

Työelämän ja ammattikorkeakoulun kumppanuus: odotuksia ja kokemuksia hyödyistä

Arja Häggman-Laitila & Leena Rekola

ABSTRACT

Combining higher education and working life – expectations and realised benefits

This study describes the benefits that can be achieved by combining working life and higher education. A total of 39 persons from a university of applied sciences and a hospital department responsible for providing services to elderly people took part in the study. Study participants developed organisational partnerships as persons transcending boundaries: ‘developer workers’ recruited from the working world and universities of applied sciences who cooperate with each other. Partnerships do not refer here only to student employment, but more broadly to partnerships between working life and universities of applied sciences, including mutual learning and joint activities. Data was gathered from 2009 to 2010 by focus group interviews in two phases and in nine groups. Data was analysed using qualitative content analysis. Benefits of partnerships included: identifying grounds for cooperation, developing care practices and teaching, and acquiring expertise and new career paths. Additional benefits included developing mentoring relationships, boosting recruitment and student learning. There have been no studies in Finland prior to this one describing the benefits of partnerships from the perspective of persons transcending boundaries. The research literature on this topic in other countries is also still rather limited.

JOHDANTO

Ammattikorkeakoulujen lainsäädännöllisenä tehtävänä on antaa työelämän ja sen kehittämisen vaatimuksiin sekä tutkimukseen, taiteellisiin ja sivistyksellisiin lähtökohtiin perustuvaa korkeakouluopetusta ammatillisiin asiantuntijatehtäviin, tukea yksilön ammatillista kasvua ja harjoittaa ammattikorkeakouluopetusta palvelevaa sekä työelämää ja aluekehitystä tukevaa ja alueen elinkeinorakenteen huomioon ottavaa soveltavaa tutkimus- ja kehitystyötä sekä taiteellista toimintaa (Ammattikorkeakoululaki 2003). Ammatillisten pätevyyksien tuottamisen ohella tehtävissä korostuu työkäytäntöjen kehittäminen. Tehtävien toteuttaminen edellyttää tiivistä ja vastavuoroista yhteistyötä työelämän kanssa. Perinteisesti yhteistyö on liittynyt opiskelijoiden ammatilliseen harjoitteluun ja opinnäytetöihin (Kotila & Peisa 2008; Salonen 2010).

Työelämäyhteistyön tiivistyminen ja ammattikorkeakoulun osallistuminen työelämän kehittämiseen on nähty haasteena pedagogiikan ja opettajuuden kehittymiselle, osaamisen kehittymisen ennakoinnille ja työelämävastaavuuden arvioinnille, koulutustarjonnan ja tutkintorakenteen uudistamiselle sekä oppimisympäristöjen kehittämiseksi (Kotila ym. 2008; Töytäri-Nyrhinen 2008; Varjonen ja Majjala 2009; Toivola 2010). Tavoitteena on ollut ammattikorkeakoulutuksen ja työelämän rajapinnoissa tapahtuva oppiminen ja yhteisöllisyyden vahvistaminen. Useissa hankkeissa on kehitetty opettajille, opiskelijoille ja työelämässä toimiville yhteisiä oppi-

misfoorumeita ja toimintakäytänteitä, ja toimintaa on konseptoitu. (Töytäri-Nyrhinen 2008; Virkkunen ym. 2008; Salonen 2010; Toivola 2010.) Opettajien työnkuvan muuttuminen ja opetuksen siirtäminen luokkakeskeisestä opetuksesta työelämän konteksteihin ja erilaiseen hanketoimintaan on edellyttänyt myös johtamiskulttuurin uudelleen tarkastelua (Jaroma ym. 2008; Töytäri-Nyrhinen 2008; Varmola 2008). Ammattikorkeakoulun johdon mukaan keskeisimpiä haasteita ovat toimintakulttuurin uudistaminen, opettajien asenteet, täydennyskoulutus ja heidän työpanoksensa uudelleen kohdentaminen sekä työelämän kehittämisen resursointi erilaisin hankerahoituksin (Jaroma ym. 2008; Varmola 2008). Ammattikorkeakoulun tehtävien uudenlaiset painotukset ovat puolestaan edellyttäneet työelämältä ammattikorkeakoulutuksen uudenlaisen roolin tunnistamista ja omien odotusten uudelleen jäsentelyä (Lyytinen ym. 2008). Ammattikorkeakoulutuksen ja työelämän kohtaamista on rajoittanut systemaattisten yhteistyörakenteiden ja -prosessien puute. Niiden kehittäminen on käynnistynyt vasta viime vuosina (Kotila & Peisa 2008). Myös kumppanin osaamisen tunnistaminen on ollut puutteellista.

Soveltava tutkimustoiminta ja aluekehityksen tukeminen ovat edellyttäneet ammattikorkeakoululle omaleimaisen tutkimusotteen jäsenystä, tutkimusohjelmien rakentamista, sisäisiä kehittämistoimia ja toiminnan uudelleen organisoitua ja yhteistyön selkeyttämistä yliopistojen kanssa (Kotila ym. 2008). Tutkimus- ja kehitystoiminnan ja opetuksen integraatio sekä tutkimus- ja kehitystoiminnan työelämäkeskeisyys ovat keskeisiä strategisia päämääriä ammattikorkeakouluissa. Kotilan ja Peisan (2008) mukaan viime vuosikymmenen hanketoiminnasta on tunnistettavissa kolme strategiaa, joissa ammattikorkeakoulun ja työelämän intressit painottuvat eri tavoin. Työelämän ja ammattikorkeakoulun yhteistyö on toteutunut opetuksen sisällön rikastamisena, ammatillisten opintojen yhteissuunnitteluna, toteutuksena ja arviointina sekä työelämän haasteiden tai ongelmien ratkaisuna. Opetuksen sisällön rikastaminen on pääsääntöisesti pohjautunut ammattikorkeakoulun omiin intresseihin.

Työelämän ja korkeakoulutuksen kumppanuutta pidetään keskeisenä keinona koulutuk-

sen, työelämän ja yhteiskunnan kehittämisessä (Boland ym. 2010; Boyer ym. 2010; De Geest ym. 2010; Opetus- ja kulttuuriministeriö 2010). Kumppanuutta tarvitaan ongelmissa, joista organisaatiot eivät yksinään selviä ja joihin tarvitaan uudenlaisia ratkaisuja. Ratkaisut edellyttävät organisaatiorajojen ylityksiä. Kumppanuus tuottaa organisaatioille lisäarvoa ja se voittaa yhteistyön kustannukset. Ongelmat ovat monimutkaisia ja käytännöllisiä ja ne ovat sidoksissa yhteiskunnalliseen tilanteeseen. (Boland ym. 2010; Weiss ym. 2010; Häggman-Laitila & Rekola 2011.) Engeströmin (2006) mukaan kumppanuutta edellyttävät yhteiskunnalliset haasteet ovat aluksi vaikeasti tunnistettavia ja määriteltäviä. Ne ovat yleensä pitkäkestoisia, nopeasti monimutkaistuvia ja vaikutuksiltaan laaja-alaisia. Niihin ei ole löydettävissä yksiselitteistä ratkaisua lyhyellä aikavälillä ja perinteisellä määräaikaisella projektityöskentelyllä.

Työelämän ja korkeakoulun kumppanuudella on pyritty kehittämään muun muassa ikääntyvien ja kroonisia sairauksia sairastavien palveluja ja potilasturvallisuutta ja hoidon laatua. Sillä on pyritty myös vastaamaan riittävän ja pätevän hoitohenkilöstön rekrytointiin ja henkilöstön jaksamisen ja työn uudelleenjaon haasteisiin. Kumppanuutta on myös tarvittu tehostamaan organisaatioiden toimintaa ja terveyseroihin liittyvää tutkimusta sekä hillitsemään kustannusten nousua. (Boland ym. 2010; De Geest ym. 2010; Häggman-Laitila & Rekola 2011.) Tässä artikkelissa kuvataan ammattikorkeakoulun ja ikäihmisille palveluja tuottavan yksikön kumppanuutta ja sen hyötyjä.

AIKAISEMPI TUTKIMUS

Perinteisesti organisaatioiden yhteistyö on toteutunut alihankintana, hallinnollisena koordinaationa, työryhmä- tai komiteatyöskentelynä ja verkostoitumisena. Näiden erot liittyvät yhteistyön kestoon ja kohteen laajuuteen, osapuolten tasavertaisuuteen ja yhteistyöhön osallistuvien henkilöiden ja heidän emo-organisaatioidensa yhteyksiin. (Engeström 2006.) Esimerkiksi koordinaatiossa yhteinen ongelma ratkaistaan valmiiden vaihtoehtojen avulla ja olemassa olevien rakenteiden, prosessien ja normien puitteissa. Päätöksentekoon liittyvä vuorovaikutus on pääasiassa tiedottamista ratkaisuista.

(Kinnaman & Bleich 2004.) Työryhmä- ja komiteatyöskentelyssä ryhmät voivat muodostua hyvinkin kiinteiksi, mutta ne lakkautetaan yhteistyöhön johtaneen tehtävän valmistuttua. Jäsenillä on harvoin mahdollisuuksia vaikuttaa tuotoksen hyödyntämiseen. Verkostot ovat löyhiä, lähinnä aktiivisten asiantuntijoiden keskinäiseen tiedonvaihtoon perustuvia rakenteita. (Engeström 2006.)

Kumppanuus (*partnership*) on määritely kansainvälisessä tutkimus- ja kehittämiskirjallisuudessa eri tavoin. Kumppanuuden määrittelyperusteena on ollut kumppanuutta edellyttävä ongelma, kumppanuuden tunnuspiirteet, toteutustavat ja käyttäytymismuodot. (Häggman-Laitila & Rekola 2011.) Kumppanuuden tunnuspiirteet ovat vapaaehtoisuus, keskinäinen luottamus ja tasavertaisuus, yhteinen kehittämisen kohde, yhteiset tavoitteet ja niiden toteutukseen liittyvä sitoutuminen ja strategia, yhteiset toimintaperiaatteet ja -ohjeet sekä jaettu johtajuus ja resurssit (MacPhee 2009; Boland ym. 2010; De Geest ym. 2010; Weiss ym. 2010; Häggman-Laitila & Rekola 2011). Kumppanuudelle on myös tunnusomaista pitkäkestoisuus ja se, että vastuu kumppanuudesta läpäisee organisaatioiden eri tasot (Engeström 2006). Kumppanuuden toteutus vaihtelee toimintaympäristöjen mukaan. Se on erilaista esimerkiksi työelämää edustavassa sairaalassa, perusterveydenhuollon avotoimipisteissä ja yksityisissä hoitolaitoksissa. Toteutukseen vaikuttavat myös kumppanuustoiminnan painopiste ja organisaatioiden sitoutumisaste. Se on erilaista tutkimuksen, koulutuksen, liiketoiminnan tai kliinisten terveyspalvelujen kehittämisen yhteydessä tai kun on kyseessä löyhät verkostot tai hyvin tarkasti organisoitu toiminta. (De Geest ym. 2010.)

Kansainvälisessä tutkimus- ja kehittämiskirjallisuudessa on kuvattu eniten työelämän ja korkeakoulutuksen kumppanuutta edistäviä tekijöitä ja kumppanuuden toteutusmuotoja ja vähiten niiden hyötyjä. Hyötyjen arviointi on tapauskohtaista ja arviointiaineistot ovat kohdallaisia pieniä. Hyötyjen arvioinnin vähyys on yhteydessä aihealueen heikkoon tutkimusperinteeseen ja teoreettisten lähtökohtien jäsenytymättömyyteen. (Kinnaman & Bleich 2004; Häggman-Laitila & Rekola 2011.)

Hyötyjen arvioinnissa tulee huomioida välittömät kumppanuuden kehittämisestä aiheu-

tuvat tuotokset (*outputs*) sekä organisaatioissa tapahtuvat muutokset ja kumppanuuden kehittämistyön vaikutukset, jotka voivat olla lyhytkestoisia, välillisiä tai pitkäaikaisia (*outcomes*) (MacPhee 2009). Tuotoksia ovat esimerkiksi yhteiseen sopimukseen perustuvat toimintasuunnitelmat. Niiden toteuttaminen puolestaan voi johtaa muutoksiin organisaatioissa ja esimerkiksi henkilöstön koulutuksen ja rekrytoinnin paranemiseen. Kumppanuuden kehittämiseen vaatii aikaa ja varsinkin pitkäkestoisten vaikutusten tunnistaminen on tästä syystä haasteellista. Arviointityötä hankaloittaa vielä toimintaympäristöjen monitahoisuus ja -muotoisuus sekä vaikeudet tunnistaa väliin tulevia tekijöitä (Weiss ym. 2010). On arvioitu, että terveydenhuollon kumppanuuksista vain noin puolet kestää yli vuoden ja monet niistä eivät pääse yhteisesti sopimiinsa tavoitteisiin (Boland ym. 2010).

Hyötyjen saavuttaminen on myös sidoksissa kumppanuuden johtamiseen ja hallintoihin (Weiss ym. 2010). Näiden lisäksi Corbin ja Mittelmark (2008) korostavat kumppaniorganisaatioiden vuorovaikutusta. Keskeisiä kysymyksiä ovat tällöin, ketkä kumppanuutta toteuttavat, miten tasa-arvoista ja jaettua päätöksentekoa on ja kuinka vastavuoroista ja toimivaa vuorovaikutus on. Kumppanuuden tulee perustua henkilöstön osallistamiseen ja heidän osaamisensa mahdollisimman hyvään tunnistamiseen ja monipuoliseen hyödyntämiseen. Pitkäaikaisten yhteiskuntaan ulottuvien vaikutusten lisäksi tulee arvioida kumppanuuden välittömämpiä vaikutuksia kuten tyytyväisyyttä kumppanuuteen ja sen johtamiseen sekä kumppanuusprosessien laatua. (Weiss ym. 2010.) Myöskin tämäntyyppisten vaikutusten arviointi on vielä vähäistä. Kumppanuudessa oletetaan, että molemmat osapuolet saavat panoksilleen vastinetta ja hyötyvät tasapuolisesti. Panos-tuotosanalyysistä on myös vielä vähän kokemuksia. De Geestin työryhmä (2010) raportoi yhdysvaltalaisista ja sveitsiläisistä malleista, joiden avulla on voitu tarkastella ja varmistaa hyötyjen tasapuolista jakautumista. Huonosti johdetusta kumppanuudesta seuraa organisaatioiden resurssien tuhlausta ilman näkyviä hyötyjä tai se voi johtaa ennakoimattomiin vaikeuksiin tai vain toisen osapuolen hyötymiseen (Corbin & Mittelmark 2008).

Kumppanuuden menestyksekkäs toteuttaminen edellyttää selkeästi määriteltyjä organisaatioiden rajat ylittäviä rakenteita ja prosesseja. Niissä tulee huomioida strategisen tason lisäksi taktinen ja operatiivinen taso sekä vahva yhteistyö yksilöiden kesken. Kumppanuus edellyttää vuorovaikutusmuotoja ja toimintakulttuuria, jossa voidaan oppia toinen toiselta ja jossa kunnioitetaan erilaisuutta. (Boland ym. 2010.) Kumppanuus voidaan myös organisoida yhteisten tehtävien mukaan. Tällöin esimerkiksi tutkimukseen ja koulutukseen on luotu omat johdoto- ja toimeenpanorakenteet ja prosessit. (Missal ym. 2010; Weeks ym. 2011.)

Työelämän ja korkeakoulutuksen kumppanuudella on voitu vahvistaa tutkimuskapasiteettia, kehittää terveyspalveluja ja hoito-ohjelmia sekä parantaa henkilöstön koulutusmahdollisuuksia (MacPhee 2009; Boland ym. 2010; De Geest ym. 2010). Tutkimusrahoitusten saanti on parantunut ja määrät kasvaneet (Boland ym. 2010). Työelämän ja korkeakoulutuksen kumppanuus on johtanut potilashoitoa koskevien kehittämiskohteiden tunnistamiseen ja näyttöön perustuvan toiminnan vahvistumiseen (Missal ym. 2010; Weeks ym. 2011). Näiden lisäksi kansainvälisessä tutkimuskirjallisuudessa on raportoitu organisaatioiden imagon kohentumisesta, poliittisten vaikuttamismahdollisuuksien parantumisesta, opetuksen, opiskelijaohjauksen ja asiantuntijuuden kehittymisestä sekä oppimistulosten, henkilöstön urakehityksen ja rekrytoinnin parantumisesta (Häggman-Laitila & Rekola 2011).

TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on kuvata hyötyjä, joita voidaan saavuttaa kehitettäessä työelämän ja ammattikorkeakoulun kumppanuutta. Tutkimuksessa vastataan seuraaviin kysymyksiin:

1. Millaisia hyötyjä työelämä ja ammattikorkeakoulu odottavat kumppanuudeltaan?
2. Millaisia hyötyjä työelämä ja ammattikorkeakoulu ovat kokeneet saavuttaneensa kehitäessään kumppanuutta?

Tutkimuskonteksti ja tutkimukseen osallistujat

Tutkimukseen osallistui yksi ammattikorkeakoulu, josta olivat edustettuina terveys-, hoito-, hyvinvointi- ja kuntoutusalan koulutusohjelmat ja työelämästä ikäihmisille palveluja tuottava yksikkö. Nämä organisaatiot käynnistivät ulkopuolisella rahoituksella hankkeen kehittääkseen kumppanuuttaan. Hanke toteutetaan vuosina 2008–2011. Tavoitteena on uusiutuva ja innovatiivinen yhteistyörakenne, joka perustuu toimiviin vuorovaikutussuhteisiin ja rajat ylittäviin oppimisympäristöihin. Toteuttajaorganisaatioista rekrytoitiin lähes 70 organisaatioiden rajoja ylittävää kehittäjätyöntekijää: projektipäälliköitä, projektityöntekijöitä, kehittäjäopettajia ja työelämänkehittäjiä. Valtaosa työskentelee hankkeessa osa-aikaisena oman toimensa ohella, osa heistä tarkasti rajatussa tehtävässä ja lyhytkestoisesti, osa on mukana koko hankkeen ajan. Kehittäjätyöntekijät toimivat kolmessa osaprojektissa, jotka keskittyvät ikäihmisten palvelujen kehittämiseen.

Projektipäälliköiden, projektityöntekijöiden, kehittäjäopettajien ja työelämänkehittäjien tehtävinä on kehittää kumppanuutta osaprojektien tavoitteiden suunnassa, kerätä aineistoa kehittämistyöstä ja tiedottaa kumppanuudesta omissa organisaatioissaan. He myös vastaavat yhteistyön sujuvuudesta ja osallistuvat hankkeen arviointiin ja raportointiin. Lisäksi hankkeessa toimii valmentajaopettaja, jonka tehtävänä on harjoittelussa olevien opiskelijoiden ohjaus, työelämäohjaajien pedagogisen osaamisen kehittäminen sekä yhteistyö ja koordinointi sairaalan ja ammattikorkeakoulun välillä.

Tähän tutkimukseen osallistui yhteensä 39 henkilöä. He toimivat hankkeessa projektin suunnittelijoina, projektipäälliköinä, projektityöntekijöinä, työelämän kehittäjinä, kehittäjäopettajina ja ohjausryhmän tai hankeryhmän jäseninä. He toimivat omissa organisaatioissaan johtajina, kehityspäälliköinä, yliopettajina, lehtoreina, osastonhoitajina, sairaanhoitajina, fysio- ja toimintaterapeutteina ja lähihoitajina. Tutkimukseen osallistuneiden toiminta-aika nykyisessä tehtävässä oli lähes seitsemän vuotta (vaihteluväli kuusi kuukautta–21 vuotta). Vajaalla puolella oli aiempaa kokemusta kahdesta tai kolmesta työelämän ja ammattikorkea-

koulun yhteishankkeesta. Tutkimukseen osallistujista naisia oli 36 ja miehiä kolme. Keski-ikä oli 45 vuotta (vaihteluväli 24–61 vuotta).

Tiedonkeruu ja aineiston analyysi

Aineisto kerättiin focus group -haastatteluin (David ym. 2007; Kruger & Casey 2009) kahdessa vaiheessa. Molempiin haastatteluihin osallistui 39 henkilöstä 20. Ensimmäinen haastattelukierros toteutettiin keväällä ja syksyllä 2009 ja siihen osallistui viisi ryhmää. Toinen haastattelukierros toteutettiin syksyllä 2010 ja siihen osallistui neljä ryhmää. Ensimmäiseen haastattelukierrokseen osallistuneet olivat työskennelleet hankkeessa keskimäärin 7,5 kuukautta ja toiseen kierrokseen osallistuneet 1,2 vuotta.

Ensimmäisen kierroksen haastatteluteemoina olivat aiemmat kokemukset työelämän ja ammattikorkeakoulujen yhteishankkeista, yhteishankkeita edistävät ja estävät tekijät ja hankkeiden hyödyt sekä kumppanuuden kehittämistarpeet. Lisäksi haastatteluissa käsiteltiin kokemuksia käynnissä olevasta hankkeesta, visiota tulevasta kumppanuudesta ja odotuksia kumppanuuden kehittymisestä. Toisella kierroksella teemat muodostettiin ensimmäisen haastattelukierroksen ja hankkeesta toteutetun systemaattisen kirjallisuuskatsauksen (Häggman-Laitila & Rekola 2011) perusteella ja perehtymällä osaprojektien kokousmuistioihin. Teemoina olivat kumppanuutta edistävät ja estävät tekijät, kumppanuuden kehittämis- ja toteutustavat ja hyödyt ja arvio oman ymmärryksen kehittymisestä. Kukin haastattelu kesti noin kaksi tuntia, ne toteutettiin kahden tutkijan toimesta ja nauhoitettiin. Aineiston määrä on litteroituna 188 sivua (1,5 rivinväli).

Tässä tutkimuksessa raportoidaan aineistosta hyötyjä koskevat tulokset. Haastatteluaineistot analysoitiin aineistolähtöisellä laadullisella sisällönanalyysillä (Silverman 2004; Elo & Kyngäs 2008). Haastatteluista poimittiin alkuperäisilmaisuita, jotka kuvasivat korkeakoulun ja työelämän kumppanuuden todettuja tai odotettavissa olevia hyötyjä. Odotuksensa hyödyistä haastattavat ilmaisivat toiveinaan, uskomuksinaan tai arvioinaan ja ne raportoidaan tekstissä samalla tavalla. Alkuperäisilmaisuita pelkistettiin ja samansisältöiset pelkistetyt ilmaukset ryhmiteltiin seitsemään pää- ja 40 alakategoriaan (kuvio 1).

Eettiset kysymykset

Tutkimuksessa on noudatettu yleisiä terveydenhuollon eettisen neuvottelukunnan (ETENE) tutkimuseettisiä ohjeita ja hyvän tieteellisen toiminnan periaatteita. Tutkimusluvut saatiin tutkimukseen osallistuvilta organisaatioilta. Haastatteluun osallistuminen kuului kehittämishankkeen työtehtäviin, eikä ollut näin ollen täysin vapaaehtoista. Haastattelutilaisuuteen saapuminen oli kuitenkin vapaaehtoista. Tutkimusosuudesta oli kerrottu kehittäjätyöntekijöille hankkeen alkaessa ja he olivat asiasta tietoisia. Tietoista suostumusta vahvistettiin myös antamalla heille riittävästi tietoa haastatteluista ennen niiden toteutusta ja heiltä pyydettiin suullisesti lupa haastattelujen nauhoitukseen. Tutkittavilla oli myös halutessaan mahdollisuus keskeyttää osallistumisensa. Heiltä ei kerätty henkilötietoja (vrt. henkilötietolaki 523/1999). Aineistot säilytetään ja hävitetään asianmukaisesti. Tulokset esitetään turvaamalla tutkittavien anonymiteetti. Myös heidän taustayhteisönsä jätetään nimeämättä. Tuloksista on tiedotettu kaikille tutkimukseen osallistuneille.

Luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuutta vahvistavat tutkimukseen osallistujat. Heistä kaikki osallistuivat kumppanuuden kehittämishankkeeseen ja heillä oli omakohtaisia kokemuksia tutkimusaiheesta. He edustivat tasapuolisesti molempia organisaatioita. Toisella haastattelukierroksella he olivat työskennelleet yhdessä yli vuoden. He tuntsivat toisensa ja kokivat olonsa turvallisiksi. He olivat myös tutustuneet haastattelijoihin aiemmin. Nämä tekijät vähensivät arkuutta mielipiteiden ilmaisussa.

Haastattelut suoritettiin kesken kehittämishankkeen. Tämä mahdollisti kokemusten ajantasaisuuden ja arjen tasolla tunnistettavuuden. Tutkimukseen osallistujat olivat saaneet etukäteen haastatteluteemat ja toisella kierroksella myös kirjallisuuskatsauksen ja ensimmäisen haastattelukierroksen tulokset työpaikan sähköpostiosoitteeseen noin viikkoa ennen haastattelua. Tämä helpotti omien kokemusten jäsentämistä ja valmistautumista. Osa muun muassa kolmivuorotyötä tekevästä ei kuitenkaan ollut saanut materiaaleja ajoissa. Ensimmäisellä haas-

Alakategoriat

- ymmärryksen syventyminen organisaatioista ja niiden kehittämistarpeista
- kumppanin lähestyttävyyden parantuminen
- yhteistyöpyyntöjen esittämisen helpottuminen
- kehittämisrohkeuden lisääntyminen ja kynnyksen madaltuminen kokeiluihin
- kehittämisprosessien sujuvampi käynnistyminen

- potilashoitokäytäntöjen parantuminen
- potilashoidon seurannan kehittyminen
- aiempien kehittämistyön tulosten juurruttaminen
- henkilöstön motivaation parantuminen
- uusimman tutkimustiedon käyttöönoton lisääntyminen

- työelämän hyvien käytänteiden sujuvampi siirtyminen opetukseen
- opetuksen jatkuvuuden parantuminen
- opetussuunnitelmien kehittyminen
- opettajien keskinäisen yhteistyön uudistuminen
- opettajien työelämä tietoisuuden vahvistuminen
- työelämän toimijoiden lisääminen opetuksen toteutuksessa

- tiedon lisääntyminen, monialaisen ja kollektiivisen asiantuntijuuden vahvistuminen
- uuden oppiminen toisilta ja yhdessä
- ymmärryksen syventyminen potilashoidosta
- asioiden kokonaisvaltaisemman tarkastelutavan omaksuminen
- uusiin kehittämismenetelmiin perehtyminen
- yhteen työntekijään kohdistuvien osaamispainoiden helpottuminen

- harjoittelun käynnistyminen ja paikkojen lisääntyminen
- uusia opiskelijaryhmiä kentälle, opiskelijaohjauksen parantuminen
- työelämän jalkautuminen koululle
- opinnäytetyöpaikkojen lisääntyminen tarjonta
- opettajien myönteisen mielikuvan kehittäminen harjoittelukohteesta

- aiempaa selkeämpi ymmärrys harjoittelun tavoitteista
- ohjaajien ja opiskelijoiden parempi perehdytys
- monialaisen ohjauksen käynnistyminen
- opettajatyöskentelyn vahvistuminen kentällä
- työelämätoimijoiden osallistuminen opinnäytetyöseminaareihin ja harjoittelun orientointiin
- ohjauksen sisältöjen yhtenäistyminen, ajantasaistuminen ja fokuoittuminen

- oman työnkuvan muuttuminen
- täydennyskoulutusmahdollisuuksien hyödyntäminen
- mahdollisuus uudenslaisiin yhdistelmävirkeisiin
- alumnien ja eläkeläisten osaamisen hyödyntäminen
- tukiryhmien ja mentoriparien yhteistyön käynnistyminen
- ammattitilpeuden vahvistuminen ja voimaantuminen
- organisaatioiden imago kuvan parantuminen

Pääkategoriat

Yhteistyömahdollisuuksien tunnistaminen

Toimintakäytänteiden kehittyminen

Opetuksen kehittyminen

Asiantuntijuuden kehittyminen ja vaihtaminen

Opiskelijarekrytoinnin tehostuminen

Opiskelijaohjauksen parantuminen

Henkilöstön rekrytointi, mentorointi ja urakehitys

Kuvio 1. Hyödyt työelämän ja ammattikorkeakoulun kumppanuudesta.

tattelukierroksella hyötyjä tunnistettiin ja kuvattiin vähemmän kuin toisella kierroksella.

Haastateltavat kuvasivat kokemuksiaan vapautuneesti ja runsassanaisesti. Haastattelujen ilmapiiri koettiin turvalliseksi. Tutkijat vuorottelivat kysymysten esittämisessä ja kykenivät siten täydentämään tai tarkentamaan haastattelukysymyksiä. He huolehtivat siitä, että haastateltavat tulivat tasapuolisesti kuulluiksi ja kaikki suunnitellut haastatteluteemat tulivat käsitellyiksi. Haastattelut suoritettiin rauhallisissa tiloissa ja ne toteutuivat ilman tarpeettomia keskeytyksiä. Ryhmät olivat kooltaan sopivia.

Ryhmähaastattelujen etuina yksilöhaastatteluihin nähden pidetään haastattelijoiden ja haastateltavien vuorovaikutuksen kontrollia, moniulotteisemman aineiston saantia ja muistin virkistämistä. Toisia kuunnellessaan haastateltavat ottavat esiin kokemuksia, joita he eivät olisi tunnistaneet yksinään haastateltuina. Kaikilla haastateltavilla oli kokemusta samasta tutkimuskontekstista ja kumppanuusprosessista. Tämä lisää uskottavana pidetyn tiedon kuvaamista ja vähentää tarvetta sosiaalisesti hyväksyttävien vastausten antamiseen. (Vrt. David ym. 2007; Kruger & Casey 2009.)

Tutkijat keskustelivat keskenään analyysin toteutuksesta ja tuloksia kuvaavien kategorioiden muodostamisesta ja nimeämisestä. Kategorioiden yhteys alkuperäiseen aineistoon osoitetaan tässä suorilla lainauksilla. Ne mahdollistavat tulosten uskottavuuden arvioinnin. Kuhunkin pääkategoriaan sijoittui 5–7 alakategoriaa ja niiden perusteella voidaan olettaa, että aineiston keruussa saavutettiin saturatio. Analyysin tulosten paikkansapitävyys on tarkistettu haastatteluihin osallistuneilla. He kommentoivat ja täydensivät ensimmäisen haastattelukierroksen tuloksia toisella haastattelukierroksella. Toisen haastattelukierroksen tulokset esiteltiin työpajaseminaarissa ja niistä keskusteltiin.

TULOKSET

Yhteistyömahdollisuuksien tunnistaminen

Kumppanuuden kehittämisen myötä ymmärrys kumppaniorganisaation toiminnasta oli syventynyt. Se oli parantanut yhteistyömahdollisuuksien

tunnistamista ja lisännyt rohkeutta etsiä yhteistyöhön.

”Koulu on tullu lähemmäks, et mä ymmärrän paremmin [...] tosta kumppanuudesta on ruvennu miettiä, että mikä kauhee mahdollisuus meil on ja pystytään hirveest vaikuttaa.” (työelämän edustaja)

Kumppanuus oli edistänyt myös ymmärrystä oman organisaation toiminnasta: ”Hirveen hyödyllistä nähdä mitä sairaanhoitajakoulutus tekee, mut sit toisaalta mitä fysioterapeutti tekee, mitä toimintaterapeutti tekee.” (ammattikorkeakoulun edustaja). Kumppanuuden myötä oli syntynyt virallinen ”linkki” toiseen organisaatioon. Kumppanin lähestyttävyyks oli parantunut ja toisen kielen ymmärtäminen oli helpompaa. Nämä edistivät yhteydenottoja ja yhteistyöpyyntöjen esittämistä. Alkuvaiheessa työelämän toimijat pitivät ammattikorkeakoulun kieltä vaikeaselkoisena ja opettajat ihmettelivät, mitä sairaalan käyttämällä käsitteillä tarkoitettiin: ”Et me ihmeteltiin, mitä AVH on ja mitä osake on.” Haastateltavat kokivat kehittämisrohkeutensa lisääntyneen. Kumppanuuden todettiin madaltaneen kynnystä yhteisten keuhkujen käynnistämiseen. Niihin mukaan lähtö koettiin myös aikaisempaa sujuvammaksi ja nopeammaksi:

”Päästään paljon nopeemmin kokeilee uudenlaisia asioita, kun se maaperä on niin ku valmiiks kalkittu. Sinne ku pannaan itu niin se rupee heti kasvaan, ettei tarvii ruveta miettiä, et mitä ravinteit sille pitäs antaa, et se on jo möyhennetty sopivasti. Kaikki rikkaruohot on nypitty.” (työelämän edustaja)

”Mietin sosiaalityötä, sieltä tulee ihan uus työnkuva tai tehtävä rakenne, joka on mahdollista kokeilla kun on kumppanit. Ei tarvi perustaa virkoja ku tietää, et voi kokeilla tuoko se työyhteisöön hyötyä.” (ammattikorkeakoulun edustaja)

Kumppaniorganisaation asiantuntijan mukaan saaminen omaan arkityöhön tai sen tarkasteluun oli opettanut tunnistamaan oman työn kehittämiskohteita. Esimerkiksi opettajan läsnä-

olo ja havainnot osastolla olivat käynnistäneet omaisten tukemiseen liittyvän kehittämistyön.

”Meillä on nyt tietoa mielenterveysasioista yhdeltä opettajalta. Hän on käynyt havainnoimassa minkälainen osasto meillä on. Meillä on hyvin ahdistuneita nää omaiset, kun on vakavasta sairausryhmästä kyse. Lähdemme pureutumaan perhetapauksiin [...] me saadaan nyt asiantuntijuutta koululta siihen, että me opitaan asioita, koulutusta ja tukea, joka on äärettömän tärkeää.” (työelämän edustaja)

Toimintakäytänteiden kehittyminen

Kumppanuuden avulla oli voitu panostaa potilashoitokäytäntöjen ja potilashoidon seurannan kehittämiseen. Sillä oli voitu tukea myös aiempien kehittämistoimien jatkuvuutta ja vakiinnuttamista. Esimerkkinä mainittiin erilaiset toimintakykyyn ja apuvälineiden käyttöön liittyvät mittarit, potilaiden kotiutumista edistävä palveluohjausmalli, jatkohoitolomake, ohjauslehtinen omaisille, lääketurvallisuuskäytännöt kuten lääkkeiden jako- ja kirjausasiat. Kehittämistoimintaa oli tuettu yhteisesti järjestetyillä koulutuksilla. Osastonhoitajat kokivat saaneensa hankkeessa toimivilta tukea oman yksikkönsä henkilöstön motivointiin. Myös uusien toimintamuotojen käyttöönoton seurannan opetteluun ja seurantaan oli panostettu. Siihen oli kytketty mukaan kehittäjäopettajien havainnointeja osastoilla ja opinnäytetöitä. Haastateltavilla oli myös omakohtaisia kokemuksia seurannasta ja he olivat havainneet myönteisiä tuloksia:

”Hienosti lähtenyt tää lähtövartti, ihan uusia asioita ja se jatkohoitolomake, mikä on kehitetty. Meillä oli kolmen kuukauden kokeilujakso ja meidän täyty tehdä jotain analyysia, niin kymmenen lähti kotiin, yhdelle ei otehty ja siihenkin löytyi selitys. Ne on tehty ilman minkäänäköistä, et siellä on vaan kaveri tukenut toista. Eli porukka on huippu hyvää ja me päästään tosi pitkälle ja me ollaan kohta superkotiuttajia.” (työelämän edustaja)

Kumppanuus oli mahdollistanut uusimman tutkimustiedon käyttöönoton ja aiempaa parem-

man hyödyntämisen osastojen toimintakäytäntöjen kehittämisessä. Osastoille oli esimerkiksi saatu sellaista toiminta- ja näkökykyyn liittyvää tutkimustietoa, joka olisi jäänyt välittymättä potilashoittoon ilman ammattikorkeakoulukumppanuutta. Opinnäytetöiden lisäksi tutkimuskubitoiminta todettiin hyödylliseksi menetelmäksi tutkitun tiedon käyttöönottoon saattamisessa. Tätä toimintaa oli osattu jo kaivata osastoille. Kumppanuuden myötä ammattikorkeakoulussa kehitetty menetelmä voitiin ottaa nopeasti käyttöön.

Opetuksen kehittyminen

Haastateltavien mukaan kumppanuus oli mahdollistanut työelämän hyvien käytänteiden siirtämisen aiempaa nopeammin opetuksen sisällöiksi. Yleensä viestinviejinä olivat olleet opiskelijat. Opetukseen oli saatu jatkuvuutta pirstaleisten opinnäytetöiden ja oppimistehtävien sijasta:

”Jatkuvuutta [...] et just ku [...] ympäristöö käydään arvioimassa ja siitä syntyy sitä materiaalia ja muutosehdotuksia, niin nyt sitten toinen opiskelijaryhmä jatko siitä, mutta vähän eri fokuksella. Opetus niin ku fokuksittuu sitten siellä koulun päässä tähän kumppanin reaaliilanteeseen.” (työelämän edustaja)

Opettajat kokivat saaneensa omaan työhönsä, opetussuunnitelmien kehittämiseen ja myös opettajien keskinäiseen yhteistyöhön uusia näkökulmia. Työelämä tietoisuus oli vahvistunut:

”Kun mä tuun pieneltä koulutusosalta, et meil on hyvin vähän tuntumaa ja kokemusta ja yhteistyötä julkisen sektorin kanssa. Niin tää on hirveen opettavaista ja tää hanke on mahdollistanu sen, että ku ruvetaan jalkautuu [...] löytynyt hyviä yhteistyöjuttuja [...] erittäin hedelmällistä.” (ammattikorkeakoulun edustaja)

”Meidän opetussuunnitelman kehittämiseen on tullu ajatuksia, et miten meidän pitäis gerontologista optometriaa viedä eteenpäin, mikä on hyvin vielä alkutekijöissään.” (ammattikorkeakoulun edustaja)

Haastateltavat kaipasivat työelämätoimijoiden vahvempaa mukaantuloa opetussuunnitelmien kehittämiseen ja koululla tapahtuvaan opetukseen. Näistä olikin hankkeen puitteissa laadittu suunnitelmia: ”Opiskelijaryhmät saisivat käytännön asiantuntemusta. Nyt on ajateltu, että nimenomaan sairaanhoitaja kertoisi siitä vastuusta lääkehoidossa ja lääkehoidon prosessin toteuttamisesta.” (ammattikorkeakoulun edustaja)

Asiantuntijuuden kehittyminen ja vaihtaminen

Kumppanuuden myötä oli havaittu oman asiantuntijuuden kehittymistä. Tämä näkyi tiedon lisääntymisenä, uuden oppimisena, ymmärryksen syventymisenä ja asioiden kokonaisvaltaisemman tarkastelutavan omaksumisena.

”Omaa näkökulmaahan tää osahanke on edistänyt ihan hirveesti [...] ei muistannutkaan mitä kaikkea sen toimintakyvyn ympärillä voi olla. Niin siinä mielessä on kyllä itse kasvanut projektin myötä.” (työelämän edustaja)

”Pohditaan itse asias aika isoja kysymyksiä, koko apuvälinehuolto, apuvälinepalvelua ja mitä kaikkea problematiikkaa siinä on, siis ihan jostain logistiikasta, puhdistamisesta, miten välineet tunnistetaan [...]. Kokonaiskuva on niin ku täsmentynyt ja monipuolistunut tän kanssakäymisen kautta.” (ammattikorkeakoulun edustaja)

Asiantuntijuuden kehittymistä olivat edistäneet osaprojektien työpajat, osallistumiset yhteisiin koulutuksiin, työelämätoimijoiden vierailut ammattikorkeakoulun luennoilla ja yhteiset keskustelutilaisuudet kumppaniorganisaation edustajien kanssa. Kumppanit olivat myös kutsuneet ulkopuolisia asiantuntijoita kehittämispäiviinsä. Työelämästä oli hakeuduttu ylemmän ammattikorkeakoulun tutkinnon suorittajiksi. Myös opettajien lisääntynyt läsnäolo osastoilla oli mahdollistanut asiantuntijuuden kehittymisen. Tämän suhteen oli havaittavissa selkeä ero aiempaan käytäntöön nähden:

”Opettajien läsnäolo käytännössä on ollut todella vähäistä ja siinä näkee jo lyhyessä ajassa sen äärettömän suuren eron. He on ammattitaitoisia ihmisiä ja [...] näkevät sitä meidän käytännön työtä. He katsovat asioita niin kun ulkopuolisen silmin. He tekevät sellaisia konkreettisia havaintoja.” (työelämän edustaja)

Työelämäkehittäjien ja kumppaniopettajien tapaamiset, joissa oli tarkasteltu hoitotyön toteutusta, henkilöstön kehittämistä, osastojen tarpeita palvelevia opinnäytetöitä tai opiskelijoiden ohjausta, oli todettu molempia osapuolia hyödyttäväksi. Esimerkiksi opettajat olivat voineet tutustua työelämässä käytettyyn henkilöstön kehittämisohjelmaan ja todenneet sen erittäin hyväksi ja siirtokelpoiseksi.

”Opettajaresurssi on ollut paljon isompi ja se on ollut kyl tosi antosaa [...] on ollut tunnin opiskelijanäyttöä ja sen jälkeen hän on saattanut olla vielä kolme tuntia ja me ollaan pystytty videolta kattoon se koko tilanne. On tullut sellaista tosi ihanaa keskustelua, et siitä saa itekin tosi paljon. Konkreettisesti tuntee, et itekin saa jotain kättä pidempää ja niin kun oppii.” (työelämän edustaja)

Oman asiantuntijuuden kehittymisen lisäksi oli tunnistettu myös tilanteita, joissa oli syntynyt yhteistä asiantuntijuutta molempien näkökulmien ylityksinä. Monialainen keskustelu mahdollisti kollektiivisen asiantuntijuuden kehittymisen. Tämä helpotti yhteen työntekijään kohdistuvia osaamisaineita:

”Että kun me keskustellaan vaik osastonhoitajan kans jostain asiasta, niin hänellä on hirveen selkeesti se käytännönläheisyys, jalat maassa ja sit taas mä katon teoreettisemmin ja sen uuden tutkitun tiedon valos [...] niin ne asiat kohtaa paljon niin ku konkreettisemmin [...] et katotaan kahesta suunnasta [...] ja sit se oikea, todellisuus, on siin välistä, että pystyy tuomaan silloin toinen toisilleen uutta näkökulmaa tai uutta lähestymistapaa, vaikka nyt just aattelee sitä asiakaslähtöisyyttä [...]” (ammattikorkeakoulun edustaja)

Myös osaprojektien kehittämisteemojen työstämiset, kuten esimerkiksi potilasturvallisuus, olivat tuottaneet molempien organisaatioiden toimintaan uutta sisältöä. Yhdessä oppimista ja toisilta oppimista pidettiin tärkeänä ja hanketyö tarjosi siihen luontevan alustan: ”Tässä on yhdistettynä nää opiskelumahdollisuudet ja tää projektityöskentely [...] nimenomaan nää kahden organisaation työntekijät on yhdessä oppineet ja tää on ollut kyllä ihan semmonen hieno oppimismatka.” (ammattikorkeakoulun edustaja).

Haastateltavien mukaan kumppanuuden avulla voidaan vaihtaa asiantuntijuutta ilman lisäkustannuksia. Tätä tulisi tulevaisuudessa käyttää enemmän hyödyksi: ”Miten paljon me pystytäs oikeesti ilman rahaa vaihtamaan, että meil täällä osaamisvajetta ja täällä ylijäämää ja tänne tämmönen opettaja ja tuolta tommonen sit tekee tuota.” (ammattikorkeakoulun edustaja).

Opiskelijarekrytointin tehostuminen

Opiskelijarekrytointin koettiin olevan kiinteästi yhteydessä sairaalan ja vanhustyön imagoon, harjoittelumatkojen kustannuksiin ja tuetun aterioinnin mahdollisuuksiin. Kumppaniorganisaatioiden yhteistyö opiskelijaohjauksessa oli uutta ja se vaati vielä monia konkreettisia kehittämistoimia harjoittelupaikkojen osoittamisen lisäksi. Opiskelijoiden rekrytointia pidettiin ensisijaisena reittinä työntekijöiden saannissa: ”Sais rekrytoitua ensin opiskelijaksi, että se on ensimmäinen, jotta saa rekrytoitua joskus heitä sitten työntekijäksi.” (ammattikorkeakoulun edustaja). Työelämän edustajien toivottiin järjestävän koululla organisaationsa imagoa kohentavia rekrytointitilaisuuksia.

”Voisin tulla työelämästä päin niin ku markkinoimaan vanhustyötä, et ei se oo niin paha ja kamala kuin te ehkä kuvittelette, et se on aika monipuolista [...] täällä oppii paljon ja tää on kiva paikka.” (työelämän edustaja)

Hyvää ja monialaista ohjausta pidettiin erittäin tärkeänä rekrytointin välineenä ja siitä oli jo saatu myönteisiä kokemuksia. Harjoitteluun oli saapunut aiempaa enemmän opiskelijoita ja uu-

sia opiskelijaryhmiä apuväline- ja mediateknikasta ja sosiaalialalta.

”Meilläähän on myöskin tällaisia keikkalaisia nytten, jotka on ollut meillä ensin harjoittelujaksoilla ja sitten kun on opiskeluista joistain syistä taukoa, ni tullut tekemään sitten muutamia viikkoja sijaisuuksia ja kesätöitä. Että kokee tietenkin, että on helpompi tulla osastoille missä on ollut harjoittelemassa, se harjoittelu on toiminut hyvänä perehdytyksenä osastolle.” (työelämän edustaja)

”Opiskelija kokee, että ohjaus on hyvää ja että siellä on mielenkiintoisia oppimistilanteita vaikkapa nyt tämmöinen moniammatillinen case [...] vois tällaisia erilaisia vaihtoehtoja käyttää siihen oppimiseen. Tämän viikon opiskelija sanoi, että hän tulee varmaan takaisin.” (ammattikorkeakoulun edustaja)

Palkallisten kesäharjoittelujaksojen, joista saisi myös opintopisteitä, harjoittelussa olleiden opiskelijoiden pitämien positiivisten infotilaisuuksien ja ”puskaradion” sekä muutaman päivän tuettujen tutustumisjaksojen arveltiin myös edistävän opiskelijoiden ja kesäsijaisten rekrytointia. Haastateltavien mukaan opiskelijoille on tärkeää viestittää, että harjoittelussa oppii hyvin ja siellä on hyvä olla.

Myös opinnäytetyöaiheiden tai kesätyöpaikan tarjoaminen koettiin hyvinä ennakoivan rekrytointin mahdollisuuksina. Kun opiskelijat saadaan tutustumaan sairaalaan, he mahdollisesti myös hakeutuvat sinne myöhemmin töihin. Joitakin myönteisiä kokemuksia tästä olikin jo kertynyt: ”Yksi opiskelija sai kesätyöt siihen päälle, oli oikein tyytyväinen. Hän innostu opinnäytetyötä tekemään [...] semmosia onnistuneita yksilöllisiä polkuja tapahtunut.” (ammattikorkeakoulun edustaja).

Myös opettajien myönteinen mielikuva harjoittelukohteesta ja oikeanlainen tieto vanhustyöstä todettiin tärkeiksi. Opettajat ovat asenteiden muokkaajia. Haastateltavat pitivätkin hyvänä hankkeen mahdollistamia opettajien työelämäjaksoja ja opettajaopiskelijoiden tutustumiskäyntejä ja osallistumista hoitotyöhön. Haastateltavien mukaan vain pieni osa opiskelijoista tuntuu olevan aidosti kiinnostunut vanhustyöstä.

”Ainakin sellanen toive on, että vanhustyötä avarettas [...] nyt ku opettajatkin kentällä käy, et millast se on, et mikä siin on arvokasta. Et me saatas tulevaisuudessa sairaanhoitajia. Et pikkuhiljaa muuttus tää kulttuurikin. Se rekrytointipuoli on hyvin vahvana mielessä. Hankkeen puolestahan meil on käyny hyvin paljon vierailijoita, on käyny opettajaopiskelijoi- ta, ihan hoitotyössä ollu mukana. Se on varmaan avartanut hyvin paljon meijän käytännön työtä [...]. Me voidaan markkinoida meijän organisaatiota, et me ollaan paljon muutakin kuin ehkä päänäpintymänä pitkäaikaishoidon yksikkö, ollaan innovatiivinen projektiin myönteisesti suhtautuva organisaatio.” (työelämän edustaja)

Opiskelijaohjauksen parantuminen

Opiskelijaohjaus ja tulevien työntekijöiden valmistumisen tukeminen oli opittu kokemaan kumppanuuden myötä yhteiseksi asiaksi, johon haluttiin yhdessä panostaa. Tämä näkyi muun muassa aiempaa selkeämpänä ymmärryksenä opiskelijoiden harjoittelujakson tavoitteista, valmiuksista ja opetussuunnitelmista, opiskelijoiden ja harjoittelua ohjaavien hoitotyöntekijöiden parempana perehdytyksenä sekä opettajatyöskentelyn vahvistumisena. Näihin oli löydetty uusia toimintatapoja. Opiskelijat koettiin aiempaa kiinteämmin osaksi työyhteisöä.

Työelämätoimijat olivat olleet koululla orientoimassa opiskelijoita harjoitteluun ja he olivat osallistuneet aiempaa useammin opinnäytetyöseminaareihin. Tilaisuudet oli koettu myös omasta näkökulmasta antoisiksi. Opiskelijat olivat saaneet perehtyä osastojen toimintaan aiempaa monipuolisemmin esimerkiksi osallistumalla omaisille järjestettyihin tilaisuuksiin. Opiskelijaohjausta oli käsitelty osastotunneilla. Koululta tuleva informaatio koettiin aiempaa ymmärrettävämmäksi:

”Opiskelijat on tullut niin kun lähemmäksi ja on helpompi ohjata ja ymmärtää sitä koulunkin näkökulmaa. Kun sieltä on tullut papereitakin, niin ei niitä kukaan ymmärrä kun lukee, et niillä on ihan oma kielensä niin kun meilläkin. Nyt vähän alkaa avautuu ja tuntuu sillain, et hei me tehdään yhdessä tätä [...].

Opiskelijat on tällä hetkellä kytkeytynyt paljon paremmin meidän työyhteisöön.” (työelämän edustaja)

Valmentajaopettajakokeilun arvioitiin edistävän opiskelijaohjauksen koordinaatiota ja moniammatillisen tapausoppimisen moniammatillista ohjausta. Opiskelijoiden harjoittelu ja oppimistehtävät oli kytketty aiempaa mielekkäämmiin työelämän kehittämistyöhön ja opiskelijoiden oppimisen kannalta keskeisiin aiheisiin: ”Jos ajatellaan näitä opinnäytetöitä ja muuta, niin ne suuntautuu asioihin, mitkä on tärkeitä ja mistä sitten toisaalta meidän opiskelijat voi oppia, jos mietitään potilasturvallisuutta ja lääkehoidoaki, niin mitä ajankohtaisin aihe. Et kyl tässä varmaan semmoinen oikea win-win-periaate toteutuu.” (ammattikorkeakoulun edustaja)

Kumppanuuden avulla oli voitu myös yhtenäistää ja ajantasaistaa opiskelijoiden ohjausta potilashoittoon. Opettajien lisääntyneen läsnäolon myötä heidän lähestyttävyytensä oli parantunut: ”Kumppanuus on antanu opettajille niin ku kasvot.” (työelämän edustaja). Työelämän toimijat pitivät yhteydenpitoaan kouluun opiskelija-asioissa aiempaa aktiivisempänä. Opiskelijoiden ohjaajat kokivat saaneensa myös tukea opettajilta työhönsä. Tosin sairaanhoitajien koettiin kaipaavan lisää ohjaajakoulutusta. Tulevaltakumppanuudelta odotettiin yhteisiä suuremmalle joukolle suunnattuja ohjaajakoulutuksia. Yksittäisten henkilöiden kouluttamista pidettiin liian kalliina. Ammattikorkeakoulun uskottiin hyötyvän ohjaajakoulutuksen järjestämisestä, sillä sen arveltiin lisäävän harjoittelukenttien tuntemusta.

Henkilöstön rekrytointi, mentorointi ja urakehitys

Haastateltavat olivat huomanneet, että kumppanuus oli muuttanut omaa työnkuva. Potilastyön rinnalle oli noussut uusi osa-alue, jota oli vaikea vielä mieltää osaksi omaa työtä. Hanketyö oli avannut näkymän uudenlaiseen työnkuvaan, joka sisälsi myös mahdollisuuden jatkuvaan oppimiseen.

”Kysyttiin tänään, että olenko menossa töihin, niin mä sanoin, et joo, että itse asiassa kyl mä meen töihin, mutta mä en mee töihin, mä

en mee osastolle. Täytyy ittekin tosiaan miettiä, mitä mä oikeastaan tänään teen. Mä teen töitä, mutta mä en tee niitä omia töitani [...] sairaanhoitajana [...], mutta tää on kuitenkin osa sitä mun työtä [...] ku ulkopuoliselle selittää: No meet sä jonnekin koulutukseen, jotain oppimaan? No joo ja en.” (työelämän edustaja)

Osa haastateltavista koki, että ammattikorkeakoulun tarjoamat mahdollisuudet ammatillisuuden kehittämiseen eivät vastanneet heidän odotuksiaan: ”Ei meillä ainakaan oo vielä nähty mitään mahdollisuuksia, että korkeakoulu olis meille valmiille sairaanhoitajille tarjonnut siis mitään, mihin olis voinut nyt heti tarttua.” (työelämän edustaja). Työelämän edustajat odottivat ammattikorkeakoululta aiempaa monimuotoisempaa täydennyskoulutusta esimerkiksi helpottamalla luennoille osallistumista kiintiöperiaatteella ja räätälöimällä koulutuksia tarveperustaisesti. Ammattikorkeakoulu odotti, että työelämässä järjestettäviin koulutuksiin pääsisivät osallistumaan myös opettajat ja opiskelijat. Kumppanin tarjoamat koulutukset todettiin vielä satunnaisiksi ja niihin hakeutuminen oli vaikeaa muun muassa paikkatilannerajoitusten vuoksi. Myöskin osallistumisen hyväksilukeminen, hankitun osaamisen näyttö ja sen arviointi olivat vielä kehittämättömiä:

”Se osallistuminen dokumentoitais niin et he vois jatkossa käyttää niitä sit, jos he päivittää vaikka sitä ylempää ammattikorkeakoulututkintoa. Samoin kun opiskelijat osallistuu johonkin meidän järjestämään juttuun, miten he voi sen sit dokumentoida, et he saa sen hyödyks opinnoissa.” (työelämän edustaja)

Kumppanuus oli avartanut näkemyksiä tulevaisuuden urakehityksestä. Haastateltavat toivoivat, että tulevaisuuden työnkuvat mahdollistaisivat toiminnan molemmissa kumppaniorganisaatioissa. Hoitotyössä toimivien työnkuvaan kuuluisi myös kehittämistehtäviä, tutkimusta ja opetusta ja opettajilla käytännön hoitotyötä tai osastojen johtamista. Tämän arveltiin lisäävän työn mielenkiintoa, mutta samalla myös vaativan tekijältään aiempaa enemmän osaamista ja perehtymistä toiseen toimintaympäristöön. Yhdistelmävirkojen arveltiin kiinnostavan her-

kästi innostuvia ja muita kehitysmuotoisempia henkilöitä. Tällaisen urakehityksen lähtökohdaksi pidettiin henkilöstön osaamiskartoitusten käyttöönottoa molemmissa organisaatioissa. Niiden uskottiin lisäävän työntekijän osaamisen, työyhteisön ja eri organisaatioiden tarpeiden joustavaa ja tehokasta kohtaamista.

”Yksilöllisesti räätälöityjä virkoja, jossa tavallaan pystyis kahden organisaation välillä liikkumaan, ni se olis varmaan tosi iso rekrytointijuttu. Et se on vaan päätöksistä kiinni sit viime kädessä, et pystyy toimimaan, käyttää työaikaansa [...] ajatuksena hirveen mielenkiintoinen. Se vaatis silt henkilöltä todella paljon ja sit siihä hakeutus henkilöt, jotka oikeesti on kiinnostunu kaikesta muustakin.” (työelämän edustaja)

”Osaamiskartotusten tekeminen, joka on myös oikeastaan asiantuntiuuden kehittämisen lähtökohdaksi. Et me tiedetään osaamisemme ja [...] tiedetään mitä siinä yhteistyössä tarvitaan. Et ne ois selkeesti määritelty [...] jotta pystyttäs ikään kun jakamaan ja muodostaa tälläsi virkoja, joka ois aika hieno.” (ammattikorkeakoulun edustaja)

Yhdistelmäviroissa tulisi tukea työntekijän jaksamista sekä loma- ja muiden etujen säilymistä. Tähän tarvitaan molempien organisaatioiden johtojen sitoutumista ja päätöksiä. Haastatteluissa viitattiin henkilöstön rekrytoinnin suhteen vetovoimaisiin sairaaloihin ja todettiin, että sellaisten rakentaminen yhteistyössä on mahdollista.

”Kun mietitään [...] että henkilöstö voi hyvin, henkilöstössä ei oo paljon vaihtuvuutta, henkilöstö saa riittävästi koulutusta, niin se on magneettisairaala. Miksi me ei yhdessä rakenneta semmosta magneettisairaala? Siinä ois nää sivuvirat, ois mahdollisuus päästä koulutuksiin [...]” (työelämän edustaja)

Haastateltavien mielestä tulevaisuudessa voitaisiin paremmin hyödyntää alumnitoimintaa ja eläkkeelle jääneitä asiantuntijoita esimerkiksi luennoitsijoina ammattikorkeakoulussa. Myös oman työnkuvan laajentaminen toisen ammattiryhmän työnkuvan suuntaan nähtiin yhtenä

tärkeänä urakehityksen muotona. Tätä kutsuttiin horisontaaliseksi yhdessä oppimiseksi:

”Horisontaalinen kyky yhdessä oppimiseen, et ajatellaan oman ammattiryhmän ulkopuolella olevan osaamisen saaminen, jakaminen tai yhdessä luominen. Et se ei oookkaan ammattiryhmäkohtasta [...] et vertikaalisesti opin enemmän tätä omaani vaan opin laajemmin [...] myös monitasoinen yhdessä oppiminen. Et ensimmäisen vuosikurssin opiskelija ja hyvinkin harjaantunut erikoisammattilainen sieltä sairaalasta ja siltä väliltä kaikki voi jossain tilanteessa löytää itselleen jotakin uutta.” (ammattikorkeakoulun edustaja)

Haastateltavat kokivat, että mentorointi toimintatapana on konkretisoitumassa, sillä heillä oli kokemuksia osastoilla järjestetyistä muutostukiryhmistä. Myös mentorointipareja oli spontaanisti syntynyt ammattikorkeakoulun ja työelämän välille.

”Sillon kun opettaja oli meillä sen viikon ja olin hänen kanssa muutamia päiviä, niin hän heitti hyvän idean, jota mä ajattelin itse, että sairaanhoitaja sais irti, että olis tuutorisairaanhoitaja opettajalle. Hän kysy, et oonko kiinnostunut ja mä sanoin että joo. Nyt hän lähetti mulle sähköpostin [...] et olis pari kysymystä. Se olis semmonen antoisa molemmin puolin. Vois saada sieltä koululta ne uusimmat tuulet ja ajatukset ja aukeais se koulumaailma, että pysyis auki ne kanavat.” (työelämän edustaja)

Työelämätoimijat kokivat varsinkin opettajien pedagogiset taidot ja muutoksen johtamiskyvyn itselleen hyödyllisiksi ja omaa osaamistaan täydentäviksi. Kumppanuuden myötä oli havaittu oman ammattikunnan ylpeyden kehittymistä ja voimaantumista:

”Hoitohenkilökunta on hyvin vaatimatonta, eihän me mitään osata -tyyliin, mutta nyt on aika jännä nähdä, et nää kaikki tämmöiset yhteistyöt ja projektit on tehneet sen, et jokainen on kaivanut sitä osaamista ja alkanut uskoa että mä oon hyvä ja se näkyy. Sit meillä on, et sä oot hyvä siinä ja sä oot hyvä siinä ja

sä oot siinä. Et se on jotenkin ollut piilossa, kun me ollaan näin vaatimattomia. Ja sit just tää sairaalan imago on tehnyt just sen, et tää on vaan tällainen paikka. Se on ehkä meillä jossain täällä alitajunnassa. En tiedä, mut nyt näkyy, et se ammatillisuus on lähtenyt hurjaan kasvuun. Kun seuraa ihmisten toimintaa osastolla niin ajattelee monesti et vau.” (työelämän edustaja)

Kehittämistyön ja kumppanuuden oli havaittu kohentaneen sairaalan imagoa. Sillä puolestaan oli ollut myönteistä vaikutusta henkilöstön saantiin:

”Semmoisia sijaisia, jotka jäivät pitemmäksi aikaa, kun mä oon kysynyt, miks sä jäit meille, just peilaten tähän meidän imagokuvaan niin sieltä nousee aina tää, että kun meillä tapahtuu. Se tavallaan väsyttää, mut se pitää toisaalta virkeänä, et työhön ei leipäännä. Sit paljon pieniä muitakin asioita, jotka on tulleet käytäntöön, osaston toimintaan, että ei oo kuollutta toimintaa [...] että meillä on jotenkin kauhean elävämmäks tullut, eikö oookin?” (työelämän edustaja)

POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli kuvata hyötyjä, joita saavutetaan työelämän ja ammattikorkeakoulun kumppanuudessa. Tutkimus tuottaa uutta tietoa, sillä hyötyjä ei ole aiemmin kuvattu Suomessa kumppanuutta kehittävien työntekijöiden näkökulmasta. Kansainvälisestäikin työelämän ja korkeakoulujen kumppanuuden hyötyjä on kuvattu niukasti. Kumppanuuden arviointi on ollut tapauskohtaista ja tutkimusaineistot ovat olleet kohtalaisen pieniä. (Kinnaman & Bleich 2004; Häggman-Laitila & Rekola 2011.) Kumppanuuden kehittyminen vaatii aikaa eikä pitkäkestoisia vaikutuksia ja hyötyjä ole helppo tunnistaa (Weiss ym 2010). Terveysthuollolle on myös ollut tyydyttävää, että kumppanuudet ovat olleet lyhytkestoisia (Boland ym. 2010). Tämän tutkimuksen kohdeorganisaatioissakin oli tunnistettu monia hyötyjä jo vajaan parin vuoden hanketyöskentelyn perusteella. Hyötyjen tunnistamista edisti hankkeen fokuoituminen erityisesti kumppanuuden kehittämiseen. Tunnistamista tuki myös

aiemman tutkimustiedon hyödyntäminen tietojenkeruussa. Kirjallisuuden avulla saatiin alustavia käsitteitä, joilla omakohtaisten kumppanuuskokemusten jäsentäminen helpottui. Tämä tutkimus tuottaa hyötyjä kuvaavaa käsitteistöä, jota voidaan käyttää aihealueelle suunnattujen strukturoitujen mittarien kehittämiseen.

Tulosten mukaan molemmat kumppaniosapuolet hyötyivät tasapuolisesti. Hanke tuotti rajoja ylittävän, yhteisen oppimis- ja kehittämiskofoorumin, joka mahdollisti kyvyn ymmärtää yhteisiä kehittämistarpeita ja kehittää myös omaa toimintaa (vrt. Töytäri-Nyrhinen 2008; Virkkunen ym. 2008; Salonen 2010). Hyödyt kuvaavat konkreettisesti ammattikorkeakoulujen aluekehitystehtävää ja yhteisöllistä toimintatapaa. Kotilan ja Peisan (2008) analyysin mukaan työelämän ja ammattikorkeakoulun yhteistyön hyödyt näkyvät Suomessa pääosin alan työvoiman saatavuuden varmistamisena ja opiskelijoiden sosiaalustumisena alan osaamistarpeisiin eikä niinkään ekspansiivisena oppimisena ja työelämän kehittymisenä. Ekspansiivisen oppimisen ja työelämän kehittymisen hyötyjä ovat toimintakäytänteiden muutokset, uudenlainen osaaminen ja asiantuntijuus sekä monialaiset rajoja ylittävät oppimisympäristöt, joissa yhdistyvät opetus sekä tutkimus ja kehitystyö (vrt. myös Virkkunen ym. 2008, Toivola 2010). Työelämätoimijat ovat arvioineet ammattikorkeakoulujen henkilöstön oman alan osaamisen selvästi vahvemmaksi kuin heidän työelämäietoutensa (Salonen 2010). Opiskelijoiden työelämää kehittävien opinnäytetöiden ja tieteellisen jatkokoulutuksen saaneen ammattikorkeakoulunhenkilöstön osaamisen hyödyntäminen vaatii nykyistä selkeämpää koordinoitua ja johtamista (esim. Kotila ym. 2008; Toivola 2010).

Tämän tutkimuksen tulokset tukevat aiempaa kansainvälistä tutkimustietoa hyödyistä. Tuloksissa voidaan tunnistaa MacPheen (2009) luokituksen mukaisesti välittömiä ja välillisiä hyötyjä. Myös pitkäaikaisia hyötyjä voidaan ennakoita. Kumppanuusorganisaatioiden vuoro vaikutus on keskeisessä asemassa hyötyjen saavuttamisessa (Corbin & Mittelmark 2008). Tämän tutkimuksen tulosten mukaan kumppanuus lisäsi yhteistyömahdollisuuksien tunnistamista ja ymmärrys kumppanuusorganisaatiosta, mutta myös oman organisaation toiminnas-

ta, syventyi. Kumppanuus synnytti virallisen yhteistyökanavan organisaatioiden välille ja helpotti kumppanin lähestymistä. Vuoro vaikutus kumppanuusorganisaatioiden asiantuntijoiden kanssa edisti työhön liittyvien kehittämiskohteiden tunnistamista. Näitä välittömiksi luonnehdittavia tuloksia voidaan pitää välttämättömänä lähtökohtana menestyksekkäälle ja pitkäkestoisille hyötyjä tuottavalle kumppanuudelle. Yhteisen ymmärryksen ja yhteydenpidon ylläpitämiseksi tarvitaan säännöllisiä tapaamisia ja viestintää. (Häggman-Laitila & Rekola 2011.)

Muita konkreettisia välittömiä hyötyjä olivat tutkimustiedon käyttöönoton ja näyttöön perustuvan toiminnan vahvistuminen osastojen toimintakäytännöissä ja kehittämiskohteiden tunnistaminen. Samansuuntaisiin tuloksiin ovat päätyneet myös Missal (2010) ja Weeks (2011) työryhmineen. Korkeakoulu pystyi puolestaan siirtämään työelämän hyviä käytänteitä nopeasti opetukseen ja oppimismenetelmät kehittivät kokonaisvaltaisemmiksi. Asiantuntijuus kehittyi ja vahvistui. Kumppanuudella voitiin vaikuttaa potilashoidon ja opiskelijaohjauksen kehittymiseen, opiskelijoiden ja henkilöstön rekrytointiin sekä organisaatioiden myönteiseen imagoon. Vastaavanlaisia tuloksia ovat raportoineet myös MacPhee (2009) ja Häggman-Laitila ja Rekola (2011). Opiskelijoiden rekrytoinnin todettiin olevan yhteydessä sairaalan imagoon ja vanhustyön arvostukseen sekä opiskelijoiden kokemuksiin opiskelijaohjauksesta ja harjoittelujaksosta. Myös opettajien myönteistä mielikuvaa harjoittelukohteesta ja tietoa vanhustyöstä pidettiin tärkeinä. Hyödyt kytkeytyivät toisiinsa. Esimerkiksi parantunut opiskelijaohjaus edisti opiskelijoiden rekrytointia sairaalaan. Konkreettisten välittömien toimintakäytäntömuutosten lisäksi tunnistettiin myös välillisiä hyötyjä kuten esimerkiksi henkilöstön voimaantumista, asenteiden muutoksia, sitoutumisen vahvistumista ja kehittämisrohkeuden lisääntymistä sekä organisaation imagokuvan kohentumista.

Pitkäkestoisiin kumppanuuden hyötyihin viittasivat kehittäjätyöntekijöiden kuvaukset uudeltaisista työnkuvista ja tulevaisuuden urakehitysmahdollisuuksista. Ne rikastuttavat työtä ja edellyttävät uudenlaista osaamista ja kumppanuusorganisaatioiden toimintaympä-

riistöön perehtymistä. Yhteiset virat todettiin mielenkiintoiseksi rekrytoinnin välineeksi. Kumppanuuden hyödyntäminen on sidoksissa kumppanuuden johtamiseen ja hallinnointiin. Muun muassa työvoiman saatavuuden ja pysyvyyden suhteen erinomaisiksi osoittautuneet työyhteisöt ovat solmineet monipuolisia kumppanuussopimuksia korkeakoulujen kanssa. (Weiss 2010.)

Kumppanuuden juurruttaminen ja vakiinnuttaminen edellyttävät kumppanuuden toteutustapoja organisaatioiden strategiselle, taktiselle ja operatiiviselle tasolle (Boland ym. 2010). Tässä hankkeessa kehittäjätyöntekijät toimivat näillä eri tasoilla uudella tavalla organisaatioiden rajoja ylittäen. Heidän toimintansa analysointi ja kuvaaminen jatkotutkimuksissa tuottavat tietoa konkreettisista kumppanuustoimista. Kehittäjätyöntekijät toimivat kumppanuutta

tukevina muutosagentteina. He voivat hyödyntää kehittämiskokemuksiaan omista organisaatioissaan ja voivat vaikuttaa kumppanuuden juurtumiseen hankkeen päätyttyäkin. Myös kansainvälisesti on saatu hyviä kokemuksia rajoja ylittävistä työntekijöistä. Heidän työnsä mahdollistaminen edellyttää kuitenkin konkreettisia sopimuksia muun muassa työnkuvasta, vastuista, asemasta organisaatioissa, esimies-alaisuuhteesta ja tehtävien resursoinnista. (Häggman-Laitila & Rekola 2011.)

Kumppanuuskokemusten juurruttaminen edellyttää horisontaalisia ja vertikaalisia päättöksiä osapuolten omista organisaatioissa ja organisaatioiden välillä. Se merkitsee toiminta-, viestintä- ja johtamiskulttuurien ja -rakenteiden perusteellista analyysia ja uusien vaihtoehtoisten toimintatapojen etsintää.

LÄHTEET

- Ammattikorkeakoululaki (2003). Ammattikorkeakoululaki 9.5.2003/351. Helsinki. Haettu sivulta <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2003/20030351>, 18.8.2011.
- Boland, M. G., Kamikawa, C., Inouye, J., Latimer, R. W. & Marshall, S. (2010). Partnership to build research capacity. *Nursing Economics*, 28(5), 314–336.
- Boyer, K., Orpin, P. & Walker, J. (2010). Partner or perish: Experiences from the field about collaborations for reform. *Australian Journal of Primary Health*, 16(1), 104–107.
- Corbin, J.H. & Mittelmark, M.B. (2008). Partnership lessons from the global programme for health promotion effectiveness: A case study. *Health Promotion International*, 23(4), 365–371.
- David, W., Stewart, P. N. & Shandasari, D. W. R. (2007). *Focus groups: Theory and practice*. Thousand Oaks: Sage publications.
- De Geest, S., Rich, V. & Spring, R. (2010). Developing a financial framework for academic service partnerships: Models of the United States and Europe. *Journal of Nursing Scholarship*, 42(3), 295–304.
- Elo, S. & Kyngäs, H. (2008). The qualitative content analysis process. *Journal of Advanced Nursing*, 62(1), 107–115.
- Engeström, Y. (2006). *Kaksikäntinen asiantuntija-organisaatio*. Kansanterveyslaitoksen julkaisuja B02/2006. Helsinki: Edita Prima.
- Häggman-Laitila, A. & Rekola, L. (2011). Työelämän ja korkeakoulun kumppanuus. *Työelämän Tutkimus*, 9(1), 52–64.
- Jaroma, A., Väätäsmöinen R. & Tarhonen, T. (2008). T&K-toiminnan ja opetuksen rajapinoilla – kysely ammattikorkeakoulun johdolle. Teoksessa Kotila, H., Mutanen, A. & Kakkonen, M.-L. (toim.), *Opetuksen ja tutkimuksen kiasma* (s. 36–52). Helsinki: Edita.
- Kinnaman, M. L. & Bleich, M. R. (2004). Collaboration: Aligning resources to create and sustain partnerships. *Journal of Professional Nursing*, 20(5), 310–322.
- Kotila, H., Mutanen, A. & Kakkonen, M.-L. (2008) (toim.). *Opetuksen ja tutkimuksen kiasma*. Helsinki: Edita.
- Kotila, H. & Peisa, S. (2008). Toteutuuko oppimista ja työelämää kehittävä kumppanuus? – Retoriikkaa vai orastavia ratkaisuja. Teoksessa Kotila, H., Mutanen, A. & Kakkonen, M.-L. (toim.), *Opetuksen ja tutkimuksen kiasma* (s. 53–70). Helsinki: Edita.
- Kruger, R. A. & Casey, M. A. (2009). *Focus groups: A practical guide for applied research*. Thousand Oaks, California, London: Sage Publications.
- Lyytinen, A., Marttila, L. & Kautonen, M. (2008). *Tutkimus- ja kehitystoiminnan haasteita ja mahdollisuuksia monialaisissa ammattikorkeakouluissa*. Työraportteja 2. Tampere: Tampereen yliopisto.

- MacPhee, M. (2009). Developing a practice-academic partnership logic model. *Nursing Outlook*, 57(3), 143–147.
- Missal, B., Schafer, B. K., Halm, M. A. & Schaffer, M. A. (2010). A university and health care organization partnership to prepare nurses for evidence-based practice. *Journal of Nursing Education*, 49(8), 456–461.
- Opetus- ja kulttuuriministeriö (2010). *Osaava ja luova Suomi. Opetus- ja kulttuuriministeriön tulevaisuuskatsaus*. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2010:15. Helsinki. Haettu sivulta <http://minedu.fi/OPM/Julkaisut/2010.pdf>, 2.5.2011.
- Salonen, P. (2010). *Työelämäyhteistyö framille! Näkökulmia ammattikorkeakoulujen ja työelämän välisen yhteistyön rakentamiseen ja toiminnan arviointiin*. Keski-Pohjanmaan ammattikorkeakoulun julkaisuja. Vaasa: Oy Fram Ab.
- Silverman, D. (2004). *Qualitative research: Theory, method and practice*. London: Sage Publications.
- Toivola, T. (2010). *Yhdessä tekemällä. 11 tapaa linkittää T&K ja oppiminen*. Haaga-Helia ammattikorkeakoulun julkaisuja. Helsinki: Multiprint.
- Töytäri-Nyrhinen, A. (2008). *Tanssii ammattikorkeakoulujen kanssa – Opettajuuden kehittämistä yhdessä*. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Puheenvuoroja 3/2008. Helsinki: Edita.
- Varjonen, B. & Maijala H. (2009). *Ylempi ammattikorkeakoulututkinto – Osana innovaatioympäristöjä*. Hämeen ammattikorkeakoulun julkaisuja. Saarijärvi: Saarijärven Offset.
- Varmola, T. (2008). Askel askeleelta: ammattikorkeakoulujen tutkimus- ja kehittämistoiminnan rooli tietointensiivisessä kansantaloudessa. Teoksessa Kotila, H., Mutanen, A. & Kakkonen, M-L (toim.), *Opetuksen ja tutkimuksen kiasma* (s. 23–35). Helsinki: Edita.
- Virkkunen, J., Ahonen, H. & Lintula, L. (2008). *Uuden toimintakonseptin kehittäminen ammattikorkeakouluun. Muutoslaboratorio yhteisen kehittämisen välineenä*. Helsingin ammattikorkeakoulu Stadian julkaisuja. Sarja A: Tutkimukset ja raportit 13. Helsinki: Stadia.
- Weeks, S. M., Moore, P. & Allender, M. (2011). A regional evidence-based practice fellowship. Collaborating competitors. *The Journal of Nursing Administration*, 41(1), 10–14.
- Weiss, E. S., Taber, S. K., Breslau, E. S., Lillie, S. E. & Li, Y. (2010). The role of leadership and management in six southern public health partnerships: A study of member involvement and satisfaction. *Health Education & Behavior*, 37(5), 737–752.