

SANNA VEHVILÄINEN

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 jäsenän yhteisöohjausta kehittämiskohteena. 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 totut 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 solmukohdista (Vehviläinen 2014).

Nämä sc
teisöohja
kin riittä
tettäessä
järjesteln
keessa id
tajana ja l

TAVOITTI
YHTENEV

Tampere
telmä oli
Nyt halu
mitä ohja
miten työ
opetussu
la keskus
opetuks
Syntyi
nä ydinah
Tulkinn
tuntijuute
opetuksen
vattiin oh
opiston o
tiin toistu
koko talo
koulutus-
ohjelmiss.

Hahm
ohjaus as
merkiksi c
kijöiden)
yliopistoa
detta. Ajat
ja erikoiso

Monie
kemys ohj
näkyä ope
sen amma
ja rohkeut
della taval
koskenut l

Tavoitt
littavissa. C

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 HAHOITTAMINEN 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 asiantuntijuuteen kasvamisen prosesseja tulee ohjata opetuksen yhteydessä. Tätä ohjausnäkemystä alleviivattiin ohjauksen linjauksessa, jonka Tampereen yliopiston opetusneuvosto antoi. Lisäksi sitä puieskeltiin 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 työn kohdetta. Ajatus hyvästä ohjauksesta opettajan ydintyönä ja erikoisohjauksen täydentävästä roolista vahvistui.

Monien ohjauskoulutuksiin osallistuneiden näkemys ohjauksesta muuttui perustavasti. Tämä alkoi näkyä opettajien välisenä yhteisöllisyytenä, uudenlaisen ammatillisen identiteetinä, 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 keskusteluja. Jos taloudelliset realiteetit kuristavat ohjaustoimintaa, sitäkin tärkeämpää on kysyä, mistä ohjauksessa on pohjimmiltaan kysymys. Vieraantumiselta suojaa parhaiten jaettu ymmärrys siitä mikä on tärkeää.

KOKONAI SJÄRJESTELMÄN JA SEN RAJAPINTOJEN KUVAAMINEN

Tavoitteen kirkastamisen lisäksi Tampereen yliopiston opintojen ohjauksessa haluttiin selvittää eri toimijoiden rooleja opintohallinnossa, opetuksessa ja oppinäytteen 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 kokonaisu järjestelmän 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 tärkeää 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 kytkeytyi 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 opetuskuultuurissa 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 tieteenalayksiköt ja tutkinto-ohjelmat selvittävät, miten opiskelijoita ohjataan, miten ohjaus asettuu vuodenvaihtoon ja miten sitä arvioidaan. Ohjaussuunnitelman rakentaminen asettui yksikköjen ja tutkinto-ohjelmien ohjausvas- taaville.

Ohjaussuunnitelmanakin 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 kursilla. 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 mielessään. Kun yhteistyöverkosto on hatara, voi ohjattava olla ainoa, joka kuljettaa tietoa toimintajärjestelmästä toiseen ja pitää ohjausyhteisöä koossa.

Ohjaustehtävän onnistuminen onkin usein yksittäisten avaintoimijoiden harteilla. He ovat usein rajanylittäjiä, jotka toimivat toimintajärjestelmien rajo- ja ylittävinä opastajina ja viestijöinä (Vähäsantanen ym. 2009). He "tulkaavat" toimijoiden pyrkimyksiä ja intressejä toisilleen. Tällaiset avaintoimijat ovat usein työhönsä sitoutuneita ja motivoituneita. Heillä on lisäksi monipuolista osaamista ja kykyä ohjata myös kollegoita ja työyhteisöjä vertaisohjauksellisella otteella. Toisaalta heidän jaksamisensa saattaa olla koetuksella.

Tampereen yliopistossa haluttiin saada juuri tällaisia ohjauksen avaintoimijoita yksiköihin tutkinto-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 herättäjinä, auttavan vahvistavamaan yhteisöä ja keskusteluttavan sitä ohjauksen kysymyk-

sissä. Hei man ped: tutkinto- ja ja nei ohjelmar:

Kuten ja innoste "lisäresur. ti työyhte jos annet seniorien tajärjestel "omisteta

Yhteis syä, joutu rooliin, jc tumatoni tumiskäy sitä. Indiv tilanteita, voi ratkai Näin he s

Ohjau silla ja he koordinc mintaa, j- jauksen k dalla vaik Ohjausva ohjaamis noiva, tul

Avain vertaisoh ten ohjau lijalle että kyse on y

VUOROV.

Yhteisöje miten ih rovaikutu käytettiin rovaikutu saimme. käytänte

osta ja rytmistä
n lisäksi myös
Lisäksi ohjaus-
siksi, että laa-
liopistossa tar-

köihin valittuja
itivät keskuste-
suunnitelman-
rtaisohjauksen
staavien roolin
eikä vain hen-
opiskelijoiden
äksi tärkeätä oli
lisuutta ja keski-

TÄJIEN

inen, ettei yhtei-
di pitää mieles-
ra, voi ohjattava
rtajärjestelmästä
sa.

nkin usein yksit-
le ovat usein ra-
rjestelmien rajo-
(Vähäsantanen
den pyrkimyksiä
aintoimijat ovat
voituneita. Heil-
a ja kykyä ohjata
isiohjauksellisel-
sensa saattaa olla

n saada juuri täl-
siköihin tutkin-
a heistä tuli ope-
linnosta. Monet
märsivät yliopis-
hallinnon, tutki-
ksen kieltä. Toi-
altaan pedagogi-
vahvistavamaan
auksen kysymyk-

sissä. Heidän tehtäväkseen tuli tukea tutkinto-ohjel-
man pedagogista kehittämistä; koordinoita ja tukea
tutkinto-ohjelman HOPS-opettajien toimintaa; oh-
jata ja neuvoa opiskelijoita; ja olla mukana tutkinto-
ohjelman OPS-työryhmässä.

Kuten arvata saattaa, tehtävään liittyi paitsi uutta
ja innostavaa, myös ristiriitoja. Onko ohjausvastaava
"lisäresurssi" – työrukkana tai toteuttaja – vai aidos-
ti työyhteisön fasilitoija ja asiantuntijakollega? Entä
jos annetulle tehtävälle ei saa johtajan tai muiden
seniorien tukea? Miten ohjata prosesseja yli toimin-
tajärjestelmien rajojen, jos prosesseja ei johdeta eikä
"omisteta"?

Yhteisöohjauksen kehittämisessä onkin syytä ky-
syä, joutuvatko ohjauksen avainhenkilöt hankalaan
rooliin, jos yhteisötason ohjaustoiminta on hahmot-
tumatonta tai toiminnan rakenteet (kuten meritoi-
tumiskäytännöt 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 räätälöidyillä koulutuk-
silla ja he perustivat verkoston, jota opintopsykologi
koordinoi. Ohjausvastaaville syntyi muutakin toi-
mintaa, joka kokosi heitä säännöllisesti yhteen oh-
jauksen kysymysten äärelle. Ohjausvastaavien koh-
dalla vaikutti tärkeältä selventää heidän tehtävänsä.
Ohjausvastaava ei ole henkilö, jolle sälytetään kaikki
ohjaamiseen liittyvä, vaan hänellä on myös koordi-
noiva, tukeva ja mahdollistava rooli.

Avainasiaksi osoittautui johtajan tuki. Lisäksi
vertaisohjauksen koulutus auttoi kirkastamaan, mi-
ten ohjausvastaava voi toimia ohjaajana sekä opiske-
lijalle että kollegoilleen. Jälkimmäisessä tapauksessa
kyse on yhteisön toiminnan mahdollistamisesta.

VUOROVAIKUTUSKÄYTÄNNÖT KOHTAAMISISSA

Yhteisöjen kykyyn ohjata prosesseja vaikuttaa se,
miten ihmiset osaavat toimia niihin liittyvissä vu-
orovaikutustilanteissa. *Campus Conexus* -hankkeessa
käytettiin hyväksi aiempaa tutkimusta ohjausvu-
orovaikutuksesta akateemisissa ympäristöissä. Lisäksi
saimme kokemuksia eri yksiköiden vuorovaikutus-
käytännöistä vieraillessamme ja kouluttaessamme

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

Hankkeessa mietimme yhtäältä miten akateemi-
set yhteisöt ohjaavat opiskelijoita, toisaalta miten
henkilökunta on vuorovaikutuksessa keskenään
esimerkiksi kokouksissa ja ideointi- tai päätöksen-
tekotilanteissa. Yhteisöohjaaminen on usein kiinni
kyvystä valita työyhteisön sisällä tarkoituksenmu-
kaisia toimintatapoja. Milloin on tärkeätä kuulla eri
näkömynä, huolehtia että jokaisen ääni kuuluu, mil-
loin olisi tärkeätä jalostaa ideoita eteenpäin ja löytää
yhteinen linja? Miten huolehditaan, että jokainen voi
osallistua, etteivät vahvemmat äänet aina jyrää epä-
varempia?

UUSIEN VUOROVAIKUTUSTAITOJEN OPPIMINEN JA KEHITTÄMINEN

Hankkeen ohjauksellisten interventioiden lähtökoh-
tana oli miettiä, millainen vuorovaikutustapa ja mitkä
keinot olisivat tavoitteen kannalta otollisia ja lisäksi-
vät yhteisöllisyyttä, dialogisuutta ja tukisivat oppi-
mistä. Virittämämme tilanteiden tuli toimia mallina
ohjauksellisesta toiminnasta.

Yhteisössä ei aina voida kouluttaa kaikkia osapu-
lia. Joskus tärkeintä on huolehtia, että avaintoimijat
osaavat työssään edistää yhteisöllistä oppimista. Sen
vuoksi koulutimme ohjausvastaavia ja opetussuun-
nitelmatyöhön osallistuvia henkilöitä. Valmensimme
myös niitä yhteisöjä, jotka olivat itse tunnustaneet
kehittämistarpeen ja halusivat tarttua tarjolla oleviin
ohjaus- ja vuorovaikutustaitoja lisääviin koulutuksiin.

Kokemukseni mukaan vuorovaikutustaitoihin
vaikuttamisessa tehokasta on ensin tehdä ihmiset
tietoisiksi ohjausvuorovaikutuksen perusorientaati-
oista (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 har-
joitella 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 ongelmanratkaisuo-orientaatio 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 alkuun 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 laatujärjestelmän auditointiin. Vaikuttavuudesta puhutaan paljon, mutta siitä tiedetään lopulta aika vähän. Ongelmana lienee, että asiat, joihin halutaan vaikuttaa, ovat monimutkaisia ja monien tekijöiden säätelmiä.

Tulisi kysyä, mitä ohjaava yhteisö pitää ohjaustoiminnan keskeisenä vaikuttavuuden kriteerinä. Mihin asiaan lopulta ohjaustoiminnalla halutaan vaikuttaa, missä vaikutusten pitäisi näkyä ja millaisella aikajän- teellä? 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 **gradu**arvosanoissa, **hyvissä työelämä**taidoissa 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, tulo**ksia **laajalti kartoitettavia**. Silloin voitaisiin **varautua** pahimpia ongelmia vastaan ja huolehtia, ettei katselta 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.

ope

ve

A

erilaisissa

AIKUIS- JA KORKEEN tapahtuu aiempilaisissa verkostoissa. (nen on tuonut uusia verkkoympäristössä. verkko-opetuksen kel da oppimista tukeva c opetus oppimisprose: Arvioinnin periaatteik nen on merkittävä os: 2012, 74; Nevgi & Li Perinteinen oppi koa oppimista ja oppi nut suoritukseen. O vointi ei ole kuulun (Luokkanen, Näykki