



LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Lahti University of Applied Sciences

LISÄARVOA FUAS-LIITTOUMAN VIRTUAALIKAMPUKSELTA

Case: Kesäopinnot

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden ala
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen
koulutusohjelma (YAMK10)
Opinnäytetyö
Kevät 2013
Sari Soikkeli

Lahden ammattikorkeakoulu
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

SOIKKELI, SARI:

Lisääarvoa FUAS-liittouman
Virtuaalikampukselta
Case: Kesäopinnot

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelman (YAMK) opinnäytetyö,
64 sivua, 4 liitesivua

Kevät 2013

TIIVISTELMÄ

Opinnäytteen keskiössä on suunnitteluasteella ollut FUAS Virtuaalikampus, jonka tavoitteena ovat verkko-oppimista ja tehokasta yhteisöllistä työskentelyä tukevat palvelut sekä kotimaisten että kansainvälisten yhteistyökumppanien kanssa. Tavoitteena on opintohallintoon liittyvien toimintamallien yhdenmukaistaminen soveltuvin osin strategisessa FUAS liittoumassa. Tutkimustehtävässä keskeisin kysymys on, minkälaista lisäarvoa Virtuaalikampus tuo FUAS-verkoston ammattikorkeakouluille. Tämän lisäksi tarkastellaan vaikutuksia opintojen edistymiselle, vaatimuksia opintohallinnon prosesseille sekä muutoksen hallinnan huomioon ottamista.

Aihetta on tarkasteltu etenkin opintohallintoon liittyvien prosessien näkökulmasta. Taustateorianä on luodattu verkostoitumista ja fuusioitumista, lisäarvon tuottamista ja tuottavuuden tehostamista, toimintatapojen yhtenäistämistä sekä käsitettä Virtuaalikampus.

Tutkimuksen kohteena ovat olleet Lahden ammattikorkeakoulun opetuksen tukiprosessit. Aineistoa on kerätty moniulotteisen havainnoinnin ja avoimien teemahaastatteluiden avulla. Analyysi on tehty teoriaaohjaavana sisällönanalyysinä tyypittelemällä koodattu aineisto.

Tutkimuksen pohjalta Virtuaalikampuksen lisäarvo syntyy opiskelijoille laajempaan tarjontaan sekä henkilökunnalle mahdollisuutena jakaa osaamista ja resursseja. Toiminnan onnistuminen edellyttää kuitenkin syvemmälle menevää toimintatapojen yhtenäistämistä ja jatkuvaa johdonmukaista ohjausta muutoksessa.

Tulosten soveltaminen on mahdollista tilanteessa, jossa organisaatiot pyrkivät tekemään yhteistyötä asiakas- tai tuotehallinnan prosessien osalta.

Asiasanat: virtuaalikampus, toimintatapa, verkostoyhteistyö

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in Entrepreneurship and Business Management

SOIKKELI, SARI:

Virtual Campus: Additional value for
FUAS Network
Case: Summer Studies

Master's Thesis in Entrepreneurship and Business Management
64 pages, 4 appendices

Spring 2013

ABSTRACT

The purpose of this study is to examine the possibilities to streamline administrative operations and processes within three organizations in the FUAS federation. The main research problem concentrates on the additional value that Virtual Campus brings to universities of applied sciences in the FUAS federation. More specifically, this thesis concentrates on the following questions: How does Virtual Campus influence the progression of studies, what are its demands on administrative processes and how is management by change taken into account?

The theoretical background of the study is presented first. It discusses the concept of collaboration, university mergers, the concept of additional value, enhancing productivity, streamlining operations and the concept of virtual campus. The aim of Virtual Campus in the FUAS network is to enhance eLearning and to provide effective means to communicate with both domestic and international partners.

The data was obtained by multidimensional observation and one-on-one interviews at Lahti University of Applied Sciences. Then the data was systematically coded and analyzed by reflecting it to the theoretical background.

Based on the results of this study, it seems that Virtual Campus can add value to the students by providing a wider selection of study units. Furthermore, to the personnel, it gives a possibility to share knowledge and distribute resources. However, processes must be harmonized even more and change must be managed coherently and constantly.

The results of this study can be applied to situations in which organizations aim at collaboration in relation to customer or product management processes.

Keywords: virtual campus, operations, collaborative network

SISÄLLYS

KÄSITTEITÄ	IV
1. JOHDANTO	1
1.1 Tutkimuksen taustaa	1
1.2 Raportin rakenne	2
2. KIRJALLISUUSKATSAUS	3
2.1 Verkostoyhteistyö ja fuusioituminen	3
2.2 Lisäarvon tuottaminen ja tuottavuuden tehostaminen	9
2.3 Toimintatapojen yhtenäistäminen	15
2.4 Virtuaalikampus	22
3. TUTKIMUSKONTEKSTI JA –MENETELMÄT	33
3.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset	33
3.2 Tutkimusmenetelmät	35
3.3 Aineiston hankinta	35
3.4 Aineiston analysointi	40
3.5 Tutkimuksen vaiheet	42
3.6 Kohdeorganisaatiot	43
4. TULOKSET	45
4.1 FUAS Verkoston toiminta	45
4.2 Odotukset lisäarvolle	47
4.3 Prosessit ja muutos	50
4.4 Virtuaalikampuksen muotoutuminen	53
5. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	57
5.1 Yhteenveto	57
5.1.1 Virtuaalikampuksen haasteet	58
5.1.2 Virtuaalikampuksen mahdollisuudet	59
5.2 Johtopäätökset	60
5.3 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	63
5.4 Uusia tutkimuskohteita	64
LÄHTEET	66
LIITTEET	73

KÄSITTEITÄ

ammattikorkeakoulujen ylläpitojärjestelmä

Nykyisen ammattikorkeakoululain mukaan Valtioneuvosto voi myöntää kunnalle tai kuntayhtymälle taikka rekisteröidylle suomalaiselle yhteisölle tai säätiölle ammattikorkeakoulun toimiluvan. Toimiluvan saajalla on oikeus ylläpitää ammattikorkeakoulua, jossa annetaan ammattikorkeakouluopetusta toimiluvassa määrätyn koulutustehtävän mukaisesti.

FUAS

Federation of Universities of Applied Sciences on Hämeen ammattikorkeakoulun, Lahden ammattikorkeakoulun ja Laurea-ammattikorkeakoulun muodostama strateginen liittouma (www.fuas.fi).

HOPS

Henkilökohtainen oppimis- ja opintosuunnitelma, jota päivitetään opintojen edetessä. Koulutusohjelman opetussuunnitelma on pohjana ja sitä sovelletaan kunkin opiskelijan henkilökohtaiseen tilanteeseen.

joustava opinto-oikeus

opiskelijan HOPSin laatiminen hyödyntäen muiden kuin oman koulutusohjelman tarjontaa esim. yhteisiä verkko-opintoja ja opiskelijaliikkuvuutta (muiden korkeakoulujen tarjontaa).

kokonaisarkkitehtuuri

Kokonaisarkkitehtuurilla (KA) tarkoitetaan toiminnan, tietotarpeiden, tietojärjestelmien ja teknologiaratkaisujen mallintamista, kuvaamista ja suunnittelemista yhtenäisen mallin mukaisesti. Kokonaisarkkitehtuuri varmistaa eri osa-alueiden ja erityisesti toiminnan tarpeiden yhdenmukaisen huomioimisen

kaikessa toiminnan ja IT-ratkaisujen kehittämisessä. Taustalla vaikuttaa tietohallintolaki

(<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2011/20110634>).

metropolipolitiikka

Metropolialueen kokonaisvaltaista kehitystä koko maan kansantalouden veturina ja kansainvälisesti kilpailukykyisenä alueena vahvistetaan palveluja, kaavoitusta, liikenne- ja tietoverkkoja sekä elinkeinotoiminnan edellytyksiä kehittämällä. Alueen kehitystä vahvistetaan edelleen ottaen huomioon eurooppalainen kilpailutilanne ja erityisesti Itämeren kehitysnäkymät ja Venäjän läheisyys.

(<http://valtioneuvosto.fi/hallitus/hallitusohjelma/pdf/fi.pdf>).

opetussuunnitelman (opsin) rakenne

Opetussuunnitelmat noudattavat ennaltamäärättyä ammattikorkeakoulun hallinnossa hyväksyttyä rakennetta, jonka vähimmäistasot on määritelty ammattikorkeakouluasetuksessa (<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2003/20030352>).

Opintohallintojärjestelmissä käytetään käsitettä opintosuunnitelma, kun on kyse tietyn opiskelijan tai ryhmän hopsin tasolle määritellystä opetussuunnitelmasta.

opinnon toteutus

Opetussuunnitelmaan sisältyvä pienempi kokonaisuus, joka on aikataulutettu ja resursoitu sekä varustettu yksilöivällä koodilla opintohallintojärjestelmässä. Löytyy siis tieto siitä, kuka, kenelle, missä ja milloin.

opintohallintojärjestelmä

Opiskelija-, opinto- ja opettajaresurssit sisältävä järjestelmä, jonka tietojen perusteella tulostetaan asiakirjoja ja välitetään tietoja rahoittajille ja muille sidosryhmille.

opintotarjonta

Yksilöity tieto opintojaksojen toteutuksista, joille opiskelija voi ilmoittautua tietyin edellytyksin (esimerkiksi perusopinnot on suoritettu ensin tai soveltuu vain tietyn koulutusalan opiskelijoille).

oppimisympäristö

Fyysinen tai virtuaalinen ympäristö, jossa oppiminen on mahdollista. Oppimisympäristöt ovat toimintaympäristöjä, jotka sisältävät monia eri tekijöitä, kuten oppijat, opettajat, erilaiset oppimis- ja opetusnäkemykset, toimintatavat sekä välineet niiden käyttämiseen.

periodijako

Lukuvuoden aikaista opiskelua rytmittää viisi periodia. Opintojaksot voivat ulottua useamman periodin ajalle laajuudestaan riippuen.

Raketti-hanke

Korkeakoulujen ja opetus- ja kulttuuriministeriön yhteinen hanke, jonka tavoitteena on korkeakoululaitoksen ohjauksessa ja vaikuttavuuden seuraamisessa sekä korkeakoulujen sisäisessä johtamisessa tarvittavan tiedon sekä käytössä olevien IT-ratkaisujen laadun, yhteentoimivuuden ja käytettävyyden edistäminen kansallisella tasolla. Yhdessä neljästä osahankkeesta määritellään ja toteutetaan kaikille korkeakouluille palveluna tarjottavia yhteisiä opintohallinnon järjestelmäpalveluja sekä viitearkkitehtuuri tukemaan korkeakoulujen koulutustehtävän hoitamista.

Osahankkeessa tuotettavat järjestelmät rakennetaan rajapinnoiltaan avoimeksi, jolloin korkeakoulut voivat itse hankkia lisäosia järjestelmäänsä markkinoilta tai itse toteuttaen (<http://raketti.csc.fi/>).

rakenteellinen kehittäminen

Koulutuspolitiikan osa-alue, jonka tavoitteena on vahvistaa korkeakoulujen toiminnan laatua, vaikuttavuutta ja kansainvälistä

kilpailukykyä. Korkeakoulujen rakenteet voivat vaihdella alueittain. Pääallekkäistä koulutustarjontaa karsitaan ja kootaan tarkoituksenmukaisiksi sekä tehokkaiksi yksiköiksi ja tukipalveluissa lisätään keskinäistä yhteistyötä.

http://www.minedu.fi/OPM/Koulutus/koulutuspolitiikka/Hankkeet/rakenteellinen_kehittaminen/index.html?lang=fi

resursointi

Opettajien työaika suunnitellaan jakamalla tuntiresursseja erilaisten tehtävien hoitamiseen (esim. opetus, ohjaus, TKI-toiminta, kehittämistehtävät). Eri tehtävien hoito halutaan mahdollisesti veloittaa eri kustannuspaikoilta, joten tieto viedään opintohallinto- ja palkkahallintojärjestelmiin.

työaikasuunnitelma (TAS)

Kyse on henkilöiden resurssien jakamisesta virkaehtosopimuksen mukaisesti (esimerkiksi kokoaikaisen opettajan työmäärä on yleensä 1600 tuntia vuodessa) kalenterivuodeksi kerrallaan. Työmäärän tulee jakautua mahdollisimman tasaisesti suunnitelmakaudelle.

Virtuaaliamk

Suomen virtuaaliammattikorkeakoulu on kaikkien ammattikorkeakoulujen muodostama yhteistyöverkosto, joka edistää ja kehittää ammattikorkeakoulujen tarjoamaa virtuaalikoulutusta, verkostotoimintaa ja verkostopohjaisia palveluita. (www.amk.fi)

virtuaalikampus

Virtuaalinen oppimis- ja toimintaympäristö FUAS-ammattikorkeakoulujen opiskelijoille ja henkilökunnalle. Mahdollisuus rakentaa yhdessä virtuaalisia oppimismahdollisuuksia, opintotarjontaa ja erilaisia etäopetus- ja etätyövälineitä. Tavoitteena palvelut, jotka tukevat verkko-oppimista ja tehokasta yhteisöllistä työskentelyä sekä kotimaisten että kansainvälisten

yhteistyökumppanien kanssa. Muita tulkintoja saatavana osoitteessa
http://virtualcampuses.eu/index.php/Virtual_campus

virtuaaliset alustat

- AC

Adobe Connect (ent. Adobe Connect Pro) on verkkokokousympäristö, jonka avulla käyttäjillä on välitön pääsy online-kokouksiin, virtuaalisiin luokkahuoneisiin ja esityksiin ilman erillisten ohjelmistojen lataamista omalle tietokoneelle. Connect-ympäristössä osallistujat voivat olla yhteydessä toisiinsa webkameran ja mikrofonin sekä chatin kautta. Ympäristössä on mahdollista jakaa esim. powerpoint-esityksiä, kuvia, ääni- ja videotiedostoja sekä oman tietokoneen tietty sovellus.

- moodle

avoimeen lähdekoodiin perustuva opetuskäyttöön tarkoitettu yhteisöllinen, ei-kaupallinen oppimisalusta (HAMK ja LAMK)

- Optima

Discendum Optima on oppimisalusta eli virtuaalinen oppimisympäristö, joka toimii verkkoselaimella. (Laurea)

- HAKA

Korkeakoulujen ja tutkimuslaitosten käyttäjätunnistusjärjestelmä toimii siten, että Haka-verkoston jäsenet (tutkijat, opiskelijat ja henkilöstö) voivat käyttää kotiorganisaationsa käyttäjätunnuksia kirjautuessaan moniin eri palveluihin. Kotiorganisaation tietohallinto vastaa käyttäjiensä käyttäjätiedoista ja henkilöllisyyden todentamisesta. Myös käyttäjien henkilötietoja voidaan siirtää turvallisesti palveluihin kirjautumisen yhteydessä.

- integraatiokeskitin

FUAS-verkoston opiskelijat ja henkilökunta käyttävät kotiorganisaationsa järjestelmiä ja integraatiokeskitin avulla replikoidaan tarvittavat tiedot kumppanien opintohallintojärjestelmiin.

1. JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen taustaa

Korkeakoulujen rakenteellinen kehittäminen on viime vuosina puhuttanut toimijoita ympäri maata. Lyhyesti ilmaisten tavoitteena on tiivistää korkeakoulujen yhteistyötä ja selkiyttää työnjakoa. Rakenteellisen kehittämisen vauhdittamista edellyttävässä Sivistyspoliittisen ministeriryhmän kannanotossa (2010) tälle kehittämistarpeelle mainitaan taustatekijöiksi kilpailukyvyn parantaminen ja hyvinvoinnin lisääntyminen sekä kulttuurin, luovuuden ja sivistyksen vahvistaminen.

Korkeakouluopetuksen antamisessa ajankohtainen haaste on myös jo pitkään ollut opintojen edistymisen nopeuttaminen. Opintoputkea lyhentäviä ratkaisuja on pyritty löytämään mm. opintotuen rakennetta kehittämällä, yliopistolaitoksen uudistamisella ja korkeakoulujen rahoitusmalleja uudistamalla.

FUAS-liittoumassa (Federation of Universities of Applied Sciences), joka on Hämeen ammattikorkeakoulun, Lahden ammattikorkeakoulun ja Laurea-ammattikorkeakoulun muodostama strateginen liittouma, tähän kehitykseen on myötävaikutettu lisäämällä opiskelijoiden mahdollisuuksia hyödyntää yhteistä opintotarjontaa ja laajentamalla lukuvuotta kesäopinnoilla. Haastavan taloudellisen tilanteen aiheuttama kesätyöpaikkojen puute 2010-luvulle siirryttäessä on omalta osaltaan lisännyt kesäopintomahdollisuuksien kysyntää.

Toimintaa on koordinoitu Opintoprosessin tukeminen -hankkeen alaisessa Rakenteet-työryhmässä, joka muodostuu näiden kolmen ammattikorkeakoulun opintohallinnon parissa työskentelevistä henkilöistä. Kesäopintoprosessin kehittäminen on samalla ollut pohjatyötä Virtuaalikampustoiminnolle ja antanut näkökulmaa sen luomiselle.

Yhteistyön syventämisen tieltä on pitänyt purkaa esimerkiksi opintohallinnon järjestelmien aiheuttamia esteitä. Nämä järjestelmät toimivat rahoituksen perusteena olevan mittaritiedon kerääjinä ja ovat toisaalta rekisterinpidon työvälineitä. Muita missä tahansa organisaation muutostilanteissa huomioon otettavia seikkoja ovat erilaiset toimintatavat ja organisaatiokulttuurien yhteensovittaminen.

Verkostoituminen on tärkeä osa nyky-yhteiskuntaa ja sen linkittyminen opetuksen viitekehukseen tekee aiheesta ajankohtaisen. Opetuksen tukipalvelujen tuottaminen vähenevien resurssien turvin ilman, että opetuksen laatu kärsii, vaatii uusia toimintamalleja. Tämä on ollut yksi syy Virtuaalikampuksen muotoutumisen taustalla. Aihe onkin ollut raportin laatijalle mielenkiintoinen jo työtehtävien kautta ja antanut osaltaan mahdollisuuden avata ennalta melko tuntematonta Virtuaalikampus-käsitettä. Toisaalta aiheen tutkiminen on tukenut taustaorganisaation toimintojen kehittämistä. Myös raportin laatijan aiempi perehtyminen FUAS-verkoston ensiaskeliin ja siitä johtuva henkilökohtainen mielenkiinto on vaikuttanut aiheen valintaan.

1.2 Raportin rakenne

Toisessa luvussa käsitellään tutkimukseen liittyvää teoriaa. Alaluku 2.1 käsittelee verkostoyhteistyötä ja fuusioitumista. Luvussa 2.2 avataan lisäarvoa ja tuottavuuden tehostamista. Luvussa 2.3 käsitellään toimintatapojen yhtenäistämistä prosessien näkökulmasta ja siihen liittyvää muutoksen hallintaa. Luvussa 2.4 puolestaan täsmennetään Virtuaalikampusajatteluun liittyviä taustatekijöitä ja virtuaalisuutta opintojen edistämisen näkökulmasta. Luku 2.5 summaa teoreettista viitekehystä.

Kolmannessa luvussa käsitellään empirian taustoja ja siitä johtuvia menetelmällisiä ratkaisuja aineiston hankinnan ja sen käsittelyn kannalta. Neljäs luku rakentuu neljästä alaluvusta, joissa tutkimusaineistoa peilataan kirjallisuuskatsauksen teemoihin sekä pohditaan Virtuaalikampusta myös sen haasteiden ja mahdollisuuksien avulla. Kysymyksiä käsitellään havainnoinnista ja haastatteluista esiin nousseiden seikkojen avulla.

Viimeisessä luvussa peilataan tutkimushankkeen pääkohtia lyhyen yhteenvedon avulla ja tarkennetaan tutkimuskysymysten vastauksia esittämällä johtopäätösten lomassa jo tehtyjä toimenpiteitä sekä suunnitteluasteelle edenneitä ja mahdollisia kehitysnäkymiä.

2. KIRJALLISUUSKATSAUS

Tämän kirjallisuuskatsauksen käsittely aloitetaan verkostoitumisesta, onhan se yksi Virtuaalikampuksen ja FUASin strategisen kumppanuuden taustatekijöistä. Toisessa alaluvussa luodetaan lisäarvon tuottamista sekä siihen kiinteästi liittyvää tuottavuuden tehostamista. Kolmas alaluku käsittelee jatkuvaa muutosta prosessitoiminnan kehittämisen kautta avaamalla samassa yhteydessä muutoksen hallintaan liittyviä seikkoja. Kirjallisuuskatsaus päätetään käsitteen Virtuaalikampus avaamiseen sekä siihen liittyviin pedagogisiin ratkaisuihin.

2.1 Verkostoyhteistyö ja fuusioituminen

Esimerkiksi Toivola (2006, 17) määrittelee verkostoitumisen olevan tavanomaista yhteistyötä syvempää ja monitasoisempaa strategista kumppanuutta, jossa yritysten toiminnalliset rajat hämärtyvät. Verkostoitumisprosessissa yritysten tieto, osaaminen ja arvot yhdistetään lisäarvoa synnyttäväksi toiminnaksi, jonka pitkän tähtäimen tavoite on kilpailukyvyn edistäminen. Juuri tähän pyritään strategisessa FUAS liittoumassa, jonka tavoitteena on vahvistaa Helsingin laajan metropolialueen kansainvälistä kilpailuasetelmaa tiivistämällä yhteistyötä ja selkiyttämällä työnjakoa (FUAS 2012).

FUAS yhteistyö lähti liikkeelle kumppanuussopimuksena, jota syvennettiin liittoumasopimukseksi toukokuussa 2012. Kolmen kumppanuuden kesken on sovittu tasapuolisista vetovastuista. Toivola (2006) kuvaakin verkostojen kehitymisprosessin kolmivaiheisena. Yhteisten toimintatapojen luomiseen keskittyvän kokeilu- ja neuvotteluvaiheen aikana rakennetaan luottamusta joskus alustavia sopimuksiakin laatimalla. Sitoutumisvaiheessa yrityssuhteet muotoutuvat sosiaalisiksi verkostoiksi ja avoimuus lisääntyy. Sitoutuminen näkyy myös virallisina sopimuksina ja panostuksena yhteistyön kehittämiseen. Kumppanuusvaiheessa integroituminen ohittaa organisaation ja tehtäväkohtaiset rajat. Yhteinen sitoutuminen ja molemminpuolinen panostus yhteistyön jatkumiseen ovat siirtyneet yksilötasolta organisaatiotasolle. (Toivola 2006, 59-60.) Luottamusta synnyttävät nimenomaan yhteiset toimintatavat ja arvot. Jos luottamus rikotaan, saatetaan menettää maine verkostokumppanina. Tietoisuus siitä estää oman edun ajamista. (Toivola 2006, 63.)

Toimijoiden on voitava luottaa esimerkiksi siihen, ettei heidän oma asemansa heikkene heidän antaessaan hiljaista tietoa muiden käyttöön. Siksi vastavuoroisuuden ja luottamuksen syntymisen sosiaalisten edellytysten on täytyttävä. (Ruuskanen 2003, 60.) Normien tehokkuus puolestaan perustuu niistä poikkeamisen sanktioimiseen ja vaatii siksi yhteisön sisäistä tiheää sosiaalista verkostoa (Ruuskanen 2003, 62-63). Sosiaalinen ulottuvuus kulkeekin talouden rinnalla. Taloudellisiin toimiin ja tavoitteisiin vaikuttavat mm. toimijoiden roolit, toimintakäytännöt ja sosiaaliset suhteet sekä suhdeverkostojen rakenne. (Ruuskanen 2003, 45-46.)

Verkostoyritysten syntyä voi taustoittaa myös Castellsin esittämällä globaalin talouden verkostoitumisprosessilla, kuten Ruuskanen (2003, 8-9) tekee. Globaalius ei tässä tarkoita sitä, että paikallinen konteksti menettäisi erityisyytensä. Yhä keskeisemmäksi kilpailutekijäksi muodostuu kuitenkin yritysten kyky tehdä yhteistyötä. Uuden tiedon muodostumisessa keskeisiä tekijöitä ovat vuorovaikutteinen oppiminen ja oppimiselle suotuisat ympäristöt. (Ruuskanen 2003, 8-10.) FUAS-liittouman näkökulmasta asiaa voi tarkastella siten, että verkoston toimijat ovat omalla alueellaan erityisosaajia, jotka jakavat osaamistaan yhdessä myös kansainvälisissä yhteyksissä.

Opetus- ja kulttuuriministeriöstä lähtöisin oleva paine suurempiin yksiköihin on tavallaan ristiriidassa Ruuskasen (2003) esittämälle joustavuuteen perustuvalle tuotantomallien luontiedellytykselle eli tuotannollisen rakenteen siirtymälle kohti pienempiä yksiköitä. Taustalla vaikuttaa kyky yhdistää tuotannon nopea muunneltavuus ja erikoistumisen edut verkostoitumiseen. Siirtymä on tehnyt syvemmän yritysten välisen yhteistyön mahdolliseksi. Esimerkiksi strategisissa yhteenliittymissä yritykset osallistuvat toistensa hallitustyöskentelyyn, niillä on yhteiset rahoituslähteet ja ne jakavat henkilöstöä ja informaatiota. (Ruuskanen 2003, 30-32.)

Informaatio puolestaan on organisaatioissa usein toiminnan ja sen kehittämisen pullonkaula. Toisaalta tiedon tehokas hyödyntäminen voi tuoda merkittävää kilpailuetua. Verkostoitumisen yleistyttyä pitäisi tiedonhallintaakin ajatella koko verkoston näkökulmasta eikä vain organisaatioittain. Myös toimintaprosessit yritysten sisällä ovat sähköistyneet ja tiedon määrä lisääntynyt. Laadukkaan ja

oleellisen tiedon löytäminen on siis kasvava ongelma. (Apilo, Kulmala, Kärkkäinen, Lampela, Mikkola, Nevalainen, Papinniemi, Ruohomäki ja Valjakka 2008, 86-87.) Esimerkiksi verkostoituneen FUAS-opintoprosessin kohdalla tiedon täytyy siirtyä organisaatioiden välillä tarjolla olevista opinnoista, ilmoittautumisesta, toteutuksen suorittamisesta ja arvioinnista. Jo opintojen suunnitteluvaiheessa tiedon on siirryttävä moneen suuntaan.

Tuotekehitys onkin pohjimmiltaan eri näkemysten yhdistelyä useiden eri toimijoiden näkökulmasta. Tehokas yhteistyö vaatii yhdessä sovittuja malleja ja menettelytapoja mahdollistamaan toiminnan organisointi, verkoston johtaminen ja voitonjakaminen. Kehityskohteen kuvaus, kehitettyjen ratkaisujen arviointi tai itse tuotantoprosessin läpivienti vaativat myös yhteisiä malleja. (Apilo ym. 2008, 32.)

Strategiatyön merkitys onkin suurinta todennäköisesti monenkeskisessä verkossa, jossa kellään kumppaneista ei ole selkeää asemaan perustuvaa vaikutusvaltaa muihin nähden. Tällaisessa verkostossa tarvitaan jokin kärkiyrityksen roolin korvaava vahva yhdistävä tekijä. Se voi olla esimerkiksi voimakas yhteinen visio, uusi innovaatio, yhteiseksi koettu merkittävä muutos tai uhka tai jopa voimakkaasti verkkoon panostava henkilöryhmä. (Hakanen, Heinonen & Sipilä 2007, 222-223.) On myös todennäköisempää, että kulttuurit, toiminnot ja strategiat sopivat yhteen, kun on kyse saman suuruusluokan ja sektorin yhteisöistä (Hakanen ym. 2007, 31-33). Verkostoitumisen onnistumista puolestaan voivat jarruttaa henkiset seikat kuten luottamuksen pettäminen, yhteisen näkemyksen puuttuminen, epäselvät pelisäännöt, vaillinainen vuorovaikutus ja epätasainen sitoutuminen (Hakanen ym. 2007, 28). FUAS-verkoston tilanne on juuri tällainen strategisesti yhteensopivien tasavertaisten kumppanusten verkko, jonka visiona on yhteistyön tiivistäminen. Kehityksen jarruja pyritään ehkäisemään mm. organisoimalla tärkeimmät toiminnot tasapuolisesti siten, että kukin kumppani toimii jonkin vastualueen tai toiminnon isäntäkorkeakouluna määriteltujen painopistealueiden lisäksi.

Hakanen ym. (2007, 12) selittävätkin verkostotalouden kehittymistä kahdenvälisestä monenkeskeiseen toimintaan siten, että toimijat fokuoivat ydinosaamiseen ja erikoistuneet osaajat vastaavat tietyistä arvoketjun osista. Yksiselitteistä aiheuttajaa Hakanen ym. (2007, 23) eivät kuitenkaan tälle

kehityskululle esitä. Olennaista vaikutusta on ollut ainakin globaalin kilpailun tuomilla kustannuspaineilla, teknisellä kehitysnopeudella ja monimutkaistumisella. Myös tietotekniikan ja tietoliikenneteknologian kehittyminen sekä muutosten ennustettavuuden ja hallinnan vaikeutuminen ovat osaltaan edesauttaneet yhteistyötä. Mikään näistä aiheuttajista ei tunnu vieraalta FUAS-verkoston konseptistakaan. Hakasen ym. (2007) kuvaileman pysyväisluonteisen ja kaikkia toimijoita kehittämään pyrkivän strategisen verkoston mukaisesti myös FUAS-toimijoilla on yhteinen tavoite, organisatoriset rakenteet, kommunikaatiomekanismi sekä toimintakulttuuri ja ne suunnittelevat prosesseja yhdessä. Toimintaa leimaavat kiinteästi verkoston periaatteet. Lisäksi on erotettavissa myös verkoston jäsenten kumppaniyritysten muodostama toinen taso, jonka toiminnassa korostuvat kahdenväliset suhteet. Kolmannen tason muodostavat toimitussopimusyritykset, joiden osaamista ja panostusta tarvitaan myös. (Hakanen ym. 2007, 70-72.) FUAS-yhteydessä vastaavia toimijoita löytyy kunkin ympäröivältä alueelta ja kansainvälisistä kumppaneista.

Gibbsin ja Humphriesin (2009) mukaan strategiset liittoumat voidaan toisaalta erottaa nimenomaan sillä, että ei ole tarkoitus luoda uutta yritysrypystä tai erillistä organisaatiota. Näissä tilanteissa strategiset pyrkimykset liittyvät yleisimmin joko teknologiaan tai markkinointiin. (Gibbs & Humphries 2009, 50-51.)

Kumppanuudesta saatavan hyödyn mittaaminen on kuitenkin vaikeampi hahmottaa. Osapuolet voivat kokea, että yhteistyö hyödyttää molempia tai ettei omia tavoitteita olisi mahdollista saavuttaa ilman yhteistyötä. Yhteistyön tuomaa tuottavuuden kasvua ei silti välttämättä voi suoraan erottaa kumppaneiden tulostittareissa. Syntyvät tekniikat, rakenteet, taidot ja prosessit voivat lisätä yhteistyömahdollisuuksia ja edistymistä. Mittauksen läpinäkyvyys ja ”pehmeiden” mittareiden käyttöönotto onkin suositeltavaa. (Gibbs & Humphries 2009, 108-109.) Ylätasolla mittaritekijöitä voivat olla esimerkiksi yhdenvertaisuus, toiminnot, innovaatiot, investoinnit ja kommunikaatio (Gibbs & Humphries 2009, 123). Kaiken kaikkiaan kumppanuuden arviointikriteerit ovat monitahoisia. Myös itse kumppanuuden toimivuutta on tärkeää seurata eikä vain sen tuomia tuloksia. Kumppanuuden tuottoa voidaan lisätä mahdollistajilla, joista johdetut mittarit voi jakaa esimerkiksi kolmeksi dynaamiseksi ajuriksi: yhteistyön

innovaatiot, kumppanuuden laatu ja arvon tuottaminen. (Gibbs & Humphries 2009, 8.)

Vesalainen (2006, 65) puolestaan esittelee kahden ulottuvuustason mallin. Ensimmäisen tason ulottuvuus jakautuu organisationaaliseen ja liiketoiminnalliseen, jotka puolestaan jakautuvat toisella tasolla rakenteelliseen ja sosiaaliseen sekä vaihdannan ja strategiseen ulottuvuuteen. Ulottuvuudesta riippuen arvioinnin kohteena on erilaisia ilmiöitä: järjestelmät, luottamus, fyysinen tai palveluvaihdanta sekä erikoistuminen. FUAS-verkostossa mittaristo on vasta rakentumassa, mutta osana strategista ohjausta tätäkin ollaan kehittämässä.

Opetus- ja kulttuuriministeriön kanssa käytyjen sopimusneuvottelujen yhteydessä on esitetty, että FUAS-kumppanusten tulisi selvittää mahdollisuutta yhteiseen omistajaan. Hyvin toimivasta verkostoitumisesta saattaakin joissain tilanteissa seurata syvempi yhdentyminen. Toisaalta esimerkiksi uuden liiketoiminnan luominen yhdistymisten ja yrityskauppojen avulla on haastavaa. On arvioitu, että 50-75 % yhdistymiseen pyrkivistä yritysjärjestelyistä epäonnistuu (Hassett, Räikkönen & Rantala 2011, 11). Ongelmia syntyy johtamisen kustannuksista sekä osapuolten erilaisista kyvykkyyksistä ja tavoitteista (Hassett ym. 2011, 31). Jos taas kyse on vain yrityskoon kasvattamisesta riittää, että tietyt taloudelliset toiminnot yhdistetään (Hassett ym. 2011, 114). Varsinaisen integraation suunnittelussa onkin otettava huomioon operatiiviset seikat (rahoitus, IT, HR, tuotanto- ym. prosessit, asiakkuudet) ja fyysisen pääoman integrointi (koneet ja laitteet) sekä johtamis- ja sosioekonominen kulttuuri (Hassett ym. 2011, 74).

Yhdistymisen kartoitusvaiheessa on syytä miettiä itse ostajalle mahdollisesti syntyvän lisäarvon lisäksi myös ostettavan yrityksen näkökulmasta syntyvä lisäarvo (Erkkilä 2001, 27). Varsinaisen tuoton syntyminen puolestaan saattaa kestää useita vuosia. Mikäli organisaatioissa on epävarmuutta tulevaisuudesta sekä epäselvyyttä tavoitteista tai vastuista, syntyy negatiivista synergiaa ja tulos heikkenee. (Erkkilä 2001, 36.) Luonnollisesti integraation onnistuminen edistyy huomattavasti, jos yrityksellä on kartoitusvaiheessa kuva oman yrityksen senhetkisestä kulttuurista, arvoista, toimintatavasta sekä johtamiskulttuurista (Erkkilä 2001, 53-54).

Yhdistyminen vaatii myös aikaa. Haltuunoton 100 ensimmäistä päivää liittyy organisaatiossa toimivien ihmisten epävarmuuden sietokykyyn. Reilussa kolmessa kuukaudessa odotetaan, että toiminnan päälinjat on määritelty, organisaatorakenteet ovat selvillä, henkilöstömuutokset päätetty ja pääosin toteutettu, toimenkuvat ja vastuut sovittuja sekä operatiiviset tukijärjestelmät toiminnassa. Jos näin ei tapahdu, menettää molempien osapuolten henkilöstö luottamuksen johdon kykyyn toteuttaa yhdistyminen. (Erkkilä 2001, 144.)

Erityisesti ostetun yrityksen henkilöstö odottaa välitöntä vastausta henkilökohtaisen tason kysymyksiin kaupan vaikutuksesta itseen, työpaikan säilymiseen, palkkatasoon ja työsuhteen ehtoihin sekä lisätietoa asioista päättävistä ja tiedottavista tahoista (Erkkilä 2001, 163-164, 167). Yhdistyminen ei ole helppo ja halpa tapa kasvun saavuttamiseen; huonosti hoidetut integraatioprosessit voivat tappaa yrityksen (Erkkilä & Valpola 2011, 56).

Joissain tilanteissa vahvan integraation sijaan päädytäänkin kumppanuus-lähestymistapaan. Tällöin ostaja pitää ostetun toiminnon rakenteellisesti erillisenä omasta toiminnastaan. Tällaisessa tilanteessa tavoitellaan yleensä uutta tietämystä, kokemusta, teknologiaa tai markkinatuntemusta. (Erkkilä & Valpola 2011, 30.) Tässäkin lähestymistavassa prosessilta vaaditaan kurinalaisuutta ja yhdistymistä vastaavat vaiheet on toteutettava (Erkkilä & Valpola 2011, 116).

Huippuyritys ei nimittäin synny kahden keskinkertaisen yrityksen yhdistämisen tuloksena. Jos ydinbisnes joutuu vaikeuksiin, ei yritysosto yleensä ole ratkaisu ongelmiin. Sen sijaan tärkeintä on löytää vastaus peruskysymykseen: mitä taloudellisiin lainalaisuuksiimme sopivaa voimme innostuneesti tehdä paremmin kuin muut yritykset? (Collins 2001, 252.) Parhaiden yritysten joukkoon voi päästä säilyttämällä olemassaolon syyn ja sopeuttamalla liiketoimintastrategioita ja toimintatapoja toimintaympäristön muutosten mukaisesti. Säilyttämällä ydin turvataan samalla edistyminen. (Collins 2001, 266-268.)

Vaikutukset koko alaan voivat myös olla merkittäviä. Esimerkiksi Hamel (2012, 18) viittaa koko maailmantalouteen jälkensä jättänyttä syöksykierrettä edeltävään yhdistymisboomiin Amerikan pankki- ja rahoitusallalla ja esittää, että maan hallinto ei ollut tehtäviensä tasalla, kun ei puuttunut tapahtumien kulkuun.

2.2 Lisäarvon tuottaminen ja tuottavuuden tehostaminen

Verkostoitumiseen liittyy usein yli toimialarajojen ulottuva arvojärjestelmä. Mitä tarkemmin arvojärjestelmä pystytään määrittelemään, sen helpompaa sen johtaminen on. Strategiatyön kannalta verkostoakin voidaan tarkastella arvojärjestelmäjätkumon näkökulmasta eli onko tarkoitus tuottaa perusarvoa, uudistaa arvontuotantoa vai luoda uusi arvojärjestelmä. (Möller, Rajala & Svahn 2009, 33-35.) Myös yksittäisen yrityksen sisäistä arvontuotantoasetelmaa tarkastellaan nykynäkemyksen mukaan verkkomaisena. Toimintojen ja toimijoiden väliset uudet yhdistämismahdollisuudet voivat johtaa liiketoimintaprosessin uudistamiseen. Paine uudistamiselle voi tulla joko ulkoa esimerkiksi kilpailutilanteen tai yhteiskunnallisten arvojen myötä tai sisältäpäin. Esimerkiksi uudet teknologiset ratkaisut edellyttävät tuotanto-, markkinointi- tai jakeluprosessien uudistamista. Yritystojen tai -fuusioiden yhteydessä puolestaan on usein tarve yhdenmukaistaa verkon toimijoiden tai sen osien toimintaa. (Möller ym. 2009, 82-83.) FUASin tapauksessa on nähtävissä toisaalta ulkoa tullut paine mutta myös uudet teknologiset ratkaisut vaativat uudistuvia oppimisympäristöjä.

Joka tapauksessa arvojärjestelmän ennakkointi kuuluu olennaisesti strategiatyöhön. On siis syytä määritellä tarjooman menestyneen kehittämisen ja kaupallistamisen vaatimat arvotoiminnot. Asiakkaiden arvomuodostuksen analyysin lisäksi arvotoimintojen merkittävyyden arviointi kuuluu tähän työhön. Tietyn toiminnon vaikutus ansaintamahdollisuuteen riippuu kuudesta ominaisuudesta, jotka liittyvät arvontuottokykyyn, harvinaisuuteen, kopioitavuuteen ja korvattavuuteen sekä arvojärjestelmän kriittisten kohtien ja sen rakenteen hallintaan. Arvotoimintoihin liittyvät kyvykkyydet voidaan siten jakaa niihin, joita vain harva toimija hallitsee tai joiden oppiminen ja siirtäminen on vaikeaa tai kyvykkyyksiä ei voi korvata. Konseptia täytyy katsoa tavoiteltujen loppuasiakkaiden, vaadittavan teknologian ja kyvykkyyksien näkökulmasta. (Möller ym. 2009, 161-163.)

Yksinkertaistaen kyse on siitä, että arvoa lisätään asteittain tuotantoketjun eri osia yhdistämällä. Intressinä on synnyttää arvoa ja hyötyä siitä itsekkin. (Ståhle & Laento 2000, 40-41.) Arvon lisääminen vaatii tietopääomaa (osaamista, uudistumiskykyä ja aineetonta varallisuutta) ja siitä syntyy dokumentteja,

ohjelmia ja dataa eli omaisuutta, jota voi ohjailia ja määrätä (Stähle & Laento 2000, 48).

Kumulatiivinen arvoketju muodostuu, kun yrityksen toisiinsa liittyvien prosessien avulla luodaan tuote tai palvelu tyydyttämään asiakkaan tarpeita. Asiakkaan tarve ohjaa toimintaa, oli se sitten tiedostettu menekkiennusteen muodossa tai suorana tilauksena asiakkaalta. Monimutkainen kokonaisuus luo kytköksen sisäisten prosessien ja suorituskyvyn sekä ulkoisten asiakkaiden ja toimittajien välille. (Krajewski, Ritzman & Malhotra 2007, 8-9.) Esimerkiksi asiakkaan osallisuus palveluprosessissa on kahtiajakoinen. Toisaalta asiakkaan osallistuminen voi olla prosessin kulun edellytys tai asiakas voi vaatia huomiota prosessin aikana. Osallisuus voidaankin jakaa viiteen ulottuvuuteen: fyysinen läsnäolo, prosessoinnin kohde, kontaktin intensiteetti, henkilökohtainen huomio, toimitustapa. Näistä ulottuvuuksista muodostuu jatkumo, joita täytyy käsitellä kokonaisuutena, kun mitataan asiakaskontaktin tyyppiä ja laajuutta. (Krajewski ym. 2007, 123.)

Toinen palveluihin liittyvä tekijä on jonotusjärjestys. Erilaisissa palvelutilanteen ongelmissa on erilaisia tekijöitä, mutta neljä yhteistä tekijää on löydettävissä: asiakaspopulaatio, asiakasjono, palvelutila ja priorisointisääntö. Käytännössä silläkin on merkitystä, kuinka montaa asiakasta pystytään kerralla palvelemaan ja kuinka kauan heidän pitää odottaa palvelutapahtuman päättymistä. Jonoja voi myös olla vain yksi tai monia osittain palvelutilastakin riippuen. Palvelutila itsessään voi muodostua yhdestä tai useammasta kanavasta ja tasosta. Priorisointisääntö määrittelee sen, ketä ensin palvellaan ja myös sen voiko toisen asiakkaan palvelutilanne keskeytyä korkeammalla prioriteetillä saapuvan asiakkaan tilanteen vuoksi. (Krajewski 2007, 292-295.)

Tuottavuuden kohottamiseen tähtäävien kehityskohteiden valitsemiseksi voi käyttää esimerkiksi SWOT-analyysiä. Nykyisten vahvuuksien, heikkouksien sekä tulevaisuuden mahdollisuuksien ja uhkien kartoittaminen antaa käsityksen, mistä asioista tai aiheista juuri analysoidulla työalueella tulee aloittaa. (Larikka, Heinilä, Selin & Tuominen 2007, 213-214.) Kun avainhenkilöt laativat ensin yksinään oman vastuutoimintonsa subjektiivisen analyysin, voidaan sitten tiiminä laatia yhteenveto, joka on objektiivinen (Larikka ym. 2007, 217).

Jos taas halutaan saada parannus aikaan jonkin tietyn yksilöidyn ongelman osalta, voidaan lähestymistapana käyttää miksi-miksi analyysia, jossa lähdetään liikkeelle ongelman määrittelemisestä. Seuraavaksi kysytään, miksi tämä ongelma on ilmennyt. Kuhunkin saatuun vastaukseen liitetään uusi miksi-kysymys. Tätä jatketaan niin kauan, kuin on tarpeen ongelman täysipainoiseksi ratkaisemiseksi. (Kantojärvi 2012, 75.) Perussyyn löydyttyä siis palataan käänteisessä järjestyksessä pohtimalla miten asia hoidetaan, ettei ongelma enää toistu. Ongelman määrittelyssä on muistettava, että ensimmäinen selitys ongelmalle voi olla oireen, ei seurauksen kuvausta. (Larikka ym. 127.)

Perusasioihin kuuluu kuitenkin varmistaa, että työntekijällä on materiaalit käytettävissään, työkalut tekemiseen, työpaikka kunnossa, tiedot tehtävistä, taidot tehdä asioita oikein ja tahto tehdä hyvin (Larikka ym. 2007, 121). Toimitusaika on asiakkaan kannalta tärkein aikaan liittyvä aspekti. Työaikaa taas on mitattava kellolla ja läpäisyaikaa kalenterilla. (Larikka ym. 2007, 137.) Ajan tuhlausta puolestaan luovat esimerkiksi huonot menettelytavat, vanhoilliset päätöksentekotavat, heikko tiedonkulku ja tietojen panttaaminen. Turha työ ei tuota tuotteelle lisäarvoa. (Larikka ym. 2007, 145.)

Kilpailuetuna saavutettu arvo puolestaan voidaan kuvata suhdelukuna, jossa osoittaja on hyöty ja nimittäjä on hinta. Arvoa käsitellään yleensä kolmen sidosryhmän kannalta: asiakkaat, työntekijät ja omistajat tai päämiehet. Tavarantoimittajiin ja lähiyhteisöön sidosryhminä on myös syytä kiinnittää huomiota. (Karlöf & Lövingsson 2004, 16-17.) Arvon jakaminen näiden tärkeimpien sidosryhmien kesken on kuitenkin ongelmallista. Esimerkiksi työntekijöiden osuus jalostusarvosta on monilla etenkin tietotyön alueilla entistä suurempi. Toisaalta työntekijöiden palkitseminen arvon tuottamisesta on vaativa tehtävä, kun se pitää sijoittaa oikeaan aikaan ja kohdistaa oikeisiin ihmisiin. Omistajan saaman arvon kanssa kamppailu liittyy siihen, että lyhyen aikavälin arvon nousua ei toteutettaisi pitkän aikavälin arvon kustannuksella. (Karlöf & Lövingsson 2004, 21-22.)

Kolmannen sidosryhmän eli asiakkaan kokema arvo perustuu asiakkaan saamaan hyötyyn verrattuna asiakkaan tekemään uhraukseen. Toisin sanoen kyse on laadun ja kustannusten välisestä suhteesta. Jos asiakas pitää tuotetta hintansa arvoisena,

yritys saa todennäköisesti markkinaosuuksia. Ongelmallista on kuitenkin asiakkaan kokeman arvon mittaaminen. Esimerkiksi asiakastytyväisyyttä mittaavien asennetutkimusten pohjalta voi harvoin tehdä konkreettisia parannustoimenpiteitä. (Karlöf & Lövingsson 2004, 18-20.)

Toiminnan asiakaskeskeisyys on kuitenkin olennaista ja tarkoittaa sitä, että koko organisaatio toimii pitäen asiakasta organisaation tärkeimpänä osana.

Muutoksessa ei ole mieltä ilman asiakkaan tarpeiden tyydyttämistä. Toisaalta ei ole järkevää toteuttaa kaikkea, mitä asiakas haluaa. On löydettävä keskitie, jolla asiakkaan tarpeisiin vastataan siten, että organisaatiolla on siihen varaa. (Slack, Chambers & Johnston 2010, 546.)

Myös voittoa tavoittelemattomat organisaatiot toimivat liiketaloudellisten lainalaisuuksien varassa ja toiminnoissa täytyy tehdä samankaltaisia päätöksiä mm. tuotannon järjestelyjen, teknologisten investointien, ulkoistamisen, laitteiden tuottavuusmittausten ja toiminnan tuottavuuden tehostamisen suhteen. Strategiset tavoitteet puolestaan voivat olla monimutkaisempia sisältäessään sekoituksen poliittisia, taloudellisia, sosiaalisia ja ympäristöllisiä näkökulmia. (Slack ym. 2010, 9.) Liike-elämässä näiden CSR-kustannusten siirtäminen asiakkaalle voikin olla ongelmallista silloin, kun asiakas ei suoraan koe saavansa lisäarvoa vaan kokee laadun jopa huonontuneen (Slack ym. 2010, 641).

Asiakkaan tarpeisiin vastaamisen mittaamisessa voidaankin hyödyntää koetun arvon käsitettä. Esimerkiksi kuluttajakeskeinen arvon käsite Perceived Investment Value (PIV) ottaa huomioon sijoittamisesta tavoitellun, mutta myös saavutetun arvon. (Puustinen 2012, 9.) Sijoittamisessa koettu arvo voi muodostua jo ennen investointia, mutta myös investointitapahtuman jälkeen kuten tyytyväisyyden tunnekin. Tyytyväisyydestä poiketen PIViä voikin tarkastella missä tahansa investoinnin vaiheessa. Arviointiin liittyy myös suusta suuhun tiedotuksen ja uudelleenoston aikomuksen mittaaminen. (Puustinen 2012, 91-92.)

Puustinen (2012) jaottelee kaksivaiheisen kvantitatiivisen tutkimuksensa perusteella PIVin kuuteen mitattavaan ulottuvuuteen. Taloudellinen PIV jakautuu kahteen osaan: alhaisiin palkkiokuluihin ja tehokkuuteen. Toiminnallinen PIV liittyy vaivattomuuden kokemukseen ja emotionaalinen PIV positiivisiin

tuntemuksiin ja kokemuksiin. Myös symbolinen PIV on kaksijakoinen. Sen ”altruismi” syntyy, kun henkilökohtaisia arvoja koetaan mahdolliseksi ilmaista ja ”itsetunto” syntyy, kun kuluttaja liittää itsensä symbolisiin merkityksiin määritellessään itseään sosiaalisissa konteksteissa. (Puustinen 2012, 83-87.)

Kilpailuetu liittyy siis organisaation asiakaslupaukseen ja tarjoamaan. Asiakastyytyväisyys onkin lähinnä menestystekijä, jolla voidaan kiinnittää huomio johonkin muutokseen. Tuolla muutoksella saavutetaan organisaation kilpailuetua. Tällaisen kilpailuedun selvittäminen organisaatiossa on helppoa, jos asiakkailla on selvästi jäsentyneet ostokriteerit. Useimmiten asiakkaan valintaan vaikuttavat kuitenkin rationaalisten kriteerien lisäksi emotionaaliset hyödyt. On tärkeää erottua kilpailijoista, muuten sattuma ratkaisee pelin. (Laamanen 2005, 83-85.) Toisaalta, jos asiakkaan tarpeisiin vastaava organisaatio on julkinen palvelu, täytyy suunnittelussa tunnistaa molemmat asiakkaat eli maksava taho ja palvelun käyttävä taho (Laamanen 2005, 87). Oppilaitosympäristössähän tilanne on juuri tämä. Asiakkaana on toisaalta opiskelija, mutta myös koulutuksen maksava yhteiskunta.

Resurssien tehokas käyttö on avainasemassa, kun markkinat ovat myyjän hallussa. Silloin tuottavuus menestymisen ideana toimii ja tuottavuuden perusteella on mahdollista tehdä johtopäätöksiä organisaation todennäköisestä kannattavuudesta muutaman vuoden jänteellä. (Laamanen 2005, 17.) Toisaalta tuottavuuden tulkintavoima on menettänyt merkitystään, kun painopiste on siirtynyt teollisesta tuotannosta palveluihin. Tilalle on kehittynyt suorituskyvyn käsite. Myös palveluiden luonne on muuttumassa perustarpeita tyydyttävästä kohti hyvinvointipalveluita. Tästäkin syystä päätöksenteon painopiste on siirtynyt tai siirtymässä tuotteen ostajalle. Olennaisia tekijöitä ovat nopeus, joustavuus, osaaminen, innovatiivisuus ja laatu. (Laamanen 2005, 17.)

Entä jos tuottavuutta tai suorituskyyä ei vain saa kasvamaan? Collins (2010) on luonut amerikkalaisyrityksistä kokoamansa aineiston perusteella viiden vaiheen kriisiytymismallin. Sen mukaan menestyksen synnyttämää ylimielisyyttä voi seurata pidäkkeetön kasvun tavoittelu. Yritys voidaan saattaa vakavaan vaaraan, jos esimerkiksi mittava fuusio ei istu ydinarvoihin tai osto on muuten ristiriidassa yrityskulttuurin kanssa. Nopeaa kasvua voi seurata osakkeen kokonaistuoton

putoaminen. Lukuisien uusien tuotteiden syyttäminen markkinoille tai patenttisuojan puuttuminen omilta tuotteilta voi myös tarjota kilpailijoille mahdollisuuden. (Collins 2010, 56-60.)

Toisaalta vaikeuksiinkin joutunut yritys voi kääntää taloutensa nousuun, kun ei sorru pikapelastusten etsimiseen. Nousu perustuu terveisiin johtamiskäytäntöihin ja kurinalaisuuteen. Paluu huipulle vaatii yleensä sekä investointeja tulevaisuuteen että ankaria leikkauksia. Ensin on syytä katkaista resurssivuoto ja varmistaa maksuvalmius, sitten voi aloittaa tervehtyttämisen. (Collins 2010, 117-119.)

Johtamisen pioneerit rakensivat sata vuotta sitten yrityksistään kurinalaisia organisaatioita. Tehokkuuden ajateltiin syntyvän siitä, että luodaan rutiineja ei-rutiineista. Mukautumiskyky puolestaan edellyttää rutiineista luopumista, jota taas ei organisaatioissa nykyäänkään mielellään tehdä. Siksi muutos yleensä koetaankin joko triviaalina tai traumaattisena. (Hamel 2012, 87.) Joka tapauksessa mukautumiskykyinen yritys on proaktiivisempi asiakastarpeisiin vastaamisessa ja saavuttaa asiakasuskollisuuden sekä paremman tuoton. Aikamme suurin haaste saattaakin olla organisaation kyky olla myös joustava eikä vain tehokas. (Hamel 2012, 89.)

Kasvukaan ei nimittäin voi jatkua loputtomasti. Kun toiset trendit kääntyvät laskuun (esimerkiksi matkapuhelinliittymien tiheys), alkavat toiset katapulttimaisen nousun (kuten sosiaalisen median räjähdysmäinen kasvu). Kun trendit vaikuttavat toisiinsa, syntyy uusia radikaaleja ilmiöitä kuten flash-mobit, globaalit terroristiverkostot tai paikkasidonnaiset nettisovellukset. (Hamel 2012, 86.)

Olipa kasvun suunta ylös tai alas, koko arvonaluontiprosessia täytyy silti pystyä mittaamaan. Taloudellisilla mittareilla mitataan strategiaa: volyymi, kannattavuus, pääoman käytön tehokkuus ja lisäarvon kuvaaminen. Mahdollistajien ja käynnistäjien mittaaminen on vaikeampaa. Tulostittareiden tarvitsema informaatio saadaan usein taloushallinnosta, mutta prosessien toimivuus, organisaatorajat ylittävä yhteistyö ja johtamisen toimivuuden mittaaminen ovat muita kysymyksiä. Mittareita valittaessa täytyy pystyä määrittelemään, mikä tuo mitattava asia on (esim. toimiva johtaminen). Mittaamisen sykli täytyy asettaa

tasapainoon tavoitteiden asetannan kanssa. Mitattavan asian tärkeys on myös olennaista (vertaa uimaopettaja laskemassa hukkuneiden määrää). Toinen vaihe mittarivalinnoissa onkin valita olennaiset mittarit käytettävissä olevasta valikoimasta ja kolmas vaihe on muodostaa näistä mittarimatriisi. (Kauppinen 2006, 140-144.) Käytettävällä mittarimatriisilla tulisi pystyä vastaamaan johtamisen toimivuuden, asiakastyytyväisyyden ja työyhteisön toimivuuden mitattavuuteen (Kauppinen 2006, 171-172).

Lisäarvoa luovan liiketoimintamallin virta syntyy toisiaan tukevien tekijöiden yhteisvaikutuksesta. Siksi kerran suunnitellun ja asennetun lisäarvoa tuottavan prosessin tulee olla itseään säätävä ja nopeaankin muutokseen kykenevä. Mallin suunnittelu lähtee liikkeelle lopputulemasta ikään kuin vastavirtaan: haluttu lopputulos edellyttää strategialtamme tätä, jonka käynnistävänä ja ylläpitävänä tekijänä taas on tämä. Toteutus taas toimii päinvastaisessa suunnassa: käynnistävät tekijät käynnistävät prosessin ja mahdollistajien ja lisäarvon luojien avulla syntyvät halutut lopputulokset. (Kauppinen 2006, 114-118.)

2.3 Toimintatapojen yhtenäistäminen

Työprosessien kehittäminen on yksi Alasoinin (2011) hahmottelemista työelämän kehittämisen teemoista. Työprosessien toimivuus onkin konkreettinen, helposti havaittavissa oleva asia niin oman työn sujuvuuden kuin asiakkaiden tarpeisiin vastaamisen näkökulmasta. Suhteellisen helposti ja nopeasti voidaan saada aikaan merkittäviäkin laadullisesti kestäväää tuottavuuskasvua edistäviä parannuksia ilman, että työpaikan valta- ja vastuusuhteisiin tai työnteon ehtoihin liittyviä kysymyksiä tarvitsee ratkoa. Sen sijaan prosessiin keskittyminen on voinut avata näkökulmia myös työn uudelleen organisointiin tai palkitsemisjärjestelmiin. (Alasoini 2011, 47-48.)

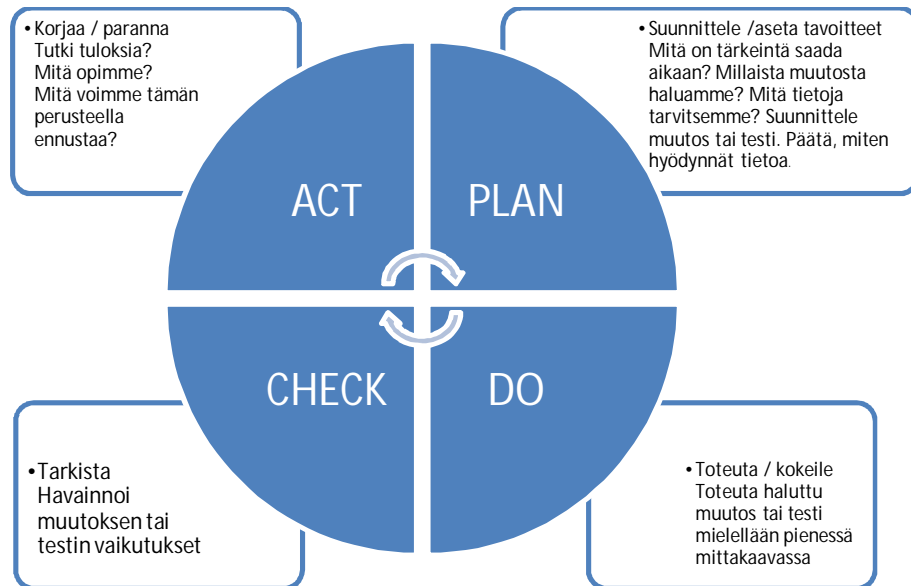
Toisaalta Alasoini (2011, 72) muistuttaa, että työyhteisön sisäisen yhteistyön kehittämisessä on tärkeää etäännyttää ryhmä ongelman nykytilasta ja pureutua esimerkiksi systeemiseen järjestelmätason näkökulmaan siten, että yksittäiset ihmiset tai ryhmät eivät koe tulevansa syytetyksi tai uhatuksi. Erilaiset työyhteisön kitkat toimivat nimittäin esteinä asiakkaiden tarpeisiin ja odotuksiin vastaamiselle. Näiden kitkojen voittamiseksi on pystyttävä ylittämään syvään

juurtuneita sisäisiä ja ulkoisia rajapintoja ja kyettävä toimimaan asiakaslähtöisesti. Avainasemassa on myös hiljaisen tiedon julki tuominen. (Alasoini 2011, 67-68.)

Alasoini (2011, 66) esittää myös, että työn tukirakenteet eivät käytännössä aina tue työntekijöitä. Eräänä syynä nähdään työn tukirakenteita nopeammin muuttuvat työtehtäviin kohdistuvat vaatimukset. Tukirakenteet voivat olla enemmän tai vähemmän institutionalisoituneita luonteeltaan ja niiden muutoksia voivat hidastaa myös eri ryhmien erilaisiin intresseihin tai vallankäyttöön liittyvät tekijät.

Näistä tukirakenteista muodostuu toimintajärjestelmä, jolla siis tarkoitetaan kaikkia toimintatavoista tehtyjä sopimuksia, kuten organisaatorakennetta, tavoitekirjauksia, prosessin kuvauksia, malleja, tietojärjestelmiä, laitteita ja rakennuksia. Toisin sanoen kyseessä on infrastruktuuri ja työympäristö, missä ihmiset päivittäisen työnsä tekevät. Sitä voidaan kutsua myös johtamisjärjestelmäksi. Organisaation kannalta se on keino saavuttaa organisaation päämäärät. Toimintajärjestelmän voi ajatella jaettavaksi kolmeen kerrokseen: ohjausmalli, yhteistyömalli ja tekemisen malli. (Laamanen 2003, 34-35.) Ohjausmalli sisältää organisaation yhteisen suunnan. Yhteistyömallin ideana on, että karkean tason sopimisella (tarkoitus, tavoitteet, pelisäännöt) tuetaan yhteistä tavoitteisiin pyrkimistä. Tekemisen malli taas sisältää tuen kriittisissä vaiheissa onnistumiselle eli työkaluja, tietojärjestelmiä, työohjeita, tekniikoita ja menetelmiä. (Laamanen 2003, 36-37.)

Prosessien kehittämiseen liittyville konsepteille on löydettävissä kolme perustyyppiä: prosessin suunnittelu ja suorituskyvyn parantaminen, ongelmanratkaisu ja benchmarking (parhaiden käytäntöjen jakaminen). Kaikille ominaista on myös prosessien kuvaaminen, mittaaminen, analysointi ja ratkaisujen testaaminen. Nämä ominaisuudet voi kiteyttää Demingin ympyrään eli PDCA-ympyrään, joka esitetään kuviossa 1. Tämä malli on valittu FUAS-liittouman laatuajattelun kulmakiveksi ja on jo aiemmin ollut sitä Lahden ammattikorkeakoulun laatuajattelussa.



Kuvio 1. Demingin ympyrä Laamasen (2003, 210) mukaan.

PDCA-mallin mukaan siis suunnitellaan, toteutetaan, tarkistetaan ja korjataan toimintaa vaiheittain. Tämän jälkeen parantuneen ymmärryksen avulla aloitetaan kehä uudelleen suunnitteluvaiheesta. (Laamanen 2003, 209-210.)

Prosessien kannalta organisaation menestystekijöitä on esimerkiksi se, että prosesseissa toimivat tuntevat prosessinsa suorituskyvyn ja sen kehittämismahdollisuudet. He myös vertaavat suorituskyyä kilpailijoihin ja parhaisiin käytäntöihin oman toimialan ulkopuolellakin. (Laamanen & Tuominen 2011, 43.) Myös tiedon ja tietämyksen hallintaa voi ohjata prosessien kautta organisaation menestystekijäksi (Laamanen & Tuominen 2011, 75).

Tiedottamiskulttuurista on pyrittävä siirtymään keskustelukulttuuriin, jossa prosessin toimijat viestivät kehittämis ehdotuksia kehitysryhmälle säännöllisesti. Myös prosesseihin liittyviä parhaita käytäntöjä on syytä kerätä tietokantaan, joka on kaikkien helposti käytettävissä. (Laamanen & Tuominen 2011, 59.)

Prosesseihin liittyy muutenkin erilaisia teknologioita, joilla pyritään kilpailukyvyn parantamiseen, kapasiteetin lisäämiseen, tuottavuuden parantamiseen, työn keventämiseen ja ympäristövaikutusten pienentämiseen. Nämä täytyy määritellä ja niille on nimettävä vastuhenkilö. Kun teknologian perimmäinen tarkoitus on tiedossa, sen hyödyntäminen tehostuu ja sitä voidaan kehittää edelleen tai löytää vaihtoehtoisia ratkaisuja. (Laamanen & Tuominen 2011, 73.)

FUAS-työskentelyn osalta edellä mainittu tarkoittaa mm. sitä, että esimerkiksi opintoprosessin tuki/rakenteet -hankkeen toimijat kokoontuvat säännöllisesti ja tarkastelevat strategiselle ohjausryhmälle viestittävien kehittämis ehdotusten prioriteettia ja ryhmän vetäjä vie tärkeimmät eteenpäin. Myös teknologia linkittyy työskentelyyn, kun muistiot ja muut dokumentit talletetaan yhteiseen extranettiin ja yhteiset ohjeet talletetaan verkkoon kaikkien helposti saataville. Luonnollisesti kokoukset järjestetään mahdollisuuksien mukaan verkkokokouksina.

Verkon käyttö näkyy muuallakin. Esimerkiksi internet on lisännyt asiakkaiden mahdollisuuksia seurata ja verrata markkinoiden tarjontaa. Samalla internet tarjoaa logistiikkaprosessin tehokkuutta parantavia työkaluja. Liiketoiminnasta onkin tullut entistä läpinäkyvämpää ja entinen kahdenvälinen kommunikointi on muuttunut monen osapuolen samanaikaiseksi viestinnäksi. Tilaus-toimitusketjukaan ei ole vaihteittain etenevä prosessi, vaan jatkuvaa vuorovaikutusta. (Sakki 2009, 25.)

On silti tärkeää tunnistaa prosessin osaamisvaatimukset ja eritellä ne sekä oppimistavoitteet ja huomioida ihmisten erilaiset tavat ja halut oppia (Tuominen 2010, 5a-11). Prosessikeskeisessä ympäristössä kehittämishankkeet ja muut strategiset muutokset kuvataan yleensä projekteina, joilla on projektipäällikkö vastaamassa suunnittelusta ja toteutuksesta (Tuominen 2010, 5a-9).

Smallwood (2002, 49-50) puolestaan nostaa esiin hanketyön tärkeimmäksi koetun elimen, ohjausryhmän. Sen yleisimpiin tehtäviin kuuluu sidosryhmille viestiminen, tiedon ja asiantuntijuuden jakaminen, ohjauksen antaminen ongelmatilanteissa ja priorisointikysymyksissä, suunnitelmien hyväksyminen, tuen antaminen, edistymisen seuraaminen, korjaaviin ohjaustoimiin ryhtyminen, käyttöönoton laadun valvominen, menestyksen huomioiminen sekä hanketiimin mielialan ylläpitäminen.

Tehtävien lisäksi ohjausryhmän kokoonpano on toiminnan kannalta oleellista. Hankkeeseen osallistuvien koulutusorganisaatioiden osalta riittävän substanssiosaamisen ja päätäntävällän omaavat henkilöt ovat ehdoton edellytys. Työelämän edustajat ohjausryhmässä voivat antaa loppukäyttäjän näkökulmaa

prosesseihin ja dokumentaatioon. Arvokkaita ovat myös heiltä peräisin olevat kontaktit ja esimerkit sekä motivaation luominen. (Smallwood 2002, 55.)

On myös muistettava, että muutos tapahtuu aina poliittisessa kontekstissa. Esimerkiksi hanketyössä rahoittajan tarkoitusperät vaikuttavat. Oma vaikutuksensa on myös ohjausryhmän kokoonpanolla. Poliittinen tietoisuus siis ohjaa hankkeen toimijoita. Toisinaan hankkeen ja koulutusorganisaation toimintatavat ovat tästä(kin) syystä ristiriidassa. Tällöin päätösvaltaisen henkilöstön tuki muutokselle on todella tärkeää. Joskus taas on järkevää noudattaa organisaation sisäistä ohjeistoa innovatiivisella tavalla. (Yorke 2002, 186, 195.)

Kanter (2011, 123) listaakin innovaatioita estäväksi prosessivirheeksi liian tiukan kontrollin. Esimerkiksi budjetoitujen varojen allokointi liian tiukasti jättämättä väljyyttä nopeille muutoksille voi olla ongelmallista. Toisaalta niin on sekin, että johto ei pysy suunnitelmassa. Kanter (2011, 127) näkee myös heikon johtajuuden ja vähäisen kommunikaation heikentävän vielä kehitteillä olevan innovaation menestymismahdollisuuksia.

Organisaatiotason näkökulmasta riippumatta muutos on kuitenkin yksilöllinen kokemus. Oman kehityshistorian mieltäminen ja suhteuttaminen tilanteeseen on muutoksessa voimavara. (Juuti & Virtanen 2009, 58.) Uuteen tilanteeseen jouduttaessa yksilön kokemusten suodattama tulkinta voi osua oikeaan tai olla väärää (Juuti & Virtanen 2009, 110-111). Tulkintaa vaikeuttaa myös suhde muihin ihmisiin ja asioihin. Lisäksi yksilön uskomuksista muodostunut kokonaisuus ja sen osat ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa keskenään. (Juuti & Virtanen 2009, 112.) Muutosviestintä tällaisen monimutkaisen vuorovaikutussuhdeverkoston läpi ei ole itsestään selvää. Muutostiedotuskulttuuria voidaan lisäksi kuvata yksisuuntaiseksi tai kaksisuuntaiseksi riippuen siitä, onko tiedotuksen lähestymistapa reaktiivista vai proaktiivista eli onko muutoksen kohteen mahdollista osallistua suunnitteluun. (Juuti & Virtanen 2009, 104-107.)

Muutos vaikuttaa myös toimintatapoihin. Uudet rakenteet vaativat tueksi erilaisia periaatteita ja sääntöjä. Jos johto ei ota tätä huomioon, on vaarana näennäismuutos, jossa todellisuudessa mikään ei muutu. (Juuti & Virtanen 2009,

161.) Johdon tahdon tuleekin välittyä organisaatioon oikeanlaisella muutosviestinnällä. Valtuuttaminen, energisointi, muutosmallin suunnittelu, kontrollointi ja palkitseminen kuuluvat myös muutosjohtamiseen. Yhtä tärkeää on kuitenkin yhteisöllisyys ja osallistuminen. Yhdessä tekeminen luo oppimiskokemuksista syvempiä. (Juuti & Virtanen 2009, 59-60.)

Yhdessä tekeminen vaatii yhteistä tavoitteen ymmärrystä. Kotter (2011, 146-147) listaakin yhdeksi organisaation muutoksen esteeksi sen, että muutosvisiosta ei viestitä oikein. Joko tiedotusta on liian vähän tai se hukkuu muun tiedotuksen joukkoon. Kolmas ongelmia aiheuttava viestintätapa on se, että johto ei itse toimi esittämänsä vision mukaisella tavalla. Sen sijaan riittävän usein eri foorumeilla viestittynä ja johdonmukaisella toiminnalla höystetty muutosviesti menee perille.

Johdonmukaiseen toimintaan kuuluu myös esteiden poistaminen uuden vision jalkauttamisessa. Esimerkiksi riittävän vaikutusvaltaisen persoonan muutosvastarinta voi vaikeuttaa koko muutosprosessia. Esteenä voi olla toimijan henkilökohtainen asenne, mutta ongelmallisia voivat olla myös kannustejärjestelmät ja organisaatorakenteet. (Kotter 2011, 148.)

Ei-konkreettinen organisaatorakenne muodostuu organisaatiossa toistetuista eri toiminnoista ja niiden välisistä suhteista. Sen pitäisi tehdä nopea ja vääristymätön tiedonkulku mahdolliseksi ja tehostaa päätöksentekoa. Organisaatorakenne määrittelee myös työnjaon, toiminnot ja asemat sekä huolehtii toimintojen välisestä suhteesta. (Juuti 2006, 207-208.) Toisaalta organisaatioon syntyy rakenteita, joita voidaan pitää lähes institutionalisoituina. Tämä johtuu tavanomaistumisen prosessista eli organisaation ongelmiin pyritään aina vastaamaan tietynlaisten periaatteiden tai politiikkojen mukaisesti. (Juuti 2006, 229.) Tällaisten työyhteisön historiallisten prosessien kautta organisaatioon syntyy organisaatioilmapiiri ja yrityskulttuuri, jotka Juuti (2006, 236-239) näkee päällekkäisinä ja toisiinsa kietoutuneina käsitteinä.

Yrityskulttuurin synnyn taustalla on niin sanottu ihanteellistumisprosessi, jossa yksilöiden rationaalisten kokemusten tilalle on rakentunut tunteenomaisilla prosesseilla käyttäytymistä ohjaavia uskomuksia arvojen ja symbolien muodossa. Esimerkiksi organisaation syntyvaiheessa perustajan näkemys ajetaan läpi

organisaation jäsenille. Jos halutunkaltainen toiminta onnistuu, kaikki omaksuvat mallin, joka ohjaa valintoja ja vaikuttaa tavoitteiden asettamiseen. Näin saadaan tehokkuushyötyä. Uusien onnistumisten ja ajan myötä unohdetaan alkuperäinen syy malleille, joista tulee ihanteita. Ihanteita ei myöskään enää aseteta kyseenalaiseksi. (Juuti 2006, 244-245.)

Tässä muutostyön ongelmassa voi olla avuksi organisaation ulkopuolisen fasilitaattorin käyttö. Fasilitaattori ei puutu sisällöntuottamiseen, vaan jättää sen osallistujille, mutta toimii avustajana ja sparraajana. Fasilitaattori valitsee parhaat työkalut suunnittelemaalleen ryhmätyöprosessille. (Kantojärvi 2012, 11.) Tällainen luovan ongelmanratkaisun prosessi vaiheistetaan divergenssiin ja konvergenssiin eli ennakoluulotonta ideointia seuraa kriittinen valinta (Kantojärvi 2012, 25). Ohjaamalla ryhmää ikään kuin alapuolelta, fasilitaattori antaa tilaa osallistujille. Mahdollisten toimenpiteiden täytyy pohjautua yhteisymmärrykselle ja eteenpäin vievälle energialle. (Kantojärvi 2012, 212-213.)

Toisaalta ihminen on myös taipuvainen luomaan epätasapainoisen tilanteen luodakseen kehitystä. Ikuinen oppija asettaa itselleen uusia tavoitteita entisten täytyttyä. Kilpailu liike-elämässä on havaittu hyväksi keinoksi aktivoida pelaajia palvelemaan tarkoitustaan paremmin ja käyttämään resurssejaan tarkoituksenmukaisemmin. Jos joku ei pysty tarkoitustaan täyttämään, kuolee se pois. Myös yhteiskunta luo epätasapainoa vakaaseenkin tilanteeseen vapauttamalla kilpailua ja luomalla pelisääntöjä. (Kauppinen 2006, 83-84.)

Parhaista käytännöistä ja vertailukehittämisestä eli benchmarkkaamisesta onkin tullut yleinen ja hyväksytty käytäntö. On kuitenkin muistettava, että toisen organisaation luomassa parhaassa käytännössä voi piillä todellinen uhka. Parasta käytäntöä sovellettaessa kyvyttömyys nähdä syyt, jotka ovat johtaneet sen paremmuuteen, muodostuu ongelmaksi. Esimerkiksi kumppanuus voi olla hieno asia yrityksen alkuvaiheessa, mutta muuttua kasvun esteeksi myöhemmin. Prosessitkin voivat muuttua estäviksi rutiineiksi ja resurssit myllynkiviksi. On tärkeää nähdä, miten muutos vaikuttaa toimialaan, asiakasrajapintaan ja muihin tärkeisiin suhteisiin sekä miten liiketoimintamallia, tuotteita ja palvelukonsepteja tulisi kehittää muutosten vaatimalla tavalla. Tuo näkemys on kyvykkyyksien ja kompetenssien kehittämisen perusta. (Kauppinen 2006, 30-32.)

2.4 Virtuaalikampus

Hamel (2012, 102) ruoskii korkeakoululaitosta tehottomuudesta ja rahan haaskaamisesta kiinteistöihin. Kymmenien opiskelijoiden edessä on yksi professori, joka vielä omistautuu vaikeaselkoisten tieteellisten julkaisujen luotaantyöntäville artikkeleille. Pitäisikö tavoitetta sen sijaan nostaa satojen tuhansien valmistuvien tasolle vuosittain? Myös kustannuksia pitäisi pystyä alentamaan suunnittelemalla tiloja ja käytänteitä tehokkaammiksi. (Hamel 2012, 101-102.) Syvään juurtuneet ajatusmallit ovat Hamelin mukaan mukautumisen suurin este. Esimerkiksi videopelirintamalla Nintendo Wii nosti pelaajat sohviltaan liiketunnistinohjaimellaan. Luovalta tuholta voikin ennenkuulumattoman muutoksen maailmassa parhaiten suojautua tekemällä tuho itse. (Hamel 2012, 122).

Myös Seng (2002) pohtii singaporelaistutkimuksen pohjalta esiin nousseita haasteita korkeamman koulutuksen organisaatioille. Sengin mukaan oppimistaitojen ja ongelmanratkaisukyvyyn kartuttamiseen ja muihin työelämän tarpeisiin vastaaminen edellyttää sellaisten uusien oppimisympäristöjen luomista, jotka motivoivat ja rohkaisevat itsenäiseen toimintaan. Tutkimuksen perusteella työnantajien tärkeiksi rankkaamat tiimityö, aloitteellisuus, sosiaaliset taidot, kyky itsenäiseen toimintaan ja joustavaan tiedonhankintaan eivät ole vieraita tarpeita Suomenkaan näkökulmasta. Seng esittää erääksi vastaukseksi oppijakeskeisemmän ja aktiivisuuteen pyrkivän lähestymistavan. (Seng 2002, 156-157.)

Fincher (2002) puolestaan tuo esiin verkostoitumistarpeen etenkin rahoitusta saavien koulutukseen liittyvien kehityshankkeiden kohdalla. Verkostoituminen mahdollistaa maksimitehokkuuden ja on luontevaa inhimillistä toimintaa. Nonformaalin yhteistyön rinnalla on kuitenkin syytä pohtia muutamia seikkoja. Esimerkiksi kohderyhmän ja tavoitteen on oltava selkeästi yksilöity: kuka, mitä ja millä resursseilla. Kumppaneiden on syytä olla selvillä siitä, mitä yhdessä halutaan saavuttaa ja saatava aikaan juuri oikea verkostoitumisaste tai -tapa tavoitteen saavuttamiseksi. (Fincher 2002, 37-38.)

Postmodernin yhteiskunnan muospaineiden myötä opetuksessa ollaankin siirtymässä uudenlaiseen ajatteluun, jossa oppimisen tiloina voivat toimia mitkä tahansa formaalin ja informaalin oppimisen tilat. Tuotteistettujen koulutusohjelmien ja -tuotteiden sijasta sallitaan erilaiset oppimisen tilat ja pyritään luomaan työn ja koulutuksen maailmaa integroiva opetussuunnitelma oppimista ja osaamisen tuottamista varten. (Kärnä 2011, 21.)

Virtuaalisen tiedonrakennuksen tila voidaan toteuttaa sulautetun oppimisen eli blended-learning -oppimisympäristössä. Se integroi virtuaalisen ja kasvokkain tapahtuvan opetuksen muotoja yhtenäiseksi kokonaisuudeksi. Tavoitteina ovat oppimisen laadun parantaminen ja opiskelumuotojen monipuolistaminen. Yleisiä työvälineitä ovat sosiaalisen median työkalut. (Kärnä 2011, 98.) Näistä käyttökelpoisimpia ovat sellaiset, joiden tekninen puoli on opiskelijalle helposti omaksuttavissa tai jo omaksuttu. Asynkronisen keskustelun lisäksi on syytä olla käytössä muukin yhteisöllisen kirjoittamisen alusta, jolloin alemman tason tiedonrakennuksen ohella ryhmän on helpompi luoda myös yhteistä ymmärrystä ylemmän tason tiedonrakennuksen tueksi. (Kärnä 2011, 169-178.)

Työvälineet voidaan jaotella myös suhteessa oppimisprosessiin. Silander ja Koli (2003, 68-69) erottelevat oppimisprosessia ohjaavat oppimisen työkalut puhtaista työkaluohjelmista (esim. taulukkolaskenta, grafiikkaohjelma). Ne ovat edelleen jaettavissa kontekstisidonnaisiin tai kontekstivapaisiin työkaluihin sen mukaan, ovatko ne sidottuja tiettyyn asiasisältöön vai käytettävissä eri asioiden oppimiseen. Lisäksi voi olla tarpeen käyttää eri työkaluja oppimisaihion pedagogisen funktion näkökulmasta riippuen: aktivointi, kontekstin luonti, hypoteesin testaus, tietolähde, tiedonrakentelu, reflektio ja testaus/arviointi. Näistä eri oppimisaihioista ja niihin liittyvistä oppimisprosesseista rakentuu kokonaisoppimisprosessi. (Silander & Koli 2003, 71-72.)

Oppimisprosessin eri vaiheisiin liittyy kiinteästi ohjaus, jolle verkko-opetus asettaa omat haasteensa. Silander ja Koli (2003, 82-83) esittelevät ohjauksen nelitasomallin, jossa oppimisprosessin vaihe liitetään oppimispyrkimykseen ja sille valitaan ohjaustyyli. Ohjaustyyli avataan vielä konkreettisiksi ohjauslauseiksi, joiden tarkoitus on saada oppijan tila ja tilanne oppimisen kannalta otolliseksi.

Mäkelän (2010, 31) mukaan verkkokurssien rakentamisessa huomio onkin siirtynyt opetusteknologiasta kurssien pedagogiseen suunnitteluun, jossa vuorovaikutuksen ja oppimisen vaiheistaminen on pääosassa. Kontekstin luominen on opettajan tai suunnittelijan vastuulla ja oppimisprosessin muissa vaiheissa opettaja on tukena opiskelijoiden itsenäiselle, yhteisölliselle toiminnalle. (Mäkelä 2010, 31-32.) Verkkokurssilla saavutettavat oppimisen tasot voidaan jaotella seuraavasti: virallisen oppimisen taso, asiaoppimisen taso, vuorovaikutusoppimisen taso, reflektiivisen oppimisen taso, työmenetelmien ja teknologian oppimisen taso sekä ajan ja paikan hallinnan oppimisen taso. Kaikkien tasojen toimintaa on yleensä mukana, ryhmästä riippuen painotukset voivat vaihdella. Opiskelijoiden erilaisista taustoista johtuen nousee myös aikaisemmin opitun taso. (Mäkelä 2010, 266-269.) Aiemmin opitun tasoa silmällä pitäen on hyvä huomata, että myös koulutuksen kulttuuriset ja institutionaaliset käytännöt siirtyvät verkko-opetusohjelmistojen mukana verkkoon ja mm. sanasto ja kuvasto ovat kulttuurisesti värittyneitä. Tietokoneohjelmistot ja niiden käyttöliittymät eivät siis ole merkityksiltään ja toiminnaltaan neutraaleja, vaikka ne on pyritty suunnittelemaan huomaamattomiksi (Mäkelä 2010, 81).

Mäkelä (2010, 93) erottelee verkko-opetusohjelmiston opettajille yleisimmin tarjoamat sovellukset sisällöntuotantoon ja materiaalinhallintaan liittyviin työkaluihin, kurssinhallinnan ja käyttäjienhallinnan työkaluihin, kurssin tiedottamiseen liittyviin työkaluihin sekä kurssin suoritusten arvioinnin ja seurannan työkaluihin. Lisäksi käytettävissä on asynkroninen tai synkroninen keskustelualue (eriaikainen ja chat-tyyppinen), viestipalvelu, tehtävä/testityökalu, ajanhallintatyökalu, kotisivu tai käyttäjäprofiilisivu, oma toimintahistoria opiskelijalle ja muita ohjelmistokohtaisia sovelluksia, esim. wiki. Tärkeitä työkaluja ovat luonnollisesti myös koulutusinstituution järjestelmät (käyttäjätunnistus, verkkoyhteydet, tietoturva, etätyö ja intranet) sekä vastaavat opiskelijan käytössä olevat kodin tai työpaikan järjestelmät (Mäkelä 2010, 93-94.)

Hälinen (2011, 49) kuvaa virtuaalista oppimisympäristöä sen komponenttien avulla. Kukin komponentti vaatii omat evaluointimetodit. Komponentteihin kuuluu virtuaalinen oppimissovellus, oppimisen hallintajärjestelmä, sisällöntuoton sovellukset, sisällönhallintajärjestelmä ja virtuaalisen oppimisen alustat. Virtuaaliset oppimisympäristöt kuten Moodle, Discendum Optima, Blackboard ja

Future Learning Environment sisältävät tyypillisesti useita sovelluksia. Luonnollisesti myös oppimistavalla on vaikutusta evaluaatiometodiin, koska oppimistilanne on realistinen (Hälinen 2011, 154).

Lisäksi eri sidosryhmät vaikuttavat evaluaatioon: opiskelija, opettaja, ICT-henkilöstö ja johto (Hälinen 2011, 125). Opiskelijaa kiinnostaa lähinnä käytettävyyys, opettajia lisäksi sisällöntuotto, kyselyt ja testaus. ICT-henkilöstön kiinnostuksen kohteena ovat asennus, ylläpito ja hallinta, eikä tässä ryhmässä oppimismetodilla ole merkitystä. Johdon kannalta merkityksellistä on vision ja mission linkittyminen sekä oppimisen metodologian sovittaminen evaluointiprosessiin. (Hälinen 126-131.)

Virtuaaliseen oppimisympäristöön liittyviä välineitä onkin nykyään runsaasti. Martin (2002, 18) luotaa kehityskulkua Englannissa esittelemällä hankekokonaisuuden, jonka tarkoitus oli saada opetuksesta ja oppimisesta tuottavampaa ja tehokkaampaa valjastamalla moderni teknologia sen tueksi. Vuonna 1992 alkaneen hankkeen ensimmäisissä vaiheissa kehitettiin uutta oppimismateriaalia ja selvitettiin sen laajempaa käyttöönottoa. Kolmas vaihe keskittyi käyttöönoton lisäksi teknologiapohjaisen materiaalin käytön tehokkuuden arviointiin.

Snart (2010) puolestaan ajoittaa etäoppimisen juuret 1840-luvun kirjekursseihin, vaikkakin ajatus on tyypillinen juuri nykyiselle teknologian aikakaudelle. Silloin heikoiksi puoliksi nousivat säätelyn puute ja tuoton tavoittelu. (Snart 2010, 59). Snart käyttää nykyaikaisesta sulautetusta oppimisesta rinnakkaiskäsitettä hybrid learning korostaakseen nimenomaan muun oppimisen osuutta, joka kuitenkin toteutetaan rinnan kasvokkain tapahtuvan oppimisen kanssa. Hybridin kulttuurinen merkitys onkin yhdistää useampi asia, joista saa käyttöönsä hyvät puolet ilman, että joutuu hyväksymään myös huonot puolet. (Snart 2010, 55.)

Snart (2010, 8-9) tuo myös esiin hallinnosta lähtöisin olevan paineen lisätä virtuaalisia toteutuksia. Tämä puolestaan vaatii opetuksen suunnittelulta uutta näkökulmaa, eikä pelkkä toteutustavan muutos välttämättä lisää opintojaksolle ilmoittautumisten määrää. Yhtenä syynä vähäiselle ilmoittautumishalukkuudelle Snart (2010, 9) esittää huolen teknisen puolen aiheuttamasta vaatimuksesta

opiskelijalle. Virtuaalitoteutus vaatii yleensä oman tietokoneen ja internetyhteyden käyttämällisyyttä, joka ei ole kaikille itsestäänselvyys. Opiskelija voi myös kokea oppimiseen tarvittavan kokonaispanoksen pienemmäksi lähitoteutuksella. Toisaalta suurin syy virtuaaliselle toteutukselle osallistumiseen on joustavuus ja riippumattomuus ajasta tai paikasta. Joustavuus puolestaan aiheuttaa monesti epäonnistumisia, kun opiskelija on haalinut liikaa tehtävää. (Snart 2010, 9-10, 25-26.)

Vaatus virtuaalisuuden lisäämisestä edellyttää myös riittävän pitkää aikataulutusta. Opetuksen suunnittelu, tilojen ja henkilöstön resursointi kulkevat lukukausi ja -vuositasolla, joten muutaman viikon säteellä muutoksia ei voida tehdä. (Snart 2010, 11-12.) Strategiset linjaukset ja missio täytyy viedä käytäntöön ja purkaa oppimistavoitteiden tasolle. Lisäksi oppimistavoitteita täytyy peilata yhteiskunnallisiin ja kansainvälisiin teemoihin. (Snart 2010, 14-15.) Tehokkuus- ja tuottavuuspaineiden vuoksi oppimisympäristö voi kärsiä molempien, opiskelijan ja opettajan näkökulmasta. Esimerkiksi virtuaalitoteutuksen suunnittelija ei välttämättä pääse itse opettamaan kyseistä opinnot toteutusta. (Snart 2010, 62-63.) Mobiiliteknologian hyvien puolien vastapainona puolestaan on yhteisöllisen interaktion myötä- ja vuorovaikutuksen vaarantuminen (Snart 2010, 70).

Toisaalta Colemanin ja Levinen (2008) mukaan yhteistyön lähtökohta 1990-luvulla on sisällöntuottamisessa jonkin rajatun yhteisön hyväksi esimerkiksi yrityksessä tai sen tiimissä. Nykyistä vaihetta kutsutaan Web 2,0:ksi ja siinä yhdistyvät mobiiliteknologia, helpokäyttöiset web-pohjaiset sovellukset ja sosiaalisten verkostojen ideologia. Kehitys on kuluttajavetoista, sillä yritysten on kytkettävä turvallisuus ja johtaminen tähän yhtälöön. Samanaikaisesti on rakentumassa Web 3,0 eli semanttinen web, jossa hakukoneet ja softa-agentit toimivat cyperavaruudessa ja lukevat verkkosivuja inhimillistä toimintaa jäljitellen. Lähitulevaisuudessa siintää kaikkialla läsnä oleva Web 4,0. (Coleman & Levine 2008, 83-91.)

Teknologia on tuonut mukanaan virtuaalisen tiimin, jonka kulmakivet ovat ihmiset, prosessit ja teknologia (Coleman & Levine 2008, 23). Haasteita voi syntyä suhdetasolla, prosessitasolla tai kognitiivisella tasolla eli tavoitteeseen tai

projektiin liittyvistä näkökulmista (Coleman & Levine 2008, 136). Hyötynä nousee esiin kyky työskennellä yli rajojen eli mukaan saadaan maantieteellisestä sijainnista riippumatta parhaat ihmiset. Lisäksi pystytään vähentämään matka-, henkilöstö- ja ympäristökustannuksia ja tuotantoprosessikin saadaan tehokkaammaksi. (Coleman & Levine 2008, 247-248.)

Edellä kuvatun kaltaiselle kehityskululle perustuu myös Arenen aloitteesta vuodesta 2000 kehitetty Virtuaaliammattikorkeakoulua. Tässä toiminnassa on kyse verkko-oppimisen kehittämisestä Suomen ammattikorkeakouluissa nimenomaan verkostojen ja käytänteiden osalta. (Lahtinen 2009, 9.) Oma intressi tai oman ammattikorkeakoulun etu ei voi olla etusijalla, vaan jokaiselle on oltava mahdollisuus menestykselliseen liiketoimintaan ja hyötyjen saamiseen. Toimintaa leimaa myös hanketyö yritysten ja virtuaaliyliopiston kanssa. Yhteistyössä virtuaaliyliopiston kanssa onkin jalostumassa yhteinen virtuaalikorkeakoulu. Virtuaaliammattikorkeakoulun perusedellytyksenä on toimiva infrastruktuuri, muuten virtuaaliorganisaatio hajoaa. (Rautajoki 2009, 11-15.)

Lustila (2009) esittää sähköisten palveluiden laajentamisen muillekin kuin oman ammattikorkeakoulun opiskelijoille edellyttävän keskitettyä käyttäjähallintaa. Sen perustana taas on portaalin integroiminen tietojärjestelmiin standardin mukaisten teknisten rajapintojen avulla. (Lustila 2009, 23.) Käytännössä tällaisia rajapintoja Virtuaaliammattikorkeakoulun suuntaan on ainakin Lahden ammattikorkeakoulun tapauksessa vain HAKA-tunnistautuminen, muuta integrointia ei juuri ole. Myös FUAS-yhteistyössä hyödynnetään HAKA-tunnistautumista kumppanien virtuaalisten oppimisympäristöjen rajapinnoissa. Integraatiokeskittimen avulla siirtyvät opintototeutus-, opiskelija- ja arviointitiedot puolestaan vievät infrastruktuurin toimivuutta astetta pidemmälle.

Vainion (2009, 33-34) mukaan esteenä Virtuaaliammattikorkeakoulun kautta tapahtuvalle opiskelijaliikkuvuudelle on mm. se, että tarjonta ja palvelut eivät ole kaikkien opiskelijoiden ja opettajien tiedossa. Myös opetushenkilöstön asenteet voivat asettaa esteitä, kun koetaan, että Virtuaaliammattikorkeakoulun opinnot eivät sovellu opintosuunnitelmiin edes vapaasti valittavien opintojen osalta. Verkko-opetustarjontaa ei suunnitella yhteisesti, vaan opettajalähtöisesti ja opintojen avaaminen portaalin kautta tarjottavaksi koetaan lisätyötä aiheuttavana.

Käytännössä opintoja tarjotaan yleisimmin siten, että omalle ammattikorkeakoululle suunniteltu tarjonta avataan yksittäispaikkojen täyttöö varten portaaliin. Toinen vaihtoehto on, että opintopakso laaditaan ”vapaille markkinoille”. Kolmas tapa on sopia joidenkin ammattikorkeakoulujen kesken ristiintarjonnasta eli ryhmävaihdosta. Viimeksi esitetty tapa ei tosin tue kovinkaan hyvin joustavuutta opinnoissa. (Vainio 2009, 37.)

Antoisimpia luonnollisesti ovat tilanteet, joissa opintopakso on suunniteltu yhteistyössä. Esimerkiksi erään suomalaisen, saksalaisen ja amerikkalaisen yliopiston opiskelijat muodostivat virtuaalisia tiimejä yhteisen tehtävän tekemiseksi. Opintopoksen toteuttajat keräsivät kokemuksia virtuaalisesti tapahtuvasta kommunikaatiokäyttäytymisestä tässä virtuaalisessa innovaatioverkostossa [collaborative innovation network eli COIN]. Aineiston pohjalta he löysivät yhteyden teolliseen käytettävyyteen. Tulosten mukaan COINien vaaliminen johtaa suoran strategisen edun saavuttamiseen osaamiskeskeisissä organisaatioissa. COINit ovat myös ihanteellisia organisaation luovuuden, laadun ja tehokkuuden lisäämisessä. Tutkimustuloksista on tulkittavissa, että liikaa kommunikaatiota ei voi olla. COINEja voi liiketoimintaympäristöissä siis hyödyntää mm. luomalla strategista arvoa yhdistymisiin ja yrityskauppoihin, optimoimalla tutkimus- ja kehitystyötä, virtaviivaistamalla projektihallintaa ja parantamalla myyntiprosessin tehokkuutta ja tuottavuutta. (Gloory, Paasivaara, Schoder & Willems 2008, 1367-1369.)

Toisaalta myös opiskelijan oikeusturvaan on syytä kiinnittää tässä yhteydessä huomiota. Esimerkiksi hallintolaissa määriteltyjen oikeusperiaatteiden (yhdenvertaisuus, objektiviteetti, suhteellisuus, tarkoitussidonnaisuus ja luottamuksensuoja) merkitys jo opiskelijavalinnan perusteiden ja opetussuunnitelmien laadintaan on merkitsevä (Laukkanen 2008, 12). Laukkanen käsittelee asiaa yliopistolainsäädännön näkökulmasta, mutta vastaavat kohdat löytyvät ammattikorkeakoululaista. Opiskelijalla on esimerkiksi opiskeluoikeus vain silloin, kun hän on ilmoittautunut läsnä olevaksi (Ammattikorkeakoululaki 351/2003 23§; Laukkanen 2008, 62). Opiskeluoikeuden menettäminen tarkoittaa käytännössä sitä, ettei opiskelijan opintosuorituksia voida kirjata opintosuoritusrekisteriin eikä hän voi ilmoittautua opinnoille. Myös opiskelun kokonaisaika on rajoitettu. (Laukkanen 2008, 63.)

Toisaalta opettaja voi opetuksen vapauden nojalla määritellä opetuksessa käytettävät menetelmät ja opetuksen sisällön opetussuunnitelman rajoissa. Kun opintojakso voidaan suorittaa usealla eri tavalla, on huolehdittava siitä, että opintojakson vaatimustaso on kaikille sen suorittajille yhdenmukainen ja oikeassa suhteessa opintopistemäärään. (Laukkanen 2008, 68-69; Ammattikorkeakoululaki 351/2003 16§.)

Tämä saattaa toisaalta aiheuttaa tarvetta erityiselle tuelle ja ohjaukselle. Esimerkiksi kansainväliset opiskelijat tulevat hyvinkin erilaisista kulttuureista. Myös koulutustaustaan liittyvät seikat sekä asenteet opiskeluun, opetukseen, oppimismetodeihin ja henkilösuhteisiin voivat poiketa suuresti kohdemaassa vallitsevista. (Kelo 2006, 19-20.) Paikallisten opiskelumetodien omaksuminen on haasteellisempaa esimerkiksi Euroopan ulkopuolelta saapuville opiskelijoille. Avainkompetenssien saavuttamisen lisäksi tarvitaan kielellistä ohjausta ja orientoivia valmennusohjelmia. (Kelo 2006, 179-180.) Kv-toimistoilla on suuri rooli, mutta yleensä vastuu tuesta on jaettu nimenomaan koulutusaloille (Kelo 2006, 181). Tavallisimmat tukimuodot sisältävät edistymisen seuranta, oppimistaitojen ja kirjoittamisen workshopeja, yksilöohjausta ja tutorointia sekä itseopiskelumateriaaleja ja vertaistukea mentoreilta. (Kelo 2006, 183-189.)

Mistä sitten varsinaisesti on kysymys, kun puhutaan Virtuaalikampuksesta? Yleensä käsite liitetään yksittäiseen yliopistoon, jolla on eräänlainen virtuaalinen puskuri fyysisen kampuksen laidalla. Tällaisia toimintoja on enenevässä määrin, vaikkei niitä kutsuttaisikaan virtuaalikampukseksi. On myös kokonaan virtuaalisesti toimivia kampuksia (esim. Open University of Catalonia). Yksi määritelmä virtuaalikampuksesta on laaja-alainen e-oppimisen aloite/hanke. Laajempi määritelmä sisällyttää monia yhteistyöhön liittyviä tavoitteita kuten perinteisen ja etäopetuksen kattavan kumppanuuden, johon kuuluu yhteisten todistusten antaminen ja opetuksen tukitoimintojen välinen yhteistyö. Laajempi määritelmä tekee siis selvän eron puhtaaseen e-oppimisympäristöön. Esimerkiksi Suomessa sana kampus viittaa ympäristöön, jossa ihmiset toimivat. Se sisältää opiskelijat, opettajat, tutkijat ja hallinnollisen henkilöstön sekä tilat, palvelut ja välineet (Visced 2012.)

E-learningeuropa.info-portaalissa (2012) Virtuaalikampus määritellään osaksi

yliopistoa tai tiedekuntaa, jossa tarjotaan opetustoimintaa mihin tahansa aikaan ja internetin välityksellä, teoriassa siis paikasta riippumatta. Euroopan komission workshopissa vuonna 2004 määriteltiin kolme näkökulmaa virtuaalikampuksille. Ne ovat yhteistyö, yrittäjyys (taloudellinen) ja verkostoitunut organisaatio. Tietoteknologia (ICT) on luonnollisesti kaikissa näkökulmissa mukana. (eLearning 2004, 3.)

Suomen virtuaaliyliopisto on määritellyt oman portaalin virtuaalikampukseksi, joka on kaikkien osallistujayliopistojen käytettävissä. Lähestymistavan myötä tietoteknologian sovelluksia hyödynnetään palvelutarjontaan ja saavutettavuuteen sekä luomaan uusia toimintatapoja ja taitoja. Tärkeimpiä elementtejä ovat viestinnällinen infrastruktuuri, käyttäjäorientoituneet palvelut, digitaalisten sisältöjen kehittäminen ja innovatiivisten aktiviteettien promootio. (Visced 2012.)

Tämän tutkimuksen kohde eli FUAS-kumppanien Virtuaalikampus on toistaiseksi konkreettisesti toiminut lähinnä yhteisten kesäopintojen toteuttajana. Tästä esimerkkinä Mänty ja Srinivasan (2012) kuvaavat yhden opintojakson lähtökohdaksi tarvetta parantaa opiskelijoiden tietämystä toimintatavoista ja käyttäytymissäännöistä sosiaalisissa verkostoissa, tietoturva-oikeuksista sekä vapaasti saatavilla olevien kommunikaatiotyövälineiden valikoiman hyödyntämisestä. Opinto toteutettiin täysin virtuaalisena kesällä 2011 ja se oli kolmen ammattikorkeakoulun eri koulutusalojen opiskelijoiden vapaasti valittavissa ilman erityisiä ennakko-osaamisvaatimuksia. Opintojaksoon sisältyi seitsemän pakollista oppimistehtävää, joiden tavoitteena hyödynnettiin erilaisia sosiaalisen median alustoja. Merkillepantavaa oli vaihteleva lähtötaso ja se, että tarvetta tällaisille opinnoille on enemmänkin.

Belgialainen KU Leuven puolestaan on muodostanut maantieteellisesti laajalla alueella erillisinä toimivien kampustensa sekä 13 muun instituution välille eräänlaisen multikampustoiminnon. Liittouma pyrkii saavuttamaan vahvemman aseman sekä toimimaan yhdessä opetuksen laadun parantamiseksi. Kampuksia on yhteensä 23 Belgiassa ja liittoumalla on myös kansainvälisiä sopimuksia opiskelija- ja henkilöstövaihtoista. KU Leuvenin yhteistyötiimit luovat mm. yhteisiä kurssimateriaaleja, joita jaetaan eri kampuksilla käytettäväksi. Joitakin tiloja/laitteistoja on yhteiskäytössä, jolloin syntyy säästöjä. Myös kampusten

välisiä yhteisiä oppimistilanteita järjestetään (esim. business game).

Yhteiskursseille on kolme erilaista toimintatapaa. Kurssi kehitetään yhdellä kampuksella ja tarjotaan toisella sellaisenaan. Toisella kampuksella kehitettyä kurssia voidaan tarjota toisella myös mukautettuna. Kolmas vaihtoehto on kehittää kurssi yhteistyössä ja tarjota sitä kaikilla kampuksilla. Yksi muunnelma tästä on virtuaalinen seminaari, jossa yhteistyönä toteutettu seminaari tarjotaan muille kampuksille virtuaalisesti ICT:n avulla. (Visced 2012.)

Myös FUAS-liittouma on allekirjoittanut strategisen liittoumatason yhteistyösopimuksen KU Leuven Associationin kanssa. Pyrkimys on kehittää liittoumia ja tarjota mahdollisimman vaikuttavia hyötyjä yhteiskunnalle ja alueelle. Yhteistyötä tehdään jatkossa muun muassa strategisten workshopien ja benchmarking yhteistyön muodossa. Lisäksi hyödynnetään tutkija- ja henkilöstövaihtoja sekä tehdään hanke- ja projektiyhteistyötä. (LAMK 2012.)

Toisaalta yhteydet alueellisiinkin kehittämisorganisaatioihin ja alueviranomaisiin ovat ammattikorkeakoululle tarpeellisia. Nyky-yhteiskunnassa ammattikorkeakoulun legitimaatio perustuu myös sen kykyyn palvella ympäröivää aluetta ja ylläpitää hyviä laadukkaita suhteita keskeisiin sidosryhmiin. (Suvinen, Kautonen, Niemonen, Marttila & Lyytinen 2006, 8-9.)

Ammattikorkeakoululla onkin Kolehmaisen jaottelun mukaan ankkurin, dynamon ja magneetin roolit yritys- ja aluekehityksen kentällä, kun ne sitovat seudulle, toimivat yritysten synnytytapuna ja houkuttelevat yrityksiä alueelle (Suvinen ym. 2006, 25). Opetus- ja kulttuuriministeriöstä lähtöisin oleva paine maantieteellisestä keskittämisestä isompiin yksiköihin ei tässä valossa tunnu hyvältä ratkaisulta ainakaan ammattikorkeakoulutuksesta luopumaan joutuvien paikkakuntien pk-yritysten kannalta. Lahden ammattikorkeakoulun osalta tarvetta toimipisteistä luopumiseen ei ole. Kaikki toiminta on jo valmiiksi keskitetty Lahteen, kun rakenteellisen kehittämisen vaatimia toimipisteiden ja koulutusohjelmien sopeuttamisia on tehty vuodesta 2004 alkaen.

Suomen nopeimmin kasvavia sektoreita ovat pitkään olleet tietointensiiviset liike-elämän palvelut. Myös perinteisiä aloja uudistetaan soveltamalla informaatioteknologiaa ja elektroniikkaa. (Suvinen ym. 2006, 15.) Kun kyse on monimutkaisesta uudenlaisten palvelukonseptien, teknologioiden ja näiden

yhdistelminä syntyvien liiketoimintojen kehittämistä, on todennäköistä, että yksittäisellä pk-yrityksellä tai ammattikorkeakoululla ei ole kaikkia kompetensseja. Yhteistyön avulla näitä kompetensseja ja resursseja voidaan kuitenkin yhdistellä. Myös alueellista päällekkäisyyttä voidaan purkaa ja synnyttää tilalle täydentäviä kompetenssin tarjoajia, tai hakea kumppanuuksia niihin kauempaa. (Suvinen ym. 2006, 73-75.)

Suomalaisen ammattikorkeakoululaitoksen syntyminen on ollut suuri kulttuurinen muutos. Tietyn alueen opetustoimintaan keskittyneitä itsenäisiä oppilaitoksia yhdistettiin ammattikorkeakouluksi, jonka sisällä erilaiset toimintakulttuurit piti yhtenäistää samanaikaisesti kun tehtäväkenttä laajeni ja koulutuksen tasovaatimus nousi. Neljän seutukunnan ammattikorkeakouluja koskeva tutkimus nostaa tärkeäksi yhtenäistä kulttuuria luovaksi ja vahvistavaksi käytänteeksi keskitetyn kehittämistoiminnan ja palveluyksiköt sekä yhteiset työryhmät, vaikka tällainen toiminta ei kaikissa caseorganisaatioissa ole ollut yhtä laajaa. Rakenteiden ja prosessien muuttamisen lisäksi tarvitaan vieläkin syvempää kulttuurista muutosta henkilöstön vaalimien arvojen, uskomusten ja oletusten osalta. (Lyytinen 2011, 144-145.) Esimerkiksi opetushenkilöstön tehtävän laajeneminen tutkimus- ja kehitystoiminnan saralla sekä yhteistyössä ulkoisten sidosryhmien kanssa on ollut osa muutosprosessia. Johdon haasteena taas on luoda kannustimia, jotka rohkaisevat ja motivoivat opettajia työssään. (Lyytinen 2011, 146.)

Uusin haaste on valtion rahoituksen supistuminen. Tästä on seurannut tarve rahoituspohjan laajentamiselle sekä uusien resurssien etsimiselle ja niistä kilpailemiselle. Toinen näkökulma tähän kehitykseen on joustavuuden lisääntyminen ja mahdollisuus vastata erilaisiin tarpeisiin. Pessimistisempi näkökulma taas nostaa esiin riippuvuussuhteen lyhytaikaisiin markkinaheilahduksiin. Ongelmia voi syntyä myös tietyn yrityksen tai paikallisen poliittisen paineen aiheuttamista konflikteista opetukselle ja tutkimukselle. (Lyytinen 2011, 149-150.) Joka tapauksessa Suomen ammattikorkeakoululaitoksen haasteena on löytää yrittäjämäisiä toimintatapoja, jotka soveltuvat kuhunkin alueelliseen kontekstiin ja myös suomalaiseen kulttuuriin ja yhteiskuntaan laajemmasta perspektiivistä (Lyytinen 2011, 153).

3. TUTKIMUSKONTEKSTI JA –MENETELMÄT

Tässä luvussa käydään läpi tutkimuksen vaiheet avaamalla ensin tavoitteet ja tutkimuskysymykset. Toinen alaluku sisältää tutkimusmenetelmät. Kolmannessa alaluvussa avataan aineiston hankinta ja neljännessä alaluvussa aineiston analysointi. Viidennessä alaluvussa käydään läpi tutkimuksen vaiheet. Viimeiseksi kuvataan kohdeorganisaatioita.

3.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen taustalla on FUAS-liittouman ammattikorkeakoulujen opiskelijapalveluiden kehittäminen. Opiskelijapalvelutoiminta sisältää hakutoimistopalvelut, Virtuaaliammattikorkeakoulun yhteyshenkilönä toimimisen, opintotukineuvonnan ja hallinnoinnin, ura- ja rekrytointipalvelut, stipendiasiat, opiskeluhuvinvoinnin tukemisen sekä opintotoimistopalvelut. Lahden ammattikorkeakoulussa opiskelijapalveluiden kautta järjestetään myös joitakin yhteisiä opintoja.

Tutkimustehtävän tavoitteena on toimintamallien yhdenmukaistaminen soveltuvien osin. Pyrkimys ei niinkään ole ennakoida tulevaa, vaan vaikuttaa vääjäämättömään rakennemuutokseen tukipalveluiden näkökulmasta. Aihetta tarkastellaan etupäässä Lahden ammattikorkeakoulun näkökulmasta. Varsinainen tutkimuskysymys on ”Minkälaista lisäarvoa Virtuaalikampus tuottaa FUAS-verkoston ammattikorkeakouluille?” Aihetta pyritään avaamaan apukysymyksillä:

- Miten opintojen edistymisen odotetaan kehittyvän?
- Miten opintohallinnon prosesseja on mukautettava?
- Miten otetaan huomioon muutoksen hallinta?

Virtuaalikampukseksi kutsutaan FUAS-ammattikorkeakouluille suunniteltavaa yhteistä alustaa, jonka kautta opiskelijat voivat aluksi esimerkiksi selata kesäopintotarjontaa ja ilmoittautua kesäopintoihin. Yhteisten toimintamallien löydyttyä ja prosessien hiouduttua on tarkoitus avata opintotarjontaa kumppaneille soveltuvien osin myös lukuvuoden aikana. Problematiikkaa on pyritty avaamaan tekemällä kehittämistoimenpiteitä kesäopintojen toteuttamisen pohjalta. Haasteita on noussut esiin erilaisten käytänteiden, ylläpitäjien ja organisaatioratkaisujen osalta.

Kesäopintojen pilottikokeilu käynnistyi kesällä 2010 kesätyöpaikkoja karsivan, haastavan taloudellisen tilanteen edesauttamana ja yhtenä mahdollisuutena lyhentää opiskeluaikoja. Maantieteellisesti laajan toimintasäteen vuoksi suuri osa tarjonnasta oli virtuaalitoteutuksia. Kokeilua laajennettiin johdon vahvasti tukemana kesällä 2011 lisäämällä tarjontaa ja kehittämällä ilmoittautumiskäytäntöä sekä muuta hallinnollista työtä. Tähän kehitystyöhön liittyi monia tutkimuksen arvoisia näkökulmia. Kaikkien kannalta olisi edullista, että yhteinen kesäopintojaksotarjonta on opiskelijoiden tiedossa hyvissä ajoin, puhumattakaan siitä, että opetushenkilöstön ja tilojen resursointi voitaisiin hoitaa oikea-aikaisesti ja saavutettaisiin riittävän laajat tuntimäärät ainekohtaisesti ja opettajakohtaisesti.

Tämän tutkimuksen pääpaino on opiskelijoissa, mutta myös henkilöstöä koskevia toimintatapoja on tarpeen ottaa tutkimuksessa huomioon. Rajaukseen liittyä sosiologistenkin tekijöiden kytkeminen. Esimerkiksi opintotukea ja muita opintososiaalisia asioita ei voi rajata kokonaan pois, koska ne muodostavat suuren osan opiskelua edesauttavista tekijöistä. Pedagogisia ratkaisuja otetaan esiin opintojen erilaisten toteutustapojen yhteydessä ja osana Virtuaalikampuksen toimintaa, vaikka ne on pyritty pääosin rajaamaan opiskelijapalveluiden toimintakenttään kuulumattomina tutkimuksen ulkopuolelle.

Myös tietojärjestelmiin liittyviä kysymyksiä täytyy käsitellä taustatietoina, sillä verkoston toimijoilla on ollut tarve saada erilliset järjestelmät hyödynnettyä mahdollisimman vähillä manuaalisilla toimenpiteillä. Esimerkiksi yhdellä yhteisellä erillisellä ilmoittautumislomakkeella kerättävät tiedot haluttiin siirtää kunkin omaan järjestelmään niiden vaatimat parametrit huomioon ottaen. Tästä on jo edetty kunkin kumppaniammattikorkeakoulujen omissa opintohallintojärjestelmissä tapahtuvaan ilmoittautumisprosessiin. Hyötyä on syntynyt rinnakkaisellakin tasolla, kun on sivuttu yhtä rakenteellisen kehittämisen työvälinettä, kokonaisarkkitehtuuria eli RAKETTI-hanketta, jonka tavoitteena on mm. korkeakoululaitoksen käytössä olevien IT-ratkaisujen laadun, yhteentoimivuuden ja käytettävyyden edistäminen kansallisella tasolla. (RAKETTI 2011.)

3.2 Tutkimusmenetelmät

Tutkimuksen alkuasetelmana tässä työssä kuvataan kokemuksia, käsityksiä ja asenteita. Mahdollisesti tutkimisen arvoisia syy-seuraussuhteita käsitellään lähinnä johtopäätösten muodossa. Pääosassa on ilmiön kuvaaminen ympäristössään eli opiskelijoiden tukipalvelutoiminta 2010-luvun FUAS-liittouman ammattikorkeakouluissa. Kehittämistoimenpiteitä tehtiin samanaikaisesti aineiston keräämisen kanssa ja yhteistyökumppaneiden hyväksi havaittuja käytänteitä pyrittiin ottamaan käyttöön omissa organisaatioissa.

Tämän raportin kirjoittaja on mukana strategisen FUAS-liittouman työryhmätyössä, toimii LAMKin opiskelijapalveluissa ja on tehnyt aiemman opinnäytteensä samasta aihepiiristä. Tutkimusprofiili on etnografinen ja lähestymistapa lähempänä aineistolähtöistä kuin teorialähtöistä. Aineistoa on hankittu kirjaamalla omia havaintoja, kokoamalla prosessin edistyessä kerääntynyttä sähköpostiviestiaineistoa ja työryhmätyöskentelyn muistioita sekä haastatteleamalla toimijoita Lahden ammattikorkeakoulussa.

Liiketaloustieteellisen käsitteistön mukaan tutkimusstrategiana on tapaustutkimus, sillä korkeakoulujen rakenteellisen kehittämisen ilmiötä kuvataan vain yhden strategisen liittouman kautta. Lähestymistapa on lähinnä poikittaistutkimuksellinen, koska tarkoituksena on tarkastella Lahden ammattikorkeakoulun erilaisia käytänteitä ja toimintamalleja nykytilanteessa sekä niiden mahdollista yhteen sovittamista Hämeen ammattikorkeakoulun ja Laurea-ammattikorkeakoulun vastaavien kanssa. Tukipalveluita ja niiden kehittämistä koskevaa historiatietoa tarkastellaan siltä osin, kun se nykytilan ymmärtämisen kannalta on tarpeen.

3.3 Aineiston hankinta

Toimintatapojen yhtenäistämistä varten täytyy ensin muodostaa käsitys niiden eroista sekä eroavaisuuksiin johtavista syistä. Parhaiten tämä tieto saadaan seuraamalla toimintaa ja tekemällä tarkentavia kysymyksiä toimijoille. Tällaisessa vapaassa tutkimusasetelmassa on luontevaa käyttää aineiston hankinnassa havainnointia ja keskustelua (Tuomi & Sarajärvi 2009, 71).

Tutkimuksen aineiston hankinnan ensimmäinen vaihe onkin ollut kolmiulotteinen havainnointi YAMK-opiskelijan, opiskelijapalveluiden työntekijän ja FUAS-työryhmätoimijan näkökulmasta. Havainnoinnin moniulotteisuus on myös pienentänyt ennakko-odotusten liiallista vaikutusta aiheen käsittelyssä ja tulkinnassa sekä mahdollistanut eri näkökulmasta asetettujen kysymysten esittämisen. Esimerkiksi työryhmätyöskentelyyn osallistumisen on tehnyt mahdolliseksi nostaa esiin myös kumppanien mahdollisia ongelmakohtia, vaikka ne olisivat muilla toimijoilla erilaisia kuin Lahden ammattikorkeakoulussa.

James, Slater ja Bucknam (2012, 48-49) tuovat esiin problematiikkaa, kun tutkimusta tehdään työnantajalle. On mahdollista, että esimerkiksi tutkimuksen akateeminen arvo kärsii ja toisaalta tutkijan asema työntekijänä voi hankaloitua. Hyötynäkökulmiakin on silti nähtävissä, kuten pääseminen käsiksi laajaan informaatioon, tilanteen ja historian ymmärtäminen ennakolta sekä positiivinen suhde tutkimukseen osallistuviin henkilöihin.

Laajasta materiaalin hyödyntämismahdollisuudesta ovat esimerkkinä FUAS-kesäopintojen yhteydessä ilmenneisiin teknisiin ongelmiin liittyvät sähköposti-viestit. James ym. (2012, 105) mainitsevatkin havainnoinnille rinnakkaisena aineistonkeruun strategiana tällaisen anekdoottisen aineiston, tarkoittaen tällä tutkimusryhmän ulkopuolisten henkilöiden raporttoimia tosiasioita, joita voi kirjata tutkimuslokiin. Myös kesäopintojen kehittämishankkeeseen liittyvää kyselypalautetta (opiskelija ja henkilöstö) on ollut mahdollista hyödyntää osana havainnointia.

Varsinainen toinen vaihe aineiston hankinnassa on ollut kahdenkeskiset haastattelut. Koska toimintatapojen yhtenäistämistä on tarkasteltu Lahden ammattikorkeakoulun lähtökohdista, ovat haastateltavatkin vain sen toimijoita. Haastateltavat (5 hlöä) on valittu siten, että he ovat toimineet yhteisten kesäopintojen toteutuksessa sellaisella koulutusosalalla, jota kaikki FUAS-kumppanit tarjoavat tai he ovat olleet mukana tämän tutkimuksen viitekehyksen kannalta olennaisessa työryhmätyöskentelyssä.

Haastattelun etuna on joustavuus, kun saadaan mahdollisimman paljon tietoa riittävästi asiaa tuntevalta henkilöltä, etenkin, jos etukäteen on annettu

haastateltavalle haastattelukysymykset tai -teemat tiedoksi (Tuomi & Sarajärvi 2009, 73-74). Taulukossa 1 on listattu haastattelut, joiden yhteiskesto oli 3 tuntia 22 minuuttia.

Taulukko 1. Haastateltujen henkilöiden tunnuksien tulosten purkamisessa.

Haastattelun asema	tunnus aineistossa	haastattelun kesto	litteroidut sivut
Virtuaalikampustyöryhmäläinen	V1	34 min	7
Virtuaalikampustyöryhmäläinen	V2	30 min	7
Opetushenkilö, sote-ala	O1	46 min	10
Opetushenkilö, liiketalous	O2	46 min	8
Opetushenkilö, tekniikka	O3	46 min	10

Kesäopintojen toteutuksessa mukana olleiden kolmen opettajan haastattelut toteutettiin heidän työhuoneissaan lukuun ottamatta sosiaali- ja terveystieteitä, jossa käytössä oli teorialuokkatila. FUAS Virtuaalikampus -työryhmän kaksi toimijaa haastateltiin Oppimiskeskus Fellmannian ryhmätyötilassa. Toinen heistä toimii myös opetustehtävässä, mutta hän ei ollut mukana kesäopinnoissa. Lisäksi yksi kesäopintoja toteuttavista opettajista toimii oman alansa FUAS-työryhmässä.

Haastattelujen teemat on koottu osittain teorian pohjalta ja osittain havainnoinnin perusteella esiin nousseiden ongelmakohtien pohjalta. Esimerkiksi kesäopintoprosessin eri vaiheisiin liittyvät sähköpostiyhteydenotot käsittelivät samankaltaisia tilanteita koulutusalaan riippumatta. Myös työryhmätyöskentelyn muistioihin ja niiden liitteisiin kootut toimintaohjeet ja aikataulutukset sekä tiedotus niistä muokkasivat teemojen käsittelyä sekä aineiston tulkintaa.

Pääosin haastattelujen teemat ovat yhtenevät ja liittyvät Virtuaalikampusta edeltävään kesäopintoprosessin muodostamaan kokonaisuuteen. Avoimen haastattelun edetessä haastatteli teki tarvittaessa tarkentavia kysymyksiä haastattelussa esiin nousseiden seikkojen pohjalta ja ne voidaan luokitella samojen teemojen mukaan. Kaikkien haastattelujen tukena käytettiin haastattelijan laatimaa kuviota, jossa hahmoteltiin Virtuaalikampusta, opintoprosessia ja opintohallintojärjestelmiä (Liite 1). Toinen yhteinen kuvio oli Lahden ammattikorkeakoulun opetusteknologiapalveluiden laatima oppimisympäristöjen kartta (Liite 2).

Haastattelupyyntöjen (Liite 3) yhteydessä kerrottiin tutkimuksen teoriatausta ja päätutkimuskysymys sekä linkittyminen haastattelijan työtehtäviin.

Opetushenkilöstölle toimitettiin etukäteen tutustuttavaksi myös haastattelijan laatimia hahmotelmia prosessin kulmakivistä, tarjonnan muodostumisesta, prosessin vaiheista ja järjestelmistä (Liite 4). Virtuaalikampus-työryhmän jäsenille ei haluttu synnyttää ennakoasetelmaa, vaan seikat tuotiin esiin vasta haastattelun aloitusesittelyssä.

Haastattelun teemoja ei erikseen käyty alussa läpi vaan opetushenkilöstön haastattelut aloitettiin pyytämällä kokemuksia kesäopintoprosessin sujumisesta. Esimerkiksi haastateltava O3:lle esitettiin kysymys:” (viitataan liitteeseen 1, dia 2) --on käsitelty tätä prosessia, ett mikä se opintoprosessi eli tarjonnan kerääminen, tiedotus opiskelijoille, ilmoittautumis- ja hyväksymisprosessi, se opintojen ajoitus tai opintojen aikanen asia ja ohjaus ja tuki siellä opinnoissa ja sitten arviointi ja palaute. Miten ne on sujunu ja minkälaisia kokemuksia siitä on, että jos sä ihan vapaasti kerrot?” Kesäopintoprosessia läpi käytäessä haastattelija ohjasi kerrontaa muihinkin teemoihin apukysymyksillä ja kommenteilla. Esimerkiksi kysymyksellä haastateltava O1:lle ”Ei pelkästään tästä opintojaksosta vaan ajatuksena tästä Virtuaalikampusajattelusta, mikä siis oli tässä (Liite1, dia 1). Että meillä on tällanen yhteinen pilvi, johon tulee tuki opintoihin ja myös henkilökunnalle sitten järjestää niitä opintoja, tälle tarjota niitä eri ammattikorkeakouluille näille kumppaneille - mitä hyötyjä sä näät kumpuuvan tälläisestä yhteistyöstä”. Kesäopintoja järjestäneiden haastatteluteemat esitellään taulukossa 2.

Taulukko 2. Haastattelujen teemat kesäopintoja järjestäneille.

Teema	Tarkennuksia
Kokemukset kesäopintojen sujumisesta	<ul style="list-style-type: none"> • Tarjonnan kerääminen ja tiedotus • Ilmoittautuminen ja hyväksyminen opinnoille • Opintojen ajoitus ja aloitus • Opinnot, ohjaus ja tuki • Arviointi ja palaute
Hyödyt opiskelijalle ja itselle	

Virtuaalikampuksen ja FUAS-verkoston toiminta näkökulmastasi	Kehitysehdotuksia
Muutoksen hallinta	

Virtuaalikampuksen toimintaa haastateltava O2:n näkökulmasta täsmennettiin kysymyksellä ”--*enemmän yhdessä niitä opintoja. Ett onks sulla jotain käytännön vinkkejä sitten minkälaista se toiminta vois olla--*” Kesäopintoja järjestäneiltä kysyttiin myös tarkennusta käytetyistä työkaluista, esimerkiksi O2:lle esitetty kysymys: ”*Oliko sulla sitten ton opintojakson aikana, mull on täss tällänen (Liite 2) LAMKin oppimisympäristöjä -- jos oli tämmönen virtuaali- tai etäpainoitteinen se opintojakso, niin varmaan ainakin toi moodle, meidän Reppu oli käytössä?*”.

Virtuaalikampustyöryhmän jäsenille haastattelun teemoja painotettiin hieman erilailla. Heitä pyydettiin ensin avaamaan Virtuaalikampus-käsitettä kysymyksillä mitä on jo tehty ja mitä on tarkoitus tehdä. Myös heitä pyydettiin ottamaan kantaa kesäopintoprosessin vaiheisiin ja käytössä oleviin järjestelmiin. Esimerkiksi V2:n haastattelussa: ”--*onko tää Virtuaalikampus tuomassa tähän [opintojen] suunnittelupuoleen jotain yhteistä alustaa--*”. Lisäksi haastateltavia pyydettiin pohtimaan hyötynäkökulmia ja uhkakuvia sekä opiskelijan että henkilöstön osalta. Kokemusta muutoksen hallinnasta ja työryhmän toiminnasta verkostossa tiedusteltiin erikseen. Esimerkiksi muutoksenhallintaan liittyen V1:n haastattelussa: ”--*kun toimintatapoja yritetään yhtenäistää, minkälaista muutoksenhallintaa siinä on ollut mukana tai minkälaisia näkökulmia--*”.

Yhdistämällä nämä kaksi aineistonhankintatapaa on aiheesta saatu toisaalta riittävän syvällistä mutta myös laaja-alaista tietoa. Havainnoinnin aikaa vievyyuskään ei tässä tilanteessa ollut haitallista, sillä haastattelijan ollessa niin syvällä aihepiirissä, havainnoinnin pois sulkeminen olisi ollut lähes mahdotonta. Teoriataustan kerääminen sekä aineiston valmistelu ja tulkinta ovat luonnollisesti tapahtuneet omalla ajalla, haastattelut ja havainnointi työntekijän roolissa työajalla.

3.4 Aineiston analysointi

Havainnoimalla kerättyä aineistoa on koottu järjestelmällisesti lyhyinä päiväkirjamerkintöinä pitkin kesäopintoprosessin toteutusvaihetta. Suunnitteluvaiheen havaintojen osalta on turvauduttu lähinnä työryhmien muistioihin ja tallennettuihin sähköpostiviesteihin. Näistä esiin nousseita seikkoja on luokiteltu teemoihin. Samoja teemoja on hyödynnetty haastatteluissa, jotka on haastateltavien luvalla nauhoitettu ja litteroitu. Yhden haastattelun (O2) nauhoituksessa oli tekninen häiriö ja n. 30 sekuntia loppukeskustelusta jäi tulkitsematta. Sisältö on todennäköisesti koskenut lähinnä sitä, miten haastattelija seuraavaksi toimii ja tapaus on kirjattu litterointiin. Haastattelujen litteroinnit on vielä toimitettu haastateltaville tarkastettavaksi, sillä kaikki haastateltavat olivat haastattelijalle ennestään tuttuja työtehtävien kautta ja luottamuksellinen suhde olisi voinut johtaa haastateltavan tarkoitettua harkitsemattomimpiin lausuntoihin. Litteroinnin tarkastuksen perusteella ei ollut tarvetta muutoksille, mutta yksi n. 2 minuutin keskusteluosuus jätettiin litteroimatta ja analysoinnin ulkopuolelle jo haastattelutilanteessa tehdyn pyynnön perusteella.

Litteroitu haastatteluaineisto on käyty läpi perinteisen laadullisen tutkimuksen analyysin etenemisen mukaisesti eli merkitsemällä tutkimuksen tarkoitukseen sopivat asiat, jonka jälkeen kyseiset kohdat on ensin koodattu ja sitten teemoiteltu/tyypitelty (Tuomi & Sarajarvi 2009, 91-93). Taulukossa 3 esitetään haastatteluaineistosta tehty luokittelu kirjallisuuskatsauksen mukaisesti teemoiteltuna.

Taulukko 3. Haastatteluaineistosta tehtyjen koodausten luokittelu.

Verkostot ja fuusio	mainintoja	henkilöltä
Kulttuurierot	15	5
Kumppanit	8	4
Luottamus	10	4
Pelisäännöt	36	5
Rahoituslähde	9	3
Resurssi	1	1
Toimintamalli	7	4
Tuotto	14	4
Työkalut	29	5
Yhteistyömuoto	2	2
Lisäarvo ja tuottavuuden tehostaminen	mainintoja	henkilöltä
Asiakkuus	17	5
Joustavuus	11	4
Kannuste	5	3
Kumppanuus	9	5
Osaaminen	6	4
Resurssi	16	5
Toimintatavat (prosessi) ja muutos	mainintoja	henkilöltä
Hallinto	14	5
Joustavuus	2	2
Järjestelmien kytkeytyminen	9	4
Kumppanuus	9	5
Muutos	30	5
Ohjeistus	12	4
Opetuksen suunnittelu	22	5
Opintoprosessi	25	5
Resurssi	22	5
Virtuaalikampus	mainintoja	henkilöltä
Mahdollisuudet	6	2
Ohjeistus	13	5
Oppiminen	13	5
Osaamisen jakaminen	3	3
Resussit	27	5
Tarjonta	11	4
Visio	15	3

Haastatteluaineistosta tehty luokittelu avataan tarkemmin tulosten käsittelyn yhteydessä luvussa 4. Koska tutkijan omia ennakkokäsityksiä ja objektiivisuutta on tässä tilanteessa erittäin vaikea kontrolloida, on päädytty teoriaohjaavaan sisällönanalyysiin (vrt. Tuomi & Sarajärvi 2009, 96-97). Analyysissä ei siis pyritä testaamaan olemassa olevaa teoriaa, vaan pikemminkin auotaan siihen liittyviä uusia ajatusuria.

Mm. Maylor ja Blackmon (2005, 347) mainitsevat, että kvalitatiivisen tutkimuksen analysointiohjelmien käyttämisessä on vaara kadottaa ainakin osa kontekstuaalisesta tiedosta. Kuitenkin esimerkiksi Atlas.ti-ohjelmistolla olisi aineistoa voinut käsitellä tämän vaarantumatta. Koska tutkijalla on kuitenkin ollut peräti kolme eri työtilaa ja -konetta, joissa aineistoa on käsitelty, eikä tarjolla ollut Software as a Service -tyyppistä pilvipalvelua (vrt. Heino 2010, 53), ei ohjelmalienssin hankkiminen ollut tarkoituksenmukaista. Joka tapauksessa varsinainen analyysi jää tutkijan tehtäväksi. Vastaava analyysi onkin tehty hyödyntäen perinteisiä toimisto-ohjelmia (word ja excel).

Analyysissä on mukailtu myös alun perin Kolbin (mm. Maylor & Blackmon 2005, 348) esittämää nelivaiheista oppimisen kehämallia eli tässä tapauksessa on pyritty ensin kuvaamaan konkreettinen kokemus, sitten tarkkailemalla ja refleктоimalla on pyritty muodostamaan avainkäsitteet, joita sitten on sovitettu takaisin alkutilanteeseen.

Aineiston käsittely on lähestynyt diskurssianalyysinkin piirteitä, sillä eri toimijoiden toimintatapoihin liittyy erilaisia käsitteitä. Käytänteistä käytetään vaihtelevia ilmaisuja ja niillä on asiayhteydestä riippuen erilaisia merkityksiä. Siksi aineiston käsittelyssä nousevat tärkeäksi myös erilaisten toimintatapojen taustalla olevat syyt sekä niistä aiheutuvat seuraukset kesäopintoprosessille, vaikkei niitä kvantitatiivisin menetelmin tässä yhteydessä analysoidakaan.

3.5 Tutkimuksen vaiheet

FUAS-liittoumaan ja opiskelijapalveluihin liittyen oli tilausta monenlaiselle tutkimukselle ja ideointivaihe venyi ennen varsinaisen fokuksen löytymistä. Virtuaalikampusajattelun linkittäminen tutkimukseen kesäopintojen pohjalta

luotavaksi toiminnoksi vahvistui kevään ja kesän 2012 aikana. Analysointi ja lopullinen raportointi tapahtuivat loppuvuonna 2012 ja alkuvuonna 2013.

Virtuaalikampuksesta ei ollut muodostunut vielä vahvaa käsitystä kaikille toimijoille, kun haastattelut aloitettiin lokakuussa 2012. Haastattelurungossa keskityttiin siksi kesäopintoprosessiin, josta oli jo valmiiksi kerätty havaintoaineistoa. Haastatteluissa pyrittiin keräämään ajatuksia Virtuaalikampuksesta hyvin avoimesti. Aineiston analysoimisesta muodostui työlästä myös siksi, että Virtuaalikampus-toiminteen muotoutuminen tapahtui samanaikaisesti. Lisäksi tutkimuksen näkökulma oli tarkoitus rajata opiskelijapalveluihin, vaikka se on vain pieni osa tätä kokonaisuutta.

3.6 Kohdeorganisaatiot

Opetus- ja kulttuuriministeriön hallinnonalalla toimivia ammattikorkeakouluja on Suomessa vuonna 2012 yhteensä 25. Näistä kunnallisia ammattikorkeakouluja on neljä. Hämeen ammattikorkeakoulun ja Lahden ammattikorkeakoulun lisäksi viisi muuta on kuntayhtymän omistamia. Laurea-ammattikorkeakoulu puolestaan on yksi neljästätoista yksityisestä ammattikorkeakoulusta. Laureankin osakkaita toki ovat pääasiassa kunnat ja kuntayhtymät. Ainoastaan Lahden ammattikorkeakoululla on toimipisteitä vain yhden kunnan alueella.

Kukin kolmesta tarkastelun alaisista ammattikorkeakoulusta on viime vuosina käynyt läpi organisaatiouudistuksen tai se oli käynnissä 2012 loppuvuodesta. Kukin on organisoitunut eri tavalla, mutta tutkintoihin johtavaa koulutusta järjestään valtakunnallisen koulutusalaan mukaan tietyn laajuisten koulutusohjelmien opintoina. Nämä kahdeksan koulutusalaa ovat humanistinen ja kasvatusala, kulttuuriala, yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala, luonnontieteiden ala, tekniikan ja liikenteen ala, luonnonvara- ja ympäristöala, sosiaali-, terveys- ja liikunta-ala sekä matkailu-, ravitsemis- ja talousala

Kukaan kumppaneista ei kuitenkaan tarjoa kaikkien koulutusalojen opintoja. FUAS-verkostokumppanuuden myötä on profiloiduttu kumppaneista poikkeaviin painopistealueisiin. Hämeen ammattikorkeakoulun painopiste on luonnonvara-ala, Lahden ammattikorkeakoulun painopiste on muotoilu ja Laurean matkailu-,

ravitsemis- ja talousala. (FUAS 2012.) Opintojen mitoituksen peruste on opintopiste ja ammattikorkeakoulututkintojen laajuus perustutkinnoissa on 210-270 opintopistettä. Tämä tarkoittaa noin kolmen-neljän vuoden opintoja. Ylempien ammattikorkeakoulututkintojen laajuus on 60-90 pistettä ja kokopäiväisesti opiskellen opinnot kestävät vuodesta puoleentoista vuoteen.

Koulutustehtävän ohella ammattikorkeakoulun tehtävä on harjoittaa ammattikorkeakouluopetusta palvelevaa sekä työelämää ja aluekehitystä tukevaa ja alueen elinkeinorakenteen huomioon ottavaa soveltavaa tutkimus- ja kehittämistyötä (t&k-työtä). Ammattikorkeakoulujen t&k-työtä kehitetään osana suomalaista innovaatiojärjestelmää. (OKM 2012)

Lain ja asetusten säätämää opetusta järjestetään koulutusohjelmissa opinto-oikeuden omaaville henkilöille. Opetuksen puitteiden täytyy luonnollisesti myös olla kunnossa. Esimerkiksi tarkoituksenmukaiset tilat välineineen on varattava. Sekä opetushenkilöstön että opiskelijoiden työjärjestys on täytettävä mielekkäästi ja koko lukuvuodelle tasaisesti jaoteltuna virka- ja työehtosopimusten vapaajaksotus huomioiden. Oman haasteensa luo kalenterivuositteiseksi määritelty tilinpito.

4. TULOKSET

Tässä luvussa peilataan kirjallisuuskatsauksen teemoihin tässä casessa aineistosta esiin nousseita tuloksia. Lopuksi pohditaan aineiston ja kirjallisuuden pohjalta erityisesti FUASin Virtuaalikampusta.

4.1 FUAS Verkoston toiminta

Kun FUAS verkostoa peilaa Hakasen ym. (2007) verkostoteoriataustaan, voi havaintojen perusteella todeta, että yhteisöt ovat lähellä toisiaan ja samanarvoisia kumppaneita. Muuttuvaan toimintaympäristöön on pyritty sopeutumaan luomalla FUAS-verkosto, jonka jäsenten ominaiset vahvuudet halutaan säilyttää. Yhteiseen tavoitteeseen pyritään suunnittelemalla prosesseja työryhmissä, jotka valmistelevat asiat rehtoreiden yhteistä päätöksäsettelyä varten. Syksyllä 2012 oli käynnissä myös rekrytointi FUASin toiminnanjohtajan tehtävään. Rakenteet ja yhteinen toimintakulttuuri ovat kuitenkin vasta muodostumassa.

Aivan niin pitkällä FUASin strategisessa kumppanuudessa sopimuksesta huolimatta ei olla, että esimerkiksi organisaatioiden toiminnalliset rajat olisivat hämärtyneet. Haastattelujen perusteella opetushenkilöstö jopa kokee, että yhteistyöstä puuttuu konkretia. Havainnot eivät täysin tue tätä ajatusta, sillä konkreettisia toimenpiteitä on tehty etenkin opintohallinnon prosessien osalta.

Virtuaalikampustyöryhmän jäsen (V2) listaakin haastattelussa konkreettisiksi aikaansaannoksiksi kesäopinnot ja integraatiokeskittimen. Haastatelluista työryhmissä toimivat vaikuttavat kokevan yhteistyön määrän ja syvyyden positiivisemmin kuin ryhmien ulkopuolella toimivat.

Tehokas yhteistyö vaatii Apilon ym. (2008) mukaan yhdessä sovittuja malleja ja menettelytapoja. Näitä on vielä toistaiseksi vähän, vaikka suurin osa haastateltavista kokee prosessin etenevän pienin askelin. Haastateltava V2 luonnehtii, että vielä ”*odotetaan, mitä ne esiin tulevat käytännön rajoitteet on*”. Toisaalta osa haastateltavista ilmaisee huolen tilanteesta, jossa mistään ei tavallaan luovuta vaan rakennetaan moninkertaista. He pohtivat haastattelun yhteydessä tilannetta rahoittajan kannalta, sillä verkostossa ei rahoittajan toiveista huolimatta ole lähdetty selvittämään yhteistä omistajaa. Osa haastateltavista näkee

rahoittajalle näkyvän uskottavuuden luomiseksi tarpeellisenä myös yhteistyön syventämisen kesäopintoja laajempaan toimintaan.

Haastattelujen perusteella myös kesäopintojen tarjonnan kattavuuden koordinoitua tarvittaisiin (O2). Tämä on nostettu esiin yhtenä työkaluna, joihin haastatteluista tehdyssä luokittelussa (taulukko 4) löytyi 29 mainintaa kaikilta haastatelluilta. Myös vuorovaikutuksen synnyttämiseen kaivattiin työkaluja (O1).

Taulukko 4. Haastatteluaineistosta tehtyjen koodausten luokittelu teemasta Verkostot ja fuusio.

Verkostot ja fuusio	mainintoja	henkilöltä
Kulttuurierot	15	5
Kumppanit	8	4
Luottamus	10	4
Pelisäännöt	36	5
Rahoituslähde	9	3
Resurssi	1	1
Toimintamalli	7	4
Tuotto	14	4
Työkalut	29	5
Yhteistyömuoto	2	2

Määrältään eniten haastatteluista tehdyssä luokittelussa mainintoja saivat pelisäännöt, peräti 36 koodattua mainintaa ja niitä esittivät kaikki haastateltavat. Erityisesti asioiden priorisointi ja ohjeistus kaipasivat haastateltujen mukaan täsmennystä. Luottamukseen liittyi neljän haastatellun kymmenen mainintaa. Näiden koodausten taustalta löytyy ajatuksia tiedon jakamisesta kumppaneille, epäluulosta uusia työkaluja ja menetelmiä kohtaan sekä todellisen tavoitteen hämärtymisestä. Kulttuurierojen koodauksen 15 mainintaa puolestaan pitävät sisällään ajatuksia esimerkiksi erilaisista työskentelytavoista ja opetussuunnitelmista.

Haastatteluista etenkin virtuaalikampustoryhmäläisillä (V1; V2) on selkeä näkemys siitä, että käytänteet ja toimintamallit pitää sopia opiskelijalähtöisesti ja toimintoja läpileikkaavasti. Esiin nousee myös Hakasen ym. (2007, 12) ydinosaamisiin fokuoituvien toimijoiden tapaan eräänlainen osaamisrekisteri, jonka avulla kumppaniorganisaation henkilöstöllä mahdollisesti olevaa

erikoisosaamista päästäisiin hyödyntämään, kun se olisi tehty näkyväksi muillekin. Osaamisen näkyväksi tekemiseen liittyviä mainintoja on koodattu tässä teemassa työkaluihin, toimintamalleihin ja pelisääntöihin.

Tulosmittareihin tai kumppanuuden toimivuuden mittareihin ei haastatteluissa oikeastaan otettu kantaa muutoin kuin Virtuaalikampuksen johtavan ajatuksen muodossa. Mittareita voi tuki johtaa haastatteluissa esiin nousseista tavoitteista, kuten opiskelujen sujuvampi ja joustavampi eteneminen sekä nopeampi ja määrällisesti suurempi valmistuminen. Myös opetuksen yhteisen suunnittelun odotetaan haastateltavien mukaan toteutuessaan parantavan laatua ja yhdistävän osaamista. Havaintojen pohjalta FUAS-yhteistyön taustalla on jo valmiiksi pitkä yhteistyö sekä yhteisölliselle oppimiselle myönteinen toimiala, molemmat merkittäviä seikkoja, kun pohditaan kumppanuuden tuottoa. Kumppanuudella saavutetaan myös riittävä volyymi esimerkiksi globaaleja verkostoja silmällä pitäen, kuten yksi haastateltavista (O3) tuo esille.

4.2 Odotukset lisäarvolle

Lisäarvon tuottamisen näkökulmasta FUAS-kumppanuuden tuomat mahdollisuudet yhdistellä erilaisia kyvykkyyksiä luovat haastateltavien mukaan laajemman resurssipohjan opiskelijoiden hyödynnettäväksi. Samalla ne antavat mahdollisuuden henkilöstön oman osaamisen lisäämiseen ja jakamiseen sekä uusien ideoiden löytymiseen.

On selvää, että asiakkaan osallistuminen on opiskelijan ollessa kyseessä Krajewskin ym. (2007) jaottelun mukaan sekä prosessin kulun edellytys että prosessin aikana huomiota vaativa seikka. Opintojaksoille hyväksymisessä on joissain tilanteissa otettava kantaa myös priorisointisääntöön ja jonotusjärjestykseen. Esimerkiksi jollekin vapaavalintainen opinto voi olla toisen opintosuunnitelmassa pakollinen. Opinnot hyväksymisen priorisoinnissa on otettava huomioon myös opintojen vaihe. Lähellä valmistumista olevalla opiskelijalla voi olla rajalliset mahdollisuudet löytää korvaavaa opintoa, toisin kuin alkuvaiheen opiskelijalla.

Tästä syystä opintoprosessin tukeminen -hankkeen työryhmytyössä onkin selvitelty ilmoittautumiskäytäntöjen yhtenäistämistä käyttäen SWOT-analyysii, joka on yksi Larikan ym. (2007) listaamista työkaluista. Kunkin ammattikorkeakoulun omaa sisäistä käytäntöä on selvitetty, jotta voitaisiin sopia yhtenäinen käytäntö. Esimerkiksi Lahden ammattikorkeakoulun eri koulutusaloilla on ollut toisistaan poikkeavat käytännöt, joten on ollut tärkeää selvittää, miten ja millä aikataululla eteneminen on mahdollista.

Miksi-miksi analyysi puolestaan on ollut käytössä havainnoijan ratkoessa sähköpostin välityksellä tietoonsa saamia ongelmatilanteita. Osassa kyse on ollut selkeästi prosessin vastaisesta toiminnasta, esimerkiksi ilmoittautumistieto ei ole siirtynyt, koska opiskelija ei ole antanut siirtolupaa. Asia on ratkennut ohjeistamalla opiskelijaa toimimaan prosessin mukaisella tavalla. Tässäkään ei ole kyse yksistään tietojärjestelmän vaatimuksista, vaan henkilötietojen luovutuksesta toiselle organisaatiolle, mikä ei koskaan voi tapahtua ilman kyseisen henkilön selvää suostumusta. FUAS-toiminnassa siirtolupa kysytään kerran ja se on voimassa kyseiseen tutkintoon kuuluvan opiskeluoikeuden.

Karlöfin & Lövingsonin (2004) esiin tuoma problematiikka arvon jakamisessa sidosryhmien kesken tulee esiin haastatteluissa. Jos esimerkiksi oletetaan, että kumppanuus tuo lisäarvoa resurssisäästöinä kokonaistasolla, mutta samalla lisää yksittäiseltä työntekijältä vaadittua panosta, pitäisi se ottaa huomioon resurssien kohdennuksessa. Taulukosta 5 käy ilmi, että kaikki haastateltavat kommentoivat resursseja 16 maininnalla. Toisaalta tässä mainittiin myös vajaan jääneen työaikaresurssin täyttämismahdollisuus (O2).

Taulukko 5. Haastatteluaineistosta tehtyjen koodausten luokittelu teemasta Lisäarvo ja tuottavuuden tehostaminen.

Lisäarvo ja tuottavuuden tehostaminen	mainintoja	henkilöltä
Asiakkuus	17	5
Joustavuus	11	4
Kannuste	5	3
Kumppanuus	9	5
Osaaminen	6	4
Resurssi	16	5

Muut taulukossa 5:ssä esitetyt tämän teeman merkittävät koodaukset liittyvät asiakkuuteen (17 mainintaa koodattu esimerkiksi asiakastarpeen täyttäminen, tarjonnan laajentaminen ja kysyntään vastaaminen) ja joustavuuteen (11 mainintaa koodattu koskien esimerkiksi virtuaalisuutta, aikataulutusta, modulaarisuutta ja mahdollisuutta virtuaalitutorointiin).

Opettajan työmäärää ovat haastattelujen perusteella lisänneet ainakin ilmoittautumisprosessin ongelmat, erilaiset työskentelytavat heterogeenisissa ryhmissä, opiskelijoille ennestään tuntemattomien työvälineiden ohjeistaminen ja arvioinnin tallentamiseen ja siirtymiseen liittyvät ongelmat. Toisaalta haastateltava O1 muistuttaa, että pitää pystyä ehkäisemään kaksinkertainen resursointi esimerkiksi kumppaneiden yhteistoteutuksilla. Haastateltava O3 puolestaan muistuttaa ”--se ydinkysymys on, mistä me voidaan ottaa pois, koska mitään ylimäärästä rahaahan ei oo--”

Haastatteluissa käy toki ilmi myös henkisempi puoli, kuten työn ilon palkitsevuus sekä sisällöllisen kehittämisen mahdollisuus yhteistyössä. Eräs haastateltavista (O1) oli pystynyt kytkemään oman ammatillisen kehittymisensä kesäopinnon suunnitteluprosessiin. Erilaisten opiskelijoiden koetaan myös tuovan uusia kontakteja ja vaihtelua. Haastateltavat tunnistivat myös mahdollisuuden saada vaihtelua omaan ehkä hieman rutinoituneeseen opetukseen panostamalla FUAS-toteutusten suunnitteluun ja opetukseen. V2 toteaaakin, että ”yhteistyö on enemmän kuin vain osiensa summa ja jakamalla myös saat itse”.

Opiskelijan kokema arvo haastateltavien näkökulmasta on laajemmassa tarjonnassa ja virtuaalisissa toteutuksissa, jotka osaltaan mahdollistavat myös kesäkuukausien toimeentulon opintojen parissa. Havaintojen perusteella kesäopinnoilla on pystytty myös täydentämään opintotukeen oikeuttavaa lukuvuoden aikaista vähimmäisopintopistekertymää. Tällaisessa tilanteessa virtuaalisuus on tehnyt oleskelun opiskelupaikkakunnan ulkopuolella mahdolliseksi.

Haastateltava O2 arvioi, että myös kynnys osallistua toisen koulutusohjelman opinnoille voi olla matalampi, kun kyse on virtuaalitoteutuksesta. Kesätoteutuksille on pyritty tarjoamaan myös ajasta riippumattomia paketteja,

joita opiskelijat tekevät omassa aikataulussaan. Opiskelijälähtöinen ja modulaarinen toteutus tuovatkin toivottua joustavuutta, kuten haastateltava O1 tuo esiin.

Haastateltavat kokevat tarjonnan soveltuvuuden olevan tärkeämpää kuin määrän. Myös opiskelijoilta saatu palaute (toivotaan ammattiopintoja, vieraskielisiä ja virtuaalisia opintoja) tukee tätä ajatusta. Uudenlaisen yhteisen tarjonnan kehittelyyn liittyen V1 hahmottelee mahdollisuutta luoda eräänlainen projektityöskentelyportaali, jonka avulla tekijät ja elinkeinoelämän toimeksiannot saataisiin kohtaamaan. Johdon linjauksissa on esitetty tietyt vähimmäistavoitteet toisaalta tarjottavien opintojaksojen määrälle, mutta myös opiskelijoiden liikkuvuudelle. Opiskelija ei asiakkaan ominaisuudessa itse anna rahallista panosta tälle lisätarjonnalle, mutta esimerkiksi Puustisen (2012) sijoittamisessa koettua arvoa voi tässäkin soveltaa. Onhan kouluttautuminen investointia omaan tulevaisuuteen.

4.3 Prosessit ja muutos

Prosesseihin liittyvä osa-alue tutkimuksessa osoittautui hankalimmaksi. Havainnoinnin perusteella oli odotettavissa, että koulutusaloilla on suunnittelussa erilaisia yksilöllisiä piirteitä, mutta kaikilla on johdon linjaamat määrälliset tavoitteet hyvissä ajoin tiedossa suunnittelun onnistumiseksi.

Haastattelujen perusteella kesäaikaisten opintojen suunnittelu oli ollut hyvin opettajälähtöistä kaikilla kolmella koulutusallalla. Toisin sanoen pääpaino oli siinä, kenelle oli oman opetuksen jälkeen jäänyt työaikasuunnitelmaan tilaa. Toki kesäkuukaudet ovat ongelmallisia virkaehtosopimukseen perustuvien vapaajaksojenkin vuoksi eli työskentelyn täytyy perustua vapaaehtoisuuteen (kaikki 3 opettaja-haastateltavaa toivat esille). Kaksi opettaja-haastateltavaa toi esille myös sen, että jos suunnittelu jätetään vasta varsinaisen lukuvuoden täyttämisen jälkeiseen aikaan, voi ongelmaksi muodostua jo opettajan löytyminen.

Haastatteluaineistosta tehty koodaus esitellään taulukossa 6. Koodi muutos sai 30 mainintaa kaikilta haastateltavilta. Koodauksen taustalta löytyy mm. muutosvastarinta, muutoksen organisointi, riskinotto siirtymävaiheessa,

muutosviestintä ja epävarmuus tulevasta. Kaikki kolme opettajaa olivat esimerkiksi sitä mieltä, että muutoksen tai yhteisen opintoprosessin edellyttämistä priorisoinneista olisi syytä viestiä tarkemmin. Uusia järjestelmiä tai menetelmiä käyttöönotettaessa on V1:n mukaan toisinaan havaittavissa muutosvastarintaa iästä, sukupuolesta ja teknisestä osaamisesta riippumatta. V2:n mukaan kaikilla tasoilla ei vielä ole päästy yhteisistä käytänteistä sopimiseen asti.

Taulukko 6. Haastatteluaineistosta tehtyjen koodausten luokittelu teemasta Toimintatavat (prosessi) ja muutos.

Toimintatavat (prosessi) ja muutos	mainintoja	henkilöltä
Hallinto	14	5
Joustavuus	2	2
Järjestelmien kytkeytyminen	9	4
Kumppanuus	9	5
Muutos	30	5
Ohjeistus	12	4
Opetuksen suunnittelu	22	5
Opintoprosessi	25	5
Resurssi	22	5

Opintoprosessi on tämä teeman koodauksista saanut 25 mainintaa kaikilta haastatelluilta ja opetuksen suunnittelu on ollut esillä 22 maininnalla.

Opintoprosessin maininnat muodostuvat tietämättömyydestä prosessin osavaiheisiin (ilmoittautuminen, opinnot hyväksyminen jne.) ja prosessin kustannustehokkuudesta. Maininnat, jotka liittyvät opetuksen suunnitteluun, koskevat esitietovaatimuksia, moduulipohjaisuutta ja suunnittelun riittävää aikaistamista.

Haastatelluista O3 kommentoi, että itsenäiset asiantuntijat eivät kaipaa niinkään tarkkoja ohjeistuksia. Toisaalta opettajat olisivat kuitenkin kaivanneet työohjeita kaikilla osa-alueilla lisää. Tarkemmin voidaan listata toimintaohje opintoprosessin eri vaiheissa, luokkatila- ja kulkuohjekyselyihin vastaaminen, yhteyshenkilötiedot ongelmatilanteissa, oppimisolun käytön ohjeistaminen. Esimerkiksi O1 oli kokenut ongelmallisena opintopistemäärältään joustavaksi suunnitellun toteutuksen arvioinnin tallentamisen opintohallintojärjestelmään. Kyse oli osittain järjestelmäintegroinnin mukanaan tuomasta uudesta tilanteesta. O2 puolestaan oli kohdannut vaikeuksia tehtävänannon yhteydessä, kun osallistujilla ei ollut yhtenäistä käsitystä lähdeaineiston käytöstä. Tämänkaltaisia ongelmia ilmenee

todennäköisesti aina, kun opintojakso on suunnattu heterogeeniselle ryhmälle tietyn koulutusohjelman tietyn vuosikurssin sijaan.

Toimintajärjestelmän kolmas taso eli tekemisen malli sisältää Laamasen (2003) mukaan kriittisiä vaiheita varten tarvittavan tuen. Haastattelujen perusteella tällaisina keinoina on ollut esimerkiksi benchmarkkaus, workshopit ja yhteiset koulutukset opetushenkilöstölle. Havaintojen pohjalta myös opintoprosessia tukevien tietojärjestelmien kehittämiseen on kiinnitetty huomiota etenkin opintohallintojärjestelmän osalta varsin mittavasti. Operatiivisessa toiminnassa on myös ohjeistettu sekä kohdennetusti että yleisesti ja luotu varsin yksinkertainen ongelman ratkaisukanava, sillä kullakin kumppanilla on fuasopinnot@oma-amk - sähköpostiosoite, jossa huolehditaan keskitetysti ja vastuullisesti asian hoito oikealle taholle myös kumppaneiden osalta. Havaintojen perusteella jotkut ongelmista ovat koskeneet vain Lahden ammattikorkeakoulun järjestelmien ja prosessien muodostamaa yhtälöä. Valtaosa prosessin pullonkauloista on kuitenkin kumppaneille yhteneviä.

Yhteisöllisyyden kokemus vaikuttaa jäävän vain työryhmissä toimiville. Molemmat työryhmässä toimimattomat opettajat kokivat, että yhteistyö on vähäistä ja vaatii paljon oma-aloitteisuutta. Resurssien riittävyys ja niiden priorisoitu kohdentaminen nousevat tässä yhteydessä esiin. Nimenomaan kesäopintotoiminnassa mukana olevalle henkilöstölle onkin järjestetty mahdollisuus antaa palautetta kohdennetulla kyselyllä vuonna 2012. Aikaisempina vuosina palautemahdollisuus annettiin lisäksi mahdollisimman laajalle joukolle liittämällä kyselylinkki henkilöstön intranet-sivulla pysyvään tiedotteeseen. Molemmissa kyselyissä tiedusteltiin myös tapaa, jolla vastaaja on järjestelyihin osallistunut.

Opintoprosessin tukeminen/rakenteet -työryhmän toiminta on kaiken kaikkiaan mukaillut Demingin ympyrän (vrt. Laamanen 2003, 210) vaiheita. Suunnittelua on seurannut toteutusvaihe, josta saatuja kokemuksia on tarkasteltu ja tehty tarvittavat korjaustoimet. Vuotuisten toimintasuunnitelmien kehittämiskohteet on avattu toimenpiteiksi ja niille on määriteltä vastuutaho ja aikataulu. Vastuutahojen määrittelyssä on otettu huomioon myös rinnakkaiset ryhmät kuten FUASin

integraattoriryhmä. Luonnollisesti yhteistyötä on rinnakkaisryhmien lisäksi tehty lukuisten, oman ammattikorkeakoulun sisäisten tiimien kehittämistyössä.

4.4 Virtuaalikampuksen muotoutuminen

Haastateltavan V2 lausuma ”*tavallaan tää Virtuaalikampus-käsitekin on semmonen ameeba*” kuvaa hyvin tutkijalla alkuasetelmassa ollutta käsitystä Virtuaalikampuksesta. Kyse onkin tähän asti ollut lähinnä suunnittelusta ja mahdollisuuksien ideoinnista, jonka pohjalta varsinainen konkreettinen vaihe on alkamassa vuonna 2013.

Tavoitteena on V2:n mukaan ”*kokonaisvaltanen kaikkia organisaatioita läpileikkaava toimintamalli, ett se tavallaan näkyis kaikilla toiminnan tasoilla jollain tavalla se, että tehdään yhteistyössä ja että järjestelmät on niitäkin yhtenäisiä, että toimintoprosessit on jotenkin yhteensopivia*”. V1 kuitenkin varoittaa, että ”*suunnittelu on hauskaa, niinku tää kuva tässä (Liite 2), mutta kun mennään näihin ytimiin, niin meillä kaikilla on tietohallintojärjestelmät ja kuinka ne sitten loppupelissä taipuu näihin ideoihin*”.

Virtuaalikampus-teemalla haastatteluaineistosta tehty koodaus esitetään taulukossa 7. Kaikkein vahvimmin virtuaalikampuksen käsitteeseen liitettiin ohjeistus, oppiminen ja resurssit. Mainintoja tuli paljon myös visioon liittyen.

Taulukko 7. Haastatteluaineistosta tehtyjen koodausten luokittelu temasta Virtuaalikampus.

Virtuaalikampus	mainintoja	henkilöltä
Mahdollisuudet	6	2
Ohjeistus	13	5
Oppiminen	13	5
Osaamisen jakaminen	3	3
Resussit	27	5
Tarjonta	11	4
Visio	15	3

Haastattelujen perusteella ohjeistusta kaivattiin sekä henkilöstölle että opiskelijoille. Oppimiseen liittyvistä maininnoista on erotettavissa järjestelmät, kumppanuus ja pedagogiikka. Resurssimaininnoista eniten liittyi järjestelmiin ja

kumppanuuteen. Tarjontaan liittyvien mainintojen tärkein sanoma liittyi yhdessä ja ajoissa suunniteltavaan, oikein kohdennettuun tarjontaan. Visioon liittyvissä maininnoissa kaivattiin konkreettisia toimia. Mahdollisuutena nähtiin syntyvän hyötyä opettajien lisäksi opiskelijalle ja taloudelle.

Kesäopintoja toteuttaneiden kokemusten mukaan FUAS-opinnot oli vielä syksyllä 2012 tavallaan erillisprosessi (O2). Prosessi kuitenkin antaa tilaisuuden ja pakottaa löytämään uusia menetelmiä opettaa ja oppia (O1). Yhteistyötä pyritään laajentamaan työpajoilla sekä koulutus ja tutkimusavauksilla (O3). Virtuaalikampuksen toimintaan liittyvää opiskelijapalautetta myös seulotaan järjestelmällisesti kaikilta palautteenantokanavilta (V2).

Kesäopintokokemuksiin keskittyvän haastatteluosuuden perusteella esimerkiksi tilankäyttö on ratkennut virtuaalitoteutuksina, joita opiskelijat ovat suorittaneet kotikoneillaan ja kirjastoissa (O1:n ja O3:n toteutukset kokonaan virtuaalisia ja O2:lla vain kaksi lähikertaa). Luonnollisesti lukuvuoden aikaisissa toteutuksissa on paljon sellaisiakin opintoja, joilla lähiopetus on välttämätöntä laitteiston ja asianmukaisten välineiden vuoksi, kuten V1:n haastattelussa käy ilmi. Työaika- ja työhuonekysymyksistä ei siis voi noin vain sivuuttaa. V1 toteaaakin, että *”Virtuaalikampuksen pääideahan ei välttämättä ole se, että kaikki tapahtuu netissä, vaan että on yhteisiä toimintoja ja toimintamalleja --”*.

On myös huomattava, että vuorovaikutuskin on erilaista kontaktiopetuksessa. Haastatelluista O2 olisi toisaalta kaivannut kesäopinnoissaan lisää kontaktia esimerkiksi tukemaan tehtävänannossa. Toisaalta hän näki, että virtuaaliosuudella kukin joutui itse pohtimaan omia kokemuksiaan enemmän kirjoittaessaan teemasta yksilötehtävää kuin mitä olisi tapahtunut lähiopetuskerran keskustelussa. Kaksi kolmesta haastateltavasta opettajasta koki myös kulttuurierojen (organisaatio- ja/tai kansallisen kulttuurin) hankaloittavan opinnon varsinaista tavoitetta.

Haastatteluissa kävi ilmi, että tietojärjestelmien yhteensopivuus tai pikemminkin yhteensopimattomuus koetaan uhaksi. Yksi selitys voi löytyä siitä, että juuri kesällä 2012 otettiin käyttöön integraatiokeskitin ja ainakin käyttöönoton

aikataulumuutokset aiheuttivat epätietoisuutta sekä henkilöstölle että opiskelijoille.

Haastateltava V1 nosti eräänlaisena uhkatekijänä esiin myös opettajan työn hankaloitumisen, jos esimerkiksi oppimisympäristöjen erityispiirteitä täytyy ohjeistaa paljon. Yhteisten järjestelmien hankintaa puolestaan saattavat hänen mukaansa rajoittaa yhteisen ylläpitäjän puutteessa lisenssikäytännöt.

HAKA-kirjautuminen onneksi mahdollistaa opiskelijoille kumppanuusammattikorkeakoulujen järjestelmien hyödyntämisen. Myös ohjeistusta voidaan tehdä suunnitelmallisesti, kuten haastateltava O3 oli tehnyt järjestämällä yhteisen koulutussession oppimisympäristöstä työvälineenä ulkopuolisille luennoitsijoilleen. O1 nostaa esiin myös mahdollisuuden jakaa itse rakennetun virtuaalisen toteutuksen aineisto esimerkiksi kumppanin käytettäväksi, jolloin aineiston laatineen opettajan ei olisi välttämätöntä opettaa joka kesä.

Tarkasteltavilla kolmella opintototeutuksella oppimisympäristö oli lähinnä materiaalivarasto ja/tai tehtävänpalautuspiste. Haastateltujen järjestämien kesätoteutusten yhteydessä oppimistehtävistä sai toki palautteen, mutta muuten vuorovaikutteisuutta oli vain muutamana lähipäivänä tai pienessä osiossa virtuaalitoteutusta. Käytettävissä olevia sovelluksiaakin hyödynnettiin aika rajallisesti. O3 kommentoi, että *”jos ottaa hirveesti tällasia opetusteknologijuttuja mukaan, niin ne pitää sit olla selvii ja aika strukturoituja”*. Oppimisen vaiheistaminen olikin kaikkien kesäopintoja järjestäneiden vastauksista havaittavissa erilaisten tehtävänantojen yhteydessä.

Haastatteluissakin sivuttiin Virtuaaliammattikorkeakoulun toimintaa ja tuotiin esiin selkeä ero talouden osalta (V1 ja O3). FUAS-opinnoissa raha ei nimittäin liiku toimijoiden välillä suoraan opiskelijamäärien mukaan, vaan kuluja on tässä kehityksen alkuvaiheessa kompensoitu hankerahalla jälkikäteen. Painokertoimina on käytetty toteutuneita kuluja ja kumppaniammattikorkeakouluilta liikkuneiden opiskelijoiden määrää.

Virtuaaliammattikorkeakoulun opinnoista puolestaan veloitetaan ennaltilmoitettu maksu per opiskelija, ja laskutusperusteena käytetään opiskelijan puollettua ilmoittautumista. Virtuaaliammattikorkeakoulussa prosessi toimii siten, että

opiskelija itse ilmoittautuu portaalissa opinnotalle, hänen opettajansa puoltaa siellä hopsille sopivaa opintoa budjetin puitteissa ja opinnoton toteuttava ammattikorkeakoulu hyväksyy opiskelijan opinnotalle ilmoittautumisjärjestyksessä maksimiosallistujamäärän niin salliessa ja jos minimiopiskelijamäärä toteutuu. Aikanaan arviointi kirjataan portaaliin ja siirretään sieltä opiskelijan suoritusrekisteriin. Kaikki nämä vaiheet ovat ainakin Lahden ammattikorkeakoulun opintohallinnossa manuaalisia eikä näköpiirissä ole muutosta siihen. Tämänkin osalta siis poiketaan FUAS-yhteistyökuviosta, jossa toimitaan vain oman ammattikorkeakoulun järjestelmässä, ei erillisessä portaalissa.

Yksi näkökulma on opetuksen vapaus, jolle voi aiheutua uusia vaatimuksia, kun eri ammattikorkeakouluissa vallitsevat erilaiset toimintakulttuurit. Opintojakson suoritustavasta riippumatta on vaatimustason oltava yhdenmukainen ja suhteessa opintopistemäärään. Haastatteluissa nousi esiin myös huoli tilanteesta, jossa opintojaksolla on monta opettajaa. Silloin on jonkun koordinoitava juuri opintopistemitoituksia (O3). Samoin esiin nousi eri organisaatioista tulevien opiskelijoiden erilaiset odotukset kyseisen opintopistemäärän vaatimustasosta (O1) tai tiedonhankinnasta yleensä (O2). Opettajat itse kaipasivat pelisääntöjä esimerkiksi kesätoteutusten toivotun arviointiasteikon, virtuaalikomponentin osuuden suhteen tai kumppanuussuhteiden priorisointiin.

Myös huoli resursoinnin riittävydestä nousi esiin esimerkiksi tilanteessa, jossa opettaja joutui käyttämään esseevastausten numeeriseen arviointiin keskimääräistä enemmän aikaa. Tämä johtui ryhmän heterogeenisyydestä, kun piti ottaa huomioon erilaisten lähtötasojen vaikutus annetun ohjauksen ymmärtämiseen. Ylimääräistä työtä aiheutui myös kumppaniammattikorkeakoulun opiskelijalle vieraasta toimintaympäristöstä nouseviin kysymyksiin vastaamisessa koko opintojakson keston ajan.

5. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa tehdään tutkimustuloksista lyhyt yhteenveto, joka jaotellaan vielä Virtuaalikampuksen haasteita ja mahdollisuuksia listaaviksi osioiksi. Toisessa alaluvussa esitellään johtopäätöksiä ja kolmannessa alaluvussa pohditaan tutkimuksen luotettavuutta. Lopuksi tuodaan ilmi ajatuksia mahdollisista uusista tutkimuskohteista.

5.1 Yhteenveto

Tässä yhteenvedossa käydään tulokset läpi tutkimuskysymysten kautta. Päättämiskysymys oli ”Minkälaisista lisäarvoa Virtuaalikampus tuottaa FUAS-verkoston ammattikorkeakouluille?”. Haastatteluissa kävi ilmi, että hyötyä voi nähdä syntyvän opiskelijalle, henkilöstölle ja taloudellisten resurssisäästöjen myötä.

Hyöty opiskelijan kannalta näkyy siinä, että opintotarjonta lisääntyy ja monipuolistuu. Välillisesti lisäarvoa tuottaa mahdollisuus saada toimeentulo myös kesäkuukausina opintojen parista. Henkilöstö hyötyy osaamisen jakamisen ja laajemman verkoston kautta. Hallinnolliselta kannalta resurssisäästöjen mahdollisuus ja suurempi painoarvo kansainvälisissä yhteyksissä nousevat esiin.

Haastatteluaineiston pohjalta heikoiden pystytään tuomaan uutta näkökulmaa alatutkimuskysymykseen ”Miten opintojen edistymisen odotetaan kehittyvän?”. Haastatteluista käy ilmi, että opintojen toivotaan edistyvän nopeammissa aikatauluissa tarjoamalla laajennettua lukuvuotta kesäkuukausina ja suurempaa valikoimaa opintotarjonnassa. Sama johtopäätös on syntynyt havainnoinnin perusteella. Taustalla on ajatus siitä, että laajempi tarjonta antaa periaatteessa paremman mahdollisuuden aikatauluttaa oma hops ja kansainvälinen yhteistyökin voi osaltaan lisätä tarjontaa. Tämän aiheen syvälinen avaaminen olisi todennäköisesti kaivannut täsmällisempiä kysymyksiä tai kohderyhmäksi olisi pitänyt valita esimerkiksi opintojen ohjaus -tehtäviä hoitavia henkilöitä.

Toisen alakysymyksen ”Miten opintohallinnon prosesseja on mukautettava? osalta voidaan todeta, että FUAS-verkoston strategiaa on systemaattisesti kehitetty, mutta jalkauttaminen arkisten prosessien tasolle on vielä kesken.

Toimijat kokevat, että opintotarjonnan avaaminen kumppanien opiskelijoille toimii erillisenä prosessina, vaikka tarkoituksena on ollut muokata myös suunnitteluprosessia yhtenäiseksi. Myös osa niistä ongelmista, jotka tosiasiaassa kuuluvat jo omaan toimintaan, koetaan verkostoitumiseen liittyviksi. Toisaalta uusia vaatimuksia esimerkiksi parametreina käytettävien koodien nimeämisessä on syntynyt juuri yhtenäisten käytäntöjen edellyttämänä.

Tutkimuksen myötä Lahden ammattikorkeakoulun opiskelijapalveluissa havaittiin joitakin omiin prosesseihin muodostuneita puutteita samalla, kun kehitettiin yhteisiä käytänteitä kumppaneiden kanssa. Tosin niihin olisi saatettu puuttua jonkin muunkin kehityshankkeen yhteydessä.

Kolmannen alakysymyksen ”Miten otetaan huomioon muutoksen hallinta?” käsittelyssä on tuotu esiin joitakin puutteita. Suurimmaksi haasteeksi on nostettavissa vision jalkauttaminen konkreettisesti päivittäistoimintaan. Ylipäättään viestintää olisi tarpeen kohdentaa laajemmalle joukolle.

5.1.1 Virtuaalikampuksen haasteet

Haastateltavat eivät olleet hyödyntäneet kovinkaan moniulotteisesti erilaisia eLearning-työkaluja todennäköisesti siksi, että kyse oli kesätoteutusten järjestämisestä eli mahdollisuus reaaliaikaiselle vuorovaikutteisuudelle oli hyvin rajallinen. Todennäköisesti sitä on helpompi sisällyttää toteutusten rytmitykseen lukuvuoden aikaisissa opinnoissa.

Toisaalta eri oppimisympäristöjen ohjeistaminen opiskelijoille voi olla hankalaa toteuttaa yhden opintojakson aluksi. Oman koulutusalan opiskelijoille käytänteet voivat olla tuttuja, mutta rinnalla saattaa olla erilaista opintosuunnitelmaa suorittava kumppaniammattikorkeakoulun opiskelija, joka ei ole koskaan aiemmin toiminut siinä ympäristössä ja toinen kumppaniammattikorkeakoulun opiskelija, joka on saattanut jo opiskella jotain toisella koulutusallalla eli hänellä on peruskäsitys aiheesta. Vaihto-opiskelijoillehan tarjotaan perinteisesti orientaatiojaksoa ennen varsinaisten opintojen alkua. Voisiko siis tässäkin tilanteessa soveltaa tätä ja osaisiko opintototeutukselle tulija itse tunnistaa tarpeensa tällaiseen orientaatioseesioon?

Opetusmateriaalin saatavuuteen ei otettu haastatteluissa juurikaan kantaa, oletettavasti siksi, että kesätoteutuksissa opettajat hyödynsivät julkisia tai kaikille kumppanuksille lisensoituja verkkoaineistoja. Lukuvuoden aikaisen opetuksen suunnittelussa on tämäkin näkökulma otettava huomioon, jos kaikilla osallistujilla ei ole samat tieto- ja kirjastopalvelut käytettävissään.

Yhtenä yhteistyön tärkeänä edellytyksenä on käsitteiden tarkkuus ja yhtenevyys. Esimerkiksi monialaisuus tarkoittaa eri yhteyksissä eri asioita. Lahden ammattikorkeakoulun tasolla monialaisuudella käsitetään yli koulutusalarajojen tapahtuvaa yhteistyötä, mutta sosiaali- ja terveystieteillä monialaisuuteen viitataan jo oman alan eri koulutusohjelmien (fysioterapia, hoitotyö ja sosiaaliala) välisessä yhteistyössä. Ajattelutavan laajentaminen muodostuu vielä tärkeämmäksi FUAS-verkoston tasolla, esimerkiksi opinnon edeltävyysvaatimusten ilmaisussa, kun eri koulutusaloilla ja -ohjelmissa on erinimisiä opintoja.

Aiemmin mainittu Laamasen (2003) jaottelun mukainen varsinainen tekemisen malli on vielä osittain puutteellinen, vaikka ohjausmalli ja yhteistyömalli FUAS-verkostolle ovatkin jo syntyneet. Haastatteluista oli havaittavissa myös luottamuksen puutetta vision pitkän tähtäimen mahdollisuuksista, joten strategiatyössä kannattaisi kiinnittää huomiota suuntaviivojen jalkauttamiseen.

5.1.2 Virtuaalikampuksen mahdollisuudet

Selkeimmin Virtuaalikampuksen mahdollisuutena nousevat esiin opetushenkilöstön yhteistyö sisältöjen tuottamisessa ja asiantuntijuuden laajentamisessa sekä kuorman jakaminen esimerkiksi kesätoteutusten vetovastuissa. Vainion (2009) esille tuomien Virtuaaliammattikorkeakoulu-toimintaan liittyvien ongelmakohtien ehkäiseminen on mahdollista, kun ne tunnistetaan omassa toiminnassa.

Haastatteluissa nousi esiin myös mahdollisuus FUASin Virtuaalikampuksella koordinoitavasta hankkeistetusta opetuksesta, jonka avulla voitaisiin vastata Lyytisen (2011) mainitsemiin haasteisiin lisätä joustavuutta ja vastata erilaisiin tarpeisiin sekä löytää alueellisiin konteksteihin soveltuvia toimintatapoja. Kunkin

ammattikorkeakoulun painopistealaan liittyvää osaamista yhdistämällä vaikutus voisi jopa kertaantua.

Opiskelijoiden kannalta varsinkin mahdollisuus joustaviin opintoihin ja laajempi tarjonta nähtiin yhteistyön tuomana hyötynä. Harjoitteluajana tai kesätöiden lomassa on mahdollista kätevästi suorittaa myös virtuaaliopintoja. Mikäli asuinpaikka sattuu olemaan lähempänä kumppaniammattikorkeakoulun toimipistettä, voivat lähitoteutuksetkin tulla kyseeseen. Lähitoteutuksia voidaan laajentaa järjestämällä kumppaniammattikorkeakouluihin mahdollisuus osallistua luennoille etänä. Myös harvinaisempia toteutuksia pystytään järjestämään, kun laajemmalla opiskelijapohjalla saadaan minimiosallistujamäärä täyteen. Samoin erilaista tukea on mahdollista järjestää, kun resursseja voidaan jakaa ja saavutetaan riittävä potentiaalinen käyttäjämäärä.

Haastatteluissa tuli ilmi myös ajatus kansainvälisen yhteistyön hyödyntämisestä uusilla tavoilla. FUAS-kumppanukset voisivat esimerkiksi palkita ansioituneimpia opiskelijoita mahdollistamalla heille tiettyjä opintosuorituksia jossain arvostetussa kansainvälisessä korkeakoulussa. Useinhan muualla maailmassa on käytössä lukukausimaksuja, joten ainakin osittainen taloudellinen tuki olisi opiskelijalle tervetullutta. Myös omien opintojen toteuttamisessa voitaisiin tehdä räätälöidymppä yhteistyötä kansainvälisten kumppanien kanssa yhdistetyillä FUAS-resursseilla.

5.2 Johtopäätökset

Suurimpia lähiajan haasteita hankkeessa ovat opiskelijapalveluiden näkökulmasta opintotarjontaan ja ilmoittautumiskäytänteisiin liittyvät asiat. Ensinnäkin opintotarjontaa tulisi suunnitella joustavaksi siten, että opinnot soveltuvat erilaisiin hopseihin ja niitä on mahdollista suorittaa myös ajasta ja paikasta riippumatta. Erityisesti onkin toivottu virtuaalisia ja englanninkielisiä toteutuksia ja pakollisiin hopsattavia opintoja. Tämä vaatii tarkempaa suunnitteluyhteistyötä. Työryhmätyöskentelyssä siirryttiin koulutusalaakohtaisista työryhmistä painoalakohtaisiin työryhmiin ja sillä on saattanut olla yhteistä suunnittelua rajoittava vaikutus. Alakohtaisen yhteissuunnittelun onkin onnistuakseen muututtava konkreettisemmaksi.

Jos peilaa tekemisen malliin liittyviä kommentteja Smallwoodin (2002) kannanottoihin ohjausryhmän tehtävistä esimerkiksi FUAS-tason kesäopinto - hankkeessa, herää monia kysymyksiä. Ovatko esimerkiksi riittävän substanssiosaamisen ja päätäntävällän omaavat henkilöt kaikilla tasoilla ottaneet asian omakseen? Entä onko monella rintamalla etenevä verkostoituminen hämärtänyt vastuuhenkilöiltä viestittävien asioiden rajat? Tarjonnan laajuuden suhteen FUAS-rehtoreiden linjaukset eivät ole täysin toteutuneet, mutta asiaan puuttumiselle on olemassa prosessi.

Yhteistyö jo tarjonnan suunnitteluvaiheessa todennäköisesti helpottaisi myös toteutussuunnitelmissa olevien puutteiden ehkäisemistä ja opiskelijat saisivat riittävät tiedot ajoissa. Kesäopinnoissa yksi ongelmakohta on nimittäin ollut sitoutumisen puute. Osa opiskelijoista ei ole osallistunut opintojaksolle huolimatta ilmoittautumisen hyväksymisestä. Tämän osalta tulisi varmistaa, mistä on kyse. Syynä eivät saisi olla ainakaan puutteet opinnoille hyväksymisen prosessissa. Olisikin tärkeää kehittää myös varasijoilta hyväksymistä, ettei opintototeutuksia pyörisi vajailla opiskelijamäärillä, kun halukkaita osallistujia on jäänyt ulkopuolelle.

Opintohallintojärjestelmien kehittäminen on saanut tästä kehityshankkeesta uutta virtaa. Asioita on tarkasteltu siitä näkökulmasta, että järjestelmä olisi riittävän yksinkertainen ja ohjausta sen käyttöön tarvittaisiin hyvin vähän. Opiskelijoiden toteuttama vertaisohjauskaan ei nimittäin ole FUAS-tasolla järkevästi toteutettavissa. Samassa fyysisessä toimipisteessä toimittaessa tulevat koulutuslallalla vallitsevat yhteiset käytännöt tutuiksi. Nämä eivät kuitenkaan välity ilman ponnisteluja toiselle paikkakunnalle eikä yhteistoteutuksissa ole takeita siitäkään, osallistuuko järjestävän ammattikorkeakoulun opiskelijoita lainkaan kyseiselle toteutukselle. Resurssien vähentyessä ei ole myöskään mahdollista palkata esimerkiksi koulutussuunnittelijoita helpottamaan opettajan työtaakkaa opintojen hallinnoinnin osalta.

Tämän kehityshankkeen yhteydessä erityisesti FUAS-opintoihin liittyvä hallinnointi on huomattavasti helpottunut. Manuaalisesta kesäopintotarjonnan keräämisprosessista sekä ilmoittautumisten, opinnoille hyväksymisten ja arviointien osalta tapahtuvista manuaalisista toimenpiteistä on päästy

integraatiokeskittimen ansiosta lähes kokonaan eroon. Muutamat yksittäiset ongelmat, joita on ollut, eivät ole syöneet opiskelijapalveluiden niukkoja resursseja aiempien kesien tapaan. Opetushenkilöstö ja kumppaniammattikorkeakoulujen opiskelijat kaipaavat kuitenkin vielä helposti löytyvää, tarkempaa ohjeistusta.

Prosessin tavanomaistuminen tapahtuu samalla, kun käytänteitä saadaan yhtenäistettyä. Yksi polttavimmista ongelmista tällä hetkellä ovat ilmoittautumiskäytänteiden eroavaisuudet. Vaarana on esimerkiksi se, että tarjontaa laadittaessa opettaja ei päivitä ilmoittautumisaikaa todenmukaiseksi. Lisäksi koulutusohjelmien välillä on eroavaisuuksia suunnittelu-aikataulussa ja niitä pitäisikin kautta linjan aikaistaa ja yhtenäistää.

Ilmoittautumiskäytänteisiin liittyy kiinteästi opiskelijan oma toiminta. Todennäköisesti ilmoittautuminen opintototeutuksille olisi helpompi muistaa, kun se olisi aikataulutukseltaan riittävän strukturoitua. Toinen puoli asiasta on ilmoittautumisten hyväksyminen eli opettajan on riittävän ajoissa hyväksyttävä opiskelijat opinnoille, jotta nämä voivat suunnitella harrastuksiaan ja mahdollisia työvuorojaan tai lisäopintoja, mikäli eivät ole tulleet hyväksytyksi kaikille haluamilleen opinnoille. Asia on tärkeä myös siksi, että opintotuen edellytyksenä oleva opintopistevaade on tiukentunut (syksystä 2011 alkaen 5 op/tukikuukausi).

Opinnolle hyväksymiseen liittyy myös tiedon välittyminen opiskelijalle. Lähtökohtana tuntuu olevan, että omat opiskelijat osaavat tarkastaa hopsiltaan tilanteen ja todennäköisesti löytävät oppimisympäristöstä oikean kurssin. FUAS-kumppaniammattikorkeakoulun opiskelijoille lähtee hylkäämisestä automaattinen sähköpostiviesti, mutta opinnolle hyväksyminen edellyttää opettajalta tai hänen valtuuttamaltaan henkilöltä oma-aloitteista viestintää eli ohjeistusta oppimisympäristön löytymisestä ja mahdollisista kirjautumistunnuksista (esimerkiksi Moodlessa avain).

Opintohallinnon kannalta on myös tärkeää, että rekisteriin ei jätetä asioita roikkumaan, vaan että opinnon päätyttyä arviointitieto talletetaan vaaditussa aikataulussa järjestelmään. Viimeistään tässä vaiheessa on käsiteltävä myös ne opiskelijat, jotka on hyväksytty opintojakson tälle toteutukselle, mutta jotka eivät

koskaan sille osallistuneet. Opiskelijoita ei voi jättää rekisteriin roikkumaan ”ilmoittautunut” tai ”hyväksytty opinnotille”-tilaan, sillä muuten heidän ei myöhemmin ole mahdollista ilmoittautua itse, vaan vaaditaan turhaa ja aikaavievää selvitystyötä opiskelijapalveluissa tai opintotukilautakunnan selvittäessä edistymisen riittävyyttä.

5.3 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tutkimustulokset ovat joiltain osin yleistettävissä, mutta mitään varsinaisesti uutta ne eivät tuo verkostoitumisen, lisäarvon tuottamisen tai toimintatapojen yhtenäistämisen saralla. Hyötyä on syntynyt lähinnä tälle nimenomaiselle caselle. Virtuaalikampuksen taustalla oleva visio on tarkentunut ja opintoprosessiin liittyvien toimintatapojen kehittäminen on edennyt. Raportin luotettavaa kirjaamista vaikeuttikin osittain havainnoinnin suuri osallistuvuus. Tässä tapauksessa kehittämisprosessi etenee niin vauhdilla, että raportoinnin valmistuessa osaan johtopäätöksinä kirjatusta seikoista on jo tartuttu.

Haastatteluissa kaikki teemat, joita kirjallisuuskatsauksen pohjalta olisi voinut odottaa, eivät nousseet esiin tasaveroisina. Esimerkiksi muutoksenhallinnan kokemuksesta olisi voinut syntyä enemmän keskustelua. Toisaalta haastattelija ohjasi kerrontaa alussa voimakkaasti opintohallinnon prosessien tai virtuaalikampus-käsitteen kannalta tärkeimpiin seikkoihin. Yllättävintä oli ristiriita havaittujen toimenpiteiden ja kesäopintoja järjestävien opettajien kokemusten välillä. Esimerkiksi tarkempaa ohjeistusta pyrittiin kohdistamaan nimenomaan kesäopintojen järjestelyissä mukana oleville opettajille henkilökunnalle yleisesti annetun tiedotuksen lisäksi. Mahdollisesti ohjeistus ei ollut riittävän ennakoivaa ja oikea-aikaista, sillä haastatteluiden perusteella sitä kaivattiin enemmän. Dialogisiksi muodostuneet haastattelutilanteet toimivat siten myös tiedonantokanavana kesäopintoja toteuttaneille opettajille.

Tutkimuksen kontekstivaliditeettiin liittyen on todettava, että menetelmävalinnasta (strukturoidut haastattelut) johtuen tutkimusaineistosta nousi esiin joitakin tutkittavaan ilmiöön liittymättömiä seikkoja. Ne eivät kuitenkaan olleet merkityksellisiä, joten niitä ei tässä raportissa käsitellä.

Tutkimuksen kannalta olennaisiin asioihin saatiin kuitenkin vastaus, joten rakennevaliditeetti on katsottavissa riittäväksi.

Reliabiliteetin osalta on todettava vain, että riittävän lähdeaineiston ja empirian kokoaminen sekä niiden uskottavan yhdistämisen pitäisi riittää kvalitatiivisessa tutkimuksessa. Tapaustutkimusta ei luonnollisesti voi toistaa täysin samanlaisena. Aineiston keruu ja analysointi on kuvattu luvussa 3 ja kirjallisuuskatsaukseen koottu aineisto on kytköksissä empiriaan. Esimerkiksi virtuaalitoteutusten taustalla olevia pedagogisia seikkoja ei ole suoraan käsitelty tuloksissa. Niiden ottaminen mukaan raporttiin on perusteltua, sillä ne ovat luoneet tietämispohjan opetushenkilöstön haastatteluja varten. Kumppanuuden tuoton ja toimivuuden mittareihin tai arvonluontiprosessin mittaamiseen liittyvää teoriaa ei myöskään ole suoraan avattu tuloksissa, mutta niiden kirjaaminen raporttiin on perusteltua aineiston luokittelukoodauksen taustateorian.

Haastatteluun osallistuneet henkilöt ovat saaneet raportissa esitetyt tulokset ja johtopäätökset kommentoitavaksi ennen julkistusta. Kaksi haastateltavista (O3; V1) ei ehtinyt kommentoida ja kaksi (O1; O2) kuittasi, ettei heillä ole huomautettavaa. Yksi haastateltavista (V2) halusi tuoda painokkaammin esille, että Virtuaalikampuksessa kyse on paljon muustakin kuin yhteisestä opintotarjonta-alustasta. Tämä kommentti kumpusi todennäköisesti osittain siitä, että hänellä oli käytettävissään vain raportin loppuosa, jossa rajausta kesäopinto-caseen ei oltu täysin avattu.

5.4 Uusia tutkimuskohteita

Mielenkiintoisia tutkimusavauksia voisi löytyä perusteista, joilla opiskelijat valitsevat juuri kumppaniammattikorkeakoulujen toteutuksia ja eroavatko nuo perusteet mitenkään suhteessa oman ammattikorkeakoulun opintojen valitsemiseen. Olisi myös mielenkiintoista seurata opintojen läpäisyastetta suhteessa yhden ammattikorkeakoulun osallistujista koostuvan ryhmän läpäisyyn. Toki tässä olisi huomioitava, että esimerkiksi vapaavalintaisiin opintoihin valikoituu oletettavasti motivoituneempia opiskelijoita kuin pakollisille opintojaksoille, joten suoraa vertautuvuutta ei voi etsiä.

Olisi myös mielenkiintoista seurata, miten FUASin vasta-alkanut yhteistyö KU Leuven Associationin kanssa lähtee etenemään sekä millaisia haasteita ja mahdollisuuksia tuosta yhtälöstä nousee.

LÄHTEET

Alasoini, T. 2011. Hyvinvointia työstä. Kuinka työelämää voi kehittää kestäväällä tavalla. Helsinki: Tykes raportteja 76.

Ammattikorkeakoululaki 351/2003

Apilo, T., Kulmala, H. I., Kärkkäinen, H., Lampela, H., Mikkola, M., Nevalainen, M., Papinniemi, J., Ruohomäki, I. & Valjakka, T. 2008. Tuotekehitysverkostojen uudet toimintamallit. Helsinki: Teknologiateollisuus ry.

Coleman, D. & Levine, S. 2008. Collaboration 2.0. Technology and Best Practices for Successful Collaboration in a Web 2.0 World. Cupertino: HappyAbout.info.

Collins, J. 2001. Hyvästä paras – Miksi jotkut yritykset menestyvät ja toiset eivät. Jyväskylä: Kauppakaari.

Collins, J. 2010. Parhaasta pohjalle vai vahvana eteenpäin? Helsinki: Talentum.

eLearning. 2004. Designing Tomorrow's Education. [luettu 28.8.2012]. Saatavilla http://ec.europa.eu/education/archive/elearning/doc/workshops/virtual%20campuses/report_en.pdf.

elearningeuropa.info-portaali. 2012. [luettu 28.8.2012]. Saatavilla <http://www.elearningeuropa.info/en/glossary/v>.

Erkkilä, K. 2001. Haltuunoton ja yhdistämisen haasteet. Porvoo: WSOY.

Erkkilä, K. & Valpola, A. 2011. M & A Coach - Value from Integration. Tampere: Teknova.

Fincher, S. 2002. Networking. Teoksessa Baume, C., Martin, P. & Yorke, M. (toim.) Managing Educational Development Projects. Effective Management for Maximum Impact. Lontoo: Kogan Page Ltd. s. 37-45.

FUAS. 2012. FUAS-liittouman esittelysivusto. [luettu 20.9.2012]. Saatavilla www.fuas.fi.

Gibbs, R. & Humphries, A. 2009. Strategic Alliances & Marketing Partnerships. Gaining competitive advantage through collaboration and partnering. Lontoo: Kogan Page Ltd.

Gloory, P. A., Paasivaara, M. Schoder, D. ja Willems, P. 2008. Finding collaborative innovation networks through correlating performance with social network structure. Teoksessa International Journal of Production Research. Vol. 46, No. 5, 1357–1371.

Hakanen, M., Heinonen, U. & Sipilä, P. 2007. Verkostojen strategiat Menesty yhteistyössä. Helsinki: Edita Prima.

Hamel, G. 2012. What matters now. How to Win in a World of Relentless Change, Ferocious Competition and Unstoppable Innovation. San Francisco: Jossey-Bass.

Hassett, M., Räikkönen, M. & Rantala, T. 2011. M & A as a Strategic Option - From Opportunities to New Business Creation. Helsinki: The Federation of Finnish Technology Industries.

Heino, P. 2010. Pilvipalvelut. Hämeenlinna: Talentum

Hälinen, R. 2012. An Evaluation Method for Virtual Learning Applications. Väitöskirja. Tampereen yliopisto. Informaatiotieteiden yksikkö.

James, E. A., Slater, T. & Bucknam, A. 2012. Action Research for Business, Nonprofit, Public & Administration. A Tool for Complex Times. Los Angeles: Sage.

Juuti, P. 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Helsinki: Otava.

Juuti, P. & Virtanen, P. 2009. Organisaatiomuutos. Helsinki: Otava.

Kanter, R.M. 2011. Innovation. Teoksessa Harvard Business Review (toim.) The Essentials. Boston: Harvard Business Review Press. (113-136). Alunperin julkaistu 2006.

Karlöf, B. & Lövingsson, F. H. 2004. Johtamisen näkökulmat peruskäsitteitä ja -malleja. Helsinki: Edita.

Kauppinen, T. J. 2006. Johtamisen johtaminen. Kuinka johtamisesta tehdään kilpailukykyä lisäävä tekijä. Helsinki: Talentum Media Oy.

Kantojärvi, P. 2012. Fasilitointi luo uutta. Menesty ryhmän vetäjänä. Helsinki: Talentum.

Kelo, M. 2006. Support for International Students in Higher Education - Practice and Principles. ACA Papers on International Cooperation in Education. Bonn: Lemmens.

Kotter, J. P. 2011. Leading Change. Teoksessa Harward Business Review (toim.) The Essentials. Boston: Harward Business Review Press. s. 137-152. Alunperin julkaistu 1995.

Krajewski, L., Ritzman, L. & Malhotra, M. 2007. Operations Management – Processes and Value Chains. 8.painos. New Jersey: Pearsons Education.

Kärnä, M. 2011. Virtuaalinen tiedonrakennuksen tila ongelmaperustaisen oppimisen tukena. Väitöskirja. Rovaniemi: Lapin yliopisto, Kasvatustieteiden tiedekunta.

Käpylä, J. 2008. Tuottavuuden kehittämisen haasteet suomalaisissa organisaatioissa vuonna 2008. Diplomityö. Tampere: Tampereen teknillinen yliopisto, Tuotantotalouden koulutusohjelma.

Laamanen, K. 2003. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona - ideasta käytäntöön. Helsinki: Suomen Laatukeskus Oy.

Laamanen, K. 2005. Johda suorituskkyä tiedon avulla - ilmiöstä tulkintaan. Helsinki: Suomen Laatukeskus Oy.

Laamanen, K. & Tuominen, K. 2011. Prosessijohtamisen toimintamalli. Itsearviointin työkirja. EFQM2010. Oy Benchmarking.

Lahtinen, M. 2009. Virtuaaliammattikorkeakoulun alkutaival. Teoksessa Lehto, T. (toim.) VirtuaaliAMK Vapaus valita. Tampere: Tampereen ammattikorkeakoulun julkaisuja, sarja B. s. 9-10.

Larikka, M., Heinilä, P., Selin, K. & Tuominen, J. 2007. Tuottavuuden jatkuva parantaminen – Uusi toimintamalli esimiehille – Uusia tuottavuusmenettelyjä tiimeille. Helsinki: Teknova Oy.

Laukkanen, M. 2008. Opiskelijan oikeusturva. Näkökohtia opiskelijoiden ennakkolliseen ja jälkikäteiseen oikeusturvaan opinnoissa ja opiskelijavalinnoissa. Joensuun yliopisto. Hallintoviraston raportteja ja selvityksiä n:o 47.

LAMK. 2012. FUAS-liittouma ja arvostettu KU Leuven Association yhteistyöhön. [luettu 11.10.2012]. Saatavilla: <http://www.lamk.fi>.

Lustila, R. 2009. Laatu- ja strategiatyö Suomen Virtuaaliammattikorkeakoulussa. Teoksessa Lehto, T. (toim.) VirtuaaliAMK Vapaus valita. Tampere: Tampereen ammattikorkeakoulun julkaisuja, sarja B. s. 20-23.

Lyytinen, A. 2011. Finnish Polytechnics in the Regional Innovation System – Towards New Ways of Action. Väitöskirja. Tampere: Tampereen yliopisto. Johtamistieteiden laitos.

Martin, P. 2002. The rise of national educational development projects. Teoksessa Baume, C., Martin, P. & Yorke, M. (toim.) Managing Educational Development Projects. Effective Management for Maximum Impact. Lontoo: Kogan Page Ltd. s. 13-22.

Maylor, H. & Blackmon, K. 2005. Researching Business and Management. Hampshire & New York: Palgrave Macmillan.

Mäkelä, L. 2010. Verkkokurssi opetuksen ja oppimisen kompleksisena toimintatilana. Akateeminen väitöskirja. Tampere: Tampereen yliopisto, Opettajankoulutuslaitos.

Mänty, I. & Srinivasan, K. 2012. Developing Social Media Communication Skills of Students in Higher Educational Institutions - Reflections from conducting an

ONline Course. [luettu 9.10.2012]. Saatavilla:

http://www.iiis.org/CDs2012/CD2012SCI/IMSCI_2012/index.asp?id=0&area=15.

Möller, K., Rajala, A. & Svahn, S. 2009. Tulevaisuutena liiketoimintaverkot. Johtaminen ja arvonluonti. Helsinki: Teknologiateollisuus ry.

OKM. 2012. Ammattikorkeakoulukoulutus ja sen kehittäminen. [luettu 22.5.2012]. Saatavilla

<http://www.minedu.fi/OPM/Koulutus/ammattikorkeakoulutus/?lang=fi>

Puustinen, P. 2012. Towards a Consumer-Centric Definition of Value in the Non-Institutional Investment Context. Conceptualization and Measurement of Perceived Investment Value. Väitöskirja. Tampere: Tampereen yliopisto. Johtamistieteiden laitos.

RAKETTI. 2011. Hankkeen esittelysivusto. [luettu 7.11.2011]. Saatavilla <http://raketti.csc.fi/>.

Rautajoki, M. 2009. Johto käsissä ja langat kuumina. Teoksessa Lehto, T. (toim.) VirtuaaliAMK Vapaus valita. Tampere: Tampereen ammattikorkeakoulun julkaisuja, sarja B. s. 11-15.

Ruuskanen, P. 2003. Verkostotalous ja luottamus. Jyväskylän yliopisto, Yhteiskuntatieteiden laitos. Jyväskylä: SoPhi.

Sakki, J. 2009. Tilaus-toimitusketjun hallinta. B2B - Vähemmällä enemmän. 7. uud.painos. Vantaa: Jouni Sakki Oy.

Seng, T. O. 2002. Project management in educational development: a Singapore experience. Teoksessa Baume, C., Martin, P. & Yorke, M. (toim.) Managing Educational Development Projects. Effective Management for Maximum Impact. Lontoo: Kogan Page Ltd. s. 153-169.

Silander, P. & Koli, H. 2003. Verkko-opetuksen työkalupakki oppimisaihiosta oppimisprosessiin. Helsinki: Finn Lectura.

Sivistyspoliittisen ministeriryhmän kannanotto korkeakoulujen rakenteellisen kehittämisen vauhdittamiseksi. 2010. [luettu 7.9.2012]. Saatavilla

http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Koulutus/koulutuspolitiikka/Hankkeet/rakenteellinen_kehittaminen/liitteet/rake_kannanotto_23_6_2010.pdf.

Slack, N., Chambers, S. & Johnston, R. 2010. Operations management. sixth edition. Essex: Pearson Education Ltd.

Smallwood, A. 2002. Making good use of a steering committee. Teoksessa Baume, C., Martin, P. & Yorke, M. (toim.) Managing Educational Development Projects. Effective Management for Maximum Impact. Lontoo: Kogan Page Ltd. s. 49-62.

Snart, J. A. 2010. Hybrid Learning. The Perils and Promise of Blending Online and Face-to-Face Instruction in Higher Education. Santa Barbara: Praeger.

Ståhle, P. & Laento, K. 2000. Strateginen kumppanuus - avain uudistumiskykyyn ja ylivoimaan. Porvoo: WSOY.

Suvinen, N., Kautonen, M., Niemonen, H., Marttila, L. & Lyytinen, A. 2006. Ammattikorkeakoulujen ja uusien osaamisalojen kohtaaminen. Kontekstianalyysi. Ammattikorkeakoulut osana uusien osaamisalojen alueellisia kehittäjäyhteisöjä – hanke. Osaraportti 1. Tampere: Tampereen yliopisto. Yhteiskuntatieteiden tutkimuslaitos. Työelämän tutkimuskeskus. Tieteen, teknologian ja innovaatiotutkimuksen ryhmä.

Toivola, T. 2006. Verkostoituva yrittäjäyys Strategiana kumppanuus. Helsinki: Edita.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Tuominen, K. 2010. EFQM Arviointi-alue 5. Prosessit, tuotteet ja palvelut. Turku: Benchmarking Ltd.

Vainio, L. 2009. Opiskelijaliikkuvuuden esteet ja kehittäminen ammattikorkeakoulun henkilöstön näkökulmasta. Teoksessa Lehto, T. (toim.) VirtuaaliAMK Vapaus valita. Tampere: Tampereen ammattikorkeakoulun julkaisuja, sarja B. s. 33-42.

Vesalainen, J. 2006. Kaupankäynnistä kumppanuuteen. Yritystenvälisten suhteiden elementit, analysointi ja kehittäminen. 2.painos. Helsinki: Teknologiateollisuus.

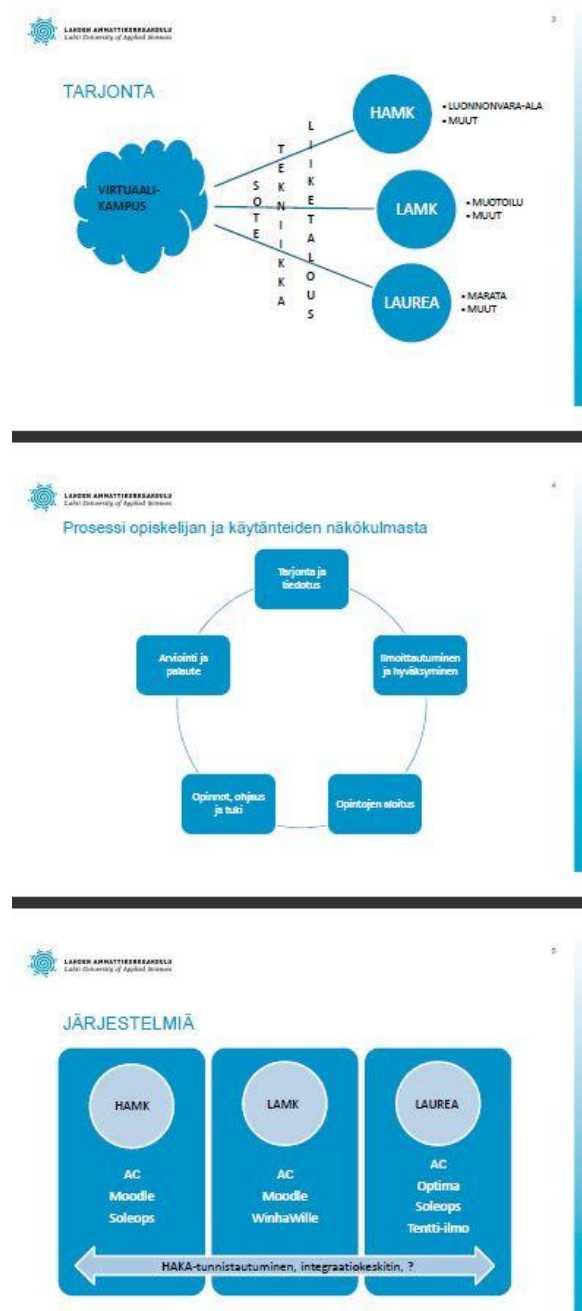
Visced. 2012. Researching Virtual Initiatives in Education. [luettu 28.8.2012]. Saatavilla http://virtualcampuses.eu/index.php/Main_Page.

Yorke, M. 2002. Labouring 'more abundantly than they all'? Teoksessa Baume, C., Martin, P. & Yorke, M. (toim.) Managing Educational Development Projects. Effective Management for Maximum Impact. Lontoo: Kogan Page Ltd. s.185-203.

LIITTEET

Liite 1 Haastattelun tukena käytetty 3 dian kuvio.

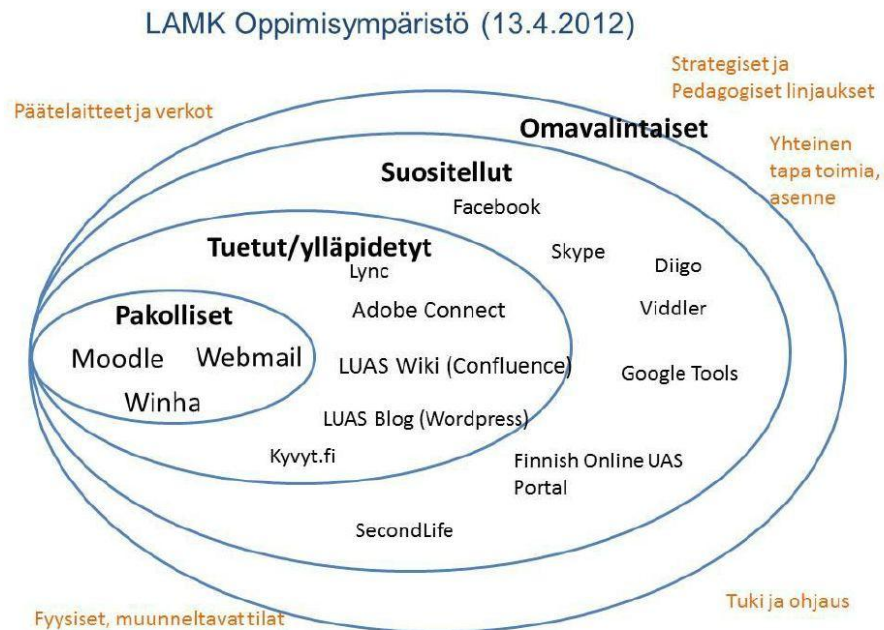
Käyttötarkoituksena oli selventää kesäopintoprosessia, sen taustoja ja järjestelmiä.



Liite 2 Haastattelussa käytetty LAMKin oppimisympäristöt kuvio,

Laatijana ovat Lahden ammattikorkeakoulun Opetusteknologiapalvelut.

Käyttötarkoituksena haastattelussa oli selvittää, oliko kesäopintoja järjestettäessä hyödynnetty näitä kesällä 2012 käytettävissä olleita oppimisympäristöjä tai oliko niiden käytössä ilmennyt ongelmia erityisesti kumppaniammattikorkeakoulujen opiskelijoiden osalta suhteessa oman ammattikorkeakoulun opiskelijoihin.



Saatavilla

http://dl.dropbox.com/u/45127214/oppimisymp%C3%A4rist%C3%B6_LUAS.jpg

Liite 3 Haastattelupyynnöt

Haastattelupyyntö kahdelle Virtuaalikampustyöryhmäläiselle

Lähettäjä: Sari Soikkeli
Lähetetty: 8. lokakuuta 2012 10:15
Vastaanottaja:
Aihe: Tapaamispyyntö LAMKin opiskelijapalveluiden henkilöstöltä Virtuaalikampus-työryhmäläiselle

Hei!

Pyydän saada haastatella sinua Virtuaalikampustyöryhmän toimija. Haastattelu järjestettäisiin mahdollisimman pian (vko 41, 42 tai 44) ja se olisi kestoltaan 30-60 min. Lähetän Outlook-kalenteriisi vielä erillisen aikaehdotuksen.

Olen nimittäin saanut toimeksiannon työnantajaltani (LAMKin opiskelijapalvelut). Minun on tarkoitus selvittää FUAS opiskelumahdollisuuksien haasteita ja mahdollisuuksia haastattelema teitä. Toinen haastateltavien ryhmä koostuu FUAS-kesäopinnot toteutusten vastuupettajista kultakin kolmelta yhteiseltä koulutusalaalta (liiketalous, tekniikka, sosiaali- ja terveysala).

Opetushenkilöstön haastatteluissa keskitytään jo toteutetuissa kesäopinnoissa ilmi tulleisiin seikkoihin. Teitä haastattelema toivon pystyväni selkiyttämään Virtuaalikampus-käsitettä opiskelijapalveluiden näkökulmasta.

Samassa yhteydessä pyydän erikseen suostumustasi haastattelun hyödyntämiseen opinnäytteessäni, jota teen Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen yamk-opintoihin. Opinnäytteeni liittyy toimintatapojen yhtenäistämiseen ja Virtuaalikampuksen FUAS-verkoston ammattikorkeakouluille tuottamaan lisäarvoon. Kirjallisuuskatsauksessani tarkastelen asiaa verkostoyhteistyön ja fuusioitumisen, lisäarvon tuottamisen sekä toimintatapojen yhtenäistämisen ja siihen liittyvän muutoksen hallinnan näkökulmista. Opinnäytteen aineistohankintaan kuuluvat Rakenteet-työryhmän jäsenenä toimiessa ja opiskelijapalveluissa työskennellessä tehty havainnointi sekä opiskelijapalautteet ja haastattelut. Mikäli siis saan lupasi, nauhoitan haastattelun. Luonnollisesti toimittaisin myös aineiston pohjalta tekemistäni johtopäätöksistä sinulle oikaisumahdollisuuden ennen opinnäytteen julkistamista.

Terveisin
Sari Soikkeli
Toimistos sihteeri
LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Opiskelijakeskus
PL 214 (Kirkkokatu 27, 4 krs.)
15101 Lahti

Haastattelupyyntö kolmelle FUAS-kesäopintoja opettaneelle
Pyyntöviestin liitetiedosto on numeroitu tässä raportissa liitteeksi 4.

Lähettiläjä: Sari Soikkeli
Lähetetty: 8. lokakuuta 2012 10:38
Vastaanottaja:
Aihe: Tapaamispyyntö LAMKin opiskelijapalveluiden henkilöstöltä FUAS-kesäopintojen opettajalle
Liitteet: haastattelun pohjaksi.pptx

Hei!

Pyydän saada haastatella sinua FUAS-kesäopintojen opettaja. Haastattelu järjestettäisiin mahdollisimman pian (vko 41, 42 tai 44) ja se olisi kestoltaan 30-60 min. Lähetän Outlook-kalenteriisi vielä erillisen aikaehdotuksen.

Olen nimittäin saanut toimeksiannon työnantajaltani (LAMKin opiskelijapalvelut). Minun on tarkoitus haastatella FUAS-kesäopintojen toteutusten vastuuopettajia vähintään yhtä kultakin kolmelta yhteiseltä koulutusosalta (liiketalous, tekniikka, sosiaali- ja terveysala). Tarkoitus on selvittää FUAS opiskelumahdollisuuksien haasteita ja mahdollisuuksia. Toinen haastateltavien ryhmä koostuu Virtuaalikampustyöryhmän toimijoista.

Opetushenkilöstön haastatteluissa keskitytään jo toteutetuissa kesäopinnoissa ilmi tulleisiin seikkoihin teemojen avulla. Aiheen taustaa havainnollistavia kuvia on liitteenä.

Samassa yhteydessä pyydän erikseen suostumustasi haastattelun hyödyntämiseen opinnäytteessäni, jota teen Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen yamk-opintoihin. Tutkimuskysymykseni liittyy Virtuaalikampuksen FUAS-verkoston ammattikorkeakouluille tuottamaan lisäarvoon. Kirjallisuuskatsauksessani tarkastelen asiaa verkostoyhteistyön ja fuusioitumisen, lisäarvon tuottamisen sekä toimintatapojen yhtenäistämisen ja siihen liittyvän muutoksen hallinnan näkökulmista. Opinnäytteen aineistonhankintaan kuuluvat Rakenteet-työryhmän jäsenenä toimiessa ja opiskelijapalveluissa työskennellessä tehty havainnointi sekä opiskelijapalautteet ja haastattelut. Mikäli siis saan lupasi, nauhoitan haastattelun. Luonnollisesti toimittaisin myös aineiston pohjalta tekemistäni johtopäätöksistä sinulle oikaisumahdollisuuden ennen opinnäytteen julkistamista.

Terveisin
Sari Soikkeli
Toimistos sihteeri
LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Opiskelijakeskus
PL 214 (Kirkkokatu 27, 4 krs.)
15101 Lahti

Liite 4 Haastattelupyynnön liite

Haastattelun ennakotietona FUAS-kesäopintoja opettaneille lähetetty powerpoint-esitys

FUAS KESÄOPINNOT
Opiskelijapalvelut FUAS-liittoumassa
2012 Sari Seikkeli

PROSESSIN KULMAKIVÄ

```
graph TD; A[Tarjonnan löydettävyys] --> D(( )); B[Järjestelmien toimivuus] --> D; C[Mielenkiinto opinto-toteutuksille] --> D; D --- E[😊]
```

TARJONTA

```
graph LR; A[VIRTUAALI-KAMPUS] --- B[TEKNISET LAUKAUS]; B --- C[HAMK]; B --- D[LAMK]; B --- E[LAUREA]; C --- F["• LUONNONVARA-ALA  
• MUUT"]; D --- G["• MUOTOILU  
• MUUT"]; E --- H["• MARATA  
• MUUT"]
```

Prosessi opiskelijan ja käytänteiden näkökulmasta

```
graph TD; A[Tarjonta ja valinta] --> B[Siirtäytymisen ja hyödyntämisen]; B --> C[Opintojen aloitus]; C --> D[Opintojen lopetus ja tuki]; D --> E[Arviointi ja palaute]; E --> A
```

JÄRJESTELMIÄ

HAMK	LAMK	LAUREA
AC	AC	AC
Moodle	Moodle	Optima
Soleaps	WinhuWille	Soleaps
		Tentti-ilma

HAKA-tunnistautuminen, integraatiokeskittäm.