

Strategisesta kumppanuudesta lisäarvoa ammatilliseen koulutukseen

Hilkka Lassila

Yliopettaja, KTT, KM

Savonia-ammattikorkeakoulu

hilkka.lassila@savonia.fi

Taustaa

Ammatillinen koulutus on muuttunut muun työelämän ja yhteiskunnan muutosten mukana. Viime vuosina keskustelua ovat leimanneet opiskelijamäärien pienenemistä johtuva koulutuksen rakennemuutos sekä eri toimialojen kehittyminen ja koulutustarve. Määrällisen koulutustarpeen lisäksi on keskusteltu laadullisesta tarpeesta, siis millaisia osaajia ja kuinka paljon tarvitsemme tulevaisuudessa.

Ammattikorkeakouluopetuksen yhteydessä keskusteluun on tuonut oman lisänsä tutkintojen vertailtavuus eurooppalaisten tutkintojen ja yliopistotutkintojen kanssa sekä ylempien ammattikorkeakoulututkintojen sijoittuminen koulutusjärjestelmässämme.

Muuttuva toimintaympäristö asettaa ammatillisen koulutuksen suunnitellulle suuria haasteita, koska ammattiin valmistuvat opiskelijat ovat työelämän käytävissä vasta useiden vuosien kuluttua opetussuunnitelman laatimisesta. Opinnot suunnittelu vaatii visioita siitä, mihin työelämä kyseisellä koulutuslalla

on kehittymässä ja mitkä ovat ne keskeiset osaamisalueet, jotka opiskelijan tulisi valmistuttuaan hallita. Kun arvioidaan koulutuksen edellytyksiä tuottaa sellaisia ammatillisia osaajia, joita elinkeino tarvitsee, nousee opettajien ammatillinen osaaminen ja työelämäläheisyys keskeiseksi tekijäksi toki muiden opettamiseen liittyvien asiantuntijaintojen lisäksi. Työelämäyhteistyö on kiinteä osa ammatillista opettajuutta ja työelämälähtöisyys ja -läheisyys onkin asetettu tavoitteeksi opetussuunnitelmien suunnittelussa ja toteuttamisessa.

Ammatillisen opettajan työ on monimuotoista ja vaatii ammatilliselta opettajalta monenlaisia taitoja. Pedagogisten, hallinnollisten, tietoteknisten ja vuorovaikutustaitojen lisäksi ammatillinen opettaja tarvitsee erityisesti oman opetusalueensa ns. substanssiosaamista. Hänellä täytyy olla alan tietotaitoa, hän tuntee työelämän pelisäännöt, seuraa alan kehitystä ja pystyy ennakoimaan sitä pystyäkseen opettamaan uusia, päteviä ammatillaisia työelämän tarpeisiin. Vaikka lainsäädäntö ei aseta tiukoja vaatimuksia opettajien toimialatuntemukselle ja ammatilliselle substanssiosaamiselle, tulisi koulutusorganisaatioiden kiinnittää siihen erityistä huomiota, jotta ammatillisen koulutuksen laatu vastaisi työelämän tarpeita. Työelämäosaamisen ylläpito vaatii ammatilliselta opettajalta ja myös organisaatiolta verkostoitumisosaamista, joustavuutta ja kykyä toimia erilaisten osapuolten kanssa yhteistyössä.

Artikkelin pohjana käytetään empiiristä aineistoa matkailualan ammatillisesta koulutuksesta. Matkailu on tärkeä elinkeino Suomessa, ja sen vaikutus kansantalouteen ja työllisyyteen on merkittävä nyt ja tulevaisuudessa. Matkailun

elinkeinoa leimaa työvoimavaltaisuus, ja uudet työpaikat syntyvät pääasiassa yksityissektorille ja mikroyrityksiin eri matkailun toimialojen ja matkailua tukevien toimintojen palveluketjuihin. Useat matkailun trendit ja ennusteet tukevat Suomen matkailun kasvumahdollisuuksia tulevaisuudessa. Siksi myös matkailualan koulutuksen on seurattava alan kehitystä ja vaatimuksia. Matkailun koulutusorganisaatioiden ja elinkeinoelämän tulisikin pystyä ennakoimaan toimialalla tapahtuvia muutoksia ja niistä seuraavia matkailualan osaamistarpeiden muutoksia. Alan koulutuksen tulisi sekä määrällisesti että laadullisesti vastata alan rakennemuutokseen, muuttuvaan toimintaympäristöön sekä matkailun eri toimialojen tarpeisiin.

Selvittääkseen sen, vastaako matkailuopettajien osaaminen matkailualan koulutusorganisaatioiden ulkopuolisen työelämän mielestä ja opettajien omasta mielestä alan osaamistarpeita, Opetushallitus asetti matkailun koulutustoimikunnan käyttöön määrärahan käytettäväksi näiden asioiden selvittämiseen. Selvityksellä tuotettiin tietoa toisen asteen ja ammattikorkeakoulun matkailualan opettajien osaamistarpeista sekä pyrittiin arvioimaan opettajien koulutustarpeita suhteessa Matka 2020 -selvityksen mukaisiin opiskelijoiden osaamistarpeisiin. Selvitys painottui työelämäyhteistyöhön ja työelämäosaamiseen. Tässä artikkelissa käytetään osittain kyseisen selvityksen tuloksia valottamaan strategisen kumppanuuden lähtökohtatilannetta. Kyseinen selvitysraportti on julkaistu Savonia-ammattikorkeakoulun julkaisusarjassa (Lassila 2008). Työelämällä tarkoitetaan tässä selvityksessä koulutusorganisaation ulkopuolista elinkeinoelämää.

Strateginen kumppanuus ammattillisen koulutuksen ja työ- elämän välillä

Kasvatustieteellisten tutkijoiden tekemät mallinnukset ammatillisen opettajan osaamisvaatimuksesta tuovat esiin opettajan osaamisen laaja-alaisuuden. Helakorpi (2005) määrittää ammatillisen opettajan asiantuntijuuden substanssiosaamiseksi, kehittämis- ja tutkimusosaamiseksi, pedagogiseksi osaamiseksi ja työyhteisöosaamiseksi. Työyhteisöosaaminen pitää sisälleen koulutusorganisaation toimintaan liittyvää talous- ja hallinto-osaamista ja tiimityöhön ja verkostoihin liittyvää osaamista. Pedagoginen osaaminen kattaa kasvatukselliset taidot ja koulutusprosessien ja opetusmenetelmien hallinnan. Kehittämis- ja tutkimusosaaminen liittyy sekä oman osaamisen kehittämiseen että oman alan ja työelämän kehittämiseen ja tutkimiseen. Substanssiosaaminen on ammatillista tietotaitoa ja työelämäosaamista. Ruohotien (2005) mukaan ammatillisessa huippuosaamisessa korostuvat ammattispesifinen tietämys, taito soveltaa tietämystä käytäntöön sekä metakognitiiviset taidot. Varsinkin ammattikorkeakoulussa on elinkeinon kohdistuva tutkimus- ja kehittämistoiminta ja alueellinen kehittäminen noussut korostuneesti esille. Laaja-alainen yhteistyö työelämän kanssa vaatii ammatilliselta opettajalta kykyä rakentaa luottamuksellisia ja molemmille osapuolille lisäarvoa tuottavia verkostosuhteita.

Työelämäyhteistyö asettaa siten ammatillisten opettajien osaamiselle haasteita. Helakorpi (2005, 87 - 89) jakaa osaamisen kolmeen osaan: sosiaalinen, tuotannollinen ja kollektiivinen osaaminen. Ammatillinen opettaja tarvitsee

työelämäyhteistyössä kaikkia osaamisen alueita. Tuotannollinen osaaminen on alan käytännön tietotaitoa. Sosiaalinen osaaminen ilmenee empaattisena taitona ja vaikuttaa yhteistyön onnistumiseen. Kollektiivinen osaaminen edellyttää yhteisöllistä kumppanuutta. Koulutusorganisaatioiden ja työelämän välisissä erilaisissa verkostomaisissa suhteissa ja toiminnassa on kollektiivisella osaamisella erityinen merkityksensä. Yhteisiin tavoitteisiin ja jaettuun asiantuntijuuteen perustuva työskentely luo yhteistä osaamista, joka ei ole pelkästään kenenkään henkilökohtaista osaamista vaan rakentuu verkosto- ja organisaatio-osaamisesta. Näiden eri osaamisen lajien ja osaamistarpeiden tunnistaminen ja osaamisen johtaminen ovat verkostoissa toimimisen onnistumisen edellytyksiä.

Helakorven (2005, 23) mukaan verkostoituvan työelämän ammattitaitovaatimuksissa korostuvat valmiudet yhteistoimintaan, itsenäiseen päätöksentekoon ja toiminnan jatkuvaan kehittämiseen. Verkostoissa kumppanuudelle on eri mahdollisuuksia. Stähle & Laento (2000; ks. myös Helakorpi 2005, 50) esittävät, että kumppanuus voi olla operatiivista, taktista tai strategista. Operatiivisen kumppanuuden tavoitteena on alentaa kustannuksia ja keskittyä omaan ydintoimintaan, jolloin lisäarvo mielletään taloudelliseksi. Luottamuksen perusta on sopimus toimijoiden kesken. Taktinen kumppanuus yhdistää toimijoiden prosesseja siten, että tavoitteena on oppia tehokkaampia toimintatapoja, mikä ilmenee uutena osaamisena. Lisäarvo muodostuu uuden oppimisesta ja toiminnan tehostumisesta, ja luottamus perustuu dialogiin ja yhteistyöhön. Kumppanuus on avointa, ja uuden oppiminen tapahtuu osaamista integroi-

malla. Strategisessa kumppanuudessa tavoitteena on, että tietopääomaansa yhdistämällä kumppanit saavat merkittävää strategista etua. Tämä edellyttää yhteistä visiota ja yhteisiä toimintatapoja ja sitä, että tekijöiden välillä on luottamus ja yhteinen käsitys asioista. Silloin osaamisen yhdistäminen johtaa uusiin innovaatioihin.

Strategisen kumppanuuden ydinajatuksena on tietopääoman integroiminen, lisäarvon tuottaminen ja luottamuksen rakentaminen (Stähle & Laento 2000). Kumppanuus mahdollistaa tiedon ja osaamisen, koko tietopääoman jakamisen osapuolten välillä. Mitä enemmän tietoa on jaettavissa ja mitä avoimemmin sitä jaetaan, sitä paremmaksi kehittyvät toiminnan integroinnin ja sitä kautta syntyvän lisäarvon kasvun mahdollisuudet. Kumppanuus siis tuottaa lisäarvoa, mutta sen edellytyksenä on vahva luottamus osapuolten välillä.

Liiketaloudellisessa kirjallisuudessa on esitetty useita tekijöitä, jotka vaikuttavat luottamuksen syntymiseen erilaisissa verkostoissa (ks. esim. Moorman ym. 1993). Monet tutkijat näkevät luottamuksen uskona ja odotuksena siitä, että kumppani on asiantuntemuksensa, luotettavuutensa ja aikomustensa suhteen luottamuksen arvoinen. Luottamus kehittyy positiivisten vuorovaikutuskokemusten kautta, ja kun vuorovaikutuksesta koetaan saatavan hyötyä. Luottamuksen syntymisessä on henkilökohtaisilla suhteilla ratkaiseva merkitys.

Tietopääoman käsitteen Stähle ja Laento (2000) jaottelevat kolmeen pääalueeseen: organisaation osaaminen, uudistumiskyky ja aineeton varallisuus. Or-

ganisaation henkilöstön osaaminen muodostaa organisaation osaamisen ja on siten henkilön omaa kyvykkyyttä, ammatillista kompetenssia. Koulutusorganisaatiossa opettajan ammatillinen osaaminen muodostaa sen suorituskyvyn, jonka varaan organisaation arvo perustuu. Organisaation joustavuus ja muuntumiskyky, innovatiivisuus ja strateginen kyvykkyys ovat edellytyksiä organisaation uudistumiskyvylle. Aineeton varallisuus voi muodostua erilaisista asiakas- ja partnerisuhteista, teknisistä järjestelmistä, aineettomista oikeuksista ja organisaation brandista. Lisäarvo syntyy, kun osapuolten välinen tietopääoma jaetaan verkostossa, joka muodostaa osapuolten välisen arvoketjun. Osaamisen yhdistäminen tuottaa sellaista osaamista ja hyötyä, jota ei olisi syntynyt ilman yhdistämistä. Kumppanuuden lisäarvon tuottaminen ja hyöty on molemmipuolista.

Koulutusorganisaatioiden ja työelämän yhteistyössä käytännössä usein törmätään erilaisiin toimintakulttuureihin, jotka ovat kehittyneet vuosikymmenien aikana erilaisiksi. Julkisella sektorilla noudatetaan lakiin perustuvia säädöksiä ja opetusministeriön tai ylläpitäjäorganisaation antamia toimintaohjeita, jotka saattavat rajoittaa yhteistyötä eivätkä jouta helposti kaikkiin työelämässä tarvittaviin tilanteisiin. Myös opetussuunnitelmat, opettajien työaika-suunnitelmat ja työehtosopimukset saattavat joissakin tapauksissa olla esteenä joustavalle yhteistyölle. Koulutusorganisaatioiden toimintamuodot ja uusiutuminen ovat kehittyneetkin viime vuosina joustavampaan muotoon, joka lisää koulutusorganisaatioin strategista kyvykkyyttä.

Koulutusorganisaatioiden toiminta-
valmiutta ja joustavuutta on myös huo-
mattavasti lisännyt viime vuosina voi-
makkaasti kasvanut hanketoiminta,
jonka puitteissa on mahdollista tehdä
myös opetukseen liittyviä projekteja.
Opetuksen ja tutkimus- ja kehittämis-
toiminnan entistä tiiviimpi yhdistämi-
nen onkin asetettu tavoitteeksi tälle toi-
minnalle. Opettajat jalkautuvat nykyi-
sin usein luokkahuoneiden ulkopuolel-
le ja osallistuvat erilaisiin työelämän
kanssa yhteistyössä toteutettaviin oppi-
mista tukeviin prosesseihin. Toisen as-
teen ammatillisessa koulutuksessa pai-
nottuu työssäoppiminen, jossa opettaja
toimii yhtenä avainpelaajana oppijan ja
työelämän välillä. Ammattikorkeakou-
lussa painottuvat erilaiset tutkimus- ja
kehittämishankkeet, joissa opiskelijat
ovat mukana ja joilla pyritään toteutta-
maan yhdeksi perustehtäväksi asetettua
alueen elinkeinon kehittämistä. Käytän-
nössä ammatillisen koulutuksen ja työ-
elämän yhteistyö on usein yritysvierailu-
ja, vierailijaluentoja, erilaisia projekti-
töitä, tilaustutkimuksia, opinnäytetöi-
den ja työharjoittelun ohjausta ja muuta
tutkimus- ja kehittämistoimintaa. Näi-
den jo toteutuneiden yhteistyömuoto-
jen pohjalle voidaan rakentaa strategista
kumppanuutta työelämän ja ammatilli-
sen koulutuksen välille.

Matkailuopettajien näkemykset yhteistyöstä työelämän kanssa

Johdannossa mainittuun kyselyyn
vastanneilla matkailuopettajilla (n=120)
oli pitkä työkokemus sekä opetta-
jana (ka 6,5 vuotta) että matkailuelin-
keinosta (ka 9,5 vuotta). Noin puolet
vastaajista ilmoitti työkokemuksensa
olevan 2000-luvulla hankittua. Opetta-
jat pitivät yllä työelämäosaamistaan osal-

listumalla pääosin lyhyille työelämäjak-
soille opetustyön ohessa tai lomien ai-
kana. Vastauksissa tuli esille, että opet-
tajien työelämäjaksojärjestelmä on ke-
hittymässä. Työkokemuksen mittaami-
nen työkokemuksella matkailualalta ei
anna oikeata kuvaa niiden opettajien
työelämäkokemuksesta, jotka tekevät tii-
vistä yhteistyötä yritysten kanssa erilai-
sissa tutkimus- ja kehittämishankkeissa.
Tällaiset hankkeet saattavat sisältää hy-
vinkin läheistä yhteistyötä erilaisten
matkailuyritysten kanssa, mikä par-
haimmillaan tarjoaa erittäin rikkaan ja
monipuolisen työelämäkokemuksen
matkailuopettajalle ja kasvattaa opetta-
jien valmiuksia toimia yhteistyössä työ-
elämän kanssa.

Työelämän kanssa tehtävän yhteis-
työn luonnetta ja laajuutta käsittelevässä
kysymyksessä pyydettiin matkailuopetta-
jia arvioimaan, millaiseen yhteistyöhön
ja kuinka usein he olivat osallistuneet
viimeisen kolmen vuoden aikana. Yhteis-
työn laajuutta kuvaa se, että kaikki
matkailuopettajat olivat osallistuneet
jonkinlaiseen yhteistyöhön. Sen luon-
teeseen vaikuttivat koulutuksen paino-
pisteet eri koulutusasteilla. Toisen as-
teen opettajien yhteistyössä painottuu
luonnollisesti työssäoppimisen ohjaus
sekä näyttöjen arviointi kun taas amk-
opettajien työssä korostuu tutkimus- ja
kehittämistoiminta sekä opinnäytetöi-
den ohjaus ja arviointi. Opetukseen liit-
tyy tutustumiskäyntejä opiskelijoiden
kanssa eri matkailualan yrityksiin sekä
EU-projekteihin liittyvä toiminta kuului
osaksi luontevaa yhteistyötä.

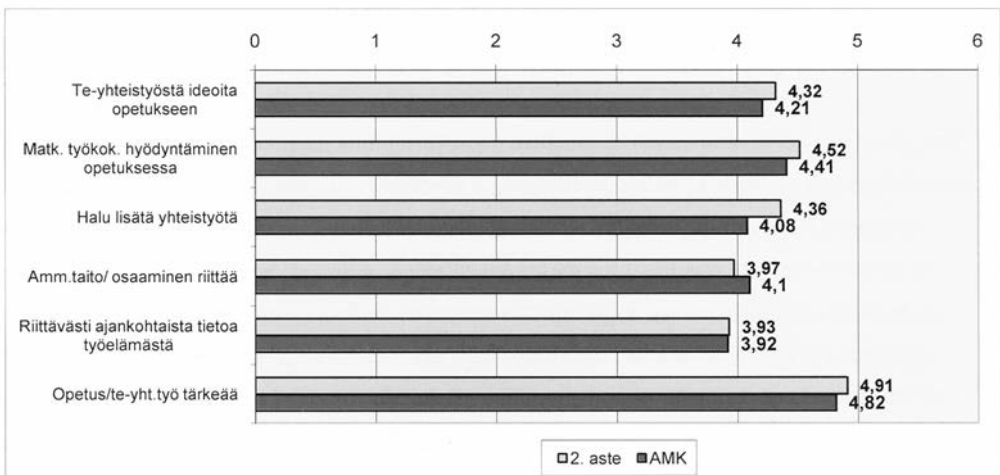
Selvityksessä matkailuopettajia pyy-
dettiin esittämään vähintään kolme mie-
lestään keskeisintä työelämäyhteistyö-
hön liittyvää kehittämistarvetta. Opetta-

jien mielestä selkeästi eniten haluttiin yleisesti kehittää erilaista yhteistyötä työelämän kanssa. Yhteistyön muotoina mainittiin mm. koulutuksen toteuttaminen yhdessä, työelämää kehittävien ja hyödyntävien tutkimus- ja kehittämishankkeiden toteuttaminen yhdessä opiskelijoiden, opettajien ja työelämän kanssa, kummiyritystoiminnan ja mento- rointijärjestelmän kehittäminen ja kou- lutusorganisaatioiden ja työelämän väli- sen vuorovaikutuksen ja viestinnän li- sääminen. Runsaasti mainintoja sai myös opettajien työelämäjaksojen mah- dollistaminen joustavasti ja taloudelli- sesti kaikille osapuolille järkevällä taval- la.

Kyseisessä selvityksessä kartoitettiin asenneväittämillä (asteikolla 1-5) opetta- jien näkemystä siitä, onko työelämän edustajilla riittävästi tietoa koulutusor- ganisaatioiden toiminnasta, opetus- suunnitelmista ja millaiset taidot työelä- män edustajilla on toimia yhteistyössä. Opettajat pitivät työelämän edustajien vuorovaikutustaitoja erittäin hyvinä (ka 3,8), mutta heidän tietämystään koulu- tusorganisaatioiden toiminnasta ja kou-

lutusprosesseista keskitasoisina (ka 2,49). Opettajien mielestä työelämän tietämys opetussuunnitelmista oli heik- ko (ka 2,08), mikä on alhaisempi kuin työelämän oma mielipide asiasta.

Opettajilta tiedusteltiin myös asen- neväittämillä työelämäyhteistyöhön, työ- elämäosaamiseen ja muuhun osaami- seensa liittyviä seikkoja (asteikko 1-5). Kuviossa 1 esitetään väittämien jakautu- minen. Koulutusasteiden välillä ei mie- lipiteissä ole merkittäviä eroja. Opetta- jat kokevat saavansa erittäin paljon uusia ideoita opettamiseen yhteistyöstä työelämän kanssa. Samoin opettajat ko- kevat, että he pystyvät hyödyntämään erittäin hyvin matkailualan työkoke- muksensa matkailuopettajan työssä. Heidän mielestään yhteistyö on tärkeää ja he haluavat lisätä sitä. Opettajien mie- lestä heillä on riittävästi (ka 3,9) ajan- kohtaista tietoa työelämästä ja heidän ammattitaitonsa ja osaamisensa matkai- luaineiden opettajana on riittävä. Opet- tajat olivat mielipiteissään hyvin yksi- mielisiä (kh 0,815), ja merkittäviä eroja koulutusasteiden opettajien mielipiteis- sä ei ollut.



Kuvio 1. Opettajien näkemyksiä työelämäyhteistyöstä (n=117).

Tehdyn selvityksen perusteella voidaan sanoa opettajilla olevan tarvetta työelämäosaamisen kehittämiseen ja halua yhteistyön monimuotoistamiseen ja lisäämiseen. Kumppanuus matkailuopetuksen ja työelämän välillä oli kuitenkin pääosin operatiivisella tasolla.

Työelämän edustajien näkemykset yhteistyöstä koulutusorganisaatioiden kanssa

Työelämän edustajat koostuivat edellä mainitussa kyselyssä matkailualan eri toimialoja ja organisaatioita edustavista henkilöistä (n=108). Haastatteluun osallistuneista 25 % oli yrittäjiä ja 48 % palkattuja johtavassa asemassa olevia henkilöitä. Loput 27 % oli toimihenkilöitä tai yrityksen työntekijöitä. Myös työelämän edustajien työkokemus matkailualalta oli keskimääräisesti pitkä, noin 17 vuotta.

Selvityksen mukaan työelämä tuntee huonosti eri koulutusasteiden erot ja opetussuunnitelmien sisällöt. Myös tiedon puuttuminen nousi keskusteluissa esille. Työnantajat eivät aina tiedä, miltä koulutusasteelta tai jopa koulutusosalta harjoitteluun tuleva opiskelija on. Suurin osa (78 %) vastaajista ilmoitti tekevänsä yhteistyötä molempien koulutusasteiden kanssa.

Kaikki haastatteluun osallistujat olivat osallistuneet jonkinlaiseen yhteistyöhön koulutusorganisaatioiden kanssa. Vastauksissa tuli esille koulutusasteiden luonne. Useimmiten toisen asteen oppilaitoksen kanssa tehtävä yhteistyö oli ollut työssäoppimisen ohjausta, tutustumiskäyntien järjestelyjä yrityksessä ja näyttöjen arviointia. Ammattikorkea-

koulun kanssa tehtävä yhteistyö oli pääasiassa ollut tutkimuksien ja selvityksien tilaajana toimimista, ammattikorkeakoulun järjestämään lisäkoulutuksiin tai opetussuunnitelmatyöhön osallistumista.

Työelämän mielikuva molempien koulutusasteiden matkailuopettajien osaamisesta on hyvä, jopa erinomainen. Vastaajilta tiedusteltiin avoimella kysymyksellä, millaisia puutteita he ovat kokeneet matkailuopettajien osaamisessa työelämäyhteistyön aikana. Selkeästi suurimmaksi puutteeksi työelämän edustajat kokivat opettajien matkailualan substanssiosaamisen vähäisyyden sekä sen, että työkokemus on vanhaa. Vastaajat olivat kokeneet, että opettajien matkailualan osaaminen ei ole ajan tasalla. Opettajat eivät pysty opettamaan niitä valmiuksia, joita työelämässä nyt tarvitaan. Myös yhteistyön vähäisyys ja vuorovaikutuksen puuttuminen opettajien ja työpaikan edustajien välillä nostettiin kehittämisen kohteeksi. On huomioitava, että lähes puolet (42,5 %) ei osannut mainita mitään erityisiä puutteita tai pitivät yhteistyötä ongelmattomana ja kokivat yhteistyön sujuneen hyvin.

Sekä opettajilta että työelämän edustajilta kysyttiin mielipidettä siitä, miten hyvin yhteistyö on toiminut osapuolten välillä. Sekä opettajien että työelämän mielipiteet yhteistyöstä olivat yhteneväiset ja sen toimivuutta olivat molemmat osapuolet pitäneet hyvänä. Opettajien mielestä yhteistyö oli toiminut erittäin hyvin, ja he olivat kokeneet yhteistyön kokonaisuudessaan hiukan toimivampana kuin työelämän edustajat. Sekä opettajat että työelämän edustajat pitivät osapuolten välistä luottamusta parhaimpana tekijänä yhteistyössä. Luotta-

muksellisiin suhteisiin perustuva yhteistyö on ollut molempien osapuolten mielestä avointa, toimivaa ja molempia osapuolia hyödyntävää.

Kyseisen selvityksen perusteella voidaan sanoa, että halua matkailuopetuksen ja työelämän välisen yhteistyön kehittämiseksi on molemmilla osapuolilla. Selvityksen aineiston mukaan matkailuopettajat ilmaisivat tarpeen lisätä yhteistyötä ja kehittää yhteistyön rakenteita. Myös työelämän edustajat halusivat kehittää yhteistyötä. Työelämän vastauksista on luettavissa, että yhteistyötä arvioidaan usein pelkästään positiivisena tai negatiivisena taloudellisena toimena, eli operatiivisen kumppanuuden kautta. Vain muutamissa haastatteluisa löytyi mainintoja osaamisen lisääntymisestä yrityksissä yhteistyön kautta. Merkkejä strategisesta kumppanuudesta ei esiintynyt.

Kumppanuutta tulisikin kehittää operatiivisesta ja taktisesta kumppanuudesta strategiseksi kumppanuudeksi. Mahdollisuudet tähän ovat hyvät, koska osapuolien välillä on jo kokemus luottamuksellisesta ja hyvin toimivasta yhteistyöstä. Lisäksi osapuolet arvostivat toistensa osaamista, mikä on hyvä lähtökohta luottamuksellisen yhteistyön kehittymiselle. Tämän selvityksen mukaan opettajien sosiaalinen osaaminen, vuorovaikutustaidot, oli työelämän mielestä hyvä (ka 3,8). Molempien osapuolten mielestä yhteistyö on ollut luottamuksellista, avointa ja joustavaa. Opettajilla oli myös kollektiivista osaamista, kykyä jakaa asiantuntijuutta kohtalaisesti, koska työelämä piti opettajien kollektiivisen osaamisen taitoja keskimääräisesti hyvinä. Kumppanuus perustuu osapuolten väliseen luottamukseen, kumppanin

tuntemiseen ja yhteisesti sovittuihin ja hyväksytyihin tavoitteisiin ja pelisääntöihin. Työelämän edustajien heikko tietämys koulutuksen tasoista ja sisällöistä osoittaa sen, että tietämystä toisen osapuolen toiminnasta tulisikin järjestelmällisesti lisätä.

Lopuksi

Esitetty esimerkki matkailualan ammatillisesta koulutuksesta antaa lupauksen siitä, että toimivaa kumppanuutta ammatillisen koulutuksen ja työelämän välille on mahdollista menestyksellisesti rakentaa. Stählen ja Laennon (2000) mukaan strategisen kumppanuuden tavoitteena on tuottaa merkittävää etua molemmille osapuolille. Se perustuu win-win -periaatteeseen, minkä pohja on luottamuksellisissa suhteissa. Tietopääomaa hyödynnetään ja luodaan yhdessä. Tietopääoman integraatio ja luottamus lisääntyvät yhteistyön kehittyessä operatiivisesta kumppanuudesta strategiseksi kumppanuudeksi. Samoin lisääntyy lisäarvo.

Seuraavalla sivulla olevaan taulukkoon (taulukko 1) on koottu strategisen kumppanuuden eri tekijät ja edellytykset sen toteuttamiselle. Ne perustuvat liiketaloudellisessa kehityksessä esitettyihin seikkoihin, joita tukevat matkailualalle tehdyn selvityksen empiirinen aineisto sovellettuna ammatillisen koulutuksen ja työelämän välisen strategisen kumppanuuden kehittämiseksi.

Taulukko 1. Strategisen kumppanuuden peruselementit ja niiden muodostuminen.

Strategisen kumppanuuden peruselementit	Tekijät
<p>Luottamus</p> <ul style="list-style-type: none"> • on yhteistyön syntyminen ja kehittymisen perusta 	<ul style="list-style-type: none"> • yhteinen näkemys, visio ja arvoperusta • vapaaehtoinen vastavuoroisuus • tiedostettu molemminpuolinen hyöty ja riippuvuus • vuorovaikutteiset suhteet • osapuolten hyvä tuntemus • tasa-arvoinen panostus • henkilökohtaiset suhteet • sitoutuminen yhteistyöhön ja sen kehittämiseen
<p>Tietopääoma</p> <ul style="list-style-type: none"> • koostuu organisaation osaamisesta, organisaation uudistumiskyvystä ja aineettomasta varallisuudesta 	<ul style="list-style-type: none"> • yksilöiden alan kompetenssi • osaamisen hyödyntäminen, luominen ja jakaminen yhteisessä jatkuvasti kehittyvässä prosessissa • kollektiivisen osaamisen jakaminen yhteiseen käyttöön • organisaation suorituskyky • organisaatioiden strateginen kyvykkyys: muutosvalmius, uudistuminen, innovatiivisuus • aineettoman varallisuuden luovuttaminen yhteiseen käyttöön
<p>Lisäarvo</p> <ul style="list-style-type: none"> • koulutusta ja työelämää hyödyntävä merkittävä etu, joka syntyy luottamukselliseen ja tietopääoman jakamiseen perustuvassa yhteistyössä 	<ul style="list-style-type: none"> • uuden oppiminen • uusia liiketoiminta- ja tuote-innovaatioita • ansaintalogiikan uudistaminen • uuden toimintamallin omaksuminen • tiedon integrointi

Strategisen kumppanuuden rakentaminen alkaa nykytilan analyysillä, vision asettamisella ja määrittelemällä tahtotila muutokselle. Lisäksi on kartoitettava kumppanuudesta aiheutuvat riskit, hyödyt ja jaettava tietopääoma. Sitä kautta

syntyy käsitys mahdollisesta arvoketjusta ja strategisista kumppanuuksista, jotka voivat olla kahdenvälisiä, vertikaalisia tai horisontaalisia tai niiden yhdistelmiä.

Yhteistyön lisääminen ja kehittäminen on peruslähtökohta, jonka pohjalle strategista kumppanuutta tulisi rakentaa. Se antaa mahdollisuuden erilaisten sidoksien muodostumiseen osapuolten välille. Tietopääoman jakaminen edistää taloudellisten ja sosiaalisten sidoksien rinnalle kehittyviä rakenteellisia sidoksia. Se tarkoittaa yhdessä sovittuja, jatkuvia ja kehittyviä toimintatapoja ja rakenteita, jotka parhaiten palvelevat sekä työelämää että ammatillista koulutusta ja synnyttävät yhteisen ajattelutavan ja luottamuksen toimijaosapuolten välille.

Strategisten kumppanuuksien rakentaminen koulutusorganisaatioille ja työelämän välille asettaa haasteita organisaatioiden kyvykkyydelle toimia verkostoissa avoimesti ja luottamuksellisesti. Kuten matkailualalle tehty selvitys osoittaa, halua kumppanuuksien kehittämiseen on molemmilla osapuolilla. Tosi asia lienee, että tulevaisuudessa koulutusorganisaatiot kilpailevat opiskelijoista ja työelämä osaavasta työvoimasta. Parhaiten tulevaisuudessa kiristyneessä kilpailutilanteessa selvinnevät ne organisaatiot, jotka oivaltavat kumppanuuden merkityksen ja ryhtyvät tavoitteellisesti niitä rakentamaan.

Lähteet

.....
Berry, L. & Parasuraman, A. 1991. Marketing Services – Competing Through Quality. New York: Free Press.

Havas, K., Jaakonaho, K., Rantanen, P. & Sievers, K. 2006. Matka 2020. Matkailukoulutuksen laadullinen ja määrällinen ennakointi. Helsinki: Haaga Instituutin ammattikorkeakoulu.

Helakorpi, S. 2005. Kohti verkottuvaa ja verkostoituvaa koulutusta. Hämeenlinna: Hämeen ammattikorkeakoulu.

Jarillo, J. C. 1995. Strategic Networks. Creating the Borderless Organization. Butterworth-Heinemann.

Lassila, H. 2008. Selvitys matkailuopettajien osaamisesta ja työelämäyhteistyöstä. Kuopio: Savonia-ammattikorkeakoulun julkaisusarja D5. Tutkimus- ja kehitystyö.

Moorman, C., Deshpande, R. & Zaltman, G. 1993. Factors affecting trust in market research relationships. *Journal of Marketing* 57, 81-101.

Ruohotie, P. 2005. Metakognitiiviset taidot ja käsitteellinen oppiminen. *Ammattikasvatuksen aikakauskirja* 7 (1), 4-11.

Stähle, P & Laento, K. 2000. Strateginen kumppanuus. Helsinki: WSOY.

Toivola, T. 2006. Verkostoituvaa yrittäjyys. Strategiana kumppanuus. Helsinki: Edita.

Tynjälä, P. 2008. Työelämän asiantuntijuus ja korkeakoulupedagogiikka. *Aikuiskasvatus* 2/2007, 124-127.

Varamäki, E. 1996. The Development Process of Interfirm Cooperation of SMEs. Vaasa: University of Vaasa, Faculty of Business Administration Department of Management and Organisation.

