

Yhteisöohjauksen solmukohdat

– opintojen ohjaus Tampereen yliopistossa



Yhteisöohjauksessa opintoja ohjaa yhteisö, organisaatio tai verkosto. Yhteisöllä ei kuitenkaan aina ole riittävää tietoa ohjaustehtävästä tai se on hajallaan organisaation rakenteissa. Yhteisöohjauksen solmukohtien avaaminen voi helpottaa ohjauksen onnistumista.

YHTEISÖOHJAUKSESSA OPINTOJEN ohjausta toteuttaa ryhmää laajempi kollektiivinen toimija: yhteisö, organisaatio tai verkosto. Tässä tekstissä jäsennän yhteisöohjausta kehittämiskohteenä. Käytän aiempia ohjauksen mallinnuksiani (Vehviläinen 2013; 2014) ja esittelen tapausesimerkinä Tampereen yliopiston vuoden 2011 koulutus uudistuksen yhteydessä tehtyä työtä opintojen ohjauksen kehittämiseksi. Osallistuin työskentelyyn osana *Campus Conexus* -hanketta, ensin kouluttajana, kehittäjänä ja tutkijana, myöhemmin myös projektipäällikkönä.

Campus Conexus II: Opiskelukykyä ja yhteisöllisyyttä korkeakouluopintoihin (2011–2014) -hankkeen tavoite oli auttaa yliopistoja juurruttamaan opiskelijoiden ja opettajien osallisuutta tukevaa toimintakulttuuria, soveltaa aiempien projektien tuloksia yli-

opistojen pysyviin toimintoihin ja kehittää niitä tutkimuksellisella otteella (esim. Mäkinen ym. 2012). Merkittävä osa hankkeen työskentelystä kohdistui opetussuunnitelmatyön ja opintojen ohjausjärjestelmän kehittämiseen, tukemiseen ja fasilitoimiseen (ks. <http://www.campusconexus.fi/>).

Yhteisöiltä saattaa puuttua tietoisuus ohjaustehtävästä, tai se on hajallaan organisaation prosesseissa ja rakenteissa. Rakenteet ja totutut työtavat eivät aina tue ohjaustehtävän yhteisöllistä toteuttamista. Lopputuloksena voi olla toimimattomia työprosesseja, yksilöiden kuormittumista tai organisatorisia umpikujia. Siksi yhteisöohjauksen kehittäminen on tärkeää.

Olen hankkeen päätyttyä muovannut ajatusta yhteisöohjauksen solmukohtista (Vehviläinen 2014).

Nämä solmukohdat ovat seikkoja, joita hyvässä yhteisöohjauksessa on ratkaistu onnistuneesti tai ainakin riittävän hyvin. Solmukohdat tulivat esille kehitettäessä Tampereen yliopiston opintojen ohjauksen järjestelmää. *Campus Conexus*-työryhmä toimi hankkeessa ideoijana, fasilitoijana, työrukkasena, valmentajana ja keskustelukumppanina.

TAVOITTEIDEN HAHMOTTAMINEN JA YHTENEVÄISYYS

Tampereen yliopiston opintojen ohjauksen järjestelmä oli aiemmin pirstaleinen ja koordinoimaton. Nyt haluttiin jäsentää kokonaisuutta ja täsmentää, mitä ohjauksella tarkoitetaan, kenen tehtävä se on ja miten työtä tulisi jakaa. Samaan aikaan toteutettiin opetussuunnitelmatyön uudistusta kartoittamalla keskustelu- ja koulutustilaisuuksissa näkemyksiä opetuksesta ja opetussuunnitelmatyöstä.

Syntyi tulkinta ohjauksesta opettajan työn yhtenä ydinalueena ja opettajayhteisön yhteisenä asiana. Tulkinnan mukaan oppimisen, opiskelun ja asian- tuntuuteen kasvamisen prosesseja tulee ohjata opetuksen yhteydessä. Tätä ohjausnäkemystä alleviivattiin ohjauksen linjauksessa, jonka Tampereen yliopiston opetusneuvosto antoi. Lisäksi sitä purettiin toistuvasti yliopistopedagogiikan koulutuksissa, koko talon tilaisuuksissa sekä pienimuotoisemmissa koulutus- tai ohjaustilanteissa yksiköissä ja tutkinto- ohjelmissa.

Hahmottui käsitys, miten opettajien tarjoama ohjaus asettuu suhteessa muiden toimijoiden (esimerkiksi opintohallinnon ja erityisohjauksen työntekijöiden) ohjaustyöhön. Ohjaustoimijat eri puolilla yliopistoa alkoivat myös tunnistaa yhteistä työntekijöiden ohjaustyöhön. Ohjaustoimijat eri puolilla yliopistoa alkoivat myös tunnistaa yhteistä työntekijöiden ohjaustyöhön. Ohjaustoimijat eri puolilla yliopistoa alkoivat myös tunnistaa yhteistä työntekijöiden ohjaustyöhön.

Monien ohjauskoulutuksiin osallistuneiden näkemys ohjauksesta muuttui perustavasti. Tämä alkoi näkyä opettajien välisenä yhteisöllisyytenä, uudenlaisen ammatillisen identiteetin ituna, verkottumisina ja rohkeutena kokeilla opiskelijoiden ohjaamista uudella tavalla. Ohjausajattelun muutos ei kuitenkaan koskenut kaikkia yliopistoyhteisön jäseniä.

Tavoitteet eivät organisaatioissa ole vapaasti valittavissa. Ohjaustyön tavoitteita yliopistossa määrit-

tävät talouden rakenteet ja maali siirtyilee jatkuvasti. Ohjauksesta käydyt keskustelut olivatkin usein selviytymisen, sietämisen ja sopeutumisen keskusteluita. Jos taloudelliset realiteetit kuristavat ohjaustoimintaa, sitäkin tärkeämpää on kysyä, mistä ohjauksessa on pohjimmiltaan kysymys. Vieraantumiselta suojaa parhaiten jaettu ymmärrys siitä mikä on tärkeätä.

KOKONAISJÄRJESTELMÄN JA SEN RAJAPINTOJEN KUVAAMINEN

Tavoitteen kirkastamisen lisäksi Tampereen yliopiston opintojen ohjauksessa haluttiin selvittää eri toimijoiden rooleja opintohallinnossa, opetuksessa ja opinnäytteen ohjauksessa. Miten eri tahot asettuvat opiskelijan tueksi, mistä haetaan kulloinkin apua. Mikä on opettajien ohjaustyön, mikä opintohallinnon tarjoaman neuvonnan ja ohjauksen, ja mikä nk. erityisohjauksen (esim. opintopsykologin työ, uraohjaus) tehtävä.

Pian huomattiin, että kokonaisjärjestelmän kuvaaminen tuli tehdä eri tavalla henkilökunnalle ja opiskelijoille. Tällaiset eri toimijoista koostuvat ”kartat” toteutettiin. Kuvatessa hahmottuu, onko kokonaisuus johdonmukainen ja ketkä siinä ovat osallisia. Uudet yksiköt joutuivat miettimään omaa tehtävänsä ohjauksessa ja ohjauksen kokonaisuutta toiminnassaan.

TYÖPROSESSIT, NIIDEN RYTMITTYMINEN JA TOIMINTATAVAT

Yhteisöohjauksessa on tärkeätä hahmottaa, miten ohjaus kytkeytyy muihin organisaation ydinprosesseihin. Tampereen yliopistossa mietittiin, miten ohjaus ja opetussuunnitelmatyö linkittyvät toisiinsa. Ajatus oli, että ne ovat saumattomassa yhteydessä sekä käsitteellisesti että käytännön työssä. Ohjauksen pohjimmiltaan edesauttaa kaiken sen onnistumista, mitä opetussuunnitelma viitoittaa.

Tampereen yliopistossa ohjaukseen vaikuttivat myös muuttunut toimintaympäristö sekä uudet – viralliset ja epäviralliset – tavat organisoida työtä, suunnitella, neuvotella, visioida ja päättää. Osa kysymyksistä jäi pohtimatta tai hautautui muiden asioiden alle. Osaan vaikuttivat voimakkaasti uusien yksiköiden muodostamiseen liittyneet konfliktit ja pettymykset. Joissain tapauksissa taas löydettiin uu-

sia toimivia toimintamuotoja. Huomattiin entistä vahvemmin, että opiskelijat ovat yhteisön jäseniä ja heidän tulee olla mukana ohjausta rakentamassa.

Ohjaus kytkytyi myös tutkimustyöhön eli siihen, miten oppimis- ja kasvuprosessi asettuu ja kietoutuu tieteellisen työn sisään ja tieteenteon rakenteisiin. Tutkimus- ja opetustyötä johdetaan Tampereen yliopistossa eri prosesseina. Opinnäytteen ohjauksen sisällyttäminen opintojen ohjauksen kokonaisuuteen ei vielä tuolloin täysin onnistunutkaan. Prosessit muodostuivat eritahtisiksi.

YHTEISTYÖN JA VIESTINNÄN VÄLINEET

Yhteisöohjauksessa tarvitaan keinoja, joilla yhteisö voi viestiä ja vaikuttaa työnsä kohteeseen yhdessä. Joskus organisaatioissa otetaan käyttöön yhteistyön välineitä ennen kuin niiden tarve on aidosti herännyt. Tämä herättää usein vastustusta, sillä sen nähdään olevan ”pois perustehtävästä”.

Kärjistäen voisi sanoa, että individualistisessa opetuskulttuurissa jokainen ”tekee omaa palastaan” ja muu koetaan häiriöksi. Tällöin yhteisö ei pääse kehittämään yhteisiä toimintatapoja niin pitkälle, että ne vähitellen alkaisivat myös helpottaa yksilöiden kuormaa ja tuottaa hyötyä. Vaatisikin kärsivällisyyttä, että uuden toimintatavan hyödyt alkaisivat näkyä.

Ohjaussopimukset opinnäyteprosessien tukena ovat työväline, joista on yliopistoissa kiistelty. Osalle ne ovat luonteva tuki neuvottelulle, sopimiselle ja dialogille. Osa taas kokee, että jotain ”perinteisen luontevaa” muutetaan jäykäksi ja formaaliksi. Jotkut kokevat ohjaussopimukset opiskelijan oikeusturvan tukena, jotkut taas opettajan oikeuksien uhkana.

Yksi väline, jota Tampereen yliopiston opetussuunnitelman ja hallinnollisen uudistuksen yhteydessä huomattiin tarvittavan, oli ohjaussuunnitelma. Haluttiin huolehtia, että uudet tieteenalaysiköt ja tutkinto-ohjelmat selvittävät, miten opiskelijoita ohjataan, miten ohjaus asettuu vuodenkiertoon ja miten sitä arvioidaan. Ohjaussuunnitelman rakentaminen asettui yksikköjen ja tutkinto-ohjelmien ohjausvas- taaville.

Ohjaussuunnitelmakin voidaan hahmottaa ”vain paperiksi”. Pohjimmiltaan ohjaussuunnitelma ei ole kaukana kenenkään perustehtävästä: se varmistaa,

että ohjauksen pelisäännöistä, työnjaosta ja rytmistä on yhteinen käsitys. Yksilöiden tiedon lisäksi myös yhteisöllä pitää olla yhteinen muisti. Lisäksi ohjaussuunnitelmat oli ”pakko” tehdä myös siksi, että laatu- järjestelmä oli tulossa Tampereen yliopistossa tarkastelun alaiseksi.

Olin mukana kouluttamassa yksiköihin valittuja uusia ohjausvastaavia, jotka käynnistivät keskustelua ohjauksesta ja kirjoittivat ohjaussuunnitelman- sa. Koulutin heitä myös erillisellä vertaisohjauksen kurssilla. Yritimme nähdä ohjausvastaavien roolin yhteisön keskustelua kannustavana, eikä vain henkilönä, jolle kaikki ohjaamiseen ja opiskelijoiden auttamiseen liittyvä sälytettäisiin. Lisäksi tärkeätä oli vahvistaa ohjausvastaavien kollegiaalisuutta ja keski- näistä tukea.

AVAINTOIMIJOIDEN JA RAJANYLITTÄJIEN TUKEMINEN

Yhteisön ohjaustehtävä voi olla sellainen, ettei yhteisö sitä kollektiivisesti tunnista tai ehdi pitää mieles- sään. Kun yhteistyöverkosto on hatara, voi ohjattava olla ainoa, joka kuljettaa tietoa toimintajärjestelmästä toiseen ja pitää ohjausyhteisöä koossa.

Ohjaustehtävän onnistuminen onkin usein yksit- täisten avaintoimijoiden harteilla. He ovat usein ra- janylittäjiä, jotka toimivat toimintajärjestelmien rajo- ja ylittävinä opastajina ja viestijöinä (Vähäsantanen ym. 2009). He ”tulkkavaat” toimijoiden pyrkimyksiä ja intressejä toisilleen. Tällaiset avaintoimijat ovat usein työhönsä sitoutuneita ja motivoituneita. Heil- lä on lisäksi monipuolista osaamista ja kykyä ohjata myös kollegoita ja työyhteisöjä vertaisohjauksellisel- la otteella. Toisaalta heidän jaksamisensa saattaa olla koetuksella.

Tampereen yliopistossa haluttiin saada juuri täl- laisia ohjauksen avaintoimijoita yksiköihin tutkin- to-ohjelmiin ohjausvastaaviksi. Osa heistä tuli ope- tushenkilökunnasta, osa opintohallinnosta. Monet heistä olivat rajanylittäjiä, jotka ymmärsivät yliopis- toyhteisön eri kieliä: pedagogiikan, hallinnon, tutki- muksen ja opiskelijoiden kokemuksen kieltä. Toi- saalta heidän toivottiin toimivan osaltaan pedagogi- sen keskustelun herättäjänä, auttavan vahvistavamaan yhteisöä ja keskusteluttavan sitä ohjauksen kysymyk-

sissä. Heidän tehtäväkseen tuli tukea tutkinto-ohjelman pedagogista kehittämistä; koordinoida ja tukea tutkinto-ohjelman HOPS-opettajien toimintaa; ohjata ja neuvoa opiskelijoita; ja olla mukana tutkinto-ohjelman OPS-työryhmässä.

Kuten arvata saattaa, tehtävään liittyi paitsi uutta ja innostavaa, myös ristiriitoja. Onko ohjausvastaava ”lisäresurssi” – työrukkanen tai toteuttaja – vai aidosti työyhteisön fasilitoija ja asiantuntijakollega? Entä jos annetulle tehtävälle ei saa johtajan tai muiden seniorien tukea? Miten ohjata prosesseja yli toimintajärjestelmien rajojen, jos prosesseja ei johdeta eikä ”omisteta”?

Yhteisöohjauksen kehittämisessä onkin syytä kysyä, joutuvatko ohjauksen avainhenkilöt hankalaan rooliin, jos yhteisötason ohjaustoiminta on hahmotumatonta tai toiminnan rakenteet (kuten meritoitumiskäytännöt tai palkitsemisjärjestelmät) eivät tue sitä. Individualistiset opetuskulttuurit tuottavat usein tilanteita, joissa yksilöt kantavat ongelmia, joita eivät voi ratkaista, koska ne ovat yhteisötason kysymyksiä. Näin he saattavat kuormittua työssään.

Ohjausvastaavia tuettiin rätälöidyillä koulutuksilla ja he perustivat verkoston, jota opintopsykologi koordinoi. Ohjausvastaaville syntyi muutakin toimintaa, joka kokosi heitä säännöllisesti yhteen ohjauksen kysymysten äärelle. Ohjausvastaavien kohdalla vaikutti tärkeältä selvittää heidän tehtävänsä. Ohjausvastaava ei ole henkilö, jolle sälytetään kaikki ohjaamiseen liittyvä, vaan hänellä on myös koordinoiva, tukeva ja mahdollistava rooli.

Avainasiaksi osoittautui johtajan tuki. Lisäksi vertaisohjauksen koulutus auttoi kirkastamaan, miten ohjausvastaava voi toimia ohjaajana sekä opiskelijalle että kollegoilleen. Jälkimmäisessä tapauksessa kyse on yhteisön toiminnan mahdollistamisesta.

VUOROVAIKUTUSKÄYTÄNNÖT KOHTAAMISISSA

Yhteisöjen kykyyn ohjata prosesseja vaikuttaa, se, miten ihmiset osaavat toimia niihin liittyvissä vuorovaikutustilanteissa. *Campus Conexus* -hankkeessa käytettiin hyväksi aiempaa tutkimusta ohjausvuorovaikutuksesta akateemisissa ympäristöissä. Lisäksi saimme kokemuksia eri yksiköiden vuorovaikutuskäytänteistä vieraillessamme ja kouluttaessamme

niissä. Yhteisöohjauksen kehittämiseen voisi kuulua myös systemaattinen kartoitus tai arvio siitä, miten vuorovaikutustilanteita nykyisellään toteutetaan ja millaisia taitoja ihmisillä on.

Hankkeessa mietimme yhtäältä miten akateemiset yhteisöt ohjaavat opiskelijoita, toisaalta miten henkilökunta on vuorovaikutuksessa keskenään esimerkiksi kokouksissa ja ideointi- tai päätöksentekotilanteissa. Yhteisöohjaaminen on usein kiinni kyvystä valita työyhteisön sisällä tarkoituksenmukaisia toimintatapoja. Milloin on tärkeitä kuulla eri näkemyksiä, huolehtia että jokaisen ääni kuuluu, milloin olisi tärkeitä jalostaa ideoita eteenpäin ja löytää yhteinen linja? Miten huolehditään, että jokainen voi osallistua, etteivät vahvemmat äänet aina jyrää epävarmempia?

UUSIEN VUOROVAIKUTUSTAITOJEN OPPIMINEN JA KEHITTÄMINEN

Hankkeen ohjauksellisten interventioiden lähtökohdaksi oli miettiä, millainen vuorovaikutustapa ja mitkä keinot olisivat tavoitteen kannalta otollisia ja lisäksi yhteisöllisyyttä, dialogisuutta ja tukisivat oppimista. Virittämämme tilanteiden tuli toimia mallina ohjauksellisesta toiminnasta.

Yhteisössä ei aina voida kouluttaa kaikkia osapuolia. Joskus tärkeintä on huolehtia, että avaintoimijat osaavat työssään edistää yhteisöllistä oppimista. Sen vuoksi koulutimme ohjausvastaavia ja opetusunitelmatyöhön osallistuvia henkilöitä. Valmensimme myös niitä yhteisöjä, jotka olivat itse tunnistaneeet kehittämistarpeen ja halusivat tarttua tarjolla oleviin ohjaus- ja vuorovaikutustaitoihin.

Kokemukseni mukaan vuorovaikutustaitoihin vaikuttamisessa tehokasta on ensin tehdä ihmiset tietoisiksi ohjausvuorovaikutuksen perusorientaatioista (ohjauksen orientaatioista Vehviläinen 2014). Ohjauksessa tulisi vaihtaa orientaatiota tilanteen mukaisesti. Monet kyllä osaavat arjessa toteuttaa näitä orientaatioita, mutta osaaminen ei ole kovin jäsentynyttä eikä tule tietoisesti käyttöön. Siksi jo pelkästään orientaatioiden tunnistaminen omasta toiminnasta voi olla hyödyllistä. Sen lisäksi voi harjoitella niitä ohjauksen orientaatioita, jotka tuntuvat oudommilta.

Voi keskittyä myös miettimään, miten ohjaaja voi vaikuttaa ohjaustilanteiden etenemiseen ja millaisissa kohdissa ohjaukseen on otollisinta vaikuttaa. Usein auttaa myös, että konkreettisesti kuvataan ja nimeetään keinoja, joita eri orientaatioihin liittyy. Esimerkiksi ongelmanratkaisuorientaatio sisältää ohjaajan neuvomista, palautetta tai ratkaisuvaihtoehtojen yhteiskehittelyä, tutkiva orientaatio taas edellyttää kysymisen, reflektoinnin ja ulkoistamisen keinoja.

OHJAUSTOIMINNAN VAIKUTTAVUUS

Viimeistä yhteisöohjauksen mallin elementtiä, vaikuttavuutta, emme kovin systemaattisesti hankkeessa pohtineet. Se johtui siitä, että toimintamme kytkeytyi alkujaan toisten tahojen käynnistämiin muutoksiin yliopistossa. Tuimme ohjausjärjestelmien, ohjauskäytäntöjen ja yhteisen toiminnan rakentumista niissä kehyksissä, joissa Tampereen yliopistossa oli joka tapauksessa päätetty toimia. Lisäksi tiesimme, että opintojen ohjaustoiminta vaikuttaa hyvin moniin eri prosesseihin ja siten sillä oli useita tuloksellisuuden kriteereitä, joita yhteisöt joutuivat joka tapauksessa itse arvioimaan.

Campus Conexus ehti toimia aikana, jolloin talossa alettiin valmistautua laaturjestelmän auditointiin. Vaikuttavuudesta puhutaan paljon, mutta siitä tiedetään lopulta aika vähän. Ongelmana lienee, että asiat, joihin halutaan vaikuttaa, ovat monimutkaisia ja monien tekijöiden säätelemiä.

Tulisi kysyä, mitä ohjaava yhteisö pitää ohjaustoiminnan keskeisenä vaikuttavuuden kriteerinä. Mihin asiaan lopulta ohjaustoiminnalla halutaan vaikuttaa, missä vaikutusten pitäisi näkyä ja millaisella aikajännteellä? Mihin ohjausta tarvitaan? Mitä tapahtuisi jos sitä ei olisi?

Yliopiston opetusta arvioidaan ja säädellään tutkintojen määrien, valmistumisaikojen sekä opintojen etenemisen seurannan avulla. Pedagogisen toiminnan näkökulmasta nämä ovat pikemminkin tuottavuuden tai tehokkuuden, eivät niinkään vaikuttavuuden kysymyksiä. Ohjauksen näkökulmasta tuskin riittäisi, että tutkintoja syntyisi nopeasti ja paljon, elleivät ne ole rakentaneet hyvää asiantuntijuutta ja mielekästä toimijuutta.

Vaikuttavuuden kysymykseen tulee vastata kysymällä, mitä ohjauksen osapuolet pitävät tärkeänä perusteena ohjaustoiminnalle. Mistä toimijat itse näkevät, että ovat onnistuneet? Onko ohjauksen tulos korkeissa graduarvosanoissa, hyvissä työelämätaidoissa vai uravalmiuksissa? Vai onnistuneissa nivelvaiheiden siirtymissä ja työllistymisessä? Onko ohjauksen taika mielekkäässä suhteessa omaan elämänprojektiin? Onko paras merkki ohjauksen onnistumisesta kokemuksellinen: se, että osapuolet ovat siihen tyytyväisiä?

Jos vaikuttavuuden kriteerin tulee olla konkreettinen ja seurantaa mahdollistava, on järkevintä, että niitä on useita. Kriteerien tulee olla monipuolisia, tuloksia laajalti kartoitettavia. Silloin voitaisiin varautua pahimpia ongelmia vastaan ja huolehtia, ettei katsetta kavenneta liikaa.

Sanna Vehviläinen

*KT, dosentti, vanhempi tutkija
Työterveyslaitos*

LÄHTEET

Mäkinen, M, J. Annala, V. Korhonen, S. Vehviläinen, A-M. Norrgrann, P. Kalli & P. Svärd (toim.) [2012]. *Osallistava korkeakoulutus*. Tampere University Press.

Vehviläinen, S. [2013]. Opinnäytteen ohjauksen ulottuvuuksia: sovellus yliopistopedagogiseen koulutukseen. *Aikuiskasvatus* 33(3): 234–241.

Vehviläinen, S. [2014]. *Ohjaustyön opas. Yhteistyössä kohti toimijuutta*. Gaudeamus.

Vehviläinen, S. [2014b]. *Ohjaukselliset interventiot yhteisöllisen toimijuuden rakentajana yliopistossa*. Esitelmä, Pedaforum, Lappeenranta 27.–28.5.2014. Verkossa http://www.campusconexus.fi/Portals/conexus/dokumentit/Ohjaukselliset%20interventiot%20toimijuutta%20rak_lappeenranta_kalvot%20logoilla_20140616.pdf (luettu 5.6.2015)

Vähäsantanen, K., Saarinen, J. & Eteläpelto, A. [2009]. Between school and working life: vocational teachers' agency in boundary-crossing settings. *International Journal of Educational Research* 48(6): 395–404.