyden edistämiseksi ole ollut tarjolla ennen 3AMK-yhteistyötä. Yrittäjyysasenteessa on kehittämistä ja samoin yrittäjyyskasvatuksen strategisessa ja laadullisessa kehittämisessä. Systemaattista, esim. LUT-mittariston (Lappeenrannan teknillinen yliopisto, 2012) perusteella tapahtuvaa henkilöstön yrittäjyyskasvatusvalmiuksien kehittämistä ei ole.

3.2 Miten henkilöstön yrittäjyysvalmiuksia tulisi kehittää?

Yhteisen työskentelyn kautta on selvinnyt, minkälaisia tarpeita opettajilla on itsensä kehittämisessä yrittäjyyteen liittyen. Yhdeksi tärkeimmistä asioista opettajat kokivat verkoston merkityksen. Tarvitaan kollegiaalista tukea, tiimiytymistä, toimivien käytänteiden jakamista sekä kontakteja ulkopuolisiin tahoihin kuten yrityksiin. Sitä kautta voi itse kehittyä, mutta saada myös tukea ja uusia tuulia yrittäjyyden opetukseen. Opettajat toivoivat myös lisää substanssiosaamisen kehittämistä, yritysvierailuja, tiimivalmennusta ja -opettajuutta, projektioppimista sekä opettajavaihtoa (myös kansainvälistä). Jo nämä alkukevään yhteiset työpajat toivat monelle opettajalle uusia näkemyksiä ja uutta innostusta.

Olemme suunnitelleet syksylle 2018 kolme koulutustilaisuutta henkilöstön yrittäjyysvalmiuksien edistämiseksi yhteistyössä Suomen Yrittäjien Osaavia opettajia – yrittäviä nuoria-hankeen kanssa. Kahden koulutustilaisuuden tavoitteena on edistää opettajien taitoja työelämätaitojen vauhdittajina otsakkeella ”PBL-Valmennus: Opettaja työelämätaitojen vauhdittajina”. Tilaisuudessa opettajat edistävät tulevaisuuden yrittäjyysvalmiuksien taitojaan ongelmalähtöisen oppimisen avulla. Kolmas syksyn 2018 tilaisuus tukee yrittäjyysvalmiuksia vauhdittamalla yrittäjyyden opettajien opiskelijoiden toimeenpanon johtamista ja kehittämistä otsikolla ”Eikö motivaatio riitä? - keskity toimeenpanoon”. Olemme myös jakaneet opettajille Suomen Yrittäjien julkaisemaa Uskalla innostua - opettajan opas yrittäjyysosaamiseen. (Potinkara, 2018)

3.3 Millaiset henkilöstön toimintatavat edistävät opiskelijoiden yrittäjyysvalmiuksien ja tulevaisuuden työelämävalmiuksien kehittämistä?

Yksi tuloksista on ymmärrys, että yrittäjyys on käyttäytymisen/olemisen muoto ja tapa organisoida elämää. Yrittäjyys liittyy yleisemminkin työelämätaitoihin, joita ovat mm. tunneäly, rohkeus, vuorovaikutustaidot, verkostoituminen, innovaatiot ja ketterät kokeilut. Erityisesti yrittäjämäistä käyttäytymistä ovat myös kyky havaita ja jopa luoda uusia mahdollisuuksia ja tarttua niihin, toimia aloitteellisesti, ratkaista ongelmia luovasti sekä arvioida ja ottaa riskejä. Todettiin, että jokaisen tulisi tunnistaa omat vahvuutensa ja sitä kautta löytää ulkoinen tai sisäinen yrittäjä itsessään. Yrittäjyyttä on monenlaista. Yrittäjyys ja toisen palveluksessa työskentely tulee tulevaisuudessa yhä enemmän kulkemaan lomittain ja rinnakkain. Yrittäjyyden tulisi olla osana kaikkien urapolkua tai ainakin kaikille se tulisi näkyä mahdollisuutena.

Työpajojen ja yhteistyön tuloksena havaittiin myös opettajan ja opiskelijan asenteen vaikutus oman osaamisensa kehittämiseen. Opettajalla tulisi olla positiivinen asenne yrittäjyyttä kohtaan ja sitä kautta yrittäjämäinen ote myös omaan työhönsä. Tämä välittyy myös opiskelijoille. Yrittäjämäinen opettaja on inspiroiva, kannustava, hyvä kuuntelija, innostunut ja ennakkoluuloton ideoille. Hän kannustaa kokeilemaan ja tuo opetukseensa konkretiaa. Hän tarjoaa tilaisuuksia oivalluksille ja antaa tilaa myös epäonnistumisille. Yrittäjämäiseltä opettajalta vaaditaan myös

ohjaus- ja sparraustaitoja, sillä opiskelijat toivoivat vuorovaikutusta ja henkilökohtaisia tapauksia. Yksilöllisyys ja henkilökohtaistaminen ovat nykypäivää.

Työpajojemme jälkeisessä yhteisneuvottelussa, johon osallistui kehittämistiimin lisäksi ammattikorkeakoulujen HR-henkilöstö sekä Suomen Yrittäjistä Päivi Ojala, joka on toteuttanut opettajien yrittäjyysosaamisen valmennusta Sakari Alhopuron lahjoitusrahoituksen pohjalta, sovittiin syksyksi opettajille suunnattuja koulutuksia kaikkiaan kolme. Näiden markkinointiin tiimi ja HR-henkilöstö osallistuvat ammattikorkeakouluissa.

Työpajojen tuloksena olemme alkuvaiheessa suunnanneet henkilöstön kehittämisen toimia LinkedIn-verkostossa tapahtuvaan yhteistyöhön sekä Suomen Yrittäjien kanssa tapahtuvaan pk-seudun yhteistyöhön.

4. Pohdinta

Kehittämistyössämme olemme huomanneet, että olisi tärkeää saada korkeakoulujen johto sitoutumaan henkilöstön yrittäjyysvalmiuksien kehittämiseen ja sitä kautta opiskelijoiden yrittäjyysvalmiuksien kehittämiseen ja valmistautumiseen työelämän jatkuvaan muutokseen ja uusiin tarpeisiin. Yrittäjämäinen asenne, toiminta ja sen kehittäminen tulisi olla osana jokaisen korkeakoulun henkilöstön kehittämisessä, osana kehityskeskusteluja. Tässä hyvänä apuna toimii LUT-mittaristo. (Lappeenrannan teknillinen yliopisto, 2012).

Kehittämistoimintamme tukee 3AMK strategista kehittämistä, sillä yrittäjyysvalmiuksia ja yrittäjyysasennetta kehittämällä edistämme yhdessä sovittua kehittämisen osa-aluetta: innovaatiotoimintaa, työelämäyhteistyötä ja yrittäjyyden edistämistä. Olemme kehittämässä ekosysteemiä, joka tukee työelämälähtöisiä uusia kehittämismalleja. Näin haemme synergiaetua 3AMK yrittäjyyden opettajien verkostossa, sidosryhmissä ja opiskelijayhteistyössä. Kehittämistemme tukee strategisten tavoitteiden synergiaetua ja yhteistyön lisäämistä.

Työmme tuloksena kysymykset ovat muotoutuneet syvällisemmiksi: Miten kehittää yrittäjämäistä asennetta? Miten poistetaan pelkoja yrittäjyyttä kohtaan? Miten tuetaan opettajien ja muun henkilöstön ohjaus- ja sparraus / coaching -taitoja? Miten mittaamme yrittäjyysvalmiuksien kehittymistä? Miten rakennamme yrittäjyyspolkuja, joissa opettajat olisivat polulla ohjaajia, tulen sytyttäjiä? Miten rakennetaan ja tuetaan opiskelijoiden yrittäjäidentiteettiä? Miten ylläpidetään innostusta ja motivaatiota opiskelijoiden keskuudessa? Miten tuodaan opiskelijoille mm. uravalmennukseen ajatus omista vahvuuksista (positiivinen-CV) ja sitä kautta ajatuksia mahdollisuudesta toimia yrittäjänä jossain vaiheessa uraa? Miten luodaan yrittäjämäisiä oppimisympäristöjä, joissa on mahdollisuus kokeilla, tehdä konkreettisia asioita, tavata yrittäjiä, tehdä yhdessä, saada ohjausta, onnistumisen kokemuksia ja välillä turvallisesti epäonnistua? Tähän avuksi on tulossa yhteinen verkkokauppa-alusta, joka toimii oppimisympäristönä, jossa opiskelijoiden on mahdollista myydä omia tuotteita/palveluita/testata ideoitaan ja jonka kautta on mahdollista tiedottaa yrittäjyystapahtumista.

Miten opettajat saadaan laajasti, moniammatillisesti mukaan hankkeisiin ja yritysyhteistyöhän? Miten opettajien tueksi saadaan kehittymään alumni-/mentoriverkostoa? Miten saamme integroitua ja entistä paremmin hyödynnettyä yrittäjyyden edistämisen hankkeita uusina oppimiskokemuksina opiskelijoille? Miten saamme aktivoitua perustamamme LinkedIn-ryhmän toiminnan alustaksi, jossa tiedon, verkostojen ja hyvien käytänteiden jakaminen, yhteinen tekeminen ja toisten tukeminen, uusien hankkeiden synnyttäminen, koulutuksen tai muun tekemisen ideoiminen ja erilaisista yrittäjyystapahtumista tiedottaminen saataisiin kehittymään? Miten myös jokaisen korkeakoulun omista yrittäjyysprosesseista ja -poluista viestiminen sekä yhteistyö alueellisen yrittäjyyden ekosysteemin kanssa tulisi organisoida?

Henkilöstön yrittäjyysvalmiuksien kehittämisessä on runsaasti tekemistä, joten kehittämispolkumme on vasta alkanut. Mitä tarvitaan, jotta toiminta jatkuu ja kehittyy? Tarvitaan aikaa, liikkumatilaa ja resursseja sekä väljyyttä toimenkuviin, jossa opetushenkilöstön sisäinen yrittäjyys edistyy ja verkostotyöskentely ekosysteemissä jatkuu. Tarvitaan kollaboraalisen työskentelyn tukemista ja näkemystä siitä, että ekosysteemi on oppimisyhteisö, jossa opettajat nähdään aktiivisina toimijoina. Ekosysteemin tuki opettajan yrittäjäidentiteetin vahvistajana on tulevaisuutta (vrt. Pelttonen, 2014, s. 47-53.)

Yrittäjyyskasvatus pitää saada vakiintuneeksi osaksi ammattikorkeakoulun toimintakulttuuria. Tässä johdolla on keskeinen rooli yrittäjyyskasvatustyön tukemisessa. Tarvitaan visio ja kunnan strategia ja on huolehdittava resurssoinnista. Jatkuvaan kehittämiseen päästään mittaamalla monipuolisesti yrittäjyysvalmiuksien kehittymistä valideilla, kansainvälistä vertailumahdollisuutta antavilla mittareilla. Tällainen on esimerkiksi opiskelijoiden yrittäjyysintentioiden mittaaminen, mikä auttaa opiskelijajoukon tasoryhmittelyn ja yrittäjyyttä tukevan toiminnan suuntaamisen opiskelijoiden tarpeita paremmin vastaavaksi. Henkilöstön LUT-arviointi auttaa henkilöstöä arvioimaan omaa kehittymistään yrittäjyyden edistämässä. OECD:n arviointimittarista kannattaa tehdä henkilöstöversio, millä kerätään henkilöstön näkemys ammattikorkeakoulun onnistumisesta yrittäjyyden edistämässä. Oppilaitosrehtorit saavat tästä hyvän pohjan OKM:n oppilaitoksille tehdyn kyselyn vastaamiseen. Mittaamisen kautta voidaan täsmentää tärkeimmät kehittämiskohteet ja satsata voimavarat määrätietoiseen kehittämiseen.

Lähdeluettelo

Ajzen, I. (1991). The Theory of Planned Behaviour. *Organizational behaviour and human decision processes*, 50 (1991), 179-211.

Ammattikorkeakoululaki (932/2014). Saatavilla [www-muodossa: http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2014/20140932](http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2014/20140932)

Ahmaniemi, R., Ristimäki, K., Tuomi, L., Tuuliainen, M. Niinistö-Sivuranta, S., Vieltojärvi, M. & Rissanen, R. (2015). *Arenen yrittäjyysuositukset*. 12.3.2015. Arene, Suomen Yrittäjät. Saatavilla [www-muodossa: http://www.arene.fi/sites/default/files/PDF/2015/Arenen%20YS%2012032015.pdf](http://www.arene.fi/sites/default/files/PDF/2015/Arenen%20YS%2012032015.pdf)

Arene (2015). *Arenen yrittäjyysuositukset* 12.03.2015. Saatavilla [www-muodossa: http://www.arene.fi/wp-content/uploads/Raportit/2018/arene_yrittajyysuositukset_12032015.pdf](http://www.arene.fi/wp-content/uploads/Raportit/2018/arene_yrittajyysuositukset_12032015.pdf)

Dyck, B.; Mauws, M.; Starke F.A. & Mischke, G.A. (2002). Passing the baton: the importance of sequence, timing, technique and communication in executive succession, *Journal of Business Venturing*, 17, 143-162.

Etzkowitz, H. (1993). Technology transfer: The second academic revolution. *Technology Access Report* 6, 7-9.

Etzkowitz, H. & Leydesdorff, L.A. (1995). Universities and the Global Knowledge Economy: A Triple Helix of University-Industry-Government Relations. Amsterdam: University of Amsterdam. Saatavilla www-muodossa: <http://dare.uva.nl/search?metis.record.id=115517>

European Commission (2012). Flash Eurobarometer 354. Entrepreneurship in the EU and beyond. Conducted by TNS Opinion & Social at the request of the European Commission, Directorate-General Enterprise and Industry. Survey co-ordinated by the European Commission, Directorate-General for Communication (DG COMM "Research and Speechwriting" Unit). Saatavilla www-muodossa: http://ec.europa.eu/public_opinion/flash/fl_354_en.pdf

Euroopan komissio (2003). Vihreä kirja. Yrittäjyys Euroopassa. Yritystoiminta julkaisut. Saatavilla [wwwmuodossa: http://www.yrittajakoulu.fi/tietotori/Liikanen_EU_%20green.paper.fi.pdf](http://www.yrittajakoulu.fi/tietotori/Liikanen_EU_%20green.paper.fi.pdf)

Euroopan komissio (2010). Komission tiedonanto. Eurooppa 2020. Älykkään, kestävän ja osallistavan kasvun strategia. Bryssel 3.3.2010. KOM (2010) 2020 lopullinen. Saatavilla www-muodossa: <http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2010:2020:FIN:FI:PDF>

Euroopan yhteisöjen komissio (2008). Komission tiedonanto neuvostolle, Euroopan parlamentille, Euroopan talous- ja sosiaalikomitealle ja alueiden komitealle. "Pienet ensin" – Eurooppalaisia pk-yrityksiä tukeva aloite" ("Small Business Act") Bryssel 25.6.2008. KOM (2008) 394 lopullinen. Saatavilla [www-muodossa: http://eurlex.europa.eu/legalcontent/FI/TXT/PDF/?uri=CELEX:52008DC0394&from=EN](http://eurlex.europa.eu/legalcontent/FI/TXT/PDF/?uri=CELEX:52008DC0394&from=EN)

Hakola, J. (2015). Start-up-vaiheen ekosysteemi. Yrityksen alkuvaiheen yrittäjän ekosysteemi ja liiketoimintaekosysteemi Opinnäytetyö. Liiketalouden tutkinto-ohjelma, Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Saatavilla [www-muodossa: http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/99172/Jennika_Hakola.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/99172/Jennika_Hakola.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Heinonen, J. & Vento-Vierikko, I. (2002). Sisäinen yrittäjyys: uskalla, muutu, menesty. Helsinki: Talentum.

Hytti, U. & O’Gorman, C. (2004). What is "enterprise education? An analysis of the objectives and methods of enterprise education programmes in four European countries", Education + Training, Vol. 46 No.1, 11 – 23.

Hyvinvointialalle reittejä yrittäjyyteen -ESR-hanke (2013-14). Metropolia ammattikorkeakoulu. Saatavilla [www-muodossa: http://www.hyrrat.metropolia.fi](http://www.hyrrat.metropolia.fi) ja <https://www.eura2007.fi/rrtiepa/projekti.php?projektkoodi=S12222>

Hyrrät verkkosivu (2014). Metropolia ammattikorkeakoulu. Saatavilla [www-muodossa: http://hyrrat.metropolia.fi](http://hyrrat.metropolia.fi)

Hägg, O., Juhanko, U., Nieminen, T., Ojala, P., Pelponen, Pirkko & Tukiainen, P. (2014). Yhdessä oppien teemme rohkeaa ja poreilevaa yrittäjyyttä Stadiin. YES Metropolia / Hyppyri – Helsingin

yrittäjyyskasvatuksen polku -hanke, Hämeen ELY-keskus. Helsinki: Oy Fram Ab. Saatavilla [www-muodossa: http://www.yesverkosto.fi/wp-content/uploads/2012/09/Helsingin_ohjelma_esite_web.pdf](http://www.yesverkosto.fi/wp-content/uploads/2012/09/Helsingin_ohjelma_esite_web.pdf)

Isenberg, D. J. (2010). The Big Idea: How to Start an Entrepreneurial Revolution. Harvard Business Review. June 2010. Saatavilla [www-muodossa: https://hbr.org/2010/06/the-big-idea-how-to-start-an-entrepreneurial-revolution](https://hbr.org/2010/06/the-big-idea-how-to-start-an-entrepreneurial-revolution)

Isenberg, D. J. (2011). The Entrepreneurship Ecosystem Strategy as a New Paradigm for Economic Policy: Principles for Cultivating Entrepreneurships. The Babson Entrepreneurship Ecosystem Project. Babson Global. Saatavilla [www-muodossa: http://entrepreneurial-revolution.com/2011/05/11/the-entrepreneurship-ecosystem-strategy-as-a-new-paradigm-for-economic-policy-principles-for-cultivating-entrepreneurship/](http://entrepreneurial-revolution.com/2011/05/11/the-entrepreneurship-ecosystem-strategy-as-a-new-paradigm-for-economic-policy-principles-for-cultivating-entrepreneurship/)

Joensuu, S., Varamäki, E., Viljamaa, A., Heikkilä, T. & Katajavirta, M. (2014). Yrittäjyysaikomukset, yrittäjyysaikomusten muutos ja niihin vaikuttavat tekijät koulutuksen aikana. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja A. Tutkimuksia 16. Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Saatavilla [www-muodossa: http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/74669/A16.pdf?sequence=1](http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/74669/A16.pdf?sequence=1) 27

Jussila, E, Hytönen, J. & Salminen, H. (2005). Yrittäjyyskasvatus. Yrittäjyyskasvatus ammattikorkeakoulujen koulutusohjelmien opetussuunnitelmissa – benchmarking-hanke. Korkeakoulujen arviointineuvoston verkkojulkaisuja 3:2005.

Kaihovaara, A., Haila, K., Noro, K., Salminen, V., Härmälä, V. Halme, K., Mikkilä, K., Saarnivaara, V-P. & Pekkala, H. (2017). Innovaatiosysteemit elinkeinoelämän ja tutkimuksen yhteistyön vahvistajina. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 28/2017. Valtioneuvoston kanslia. Saatavilla [www-muodossa: https://tietokayttoon.fi/documents/10616/3866814/28_innovaatioekosysteemit-elinkeinoelaman-ja-tutkimuksen-yhteistyon-vahvistajina_kuvamuokattu.pdf/401dd477-d967-44c2-bd57-a74c0f43f095?version=1.0](https://tietokayttoon.fi/documents/10616/3866814/28_innovaatioekosysteemit-elinkeinoelaman-ja-tutkimuksen-yhteistyon-vahvistajina_kuvamuokattu.pdf/401dd477-d967-44c2-bd57-a74c0f43f095?version=1.0)

Kansallinen koulutuksen arviointikeskus (KARVI) (2017). Korkeakoulujen arviointikäsikirja 2018-2024. Kansallinen koulutuksen arviointikeskus Julkaisut 18:2017. Saatavilla [www-muodossa: https://karvi.fi/app/uploads/2017/02/KARVI_Korkeakoulujen_auditointika%CC%88sikirja_FIN_AL.pdf](https://karvi.fi/app/uploads/2017/02/KARVI_Korkeakoulujen_auditointika%CC%88sikirja_FIN_AL.pdf)

Kelley, D., Singer, S. & Herrington, M. (2016). Global Entrepreneurship Monitor -2015/16 Global Report. Babson College, University Tun Abdul Razak, Tecnológico de Monterrey, London Business School and Universidad del Desarrollo. Saatavilla [www-muodossa: https://www.gemconsortium.org/report/49480](https://www.gemconsortium.org/report/49480)

Kivelä, P. (2002). Ammattikorkeakouluopiskelijoiden suhtautuminen yrittäjyyteen. Ammattikorkeakouluissa opiskelevien arvot, asenteet ja intentiot yrittäjyyttä kohtaan sekä perhetaustan vaikutus niihin. Tampere. Multiprint Oy.

Koironen, M. (1993). Ole yrittäjä: Sisäinen ja ulkoinen yrittäjyys. Tampere: TT-Kustannustieto Oy.

Koivu, T. & Honkapirtti, L. (2014). Metropolialueen yrityspalveluiden ekosysteemi, Toimijat ja niiden asemointi. YritysHelsinki ja Makery Oy. Helsinki. Saatavilla [www-muodossa: https://www.makery.fi/wp-content/uploads/2014/05/metropolialueen-yrityspalvelujen-aseointi.pdf](https://www.makery.fi/wp-content/uploads/2014/05/metropolialueen-yrityspalvelujen-aseointi.pdf)

Kyrö, P. & Ripatti, A. (2006). Yrittäjyyden opetuksen uudet tuulet. Teoksessa Yrittäjyyskasvatuksen uusia tuulia Kyrö, P. & Ripatti, A. (Toim.), Yrittäjyyskasvatuksen julkaisusarja 4/206, Tampereen yliopiston kauppa- ja korkeakoulu, Hämeenlinna, 10–31.

Laitinen-Väänänen, S., Vanhanen-Nuutinen, L., Ahmaniemi, R., Boman, S. & Lamppu, V-M (2013). AMK-tutka, Suomen Yrittäjät, Arene. Saatavilla [www-muodossa: http://www.yrittajat.fi/File/28763d79-6fba-4f88-a724-4d0a830130b5/AMKyhteistyö_pk_yritysten_nakpkulmasta.pdf](http://www.yrittajat.fi/File/28763d79-6fba-4f88-a724-4d0a830130b5/AMKyhteistyö_pk_yritysten_nakpkulmasta.pdf)

Lappeenrannan teknillinen yliopisto (2012). Yrittäjyyskasvatuksen mittaristo™. Saatavilla [www-muodossa: https://developmentcentre.lut.fi/maat/mittaristo/](https://developmentcentre.lut.fi/maat/mittaristo/)

Mason, C. & Brown, R. (2014). Entrepreneurship Ecosystems and Growth-Oriented Entrepreneurship, Report for the OECD LEED Programme, Paris. Saatavilla [www-muodossa: http://www.oecd.org/cfe/leed/Entrepreneurial-ecosystems.pdf](http://www.oecd.org/cfe/leed/Entrepreneurial-ecosystems.pdf)

Meijaard, J. (2007). Overnemer vaak beter dan ‘vers’ starten, EIM, Zoetermeer. Metropolia ammattikorkeakoulu (2017). 3amk:n infotilaisuuden esitysmateriaali 6.2.2017, Metropolia amk

Nordic Entrepreneurship Check (2016). Saatavilla [www-muodossa: http://www.nordicinnovation.org/Documents/Publications/Nordic%20Entrepreneurship%20Check%202016.pdf](http://www.nordicinnovation.org/Documents/Publications/Nordic%20Entrepreneurship%20Check%202016.pdf)

OECD (2012). A Guiding Framework for Entrepreneurial Universities. Final version 18th December 2012. Saatavilla [www-muodossa: http://www.oecd.org/site/cfecpr/EC-OECD%20Entrepreneurial%20Universities%20Framework.pdf](http://www.oecd.org/site/cfecpr/EC-OECD%20Entrepreneurial%20Universities%20Framework.pdf)

Oksanen Marko (2012). Opiskelijoiden yrittäjyysvalmiuksien tukeminen suomalaisessa tekniikan korkeakoulussa. Tekniikan Akateemiset TEK. Helsinki. Saatavilla [www-muodossa: https://issuu.com/tekniikanakateemisetek/docs/diplomityo_oxsanen_2012/40](https://issuu.com/tekniikanakateemisetek/docs/diplomityo_oxsanen_2012/40)

Opetusministeriö (2009). Yrittäjyyskasvatuksen suuntaviivat. Opetusministeriö. Koulutus- ja tiedepolitiikan osasto. Saatavilla [www-muodossa: https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/78869/opm07.pdf?sequence=1](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/78869/opm07.pdf?sequence=1).

Opetus- ja kulttuuriministeriö (2015). Yrittäjyyden ja yrittäjämäisen asenteen tukeminen korkeakouluissa 2015. Opetus- ja kulttuuriministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2015:17.

Saatavilla www-muodossa:
<http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/75160/tr17.pdf>

Opetus- ja kulttuuriministeriö (2016). Yrittäjyyden tukemisen hyvät käytänteet korkeakouluissa 2016. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2016:14. Saatavilla www-muodossa:
<http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/75399/okm14.pdf>

Opetus- ja kulttuuriministeriö (2017). Koulutuksen yrittäjyyslinjaukset 2017. Saatavilla www-muodossa:
<https://minedu.fi/documents/1410845/4363643/yrittajyyslinjaukset-koulutukseen-okm-2017.pdf/dd81b6e7-888e-45e4-8c08-40d0d5a5277e> ja
<https://minedu.fi/yrittajyyslinjaukset>

Paasio, K., Nurmi, P. & Heinonen, J. (2005). Yrittäjyys yliopistojen tehtävänä? Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2005:10. Helsinki: Yliopistopaino.

Peltonen, K. (2014). Opettajien yrittäjyyskasvatusvalmiuksien kehittyminen ja siihen vaikuttavat tekijät. Doctoral Dissertations 175/2014. Aalto University publication series. Aaltoyliopisto. Kauppakorkeakoulu. Johtamisen laitos. Helsinki. Saatavilla www-muodossa:
<https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/14490/isbn9789526059419.pdf?sequence=1>

Potinkara, Heli (2018). Uskalla innostua, opettajan opas yrittäjyysosaamiseen. Suomen Yrittäjät. Helsinki. Saatavilla www-muodossa:
https://www.yrittajat.fi/sites/default/files/sy_opettajan_opas_yrittajyysosaamiseen.pdf

Rae, D. (2010). Universities and enterprise education: responding to the challenges of the new era. Journal of Small Business and Enterprise Development. Vol. 17 No. 4, 2010, 591-606.

Remes, L. (2003). Yrittäjyyskasvatuksen kolme diskurssia. Studies in Education, Psychology and Social Sciences 213. Jyväskylän Yliopisto. Saatavilla www-muodossa:
<https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/13332/9513914267.pdf>

Remes, L. & Hietanen, L. (2011). Yrittäjyyskasvatuksen käsitteen määrittelyä ja käytäntöjä opettajakoulutuksen näkökulmasta. YKTT Lappeenranta. Saatavilla www-muodossa:
http://www.yvi.fi/images/materiaalit/tutkimus/Remes_ja_Hietanen_YKTT_Lappeenranta_2011_muokattu_pdf.pdf

Roto, J., Grunfelder, J. & Rispling, L. (eds.) State of the Nordic Region (2013). Nordregion report 2014:1. Nordic Centre for Spatial Development. Stockholm. Sweden. Saatavilla www-muodossa:
<http://www.nordregio.se/en/Publications/Publications-2014/State-of-the-Nordic-Region-2013/>

Ruohotie, P. & Koironen, M. (2001). Yrittäjyyskasvatus: analyysseja, synteesejä ja sovelluksia. Aikuiskasvatus, Vol.02/2001, Kansanvalistusseura ja Aikuiskasvatuksen Tutkimusseura, Helsinki, 102–111.

Römer-Paakkanen, Tarja & Suonpää, Maija (2017). Multiple objectives and means of entrepreneurship education at Finnish universities of applied sciences. Haaga-Helia University of

Applied Sciences. Haaga-Helia Publications 8/2017. Helsinki. Saatavilla [www-muodossa: https://shop.haaga-helia.com/WebRoot/HaagaHelia/Shops/Haaga/MediaGallery/Multiple Objectives and Means of Entrepreneurship at Finnish Universities of Applied Sciences.pdf](http://www.muodossa:https://shop.haaga-helia.com/WebRoot/HaagaHelia/Shops/Haaga/MediaGallery/Multiple%20Objectives%20and%20Means%20of%20Entrepreneurship%20at%20Finnish%20Universities%20of%20Applied%20Sciences.pdf)

Salminen, V. & Mikkilä, K. (2016). Yrittäjäekosysteemit siltana innovaatio- ja liiketoimintaekosysteemien välillä. Saatavilla [www-muodossa: https://urbanmill.org/2016/03/11/4front-urban-mill-yrittajaekosysteemit-siltana-innovaatio-ja-liiketoiminta-ekosysteemien-valilla/](http://www.muodossa:https://urbanmill.org/2016/03/11/4front-urban-mill-yrittajaekosysteemit-siltana-innovaatio-ja-liiketoiminta-ekosysteemien-valilla/)

Suomalainen, S., Stenholm, P., Kovalainen, A., Heinonen, J. & Pulkkinen, T. (2016). Global Entrepreneurship Monitor, Finnish 2015 Report. Turku School of Economics. University of Turku. TSE ENTRE. Series A research reports A1/2016. Saatavilla [www-muodossa: https://www.gemconsortium.org/report/49621](http://www.muodossa:https://www.gemconsortium.org/report/49621)

Suomen Yrittäjät (2016). Opiskelijasta yrittäjäksi. Ydintuloksia selvityksestä Opiskelijayrittäjyys suomalaisissa korkeakouluissa lukuvuonna 2014-2015. Saatavilla [www-muodossa: https://www.yrittajat.fi/sites/default/files/opiskelijasta_yrittajaksi.pdf](http://www.muodossa:https://www.yrittajat.fi/sites/default/files/opiskelijasta_yrittajaksi.pdf)

Suomen Yrittäjät (2018a). Yrittäjyystilastot 2016. Saatavilla [www-muodossa: https://www.yrittajat.fi/sites/default/files/yrittajyystilastot.pdf](http://www.muodossa:https://www.yrittajat.fi/sites/default/files/yrittajyystilastot.pdf)

Suomen Yrittäjät (2018b). Yksinyrittäjäohjelma 2011-2015. Saatavilla [www-muodossa: https://www.yrittajat.fi/suomen-yrittajat/tavoiteohjelmat/yksinyrittajaohjelma-2011-2015-317764](http://www.muodossa:https://www.yrittajat.fi/suomen-yrittajat/tavoiteohjelmat/yksinyrittajaohjelma-2011-2015-317764)

Tall, J., Sorama, K., Tulisalo, P., Petäjä, E. & Virkamäki, A. (2013). Yrittäjyys 2.0 – menestyksen avaimia. [Verkkojulkaisu]. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B. Raportteja ja selvityksiä 69. Saatavilla [www-muodossa: http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-5863-51-2](http://www.muodossa:http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-5863-51-2)

Tilastokeskus (2015). Suomen virallinen tilasto (SVT): Yritysten rakenne- ja tilinpäätöstilasto [verkkojulkaisu]. ISSN=2342-6217. Helsinki: Tilastokeskus. Saatavilla [www-muodossa: http://www.stat.fi/til/yrti/tau.html](http://www.muodossa:http://www.stat.fi/til/yrti/tau.html).

Valtioneuvoston asetus ammattikorkeakouluista (1129/2014). Saatavilla [www-muodossa: https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2014/20141129](http://www.muodossa:https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2014/20141129)

van Teeffelen, L. (2010). Exploring Success and Failure in Small Firm Business Transfers. the doctorate/PhD degree Thesis. Nyenrode Business University. Saatavilla [www-muodossa: https://www.researchgate.net/publication/282103010 Exploring Success and Failure in Small Firm Business Transfers](http://www.muodossa:https://www.researchgate.net/publication/282103010_Exploring_Success_and_Failure_in_Small_Firm_Business_Transfers)

Viljamaa, A., Tall, J., Varamäki, E., Slavica, S. & Durst, S. (2015). Business Transfer Ecosystems and Awareness Raising Activities: Situation Analysis of Five European Countries. Publications of Seinäjoki University of Applied Sciences B. Reports 108. Seinäjoki: Seinäjoki University of

Applied Sciences. Saatavilla
<http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/97257/B108.pdf;sequence=1>

www-muodossa: