

# Yhteistyön ja keskustelukulttuurin kehittäminen vertaistyöskentelyn avulla

Esimerkkinä terveysalan opettajat

*Arja Holopainen & Merja Mäkisalo*

**Terveysalan koulutuksen sisällöissä korostetaan enenevässä määrin työelämässä tarvittavia yhteistyö- ja tiimityötaitoja. Näitä taitoja ei voi oppia pelkästään teoreettisesti opiskellen, jos esimerkiksi oppilaitoksen oma kulttuuri ei vahvista niiden merkitystä opiskelijoille. Opettajat voivat omalla toiminnallaan joko tukea tai kumota näiden taitojen kehittymisen ja siksi oppilaitoksissa tulisi entistä rohkeammin pohtia, millaisen mallin opiskelijat saavat oppilaitosten työntekijöiden yhteistyötaidoista.**

**M**onissa terveysalan opettajien työyhteisöissä tehdään yhteistyötä kollegoiden kanssa edelleen melko satunnaisesti. Asioiden yhdessä pohtiminen ja reflektointi sekä toisilta oppiminen ovat harvinaisia. Opettajat eivät myöskään ole tottuneet antamaan palautetta toisilleen.

Yhteistyön ja palautteen saamisen menetelmiä on monia. Tässä artikkelissa keskitytään vertaistukeen ja etenkin vertaisarviointiin yhtenä vertaistuen muotona, koska vertaisarviointi on vielä kovin vähäistä, ja käsitteenäkin se on kenties monille vieras.

## **Terveysalan opettajien keskustelukulttuuri**

**T**yöyhteisöjen keskustelukulttuuria ohjaa niihin muodostunut organisaatiokulttuuri. Organisaatiokulttuuri voidaan määritellä työyhteisöissä tietoisesti tai tiedostamattomasti sovituiksi

tavoiksi ja sopimuksiksi olla sekä tehdä ja kehittää työtä yhdessä. Näihin tiedostettuihin tai tiedostamattomiin tapoihin ja sopimukseen perustuu myös se, mistä asioista, minkä verran, missä yhteyksissä ja millä tavoin eri työyhteisöissä keskustellaan. (Mäkisalo 1998, vrt. Lindström 2002.)

Asiantuntijaorganisaatioiden, joita myös terveysalan opettajien työyhteisöt ovat, organisaatiokulttuuriin liittyvä yksi keskeinen piirre on yksin työskentely. Asiantuntijaorganisaatioissa perusolettamuksena on ollut, että jokainen hallitsee oman työnsä ja siksi siihen on työtovereiden vaikea puuttua. (Ks. Costello ym. 2001, vrt. Finger ym. 2001.) Lisäksi suomalaisen työyhteisöjen kulttuuriin ei perinteisesti ole kuulunut pohtia, miten asioita voisi tehdä toisin (Rauste-von Wright & von Wright 1996). Keskinäistä yhteistyötä on voitu tehdä, mutta se on ollut useimmiten satunnaista ja lähinnä työto-

verin konsultointia. Sellainen yhteistyö tai –toiminta, joka edellyttää avointa ja rehellistä toistensa kuuntelemista, yhteisten sopimusten tekemistä ja niihin sitoutumista, palautteen antamista ja saamista sekä toinen toisiltaan oppimista, on ollut vähäistä. (Vrt. Seppänen-Järvelä 2000, Tervamaa & Turunen 2000.) Taustalla saattaa olla myös pelko siitä, että liiallinen avoimuus työtovereiden edessä paljastaa oman asiantuntijuuden heikkoudet.

Yksintyöskentelyn kulttuuria voidaan kritisoida, koska esimerkiksi koulutuksen jatkuva kehittäminen ja yhteiskunnan koulutukselle asettamiin haasteisiin vastaaminen eivät mahdollistaneet yksintyöskentelyn kulttuurissa. Työyhteisön menestyminen edellyttää yhteisöllisen oppimisen ja sen menetelmien (esim. vertaistyöskentelyn) kehittämistä.

Yhteisöllinen oppiminen voi kohdistua seuraaviin työyhteisön kehittämiskohteisiin: hyvien käytänteiden tunnistaminen ja niiden edelleen kehittäminen, osittain vanhasta poisoppiminen sekä uusien ajattelu- ja toimintatapojen omaksuminen. Yhteisöllinen oppiminen perustuu siihen, että työntekijät ovat oman työnsä tutkijoita ja kehittäjiä ja että heillä on mahdollisuus reflektoida kokemuksiaan työtovereidensa kanssa. Tämä edellyttää, että yksittäiset työntekijät ja koko työyhteisö saavat säännöllistä palautetta toiminnastaan. Pelkkä palautteen saaminen ei kuitenkaan riitä, vaan palautteesta tulisi myös oppia, jotta hyvät käytänteet ja kehitettävät asiat tulisivat työyhteisöissä näkyviksi. Näkyväksi tekemisen edellytyksenä on työyhteisöjen avoin ja erilaisia mielipiteitä salliva keskustelukulttuuri, joka mahdollista yhdessä keskustelun ja ajattelemisen. (Mäkisalo 2002, vrt. Auvinen ym. 2001, Finger ym. 2001, Helakorpi 2001.) Muun muassa vertaistyöskentelyn avulla voidaan edistää edellä mainittuja yhteisöllisen oppimisen periaatteiden toteutumista.

## Vertaistyöskentelyn muodot

Nykysuomen sanakirjan (1989) ja Suomen kielien perussanakirjan (1994) mukaan vertaisella tarkoitetaan johonkin rinnastettavissa olevaa, samanveroista, samanarvoista, yhdenvertaista ja tasa-arvoista. Websterin (1989) sanakirja mää-



Arja Holopainen



Merja Mäkisalo

rittelee käsitteen peer seuraavasti: *”one of the same rank, qualities, an equal, a companion”*.

Konkreettisia vertaistyöskentelyn keinoja on useita, esimerkiksi konsultointi, vertaiskouluttaminen, vertaisvalmennus, mentorointi, vertais-tuki, vertaisryhmät ja vertaisarviointi. *Konsultointi* on useimmiten kertaluontoista, tiettyyn yksittäiseen ongelmaan ja sen ratkaisuun liittyvää toisen työntekijän näkemyksen, mielipiteen tai asiantuntijuuden kysymistä ja kuulemistä (ks. Nykysuomen sanakirja 1990). *Vertaiskouluttaminen ja -valmennus* perustuvat siihen, että työntekijä kouluttaa, tukee tai ohjaa työtovereitaan sillä asiantuntijuusalueella, jonka itse hallitsee työtovereitaan syvällisemmin (vrt. Juuti 2000). *Mentorointi* on vertaiskouluttamista ja -valmennusta laajempi käsite, sillä mentoroinnissa työntekijä ohjaa toista työntekijää työn kokonaisuuden hallinnassa (esim. Juuti 2000, O’Malley ym. 2000) sekä piilevien kykyjen ja ominaisuuksien tunnistaminen ja niiden tukeminen (Juusela ym. 2000.) Vertaiskouluttaminen ja -valmennus voivat olla joko kertaluontoisia tai pitkäkestoisia, kun taas mentoroinnin keskeinen ominaisuus on sen pitkäkestoisuus (ks. Juusela ym. 2000).

*Vertaistuessa* korostetaan vertaisten tasa-arvoi-

suutta, ei toisen osapuolen parempaa asiantuntijuu-  
tutta. Vertaistuen edellytyksenä on työnteki-  
joiden (kollegoiden) keskinäinen kollegiaalisuus  
ja luottamus työtovereiden apuun, tukeen ja roh-  
kaisuun. Vertaisten tasavertaisuutta korostavat  
*vertaisryhmät* muodostuvat samassa elämäntilanteessa  
(esimerkiksi saman ikäiset, yhteisen harrastuk-  
sen parissa toimivat, samaa ainetta opettavat)  
olevista ihmisistä. Näissä ryhmissä korostuu vas-  
tavuoroisuus sekä henkilökohtaisten kokemus-  
ten ja tunteiden jakaminen, joiden avulla ryh-  
män jäsenet saavat vertaisiltaan välineitä ongel-  
miensa ratkaisuun tai tukea työ- tai elämäntilan-  
teessaan. Vertaisryhmä voi toimia myös ryhmän  
jäsenten identiteetin vahvistajana. (Malin 2000.)

*Vertaisarvioinnin* tavoitteena on tukea niin yksi-  
löä kuin työyhteisöä ja auttaa jokaista löytämään  
itsessään olevat vahvuudet ja kehittämistarpeet.  
Kehittämistarpeiden tunnistamisen lähtökohta-  
na ei ole virheiden etsiminen, vaan jatkuvan  
oppimisen mahdollistaminen ja salliminen. Ver-  
taisarvioinnissa työtoverit nähdään keskenään  
tasavertaisina. (Koota 1998, Malby & Faulkner  
1998, Mäkisalo 1999). Vertaisarvioinnin käsi-  
tettä on käytetty myös esimerkiksi tieteellisten  
artikkeleiden (ns. review-artikkeleiden) julkai-  
sua edeltävästä vertaisarviointiprosessista, jossa  
aiheeseen tai käytettyyn tutkimusmenetelmään  
perehtyneet asiantuntijat arvioivat artikkelin jul-  
kaisukelpoisuutta. (Larson 1998, Parmley 2000.)  
Tämän tyyppistä vertaisarviointia käytetään myös,  
kun kokeneet tutkijat arvioivat alansa tutkimus-  
tulosten merkittävyyttä ja vaikuttavuutta (Rem-  
pusheski ym. 1996). Viimeksi mainituissa tapa-  
uksissa vertaisarviointi korostaa toisen työtove-  
rin pidemmällä olevaa asiantuntijuu-  
ta.

## **Vertaisarviointi työyhteisön osana keskustelukulttuuria**

**T**yöyhteisössä vertaisarviointia voidaan käyt-  
tää arviointimenetelmänä, jolla samoissa työ-  
tehtävissä toimivat tai samalla tasolla ammatilli-  
sessa kasvussaan olevat työtoverit eli vertaiset ar-  
vioivat säännöllisesti toistensa toimintaa tasaver-  
taisessa vuorovaikutussuhteessa. Tämä edellyttää  
dialogista vuorovaikutusta, jossa tilannekohtai-  
set ja yksilölliset asioille annetut merkitykset tu-

levat kaikille osapuolille näkyviksi ja ymmärret-  
täviksi. Vuorovaikutuksen tavoitteena on erilais-  
ten näkemysten ymmärtäminen ja arvostaminen  
sekä toinen toisiltaan oppiminen. (Walkington  
ym. 2001, vrt. Haarakangas 1997.)

Vertaisarviointi voidaan järjestää työyhteisön  
sisäisenä tai työyhteisöjen välisenä (ns. ulkoi-  
nen vertaisarviointi) toimintana (Rhoades-Ca-  
tanach & Stout 2000) ja se voi toteutua pari-  
työskentelynä, pienryhmissä tai pienryhmien  
välillä. Vertaisarviointi perustuu vertaisten kes-  
kinäiseen sopimukseen, jossa vertaisarviointiin  
osallistuvat määrittelevät etukäteen arvioinnin  
sisällöt, kriteerit sekä arviointiin ja palautteen  
antamiseen liittyvät toimintatavat. (Koota 1998,  
Malby & Faulkner 1998, Vuorinen 1998, Mäki-  
salo 1999, Hinett & Weeden 2000, Kuokkanen  
2000.)

Vertaisarvioinnin sisällöt ja kriteerit perus-  
tuvat vertaisten työtoimintaan, eivät heidän per-  
soonallisiin ominaisuuksiinsa (Kuokkanen  
2000). Arvioinnissa voidaan käyttää apuna sekä  
määrällisiä että laadullisia mittausapuja. Arvioin-  
nin kohteena olevasta konkreettisesti havaitta-  
vasta ja toteen näytettävästä toiminnasta vertai-  
set antavat palautetta toisilleen. Vertaisarvioin-  
nin ja etenkin siihen kuuluvan rakentavan ja mo-  
lemminpuolisen palautteen avulla voidaan tu-  
kea työtovereiden ammatillista kasvua ja kehi-  
tystä sekä keskinäistä kollegiaalisuutta ja yhteis-  
työtä. (Koota 1998, Malby & Faulkner 1998,  
Vuorinen 1998, Mäkisalo 1999.) Kyseessä on  
yhteistoiminnallinen prosessi, joka mahdollistaa  
molemminpuolisen oppimisen.

Vertaisarvioinnin lähtökohta on sekä yksi-  
lön että työyhteisön näkökulmasta katsottuna po-  
siitiivinen. Vertaisarvioinnin tavoitteena on tu-  
kea niin yksilöä kuin työyhteisöä ja auttaa joi-  
kaista löytämään itsessään olevat vahvuudet ja ke-  
hittämistarpeet. Vertaisarvioinnille laadittavat  
kriteerit eivät anna ennalta määriteltyjä ohjeita  
siitä, kuinka yksilön tulee toimia toimiakseen  
oikein, vaan ne selkeyttävät arvioinnissa muka-  
na oleville osapuolille, mihin asioihin arvioin-  
nissa kiinnitetään huomiota. (Kuokkanen 2000,  
Costello ym. 2001.)

Parhaimmillaan vertainen toimii ikään kuin  
peilinä, jonka avulla työntekijä voi tarkastella  
omaa toimintaansa eri näkökulmasta kuin mihin

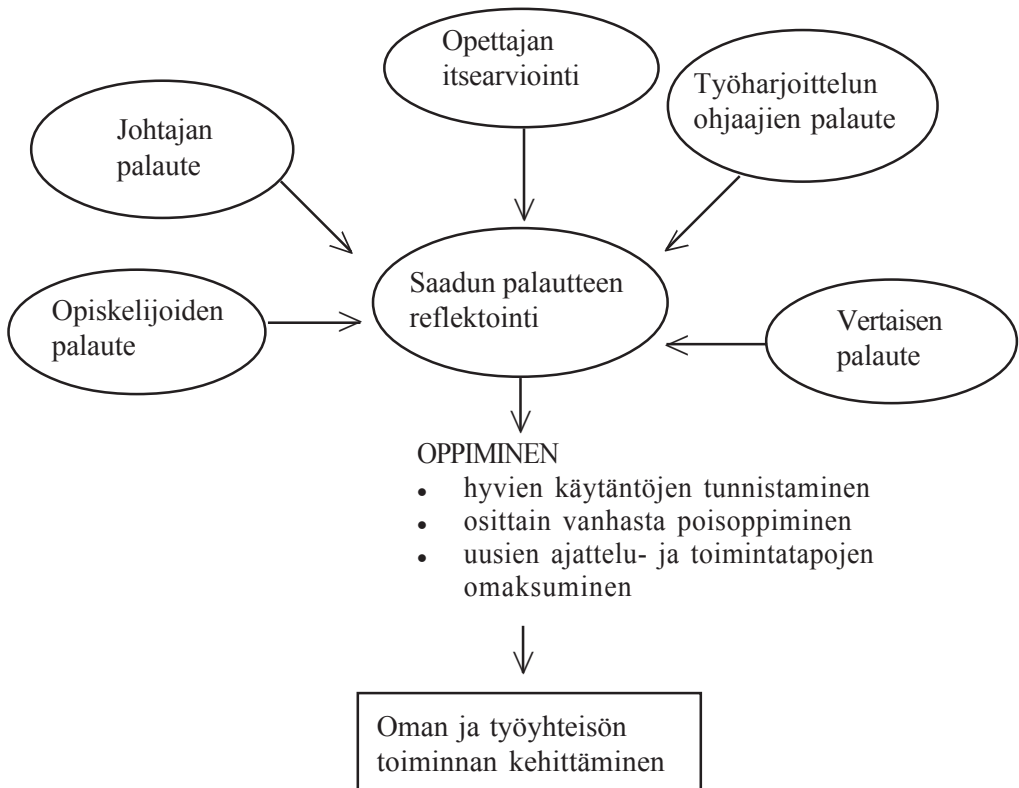
hän itse esimerkiksi itsearvioinnin avulla kykenee (Malby & Faulkner 1998, Malby & Manning 1998). Vertaisarvioinnin avulla yksilö voi tulla tietoiseksi omasta ja työtovereiden toiminnasta ja ymmärtää erilaisia näkökulmia sekä ajattelu- ja toimintatapoja. Tämä mahdollistaa sen, että työyhteisössä voidaan kehittää avointa ja erilaisia mielipiteitä sallivaa keskustelukulttuuria. Samoin se auttaa tunnistamaan olemassa olevat hyvät käytännöt ja kehittämään niitä yhdessä eteenpäin (vrt. Auvinen ym. 2001, Walkington ym. 2001). Esimerkiksi yhdessä terveystalon opettajien työyhteisössä haluttiin kehittää kyseisen työyhteisön palautteen anto- ja keskustelukulttuuria vertaisarvioinnin avulla. Tätä varten laadittiin mittari, johon sisältyivät sekä työntekijän itsearviointi että työtoverin antama vertaisarviointi. Mittarissa arvioinnin ja palautteen kohteena olivat palautteen antoa ja keskustelua mahdollistavat tai estävät tekijät (mahdollisuus mielipiteiden ilmaisuun, kysymysten esittämiseen, päätöksentekoon osallistumiseen sekä nonverbaalisen viestinnän tunnistamiseen ja käsittelyyn).

## Vertaisarviointi terveystalon opettajien palautekäytäntöjen kehittäjänä

Kuviossa 1. on esitetty, kuinka terveystalon opettajat voivat kehittää omaa ja työyhteisönsä toimintaa yhteisöllisen oppimisen suuntaan eri palautekäytäntöjä yhdistämällä. Opettajille ei muodostu kokonaiskuvaa omasta ja työyhteisönsä osaamisesta ja kehittämistarpeista, jos joku näistä palautteen muodoista puuttuu. Pelkkä palautteen hankkiminen ja saaminen eivät kuitenkaan riitä, vaan opettajien tulee kyetä myös reflektoimaan sekä henkilökohtaisesti että yhteisöllisesti saamaansa palautetta. Palaute ja sen reflektointi mahdollistavat oppimisen, jonka avulla opettajat kehittävät omaa ja työyhteisönsä toimintaa (vrt. Seppänen-Järvelä 2002).

Terveystalon opettajat ovat korostaneet itsearvioinnin merkitystä oman ammatillisen kehityksensä ja kasvunsa välineenä (vrt. Hinett & Weeden 2000, Walkington ym. 2001). Lisäksi opettajat ovat saaneet palautetta opiskelijoilta ja joh-

**Kuvio 1.** Terveystalon opettajien toiminnan kehittäminen palautteen avulla



tajilta, mutta tämä palaute on ollut sattumanvaraista ja opettajan omasta aktiivisuudesta riippuvaa (Holopainen 1998).

Vertaisarviointi on toistaiseksi ollut edellä mainittuja palautekäytäntöjä harvinaisempaa (ks. esim. Tervamaa & Turunen 2000), vaikka se mahdollistaisi samalla tasolla olevalta työtoverilta oppimisen ja erilaisten työtapojen ja -menetelmien vertailun. Tämän tyyppinen oman työn kehittäminen ei ole mahdollista pelkästään itsearvioinnin tai opiskelijoilta ja johtajilta saatujen palautteiden avulla.

Myöskään työharjoittelun ohjaajilta saatua palautetta ei ole osattu hakea, vaikka erityisesti terveysalalla siihen olisi hyvät mahdollisuudet. Tämän tyyppisen palautteen nykyistä aktiivisempi hakeminen olisi kuitenkin yksi luonteva keino teoreettisten opintojen ja harjoittelun integroimisen kehittämiseksi.

## Pohdinta

Terveysalan koulutuksessa viimeisen kymmenen vuoden aikana tapahtuneet rakenteelliset, sisällölliset ja menetelmälliset muutokset ovat olleet laajoja ja ne ovat edellyttäneet opettajilta uudenlaista osaamista (Perälä & Ponkala 1999). Nämä muutokset ovat saaneet opettajat oivaltaamaan, ettei yksintyöskentelyllä pystytä vastaamaan muutoksista johtuviin haasteisiin. Terveysalan opettajat ovat joutuneet miettimään keinoja yhteisöllisen oppimisen kehittämiseksi. Vertaistyöskentely ja etenkin vertaisarviointi ovat herättäneet lisääntyvässä määrin kiinnostusta terveysalan opettajien keskuudessa (ks. Costello ym. 2001). Ne on nähty keinoina purkaa opettajien asiantuntijaorganisaatioissa vallitsevaa yksintyöskentelymallia. Vertaisarvioinnin menetelmän hyödyntäminen on kuitenkin vielä alkuvaiheessa, koska yksintyöskentelykulttuurin purkamisen ei ole helppoa.

Epäonnistuessaan vertaisarvioinnilla voi olla myös kielteisiä seurauksia. Liiallinen kriittisyys omaa ja työtoverin toimintaa kohtaan voi johtaa virheiden etsimiseen ja niihin keskittymiseen. (Kuokkanen 2000.) Lisäksi arviointi saatetaan virheellisesti ymmärtää arvosteluna, jolla on arviointia kielteisempi merkitys ihmisten koke-

musmaailmassa. Arvosteluun liitetään mielikuva siitä, että on olemassa joku oikea tapa, jonka mukaan yksilön tulee toimia. Tällöin kunkin yksilön toimintaa verrataan tähän oikeana pidettyyn toimintatapaan ja osoitetaan, mitkä ovat ne puutteet ja virheet, joihin yksilö syyllistyy ja mitkä tekevät arvostelun oikeutetuksi. Nykyaikaiseen arviointikäsitteeseen ei yleensä sisälly tällaista etukäteisoletusta yhdestä oikeasta toimintatavasta. Lähtökohtana on, että toimintatapoja voi olla monia erilaisia ja ne kaikki voivat johtaa toivottuun tulokseen. Nämä arvioinnin ja arvostelun näkemyserot näkyvät myös palautteessa eli siinä, mihin palautteessa keskitytään (Costello ym. 2001, vrt. Auvinen ym. 2001).

Virheellisesti ymmärretty vertaisarviointi voi pahimmillaan johtaa työyhteisössä työtovereiden keskinäisiin ristiriitaisuuksiin. Se voi näkyä puhumattomuuden lisääntymisenä ja yhteistyön vähentymisenä. Siksi on tärkeää, että työyhteisössä koko henkilöstö perehdytetään vertaisarviointiin ja mahdollistetaan kaikkien osallistuminen arviointiprosessin suunnitteluun. Tämä perehdyttäminen on tärkeää myös siksi, että alkuun vertaisarviointi voi työntekijöistä tuntua pelottavalta. Pelot liittyvät yleensä siihen, että työntekijät pelkäävät toimintansa arvostelua. (Costello ym. 2001.) Samasta syystä arviointi saattaa jäädä pinnalliseksi (Rhoades-Catanach & Stout 2000).

Parhaimmillaan vertaisarvioinnin avulla voidaan saavuttaa monia etuja niin yksilön kuin työyhteisön kannalta. Yksilön kannalta ammatillinen kasvu mahdollistuu ja osaaminen vahvistuu. Työyhteisön näkökulmasta hyvät käytänteet tulevat kaikkien tietoisuuteen ja niistä voidaan oppia. Tämä taas mahdollistaa työyhteisön toimintakulttuurin uudistamisen ja laadun kannalta toiminnan keskeisten tunnuspiirteiden tunnistamisen ja kehittämisen. (vrt. Costello ym. 2001.) Onnistuneen vertaisarvioinnin seurauksena työntekijöiden keskinäinen tuki, kollegiaalisuus ja vuorovaikutus lisääntyvät. Näiden avulla työntekijöiden on helpompi osallistua työyhteisössään käytäviin arviointi- ja palautekeskusteluihin ja kokea itsensä tärkeänä työyhteisön toiminnan kehittäjinä.



## Lähteet

- AUVINEN, P., Mäkisalo, M., Viiri, J., Vikeväinen, E. & Wrangle, K. (2001) *Ammatillisia asiantuntijoita, mutta millä menetelmillä? Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulun opetuksen ja oppimisen nykytilan kartoitus*. Joensuu: Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulu.
- COSTELLO, J., Pateman, B., Pusey, H. & Longshaw, K. (2001) Peer review of classroom teaching: an interim report. *Nurse Education Today* 21, 444–454.
- FINGER, M., Mercier, J.Y. & Bürgin Brand, S. (2001) A critical analysis of power in organizational learning and change. *Hallinnon tutkimus* 20(2), 107–119.
- HAARAKANGAS, K. (1997) *Hoitokokouksen äänet. Dialoginen analyysi perhekeskeisen psykiatrisen hoitoprosessin hoitokokoukseskusteluista työryhmän toiminnan näkökulmasta*. Jyväskylä Studies in Education, Psychology and Social Research 130. Lievestuore: ER-Paino ky.
- HELAKORPI, S. (2001) Koulun toimintakulttuurin muutos – kohti dialogista vuorovaikutusta. *Kasvatus* 32 (4), 392–401.
- HINETT, K. & Weeden, P. (2000) How am I doing?: developing critical self-evaluation in trainee teachers. *Quality in Higher Education* 6 (3), 245–257.
- HOLOPAINEN, A. (1998) *Terveydenhuollon opettajuuden sisältö ja merkitys*. Lisensiaattitutkimus. Kuopio: Kuopion yliopisto, Hoitotieteen laitos.
- JUUSELA, T., Lilja, T. & Rinne, J. (2000) *Mentoroinnin monet kasvot*. Jyväskylä: Gummerus.
- JUUTI, P. (2000) Ohjauksellinen näkökulma organisaatioiden johtamisessa. Teoksessa Onnismaa, J., Pasanen, H. & Spangar, T. (toim.) *Ohjaus ammatina ja tieteenalana 2*. Ohjauksen toimintakentät. Porvoo: WSOY, 198–213.
- KOOTA, E. (1998) *Vertaisarviointi kirjallisten hoitotyön suunnitelmien arviointimenetelmänä*. Pro gradu. Tampere: Tampereen yliopisto, hoitotieteen laitos.
- KUOKKANEN, L. (2000) Eettinen näkökulma vertaisarviointiin. *Silmähoitaja* 9(4), 18–20.
- LARSON, E.L. (1998) Status of peer review. *American Journal of Infection Control* 26 (3), 211–214.
- INDSTRÖM, K. (2002) Mikä muuttui kehittämisen aikana ja millä ehdoilla. Teoksessa Molander, G. & Multanen, L. *Muutos kaipuusta tulevaisuuden luomiseen*. Työterveyslaitos. Helsinki: Vammalan kirjapaino Oy, 139–151.
- MALBY, R. & Faulkner, P. (1998) A learning network to develop peer review. *Nursing Standard* 12 (33), 32–34.
- MALBY, B. & Manning, S. (1998) Promoting change through peer review. *Nursing Management* 5 (2), 24–25.
- MALIN, M-L. (2000) Vertaisryhmä elinvoimaa kasvatamassa. Teoksessa Malin, M-L. (toim.) *Verkostot ja vertaiset*. Kuntoutuksen edistämisyhdistys ry. Helsinki: Helsingin Painoteollisuus Oy, 17–21.
- MÄKISALO, M. (1998) *Terveydenhuolto-oppilaitoksen organisaatiokulttuuri. Opettajien ja opiskelijoiden käsitykset todellisesta ja toivotusta toiminnasta*. Väitöskirja. Kuopion yliopiston julkaisuja E. Yhteiskuntatieteet 58. Kuopio: Kuopion yliopiston painatuskeskus.
- MÄKISALO, M. (1999) *"Me teemme sen". Hoitotyöntekijä oman työnsä tutkijana ja kehittäjänä*. Kirjayhtymä Oy. Tampere: Tammerpaino Oy.
- MÄKISALO, M. (2002) Yhteisöllisen oppimisen avulla kohti kehittyvää ja hyvinvoivaa työyhteisöä. Teoksessa *Yliopettaja ammattikorkeakoulun kehittäjänä*. Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulun julkaisuja C: tiedotteita 10. Joensuu: Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulu.
- SUOMEN KIELEN PERUSSANAKIRJA (1994). *Suomen kielen perussanakirja: Kolmas osa S–Ö*. Helsinki: Painatuskeskus.
- NYKYSUOMEN SANAKIRJA. (1989) *Nykysuomen sanakirja 3: osat V ja I*. Porvoo: WSOY.
- NYKYSUOMEN SANAKIRJA. (1990) *Nykysuomen sanakirja 1: osat I ja II*. Suomalaisen kirjallisuuden seura. Porvoo: WSOY.
- O'MALLEY, C., Cunliffe, E., Hunter, S. & Breeze, J. (2000) Preceptorship in practice. *Nursing Standard* 14 (28), 45–49.
- PARMLEY, W.W. (2000) Clinical peer review or competitive hatchet job. *Journal of the American College of Cardiology* 36 (7), 23–47.
- PERÄLÄ, M-L. & Pankala, O. (toim.) (1999) *Tietoa ja taitoa terveysalalle. Terveysalan korkeakoulutuksen arviointi*. Korkeakoulujen arviointineuvoston julkaisuja 8: 1999. Helsinki: Edita.
- RAUSTE-von WRIGHT, M.L. & von Wright, J. (1996). *Oppiminen ja koulutus*. Juva: WSOY.
- REMPUSHESKI, V.F., Wolfe, B.E., Dow, K.H. & Fish, L.C. (1996) Peer review by nursing research committees in hospital. *Image – the Journal of Nursing Scholarship* 28 (1), 51–53.
- RHOADES-CATANACH, S. & Stout, D.E. (2000) Current practices in the external peer review process for promotion and tenure decisions. *Journal of Accounting Education* 18(3), 171–188.
- SEPPÄLÄ-JÄRVELÄ, R. (2002) Kehittämishankkeiden evaluaatio: tarpeellista mutta vaikeaa. *Hallinnon tutkimus* 19(4), 389–397.
- TERVAMAA, T. & Turunen A-M. (2000) *Terveystieteen opettajat mentoreina opetusharjoittelussa*. Pro gradu. Kuopion yliopisto, hoitotieteen laitos.
- VUORINEN, R. (1998) *Vertaisen arviointi ja palaute sairaanhoitajan ammatillisessa kehitymisessä*. Pro gradu. Tampereen yliopisto, hoitotieteen laitos.
- WALKINGTON, J., Christensen, H.P. & Kock, H. 2001. Developing critical reflection as a part of teaching training and teaching practice. *European Journal of Engineering Education* 26 (4), 343–350.
- Webster's Encyclopedic Unbridged Dictionary of the English Language*. (1989) New Jersey: Gramercy Books.