

Mikko Vehkaperä

Koulutusyhteistyön KOHTALON- VUODET

Vireä koulutustiimi 2013–2016

Innon hiipuminen 2017–2018

Uutta kohti 2019–2020

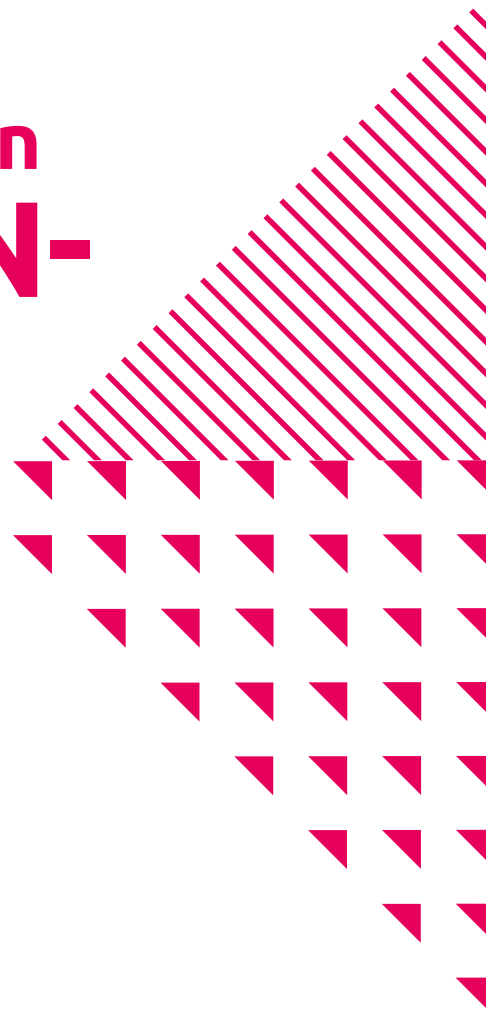
Mikko Vehkaperä

Koulutusyhteistyön KOHTALON- VUODET

Vireä koulutustiimi 2013–2016

Innon hiipuminen 2017–2018

Uutta kohti 2019–2020



Matkailualan tutkimus- ja koulutusinstituutin julkaisuja

Matkailualan tutkimus- ja koulutusinstituutti
Rovaniemi 2020

Graafinen suunnittelu

Annika Hanhivaara

Taitto

Mikko Vehkaperä



ISBN 978-952-6620-47-3

Julkaisun pysyvä osoite

<http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-6620-47-3>

SISÄLLYS

Esipuhe	6
OSA I Vireä koulutustiimi 2013–2016: Koulutusstrategian toimeenpanosuunnitelman toteutuminen	11
Toimeenpanosuunnitelman tausta ja laatiminen	13
Tavoite I: Tasokas ja monialainen osaaminen	14
Opetussuunnitelmat ja oppilaitosyhteistyö	15
Laatu	19
Kansainvälistyminen	19
Rekrytoinnit	21
Yhteisöllisyys	22
Opetustilat	23
Viestintä ja markkinointi	24
Tavoite II: Yhteistyömuodot, oppimispolut, oppimisympäristöt	27
Kehäänkärkiopintojaksot	28
Yhteistoteutukset	30
Ristiinvalittavat opinnot	32
Vierailuluennot	37
Siirtymäväylät	38
Koulutusyhteistyön strateginen suunnitelma	39
Tavoite III: Elinkeinoelämäläheisyys	41
Projektiopinnot ja elinkeinoyhteistyö	41
Työelämäharjoittelut	44
Työelämäyhteistyön neuvottelukunnat ja tieteelliset neuvonantajat	45
Työelämäyhteistyön toimintamalli ja CRM	48
Alumnitoiminta	49

Tavoite IV: Kehittämis- ja innovaatiotoiminta	52
Palvelutoiminta ja täydennyskoulutus	52
Hanketoiminta	54
Sisäinen viestintä	56
Mitä vuodet opettivat?	59
OSA II Innon hiipuminen 2017–2018: Yhteistoiminnan hiipuminen ja uuden kypsyttely	63
Aiemmasta suunnitelmasta toteuttamatta jäänyttä	63
Uusi suunnitelma: MTI Highway	65
Koulutustiimin väliaikainen toimenpidesuunnitelma vuodelle 2017	68
Opintojen eteneminen ja tutkinnot	68
Henkilöstön osaaminen	69
Joustavat opiskelumahdollisuudet	69
Yhteiset opinnot	71
Viestintä ja näkyvyys	73
Lapin korkeakoulukonsernin rahoittama MTI vaihe 1 -projekti	75
Opintopolkujen joustavuus	76
Yhteinen pedagogiikka	77
Toimien hiipuminen 2018	79
Avainhenkilöiden väsyminen	79
Henkilöstön väheneminen	80
Tilakysymys	80
Yhteiset 120 op:n opinnot	81
Oppilaitosten sisäiset rakenteelliset muutokset	82
LUC2020-ohjelma	83
MTI-hengen heikentyminen	84

OSA III Uutta kohti 2019–2020: Tiikerinloikalla uuteen aikaan	89
Projektin organisoituminen	90
Työpajat	93
Kyselyt ja kuvantamiset	103
Sisäiset kyselyt	103
Ulkoiset kyselyt	104
Kuvantamiset	104
Kohdennetut palaverit	106
Kieli- ja viestintäopinnot	106
Oppilaitoskohtaiset palaverit	110
Lukuvuosikohtaiset palaverit	112
Toteutussuunnitelmapalaveri	112
Muut keskustelutuokiot ja henkilökunnan itsenäinen työskentely	113
Viralliset elimet	115
Kesken jääneet asiat	117
Mitä saatiin aikaan?	119
Loppusanat	124

ESIPUHE

Matkailualan tutkimus- ja koulutusinstituutti (MTI) perustettiin vuonna 2009 kokoamaan yhteen matkailualojen koulutuksen ja tutkimuksen asiantuntemus eri kouluasteilta. MTI:n muodostivat tuolloin Lapin yliopiston matkailututkimuksen oppiaine, Rovaniemen ammattikorkeakoulun (sittemmin Lapin ammattikorkeakoulun) restonomikoulutus sekä Lapin ammattiopiston (sittemmin Lapin matkailuopiston sekä edelleen Lapin koulutuskeskus REDU:n) matkailu- ja hotelli-, ravintola- ja catering-alan koulutus.

Alusta asti instituutin toimintalinjoina olivat koulutus, tutkimus sekä palvelutoiminta. Koulutuksen yhteistyön mahdollisuuksien kartoittamiseen ja kokeiluun panostettiin paljon instituutin alkuvuosina. Erityisen aktiivista koulutuksen kehittämisen oli vuosina 2013–2016. Kehittämistyön moottorina oli instituutin koulutustiimi, jossa oli edustus kaikista instituutin oppilaitosten henkilökunnasta ja opiskelijoista. Koulutustiimin toimintaa ohjasi instituutin strategiasta johdettu koulutusstrategian toimeenpanosuunnitelma. Vuosille 2013–2016 laadittu toimeenpanosuunnitelma sisälsi suuren määrän tarkempia toimenpiteitä, joita koulutustiimi ahkerasti koordinoi. Tehtävää oli valtavasti, mutta innostuneessa ilmapiirissä saatiin paljon aikaan niukoista resursseista huolimatta.

Edellisen strategiakauden päättyessä tuli siirtyä seuraavaan vaiheeseen: laatia uusi strategia ja sen myötä uusi toimeenpanosuunnitelma koulutuksen kehittämiseen. Strategiaa ei kuitenkaan saatu johtajavaihdosten, organisaatiomuutosten ja eriävien visioiden takia valmiiksi ajoissa. Näin MTI:n koulutuksen kehittäminen ajautui hetkellisesti suunnitelmattomaan tilaan. Strategiakauden loppuvaiheessa hahmoteltu hyppäys entistä voimakkaampaan koulutusyhteistyöhön – joka tuli tunnetuksi nimellä MTI Highway – jäi odottamaan toteuttamista. Sen sijaan seuraavat pari vuotta menttiin eteenpäin pienemmillä askelilla ja maltillisilla kehittämistavoitteilla. Hidastaminen muuttui yhteistoiminnan kaikkinaiseksi hiipumiseksi vuonna 2018: henkilöstö- ja organisaatiomuutokset, avainhenkilöiden väsyminen, yhteisten tilojen puute, ulkoapäin asetetut ristiriitaiset vaateet ja toisaalta yhteisen vision puuttuminen lamauttivat toiminnan, ja MTI:n tulevaisuus näytti epävarmalta.

Hiipumisen jälkeen oli aika kuitenkin vielä yhdelle ponnistukselle. Erillisprojektilla luotiin yliopiston matkailututkimuksen kandidaatti- ja ammattikorkeakoulun restonomikoulutukselle yhteinen tutkintojen perusta: tutkintojen opetussuunnitelmissa on yhteisiä opintoja 120 opintopisteen verran. Projektin sisälsi paljon yhteistyöskentelyä ja lukuisia kehitystoimenpiteitä: tutkintorakenteiden, opetussuunnitelmien ja opiskelijoiden opintopolkujen lisäksi keskusteltiin yhteisestä pedagogiikasta ja opintojen toteutuksen yksityiskohdista kaikkien sidosryhmien kanssa eri menetelmin. Haasteellisesta lähtötilanteestaan huolimatta projekti onnistui tavoitteissaan ja uuden koulutusmallin mukainen opetus käynnistyi syksyllä 2020.

Koulutuksen kehittäminen on ollut vahvaa koko MTI:n olemassaolon ajan. Vuodet ja aikakaudet ovat kuitenkin erilaisia. Aktiivisesta kehittämisen vireestä siirryttiin aika nopeasti taantumukseen ja kaiken toiminnan hiipumiseen. Uudella ryhtiilikkeellä ja panostuksella pyrittiin jälleen kiihdyttämään vauhtia kohti edelläkävijyyttä ja entistä laajempaa ja toimivampaa yhteistyötä. Täysin varmoja emme silti voi olla, enteilikö ensimmäinen notkahdus jotain lopullista, jos uusilla ponnisteluilla ei saada aikaan kestäväää yhteistyötä. Tähän saamme vastauksen myöhemmin, kun uusi koulutusmalli on lähtenyt kunnolla liikkeelle ja kehittämisprojektista on tasaannuttu normaaliarkeen.

Tässä julkaisussa kuvataan näiden kohtalonvuosien tapahtumia seikkaperäisesti ja yksityiskohtaisesti. Ensimmäisessä osassa kuvataan aktiivista kehittämisen aikaa ja koulutustii-miä koulutusstrategian toimeenpanosuunnitelman toteuttajana. Tämä ensimmäinen osa on samalla toimeenpanosuunnitelman loppuraportti. Toisessa osassa kuvataan suvantovaiheen toimenpiteitä, haasteita, hiipumisen syitä sekä vallinneita tunnelmia. Kolmas osa kuvaa erillisen koulutuksen kehittämisprojektin työvaiheita ja lopputulemia ja toimii kyseisen projektin loppuraporttina.

Julkaisu on laaja katsaus MTI:n monopoliviseen koulutusyhteistyöhön. Se toimii mm. organisaation muistina, hiljaisen tiedon konkretisoijana, hakuteoksena, todistuksena tehdystä työstä, oppina tuleviin kehittämishankkeisiin, varoittavana esimerkkinä ja inspiraation lähteenä. Julkaisu on suunnattu ensisijaisesti MTI:n ja sen emo-organisaatioiden sisäiseen käyttöön mutta tarjoaa virikkeitä myös muista koulutuksen kehittämisestä kiinnostuneille. Lukujen keskeisimmät sisällöt on kerätty tiivistelmiin ja yhteenvetoihin sekä sivuilla näkyviin nostoihin. Pikainen lukija pääsee jo niillä sisälle kehittämistyön vauhdikkaisiin askeliin, ja yksityiskohdista kiinnostunut voi uppoutua myös itse tekstiin.

Julkaisun on kirjoittanut MTI:n koulutusyhteistyötä vuodesta 2010 koordinoanut opintopäällikkö. Teksti perustuu eri muistioden, muistiinpanojen, muistikuvien, raporttien, yhteenvetojen ja muiden materiaalien lisäksi kehitystyön ytimessä pitkään toimineen fasilitaattorin omiin näkemyksiin ja kokemuksiin, jotka ovat muodostuneet vuosien varrella käytyjen keskustelujen ja tehtyjen havaintojen kautta. Yksityiskohtien muistelussa ovat auttaneet ja tekstiä kommentoineet lukuisat MTI:n koulutusyhteistyössä mukana olleet henkilöt. Kiitos kuuluu myös editointityössä suureksi avuksi olleille Heli Ilolalle ja Anne Koivulalle.

Toivotan kohtalokkaita lukuhetkiä kaikille koulutustyön ylä- ja alamäistä inspiroituville lukijoille.

Rovaniemellä syyslomalla 2020

Mikko Vehkaperä



OSA I

**Vireä koulutustiimi
2013–2016**

TIIVISTELMÄ

MTI:n koulutusstrategian toimeenpanosuunnitelmassa oli instituutin strategiaa kuvaavat lauseet pilkottu tavoitteiksi ja lukuisiksi konkreettisiksi toimenpiteiksi. MTI:n koulustuimi toimi ahkerasti toimenpiteiden toteuttajana. Suurin työ tehtiin erilaisten koulutuksen yhteistyömallien suunnittelun, pilotoinnin ja vakiinnuttamisen eteen. Yhteistyömallien kärkinä olivat kaikkien MTI:n kolmen oppilaitoksen yhteiset opintojaksot, kahden oppilaitoksen väliset yhteistoteutukset sekä yhdestä oppilaitoksesta kaikille instituutin opiskelijoille tarjottavat ristiinvalittavat opinnot. Myös vierailuluentoja ja projektiopintojen käytäntöjä jatkettiin aiempaan tapaan. Lisäksi koulustuimi pohti paljon koulutuksien keskinäistä koordinoitua: opetussuunnitelmien päällekkäisyyksiä; opiskelijoiden entistä sujuvampaa siirtymistä toiseen oppilaitoksesta toiseen; tiiviimpää yhteistyötä muiden alan oppilaitosten ja muiden koulutusalojen kanssa; sekä täydennyskoulutusten, muun palvelutoiminnan ja hanketyön kiinnittämistä läheisemmin instituutin perustoimintaan.

Opetuksen sisällöllinen kehittäminen keskittyi vastuullisuuden ulottuvuuksien ja muiden strategian teemojen huomioimiseen opinnoissa. Myös elinkeinoelämäyhteyttä tuli tiivistää. Projekti- ja hankeintegraatioiden lisäksi kosketuspintaa elinkeinon haettiin erilaisilla työelämätoimeksiannoilla, -harjoittelulla ja alumni-toiminnalla sekä tiivistämällä instituutin ja elinkeinon välistä keskusteluyhteyttä neuvottelukuntien ja asiakkuudenhallintajärjestelmän avulla. Keskustelu ulkoisen ja sisäisen viestinnän toimivuudesta jatkui tiimissä aktiivisena. Lisäksi tiimiin valui asiaa toimeenpanosuunnitelman ulkopuolelta ja se ottikin kantaa mm. moniin kansainvälisyyteen, rekrytointeihin, opetustiloihin ja instituutin yhteisöllisyyteen liittyviin yksityiskohtiin.

Toimintakauden 2013–2016 aikana saatiin suuri määrä toimenpiteitä valmiiksi ja lähes kaikkia edistettyä – ja jotkin perustellusti hylättyä. Kokemuksista viisastuneena alettiin koulustuimissa kauden loppupuolella suunnitella uutta koulutusmallia, joka hylkäisi kehnoimmiksi havaitut toiminnot ja keskittyisi toimivimpien jatkokehittelyyn. Toimintakauden päättyessä tulevaisuuden suunta näytti selvältä.



KOULUTUSSTRATEGIAN TOIMEENPANOSUUNNITELMAN TOTEUTUMINEN

Matkailualan tutkimus- ja koulutusinstituutin (MTI) koulutustiimi oli perustettu vuonna 2010 instituutin toimintoja organisoitaessa. Koulutustiimiin kuuluivat sekä hallinnon että opettajien edustus kustakin oppilaitoksesta sekä opiskelijaedustajat niin ikään Lapin ammattikorkeakoulusta, Lapin matkailuopistosta ja Lapin yliopistosta. Vuosien varrella koulutustiimin kokoonpanossa tapahtui monia muutoksia ja jäsenvaihdoksia. Lopulta kokoonpanoksi vakiintui ryhmä, jonka puheenjohtajana toimi ammattikorkeakoulun koulutuspäällikkö, sihteerinä yliopiston ja MTI:n yhteinen opintopäällikkö sekä jäsenenä matkailuopiston koulutuspäällikkö, opettajaedustajat ammattikorkeakoulusta ja yliopistolta sekä opiskelijajäsenet kaikista kolmesta oppilaitoksesta. Lisäksi kokoukseen osallistui MTI:n hanketoiminnasta vastaava kehittämispäällikkö sekä yleisistä hallintoasioista vastaava suunnittelija. Osallistuminen kokouksiin oli kirjavaa ja vain harvoin koko ryhmä oli koolla. Monesti opetus- ja muut kiireet ajoivat yhteisen kehittämisen edelle. Kattavilla muistioilla ja kokousten ulkopuolisilla keskusteluilla saatiin kuitenkin asioita edistettyä, kuten tuleamme myöhemmin näkemään.

Koulutustiimin toimintaa ohjasi MTI:n koulutusstrategian toimeenpanosuunnitelma, joka pohjautui instituutin strategiaan. Strategian koulutusta koskeva osuus oli suunnitelmassa pilkottu pienempiin tavoitteisiin ja lukuisiin toimenpiteisiin, joita seuraavien vuosien aikana toteutettaisiin. Koulutustiimi käsitteli näitä toimenpiteitä aluksi noin kerran kuukaudessa ja myöhemmin joka toinen kuukausi pitämässään kokouksissa ja sopi niiden toteuttamisen tavoista ja vastuista. Lisäksi koulutustiimi käsitteli suunnitelman ulkopuolisia, muista keskusteluista nousseita kehitystarpeita, jotka vaikuttivat oppilaitosten koulutukseen ja sitä kautta myös instituutin yhteiseen opetukseen.

Toimeenpanosuunnitelmat laadittiin strategiakausiksi. Ensimmäinen toimeenpanosuunnitelma oli siten ollut voimassa vuosina 2009–2012 ja toinen, uusi suunnitelma laadittiin vuosille 2013–2016. MTI:n ensimmäinen koulutusstrategian toimeenpanosuunnitelma oli laadittu instituutin organisaatioiden yhteisessä koulutussuunnittelun asiantuntijaryhmäs-

sä syksyn 2009 ja kevään 2010 aikana. Instituutin koulutustiimi oli perustamisestaan eli syksystä 2010 lähtien toteuttanut ahkerasti suunnitelman lukuisia toimenpiteitä. MTI:n yhteistä koulutusta koordinoiva opintopäällikkö eli koulutustiimin sihteeri laati näiden toteutumisesta raportin¹ keväällä 2013. Raportista ilmeni, että miltei kaikkia asioita oli edistetty, mutta moni oli vielä kesken. Niinpä useita vanhan toimeenpanosuunnitelman toimia toteutettiin vielä kevään 2013 aikana.

Uudessa suunnitelmassa strategian koulutusta koskeva osuus jaoteltiin neljäksi tavoitteeksi eli toimenpidekokonaisuudeksi, joiden alle määriteltiin tarkemmat toimenpiteet, mittarit ja vastuut. Vaikka mittarit pyrittiin laatimaan yksinkertaisiksi, osoittautui niiden seuraaminen vuosien varrella työlääksi ja osin mahdottomaksikin, sillä tietojärjestelmät eivät tuottaneet lähes lainkaan valmiita tilastoja, vaan luvut olisi pitänyt koota ja analysoida käsin. Tässä julkaisun osassa kuvataan tilastojen sijaan toimenpiteiden toteutumista kokemusten kautta. Muutamaa keskeistä teemaa valotetaan myös infograafein.

Koulutustiimi toimi toimintakauden aikana erittäin aktiivisesti, ja instituutissa oli voimakas kehittämisen vire. Suuri joukko suunnitelman toimenpiteitä saatiin toteutettua tai ainakin aloitettua. Yhteisessä opetuksessa kokeiltiin monenlaisia muotoja. Kansainvälinen toiminta aktivoitui. Hankkeita ideoitui ja toteutettiin huima määrä. Elinkeinoelämäyhteistyö levisi läpi instituutin. Viestinnässä otettiin useita kehitysaskelaita. Yhteistyösuhteet laajenivat entisestään. Instituutin yhteisöllisyys vahvistui ja yhteiskehittämisestä tuli arkipäivää. Hurja tahti alkoi kauden loppupuolella näkyä myös väsymisenä. Työläistä toimintatavoista haluttiin luopua ja keskittää voimat kokeiluissa toimivimmaksi osoittautuneisiin käytäntöihin. Niiden pohjalta hahmoteltiin uutta MTI:n koulutusmallia. Näitä vaiheita on kuvattu tämän osan luvuissa yksityiskohtaisesti. Lukujen tiivistelmistä voi lukea keskeisimmät tulokset. Lukujen lopussa on lisäksi esitetty vertailu Mitä saatiin aikaan? -otsikon alla siitä, miten toimeenpanosuunnitelmassa vuoden 2016 tavoitetilaksi asetettuun todellisuuteen oli päästy.

***Uuden
suunnitelman
tuli valmistua
vuoden 2013
aikana.***

¹ Vehkaperä, M. (2013). Koulutusstrategian 2009–2012 toimeenpanosuunnitelman loppuraportti. Rovaniemi: Matkailun tutkimus- ja koulutusinstituutti. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-6620-10-7>

Toimeenpanosuunnitelman tausta ja laatiminen

Uudesta, vuosille 2013–2016 suunnatusta toimeenpanosuunnitelmasta oli alustavasti puhuttu koulutustiimissä syksyllä 2012. Sitä ei kuitenkaan voitu laatia ennen kuin MTI:n uusi strategia olisi valmis, ja sen viimeistely oli viivästynyt. Niinpä vuoden 2013 alussa oltiin ilman suunnitelmaa. Koulutustiimi totesi kuitenkin tuon vuoden keväälle riittävän vielä tekemistä vanhan toimeenpanosuunnitelman loppuun viemisessä. Lisäksi koulutustiimi asetti vuodelle 2013 oman toimintansa painopisteet², joihin voitiin keskittyä ennen varsinaisen suunnitelman valmistumista.

MTI:n uusi strategia valmistui myöhään syksyllä 2012, eikä se ollut tavanomaisen strategian muotoinen pitkä dokumentti vaan pieni kompakti esite, joka mahtui lompakkoon. Strategian teksti oli tiivis, ja koulutuksestakin kerrottiin vain muutaman lauseen verran. Sisältö oli kuitenkin painavaa, ja teksti oli helposti erotettavissa neljään eri tavoitetta eli toimenpidkokonaisuutta käsittelevään osaan, joiden pohjalle uusi toimeenpanosuunnitelma voitiin rakentaa.

Suunnitelman laatiminen aloitettiin käymällä läpi ne edellisen toimeenpanosuunnitelman asiat, jotka olivat jääneet kesken, kokonaan aloittamatta tai jotka olivat muuten nousseet esiin koulutustiimissä ja MTI:n muissa keskusteluissa. Apuna tässä alkuvaiheessa olivat koulutusstrategian toimeenpanosuunnitelman 2009–2012 raportti ja koulutustiimin muistiot. Koulutustiimin sihteeri kokosi yhteen keskeneräiset toimenpiteet ja lisäsi niihin keskusteluissa esiin nousseita uusia tavoitteita. Hän teki myös ehdotukset toimenpiteiden mittareista ja keskusteli suunnitelmasta koulutustiimin puheenjohtajan kanssa. Tämän jälkeen suunnitelmaa edelleen täsmennettiin, karsittiin ja muokattiin koulutustiimissä. Tavoitteena oli, että toimenpiteet olisivat aiempaa konkreettisempia ja että niitä voitaisiin seurata ja mitata helposti. Näin vuosittainen raportointi olisi kevyttä ja kohdistuisi toiminnan kannalta vaikuttavimpiin asioihin. Lisäksi kiinnitettiin huomiota toimenpiteiden ajoitukseen: kaikkia tavoitteita ei yritettäisi kehittää yhtä aikaa. Koulutustiimin esitys toimeenpanosuunnitelmasta toimenpiteineen, mittareineen ja ajoituksineen vietiin MTI:n johtoryhmän hyväksyttäväksi syksyllä 2013. Vanhaa toimeenpanosuunnitelmaa ja sen toteutumista seurattiin vielä vuoden 2013 loppuun saakka, mutta selvästi keskeneräiset asiat sisällytettiin myös uuteen suunnitelmaan.

2 Painopisteiksi valittiin seuraavat teemat: MTI:n yhteiset opinnot (mm. koulutuskokonaisuudet, projektiopinnot, yhteistoteutukset, ristiinvalinnat) sekä työelämäyhteistyöt, työelämäläheisyys ja harjoittelukäytäntöjen synergia sekä MTI:n sisäisen tunnettuuden lisääminen ja joustavien opintopolkujen kehittäminen. Lisäksi vuoden aikana käsiteltäväksi päätettiin seuraavat teemat: MTI:n palvelutoiminnan (erityisesti täydennyskoulutusta ja avointa koulutusta koskeva) kehittäminen, hankkeiden kytkeminen opetukseen aiempaa paremmin ja MTI:n näkyvyyden lisääminen.

TAVOITE I

Tasokas ja monialainen osaaminen

”MTI:n koulutus tuottaa organisaatorajat ylittävää tasokasta ja monialaista matkailu- ja vieraanvaraisuusalojen osaamista pohjoisessa toimintaympäristössä.”

Tiivistelmä

Strategian tavoitteen mukaisesti MTI:n tulisi olla kansainvälisesti verkottunut laaja osaamisyhteisö, joka tuottaisi laadukasta opetusta monialaisessa yhteistyössä ja viestisi siitä aktiivisesti myös ulospäin. Toimintakauden aikana MTI:lle laadittiin kansainvälistymissuunnitelma ja kansainvälinen toiminta lisääntyikin selvästi. Osaamiseen panostettiin huomioimalla rekrytoinneissa instituutin strategia. Yhteisöllisyyttä pyrittiin edistämään järjestämällä henkilökunnan yhteisiä tapahtumia ja kehittämispäiviä sekä kehittämällä yhteisiä opiskelutiloja. Opetussuunnitelmia ohjattiin strategian suuntaan. Opetussuunnitelmien päällekkäisyyksiä Instituutin eri oppilaitoksissa pyrittiin karsimaan ja toisaalta korjaamaan opetuksen sisällöllisiä aukkoja. Kontakteja luotiin myös muihin oppilaitoksiin ja koulutusaloihin. MTI:n roolia maamme johtavana matkailun kouluttajana pyrittiin vahvistamaan. Viestintää kehitettiin mm. panostamalla yhteiseen opiskelijarekrytointiin, kirjoittamalla sanomalehtiin sekä aktivoimalla instituutin Facebook-sivua. Laatutyöryhmä otti ensiaskelia kohti koulutuksen laatuakkreditointia. Haasteita aiheuttivat mm. henkilöstön koulutuskoordinaattorin jääminen nimeämättä, henkilökunnan vähäinen osallistuminen yhteisiin tapahtumiin, tilojen uudistamiseen tarvittavien resurssien puute, opetussuunnitelmasykliä eritahtisuus, eri oppilaitosten koulutusohjelmien jäykkyys ja viestintäsuunnittelijan vaihtumiset. Monissa toimenpiteissä päästiin hyvään alkuun, vaikka tavoitteisiin ei täysin päästyäkään. Vähimmälle huomiolle jäi MTI:n verkottuminen muihin oppilaitoksiin ja koulutusaloihin. Sisäisen kehittämisen rinnalla energiaa ei enää riittänyt ulospäin kurkotteluun.


Opetussuunnitelmat ja oppilaitosyhteistyö

Opetussuunnitelmat

Opetussuunnitelmien kehittäminen MTI:n oppilaitosten yhteistyönä oli yksi koulutustiimin toiminnan pääteema. Käytännössä opetussuunnitelmien kehitystyö oli kuitenkin hyvin erilaista eri oppilaitoksissa. Matkailuopistossa tutkintojen perusteet päätetään valtakunnallisesti ja paikallisen soveltamisen vara on verraten pieni. Jonkin verran voitiin kuitenkin suunnitella omia, MTI-yhteistyön huomioivia toteutuksia. Matkailuopiston edustaja oli myös mukana Opetushallituksessa laatimassa tutkintojen uusia valtakunnallisia perusteita, joten tätäkin kautta oli mahdollista lisätä opetussuunnitelman joustavuutta. Korkeakouluissa opetuksen suuntaaminen MTI:n strategiaan painotuksiin oli oppilaitosten omissa käsissä, koska ne päättävät itse opetussuunnitelmistaan. Tavoitteena olikin uudistaa korkeakoulujen opetussuunnitelmat siten, että MTI:n strategiset linjaukset näkyvät niissä entistä selvemmin.

Yliopistossa matkailututkimuksen opetussuunnitelma oli uudistettu vuonna 2012 ja uusi opetussuunnitelma tuli käyttöön syksyllä 2013. Uusi opetussuunnitelma oli jo laadittu MTI:n strategian mukaiseksi, jonka painopistealueet, kuten vastuullisuus, arktisuus ja vieraanvaraisuus, olivat olleet teemoina mukana opetussuunnitelmaa laadittaessa. Lisäksi opetussuunnitelmaan oli lisätty painotuksia tutkimustaitoihin, uuden tiedon tuottamiseen ja johtamiseen.

Ammattikorkeakoulussa opetussuunnitelma uudistettiin lukuvuoden 2012–2013 aikana. Opetussuunnitelman punaiseksi langaksi muotoutuivat vieraanvaraisuus ja viisiasteinen (eli taloudellinen, sosiaalinen, kulttuurinen, ekologinen ja poliittinen) vastuullisuus. Lisäksi opiskelijat saattoivat valita painoalaksi tapahtumaosaamisen tai matkailupalveluiden konsep-



Tavoitteena oli tarkastella opetussuunnitelmia rinnakkain, jotta ne olisivat toisiaan täydentäviä eivätkä liian päällekkäisiä.

tointiosaamisen tai laatia yksilöllisen opintopolun esimerkiksi yliopiston opinnoista. MTI:n strategisista painopistealueista mukana olivat vahvasti myös ennakointi ja turvallisuus.

Instituutin strategia näkyi siis jo vahvasti sekä yliopiston että ammattikorkeakoulun opetussuunnitelmassa. Hienosäätöä oli helppo tehdä molempiin opetussuunnitelmien niiden päivitysten yhteydessä. Esimerkiksi strategisten painotusten jatkumoa opintojen edetessä selkiytettiin ja opintojaksojen sisältöjä ja nimiä kirkastettiin.

Tavoitteena oli lisäksi tarkastella opetussuunnitelmia rinnakkain, jotta ne olisivat toisiaan täydentäviä eivätkä liian päällekkäisiä. Sisältöjen ollessa yhteisiä oppilaitoksille suositeltiin erillisten kurssien asemesta yhteistoteutuksia (ks. luku **Yhteistoteutukset**) ja toisaalta toisiaan täydentäviä teemoja pyrittiin nostamaan osaksi ristiinvalittavia opintoja (ks. luku **Ristiinvalittavat opinnot**). Opetussuunnitelmien ristiintarkistuksia tehtiin säännöllisesti, noin vuoden–kahden välein.

Myös koulutuksia eli hakukohteita ja tutkintoja tarkisteltiin rinnakkain, jottei luotaisi tai ylläpidettäisi profiililtaan samankaltaisia koulutuksia, kuten ylempää ammattikorkeakoulututkintoa ja yliopiston maisteriohjelmaa tai täydennyskoulutusohjelmia. Ohjelmien perustaminen, jatkaminen tai lakkauttaminen olivat kuitenkin korkeakoulun omia asioita ja liittyivät monin tavoin sekä kansalliseen että paikalliseen politiikkaan. MTI ei pystynytkään itse strategisesti määräämään, mitä ohjelmia jatketaan, vaan määräykset tulivat kunkin oppilaitoksen johdolta. Ratkaisuja ei pystytty tekemään edes siitä, minä vuonna eri ohjelmat alkavat. Niinpä myöskään yhtenä tavoitteena ollut resurssien uudelleensuuntaaminen ei onnistunut. Vaihtoehdoksi jäi yhteistyön mahdollisimman suuri hyödyntäminen olemassa olevissa ohjelmissa.

Yhteistyö muiden matkailualan oppilaitosten kanssa

Yhteistyön ei ollut tarkoitus jäädä vain MTI:n sisäiseksi, vaan sitä pyrittiin lisäämään myös Saamelaisalueen koulutuskeskuksen (SAKK), Itä-Lapin opiston ja Lappia-koulutus kuntayhtymän kanssa; nämä olivat kumppanuussopimuksella MTI:n piirissä. Muutamia yhteisiä palvelureja pidettiinkin, opintomahdollisuuksien koordinoitua kartoitettiin ja yhteisymmärryspapereita laadittiin, mutta tämän jälkeen käytännön toimet jäivät odottamaan. Jaksamista ja energiaa ei sisäisten kehittämistoimien ja -haasteiden jälkeen jäänyt talon ulkopuolelle. Oltiin myös vahvasti sitä mieltä, ettei ole järkevää laajentua ennen kuin instituutin sisäinen perusta on kunnossa. Omien toimintojen sujuvoittamisessa ja arkipäiväistämässä osaksi luontevaa normaalitoimintaa riitti vielä runsaasti kehitettävää.

Yhteistyöoppilaitosten kanssa tehdyissä kumppanuussopimuksissa ei oikeastaan määritelty lainkaan, millaista MTI:n ja oppilaitoksen välisen yhteistyön tulisi olla. Sopimuksissa todettiin lähinnä vain, että yhteistyöhön suhtaudutaan myönteisesti ja sitä suunnitellaan. SAKK:n kanssa järjestettiin Matkailukoulutuksen verkostopäivät syksyllä 2016. Päivien järjestämisestä vastasi SAKK, mutta MTI osallistui ohjelman laatimiseen ja sen vastuulla oli osa esityksistä ja työpajoista. Päivät olivat varsin onnistuneet ja keräsivät mukavan osallistujajoukon. MTI:n vaikutus näkyi ohjelman monipuolisuudessa ja käsitteellisen ulottuvuuden

mukanaolossa. Suunnitelmissa oli myös, että joku MTI:n opettaja olisi voinut käydä luennoimassa SAKK:ssa Inarissa ja päinvastoin. Molempia osapuolia palvelevaa tilannetta ja opintojen luontevaa linkittymiskohtaa ei kuitenkaan löytynyt eivätkä suunnitelmat toteutuneet.

Koulutuskuntayhtymä Lappian kanssa neuvoteltiin siitä, kuinka opiskelijat voisivat ristiinvalita opintoja Lappian ja MTI:n välillä. Lappiassa oli jo toimiva malli, jossa toisen asteen opiskelijat voivat suorittaa ammattikorkeakouluopintoja osana tutkintoaan, mutta matkailualalla se ei ollut aktiivisesti käytössä, koska koulutuskuntayhtymän alueella ei ollut matkailualan AMK-koulutusta. Niinpä kartoitettiin yhteistyömahdollisuuksia MTI:n kanssa. Esillä oli myös ajatus toisen asteen tutkinnonosien koordinoinnista niin, että varsinkaan samoja valinnaisia tutkinnonosia ei järjestettäisi sekä Lapin matkailuopistossa että Lappiassa. Vaihtoehtona pohdittiin, että tutkinnonosat voisivat painottua eri tavoin, jolloin ne voisivat hokutella ristiinopiskelijoita toisesta oppilaitoksesta. Osapuolet eivät kuitenkaan olleet valmiita keskustelemaan oman opetustarjontansa vähentämisestä. Lisäksi maantieteellistä etäisyyttä pidettiin liian suurena opiskelijoille.

Itä-Lapin opisto fuusioitui vuoden 2015 alussa Rovaniemen koulutuskuntayhtymään ja sen matkailukoulutuksesta tuli näin osa MTI:n toimintaa. Käytännössä yhdistyminen ei kuitenkaan ehtinyt näkyä MTI:ssa, koska oppilaitoksen matkailualan koulutus lopetettiin ammatillisena peruskoulutuksena pian fuusioitumisen jälkeen osana koulutuskuntayhtymän rakenneuudistusta.

Yhteistyö muiden koulutusalojen kanssa

Yhteistyötä MTI:n oppilaitosten muiden koulutusalojen kanssa jatkettiin aiempaan tapaan. Ammattikorkeakoulun opinnoista osa, esim. joitain yrittäjyyteen liittyviä opintoja sekä orientaatiojaksot, toteutettiin eri alojen välisenä yhteistyönä. Ylemmässä ammattikorkeakoulututkinnossa alojen yhteisiä opintoja oli suurin osa, ja osana ammattikorkeakoulun rakenneuudistusta ylempi AMK-koulutus siirrettiin vuonna 2014 omaan, koulutusaloista erilliseen yksikköön. Yliopistossa matkailututkimuksen tutkintorakenteessa oli mukana opintojaksoja mm. oikeustieteistä, kansantaloustieteestä ja johtamisesta. Matkailuopistossa yhteistyötä muiden koulutusalojen kanssa tehtiin enemmän Levi-instituutissa, jossa opiskeli usean alan opiskelijoita (esim. nuoriso-ohjaus ja talonrakennus) ja jossa eri alojen opiskelijoilla saattoi olla yhteisiä projekteja (esim. koulutus- ja työhyvinvointikeskus Wellewin rakentaminen ja erilaiset tapahtumat Levillä).

Yhteistyömahdollisuuksien lisäämistä ei kartoitettu systemaattisesti, koska tarjonnan katsottiin jo nykyisin riittävän ja toisaalta instituutinkin voimin pystyttiin opettamaan varsin laaja-alaisesti. Toisen koulutusalan opintojen sijoittamista sellaisenaan tutkintoon ilman tarkempaa keskustelua opintojen sisällöstä ei myöskään pidetty kovin hyödyllisenä. Toisten alojen kanssa yhdessä suunniteltuja ja opetettuja kursseja olisi voitu lisätä, mutta yhteistyö osoittautui haasteelliseksi muun muassa erilaisten painotusten, näkökulmien ja tavoitteiden takia. Matkailualan sisältöjä ei myöskään välttämättä nähty houkuttelevana muilla koulutusaloilla, vaikka matkailu olikin oppilaitosten painopisteissä.



***Jaksamista ja
energiaa ei sisäisten
kehittämistoimien ja
-haasteiden jälkeen
jäänyt talon
ulkopuolelle.***

Matkailukoulutusten koordinointi

Yhtenä suurena tavoitteena koulutusstrategian toimeenpanosuunnitelmassa oli instituuttiin kuuluvissa oppilaitoksissa järjestettävän kaiken matkailuun liittyvän koulutuksen koordinointi. (MTI olisi tullut huomioida esimerkiksi Lapin yliopiston taiteiden tiedekunnassa suunniteltavassa matkailutoimialaa käsittelevässä kurssissa.) Aika pian tämä todettiin mahdottomaksi. Käytännössä oli mahdotonta saada tietoa kaikkien oppilaitosten kaikkien koulutusalojen suunnitelmista. Instituutilla ei ollut valtuuksia hallita muiden toimintaa, eikä kontrolloinnin katsottu olevan järkevää resurssien käyttöä. Niinpä tavoitetta mukautettiin: tehdään oma toiminta niin laadukkaaksi ja tunnetuksi, että muut pyytävät MTI:n aina mukaan suunnitellessaan matkailuun liittyvää koulutusta. Jos kuitenkin havaittaisiin muualla suunniteltavan kokonaisia matkailuun liittyviä koulutusohjelmia, voisi MTI itse tarjoutua mukaan suunnitteluun. Tilannetta, jossa MTI:n oppilaitoksissa olisi erillisiä, instituuttiin kuulumattomia matkailualan koulutuksia, ei pidetty hyvänä. (Joitakin tällaisia koulutuksia kuitenkin järjestettiin, esimerkiksi Lapin yliopiston Koulutus- ja kehittämisspalvelujen yksikössä ja ammattikorkeakoulun Kemi-Tornion yksikössä.)

Tavoitteeksi oli asetettu myös MTI:n rooli maamme johtavana matkailualan kouluttajana. Oman toiminnan laadun kehittäminen todettiin parhaaksi keinoksi tähänkin tavoitteeseen pyrittäessä. Vaikuttaminen muihin oppilaitoksiin oli käytännössä mahdotonta. Johtavaa roolia ei voitu saavuttaa myöskään lisäämällä MTI:n suhteellista osuutta matkailualan kansallisessa koulutuksessa resurssien puutteessa. Vähitellen MTI:n valtakunnallinen näkyvyys lisääntyi ja instituutti alettiin tuntea matkailualan koulutuksen edelläkävijänä. Tämä näkyi muun muassa lisääntyneinä tiedusteluina ja asiantuntijapyyntöinä. Näin MTI:n valtakunnallinen rooli vahvistui.

Laatu

Koulutustiimissä käsiteltiin myös koko instituutin laatuasioita. Niitä varten oli perustettu oma MTI2030-työryhmä, jonka tavoitteena oli laatia askelmerkit ja toimenpiteet laatuakreditoinnin hakemista varten. Vuosille 2016–2018 tehtiin tarkempi toimintasuunnitelma. Tavoitteena oli, että laatujärjestelmien vertailun, dokumentaation, sisäisen arvioinnin, korkeakoulujen omien auditointien ja erilaisten koulutusten ja harjoitusten jälkeen oltaisiin valmiita hakemaan kansainvälistä laatuakkreditointia.

Koulutustiimi vastasi koulutuksen laatu prosessien määrittelystä ja dokumentoinnista. Alkuvaiheen toimenpiteistä laatu järjestelmiin perehtyminen sekä dokumenttivarasto ja ”dokumenttipuu” eli dokumenttien sijainnit kertova kartta saatiin tehtyä, mutta sen jälkeen toiminta keskeytyi. MTI:n johtaja vaihtui syksyllä 2016 ja uuden johtajan mielestä akkreditointia ei kannattanut tavoitella. Korkeakoulukonsernissa ja oppilaitoksissa oli käynnistynyt omia hankkeita laadun kehittämiseksi, ja MTI:ssa tehtävän työn nähtiin olevan päällekkäistä niiden kanssa. Niinpä MTI2030-työryhmä lakkautettiin ja oppilaitosten omien laadunvarmistusjärjestelmien katsottiin riittävän. Tarvittaessa niitä voitaisiin vertailla keskenään ja puuttua mahdollisiin liiallisiin eroavaisuuksiin tai puutteisiin.

Kansainvälistyminen

Instituutin kansainvälistymissuunnitelman (kv-suunnitelma) toimenpiteet koskivat MTI:n eri toiminta-alueita. Koulutustiimissäkin kansainvälisyys nousi esille useammassa toimeenpanosuunnitelman tavoitteessa. Varsinaisesti kv-toimenpidesuunnitelman toteuttaminen kuului MTI:n kansainvälisten asioiden koordinaattorille.

Koulutustiimissä käsiteltiin muun muassa opettajien osallistumista kansainvälisiin konferensseihin ja tapahtumiin, vierailuja sekä opettajavaihtoja. Tavoitteena oli tasapuolinen ja maantieteellisesti kattava edustaminen. Pyrittiin luomaan pelisääntöjä siitä, miten työmatkat jaetaan ja kuka lähtee minnekin. Oppilaitosten matkoja koskevat tavoitteet ja kriteerit olivat kuitenkin niin erilaiset, että parhaimmillaankin pystyttiin tekemään vain oppilaitoskohtaista koordinaointia.

Ulkomaanmatkoilla käytettäväksi tarkoitettujen instituutin yhteisten esittelymateriaalien laatiminen aloitettiin, mutta useiden luonnoskierrosten jälkeen nämä PowerPoint-diat eivät tulleet täysin valmiiksi. Viestintäsuunnittelijan vaihtuminen useita kertoja häytti esittelyaineiston viimeistelyä. Parannusta itse kunkin laatimiin omiin esittelyaineistoihin kuitenkin saatiin, ja miltei valmis yhteinen sähköinen esittelymateriaali oli lopulta itse ladattavissa tai vaihtoehtoisesti saatavissa viestintäsuunnittelijalta matkalle mukaan valmiiksi muistitokulle tallennettuna. Tikulle ladattu muu pdf-esitemateriaali, MTI:n yleis- ja koulutusesitteet ja oppilaitosten koulutusohjelmakohtaiset esitteet, ehti myös vaihtua monta kertaa. Oli lähes mahdotonta pitää kaikki aineisto alati ajan tasalla, ja vaikeaa oli myös sitouttaa opettajia yhteisen esittelyaineiston käyttöön.


Instituuttiin suuntautuvien kansainvälisten vierailujen määrä kasvoi selvästi. Etenkin yliopistossa vierailijoiden kutsumiseen panostettiin. Vierailijoiden kutsumista ja vastaanottamista varten laadittiin muistilista ja pelisäännöt, jotta prosessi olisi sujuva ja vieraista pidettäisiin huolta. Vierailuista haluttiin saada mahdollisimman paljon hyötyä ja niinpä niihin pyrittiin aina yhdistämään myös opetusta: useimmiten vierailijat vastasivat itsenäisesti kokonaisuudesta opintojaksosta ja lisäksi he pitivät erillisiä luentoja tai vierailivat yliopiston omien opettajien pitämällä kursseilla. Vierailuihin integroitua opintopistesuorituksia kertyikin runsaasti. Ammattikorkeakoulussa vierailijoita oli harvemmin ja lyhyempiä aikoja ja yleensä he kävivät vain vierailemassa paikallisen opettajan vastuulla olevalla kurssilla.

Kansainvälisiä julkaisuja ja opettajavaihtoja kukin oppilaitos edisti omin keinoin mm. sopimalla työjärjestelyistä ja erilaisista palkitsemismalleista. Kaiken kaikkiaan korkeakoulujen rahoitusjärjestelmät ohjasivat yhä kansainvälisempään toimintaan. Kun painoarvo tiedostettiin, esimerkiksi kansainväliseen julkaisemiseen kohdennettiin yhä enemmän aikaa. Myös opettajavaihtoihin osallistuivat yhä useammat. Laajenevalla kansainvälisyydellä nähtiin oleva suora yhteys koulutuksen laatuun.

Muita kansainvälisiä asioita koulutustiimi käsitteli siltä osin kuin ne sivusivat koulutusteemoja. Esimerkiksi opiskelijavaihtoista ja kansainvälisistä harjoitteluista keskusteltiin. Myös eri oppilaitosten kansainvälistymiskehitystä seurattiin. Matkailuopisto, jossa kansainvälisyys oli ollut varsin vähäistä, sai uusia ulottuvuuksia ECVET (European Credit System for Vocational Education and Training)³ -järjestelmän ja useiden toteutuneiden kansainvälisten vierailujen myötä. Ammattikorkeakoulu vastasi Experience Design -yhteistoteutuksesta eurooppalaisten partnereiden kanssa Hollannissa ja opintomatkoista Murmansiin ja Baltiaan.



3 European Commission (päiväämätön). The European Credit system for Vocational Education and Training (ECVET): https://ec.europa.eu/education/resources-and-tools/the-european-credit-system-for-vocational-education-and-training-ecvet_en



**Laajenevalla
kansainvälisyydellä
nähtiin oleva suora
yhteys koulutuksen
laatuun.**

Näissä oli mukana myös yliopiston opettajia ja opiskelijoita. Lisäksi yliopistossa suunniteltiin jo vuosia käynnissä olleen Tourism, Culture and International Management (TourCIM) -maisteriohjelman rinnalle uutta Northern Tourism (NoTo) -maisteriohjelmaa yhdessä kuuden muun Arktisen alueen yliopiston kanssa. Kotikansainvälistymisestä huolehdittiin myös mm. lisäämällä englanninkielistä opetusta ja kannustamalla mukaan kansainvälistymispalveluiden järjestämiin muihin vaihtoehtoihin, kuten kielikahviloihin ja isäntäperhetoimintaan. MTI:n hankkeista koulutuksen kansainvälistymisen näkökulmasta merkittävin oli *Learning Tourism* -hanke, joka sisälsi monia toimenpiteitä kaikilla koulutusasteilla ja oli merkittävä apu monien kansainvälisten avauksien käynnistämisessä⁴.

Rekrytoinnit

Rekrytoinnit eivät varsinaisesti kuuluneet koulutustiimin tehtäviin, vaan niistä vastasivat instituutin johtaja ja oppilaitokset. Koulutustiimissä hahmoteltiin kuitenkin uusia työnkuvia, jotka liittyivät instituutin koulutustehtäviin. Tarkoituksena oli, että jokainen uusi rekrytointi vahvistaisi instituutin kykyä saavuttaa strategiset päämääränsä. Strategia oli laadittu sen pohjalta, millaista osaamista henkilöstöllä jo oli, mutta päämäärien saavuttaminen edellytti myös lisäosaamista joko rekrytoinnein tai henkilöstökoulutuksin (ks. luku **Henkilöstön osaami-**

⁴ Hanke järjesti mm. yhteisen kansainvälisen verkkokurssin, harjoittelujen kehittämistä kansainvälisessä partneriyhteistyössä, harjoitteluihin liittyviä yhdessä koostettuja dokumenttivarastoja ja käsikirjoja, eri kouluasteiden oppilaitosvierailuja sekä kehittämistoimiin liittyvän artikkelikokoelman. Pysyväksi toiminnaksi jäi mm. kolmen ammattikorkeakoulun (Lappi, Breda, Kempen) Staged Experience Management -yhteistoteutus, jota on järjestetty eri maissa useita kertoja pilotin jälkeen. Ks. enemmän Learning Tourism – LeTo (2014). Learning Tourism: Creating Innovative and Permanent Methods and Practices for Multidimensional Education Collaboration – LeTo. Lapin Matkailuopisto – Learning Tourism Project. <https://blogi.eoppimispalvelut.fi/leto/>

nen). Koulutustiimissä keskusteltiin myös mahdollisuudesta nimetä koulutuskoordinaattori, joka vastaisi henkilöstön kehittämisestä ja henkilöstösuunnitelmien laatimisesta tukemaan instituutin strategisia päämääriä. Kansainvälistymistä puolestaan oli tarkoitus edistää hankkimalla aiempaa enemmän kansainvälistä henkilökuntaa.

Keskustelut koulutuskoordinaattorin nimeämisestä etenivät alussa lupaavasti. Erään ammattikorkeakoulun toimistotyöntekijän työajasta olisi ollut mahdollista irrottaa osa henkilöstön kehittämisen tehtäviin. Ammattikorkeakoulun organisaatiouudistuksen takia kyseisen henkilön työnkuva ja työntekopaikka kuitenkin muuttuivat ennen hänen nimeämistään. Muiden instituutissa työskentelevien työnkuvista ei löytynyt tilaa koulutuskoordinaattorin tehtäville, ja korkeakoulujen tiukkojen talustilanteiden takia uutta tehtävää ei voinut perustaa. Henkilöstökoulutuksiin ei ollut muutenkaan resursseja, joten koordinaattorin työ olisi osoittautunut haasteelliseksi, ellei jopa mahdottomaksi. Tehtävän perustaminen hautautuikin vähitellen muiden akuutimpien huolien alle.

Uusia rekrytointeja tehtiin hyvin harvakseltaan. Lähes kaikki opettajarekrytoinnit tehtiin strategian tavoitteet huomioiden. Käytännössä suurin osa uusista työntekijöistä palkattiin hankkeisiin, jotka olivat jo perustamisvaiheessaan sidottu kiinteästi strategiaan. MTI:n hallinnon suunnittelijoiden kolme tehtävää yleishallintoon, viestintään ja kansainvälisiin asioihin eivät olleet suoraan strategian mukaisia rekrytointeja, mutta sujuvammin toimiva hallinto auttoi pyrkimistä kohti strategian tavoitteita.

Yhden yliopistonlehtorin työvapaan ajaksi sijaiseksi palkattiin ulkomainen opettaja. Tämä lisäsi mittareiden valossa MTI:n kansainvälisyyttä, mutta käytännössä työnteko osoittautui haasteelliseksi. Yliopistossa lähes kaikki hallinnollinen materiaali ja toiminta ovat suomeksi, joten pelkästään englannin kielellä toimiva jää ulkopuoliseksi. Hän integroitiin instituutin toimintaan heikommin kuin suomen kielen taitoinen. Lisäksi kansainvälinen opettaja työllisti muuta henkilökuntaa, joka joutui kääntämään ja selittämään asioita hänelle tai tekemään niitä jopa hänen puolestaan. Kokemus sai pohtimaan, lisäävätkö ulkomaalaiset opettajat aidosti kansainvälisyyttä, kun olemassa olevalla henkilöstöllä on jo omat vahvat kansainväliset verkostonsa.

Yhteisöllisyys

Henkilöstön yhteisöllisyys nähtiin yhdeksi keinoksi lisätä MTI:n koulutuksen laatua ja monialaisuutta. Yhteisöllisyyttä edisti arkinen yhdessä toimiminen: osallistuminen yhteisen koulutuksen suunnitteluun, instituutin eri toimielimiin ja yhteisiin hankkeisiin. Lisäksi nähtiin tarpeellisiksi koko henkilöstön yhteiset, asiapitoiset ja vapaamuotoiset tapahtumat. Kun henkilöstö tulisi toisilleen tutuksi, yhteistyötä olisi yhä helpompi viritellä. Näin rakennettaisiin yhteistä MTI-identiteettiä.

Aiemminkin yhteisiä tapahtumia oli järjestetty satunnaisesti, mutta nyt toimintaa haluttiin järkevöittää. Koulutustiimissä suunniteltiin erilaisia yhteisiä tapahtumia olevan noin kaksi kertaa vuodessa. Tapahtumia olivat esimerkiksi vuoden avaus, henkilöstön kehittämis-

päivät, kevätkauden päätös ja lukuvuoden avajaiset. Tarkemmasta suunnittelusta vastasi työryhmä, jossa olivat edustettuina kaikki oppilaitokset.

Henkilöstön saaminen paikalle yhteisiin tapahtumiin osoittautui kuitenkin vaikeaksi. Opettajat eivät omilta kiireiltään ehtineet, eikä määräystä osallistumiseen voitu esittää. Matkailuopistossa opetus olisi pitänyt keskeyttää tapahtumien ajaksi, jotta kaikki olisivat päässeet mukaan, mikä ei ollut käytännössä mahdollista. Yhteisiä tapahtumia pidettiin kuitenkin tärkeinä, joten niiden ajankohdat pyrittiin ennakoimaan yhä varhemmin ja ne pyrittiin suunnittelemaan sisällöiltään kaikille mielekkäiksi. Hyvistä pyrkimyksistä huolimatta aikataulussa tuli aina ongelmia. Tavoitteena ollut yhteisten tapahtumien aikataulutus puoleksitoista vuodeksi eteenpäin ei toteutunut, kun sopimukset eivät pitäneet, vaan muut oppilaitosten arkiset asiat (omat kehittämispäivät, kokoukset, opetukset, työmatkat ym.) menivät instituutin yhteisten tapahtumien edelle. Tapahtumien ajankohtia jouduttiin muuttamaan monta kertaa ja lopulta aikataulujen vahvistuttua suunnittelemaan niiden toteutus varsin nopeasti ja kiireisesti. Osallistuneiden määrä jäi edelleen melko pieneksi. Oppilaitosten johdolta ja esimiehiltä kaivattiin vahvempaa sitoutumista yhteisiin tapahtumiin. Kaikesta huolimatta yhteisiä tapahtumia järjestettiin toimintakaudella useamman kerran vuodessa ja palaute oli pääasiassa myönteistä. Erityisesti kehittämispäivät Levillä ja Lähtevänojan juhlahartanossa sekä kesäkauden avaus Ounasvaaralla jäivät osallistujien mieleen onnistuneina tapahtumina.

Myös oppilaitosten opiskelijajärjestöt järjestivät joitakin yhteisiä asiapitoisia ja vapaa-muotoisempia tapahtumia. Erityisesti korkeakoulujen järjestöt keskustelivat yhdessä opiskelijoihin vaikuttavista uudistuksista, tekivät yhteisiä kannanottoja suunnitelluista kehittämissäkelistä sekä tutustuivat toisiinsa yhteisissä illanistujaisissa. Toisella asteella opiskelijaraati otti ensiaskeliaan kuraattorin johdolla, ja sen jäsenet ottivat osaa yhteisiin tapahtumiin ikärajojen niin salliessa. Järjestöissä tapahtuneet henkilövaihdokset aiheuttivat yhteistyöhön katkoksia aina vuosien vaihtuessa. Toisen asteen raati puolestaan hiipui innostuksen laantumiseen ja organisaatiouudistuksen myötä. Yhteistyöstä ei koskaan kasvanutkaan pysyvää ja vakiintunutta.

Opetustilat

Opetustilat vaikuttavat osaltaan koulutuksen kehittämiseen. MTI:n opetustilat Viirinkankaalla koettiin vanhanaikaisiksi luokkatiloiksi, jotka eivät vastanneet uusimuotoisia oppimisympäristöjä. Koulutustiimi laati kannanoton luokkien varustelun parantamiseksi. Parannuksia saatiinkin aikaan. Vanhoja pulpetteja korvattiin muunneltavammilla pöytäryhmillä ja itseopiskelutiloja lisättiin. Viihtyvyyttä lisättiin nojatuoleilla ja seinämaaleilla. MTI:n kummiyritykset (SantaPark, Tiedekeskus Pilke, Lapland Safaris) sisustivat joitakin luokkia oman brändi-ilmeensä mukaisiksi.

Konkreettisin ja suurin tilojen päivitys tuli eteen vuonna 2016, kun Rovaniemen Steinerkoulu muutti samaan kiinteistöön MTI:n Viirinkankaan kampukselle. Instituutin käytössä olevat tilat vähenivät merkittävästi, mutta toisaalta tiloja oli mahdollisuus muokata. Nopeas-


ti koolle kutsuttu tilatyöryhmä ideoi yhteisiä oleskelutiloja ja monimuotoisia opiskelutiloja, joista resurssisyydestä voitiin toteuttaa vain muutama. Toive aidosti moderneista opiskelutiloista jäi vielä odottamaan toteutumistaan. Tärkein tilatavoite kuitenkin saavutettiin: jokaisella opettajalle järjestettiin oma työpiste.

Viestintä ja markkinointi

Sisäisen ja ulkoisen viestinnän järkevöittäminen sekä opiskelijamarkkinoinnin kehittäminen niin Suomessa kuin ulkomaillakin oli toimintakauden vahvana tavoitteena. Koulutustiimi koostui monin tavoin viestinnän merkitystä ja oli aktiivisesti mukana sen suunnittelussa. Tiimi laati kannanoton instituutin oman viestintäsuunnittelijan tarpeesta ja viestintään varattavista määrärahoista. Viestintäsuunnittelija saatiinkin pidettyä talossa, ja lisäksi viestintään varattiin oma käyttöbudjetti. Viestintäsuunnittelija toimi viestintätiimissä, jossa oli edustus kaikista oppilaitoksista. Suunnittelijan ja viestintätiimin laatima viestintäsuunnitelma käsiteltiin koulutustiimissä 1–2 kertaa vuodessa. Lisäksi keskusteltiin yleisemmin viestinnän strategiasta ja kehittämisestä.

Viestintäsuunnitelmissa pyrittiin kirkastamaan ideoita MTI:n tarjoamista mahdollisuuksista opiskelijoille ja sopimaan rekrytointiviestinnän vastuista ja tavoitteista. Tästä huolimatta ei ollut aina selvää, kuka hoitaa mitään tai mitä visuaalista ilmettä ja mitä termejä milloinkin käytettäisiin. Viestintä olikin aluksi edelleen kirjavaa. Lopulta työnjako selkeytyi yhteisillä pelisäännöillä.

Opiskelijarekrytointia kehitettiin aktiivisesti. Lähtökohtana oli, että ensisijaisesti esitellään matkailualaa ja instituuttia alan koulutuspaikkana sekä toissijaisesti MTI:n eri oppi-



***Viestinnässä pyrittiin
tuomaan esiin sekä MTI:n
lisäarvoa yhtenäisenä
instituuttina että
oppilaitosten omia
vahvoja profiileja.***

laitoksia ja niiden tarjoamia koulutuksia. Pyrittiin siis tuomaan esiin sekä MTI:n lisäarvoa yhtenäisenä instituuttina, ainutlaatuisina yhteistyön mahdollisuuksina ja ristiin kulkevana opintopolkuina että oppilaitosten omia vahvoja profiileja. Erilaisissa esitteissä kerrottiin instituutista kokonaisuutena ja sen oppilaitosten erilaisista koulutuksista. Rekrytointiesittelyissä menttiin MTI:n pinkki brändiväri edellä, ja sen sisällä näkyivät oppilaitosten omat ilmeet. MTI osallistui opiskelijarekrytointimessuille joko omilla osastoillaan tai erottui oppilaitosten osastoilla omilla väreillään. Järjestettiin myös Road Show -projekteja, joissa oli osallistujia jokaisesta instituutin oppilaitoksesta. Road Show kävi esittelemässä instituuttia eri paikkakunnilla, kouluissa ja messuilla. Aivan uusiakin rekrytointimenetelmiä kokeiltiin. Tehtiin muun muassa video, jossa kuvattiin MTI:n ulottuvuuksia ja erilaisia opiskelumahdollisuuksia. Toteutettiin myös leikkimielinen tietokonepeli, joka ohjasi opiskelemaan oikeaan MTI:n oppilaitokseen.

Kansainvälisen rekrytointin tavoitteet kirjattiin MTI:n kansainvälistymisen toimitasuunnitelmaan. Kansainvälistä rekrytointia tehtiin sekä yliopiston maisteriohjelmiin että ammattikorkeakoulun kansainväliselle Degree Programme in Tourism (DPT) -linjalle. Resurssija kansainväliseen markkinointiin ei kuitenkaan ollut, joten toimenpiteet jäivät vähäisiksi. Joitakin pieniä Facebook-kampanjoita toteutettiin sekä hyödynnettiin kansainvälisiä hakusivustoja ja vastuuhenkilöiden omia kontakteja ja somekanavia.

Vaikka instituutti oli toiminut jo useita vuosia, se oli suurelle yleisölle vielä varsin tuntematon. Siksi koulutustiimi pyrki lisäämään MTI:n yleistä medianäkyvyyttä. Hyvin toimivaksi käytännöksi vakiintuivat asiantuntijakirjoitukset sanomalehti Lapin Kansaan. Lehden alakeräpöydällä julkaistiin runsaasti yliopiston opiskelijoiden pro gradu -tutkielmiin pohjautuvia tekstejä, jotka toimivat samalla maisterintutkinnon kypsyysnäytteinä. Tästä virisi pysyvä, ja edelleen jatkuva, yhteistyö lehden kanssa. Kypsyysnäyteartikkeleita julkaistiin jonkin verran myös muissa lehdissä, kuten Matkailututkimus-lehdessä. Myös henkilökunnan jäsenet aktivoituivat kirjoittamaan lehtiin ajankohtaisista asioista. Koulutustiimin jäsenet kirjoittivat toimintakauden aikana kymmenkunta yhteistä artikkelia Lapin Kansaan. Aiheita olivat mm. alumnitoiminta, tapahtumamatkailutoteutukset, koulutusyhteistyö, ristiinvalittavat opinnot ja projektiopinnot. Muitakin aiheita oli vireillä, mutta kaikki suunnitellut kirjoitukset eivät ajan puutteessa toteutuneet. Säännöllisen näkyvyyden kannalta todettiin hyväksi, että kirjoituksia julkaistaisiin tasaisin väliajoin. Koulutustiimi pääsi lähes tavoiteltuun puolivuositaiseen julkaisemiseen: kirjoituksia syntyi keskimäärin 1–2 vuodessa.

Instituutin Facebook-sivulle lisättiin ylläpitäjiä, ja siellä tiedotettiin varsin aktiivisesti instituutin toiminnasta ja tapahtumista. Näin lisättiin MTI:n näkyvyyttä ja tuotiin esiin instituutin monipuolisuutta. Facebookiin jaettiin myös aktiivisesti muiden tahojen julkaisemia juttuja MTI:sta⁵. Linkkien kautta sivustolla välitettiin myös yleisempää ajankohtaista tietoa matkailualan tapahtumista. MTI:n blogi, jota suunniteltiin pitkään, ei sitä vastoin koskaan

5 Jaot toimivat samalla ikään kuin mediaseurantana, sillä varsinaista mediaseurannan työkalua ei viestinnässä ollut käytössä.

käynnistynyt. Haasteena oli blogin koordinointi ja sopivan alustan löytäminen. Ajatuksena oli velvoittaa opettajia tuottamaan julkaisuja blogiin säännöllisin väliajoin. Toiminta olisi tarvinnut muistuttelijan ja moderaattorin. Tämä olisi sopinut luontevasti MTI:n viestintäsuunnittelijalle, mutta tehtävähoidossa tapahtuneet henkilövaihdokset ja akuutimmat viestintäasiat siirsivät blogin käynnistämistä monia kertoja. Myös ammattikorkeakoulun muuttunut julkaisukäytäntö vähensi motivaatiota, kun sisäiseen blogiin kirjoittaminen ei tuottanut sen rahoituksessa hyödyttäviä julkaisupisteitä eikä -palkkioita. Lisäksi blogin käynnistäjäksi aiotua instituutin johtajan kirjoitusta odotellessa osa muista suunnitelluista kirjoituksista ehti jo vanhentua. Lopulta koko ajatus päätettiin siirtää odottamaan tulevaa.

MITÄ SAATIIN AIKAAN?



Vertailu toimeenpanosuunnitelman toteutumisesta

- » MTI:n strategia saatiin näkyväksi yliopiston ja ammattikorkeakoulun opinnoissa
- » MTI:n nimen tunnettuutta ja mainetta maamme matkailualan koulutuksen edelläkävijänä kasvatettiin
- » yhteistyöoppilaitosten ja oppilaitosten muiden koulutusalojen kanssa käytiin myönteisiä yhteistyöneuvotteluja, mutta toistaiseksi päätettiin keskittyä MTI:n oman koulutustarjonnan kehittämiseen
- » kansainvälisiä kontakteja sekä muuta kansainvälistä toimintaa lisättiin
- » havaittiin, että toimivimpia kansainvälisen toiminnan yhteistyömuotoja olivat opettajavierailut
- » viestintää tehostettiin monin toimenpitein

TAVOITE II

Yhteistyömuodot, oppimispolut, oppimisympäristöt

”MTI:n koulutus rakentuu opetuksen erilaisille yhteistyömuodoille, opiskelijoiden yksilöidyille oppimispoluille ja uusia oppimisympäristöjä hyödyntäville pedagogisille ratkaisuille.”

Tiivistelmä

Strategian tavoitteen mukaan oppilaitosten yhteisten koulutusmuotojen kehittämistä jatkettaisiin. Näitä olisivat kaikkien kolmen oppilaitoksen yhteiset keihäänkärkitoteutukset, kahden oppilaitoksen väliset yhteistoteutukset, toisesta oppilaitoksesta valittaviksi tarjottavat ristiinvalittavat opinnot sekä kaikille avoimet vierailuluennot. Lisäksi kehitettäisiin opiskelijoiden siirtymämahdollisuuksia koulutusasteelta toiselle.

Keihäänkärjistä parhaita kokemuksia tarjosivat tapahtumamatkailun toteutukset, vaikka opetuksen koordinointi olikin työlästä. Hankalampaa oli rakentaa pitempikkestoisia koulutuspolkuja luontomatkailun ja kulttuurimatkailun ympärille. Koska haasteet osoittautuivat suuriksi, luovuttiin suunnitelmista kehittää uusia keihäänkärkiä tai tarjota keihäänkärkiopintoja täydennyskoulutuksena. *Yhteistoteutukset* toimivat huomattavasti paremmin, ja niiden pohjalta pohdittiin jo mahdollista kokonaan uutta koulutusmallia. *Ristiinvalittavia opintoja* pyrittiin edistämään: kurseja karsittiin, aikataulutuksia uudistettiin, ilmoittautumisia virtaviivaistettiin ja viestintää tehostettiin. Tästä huolimatta opiskelijat suorittivat opintoja vain vähän. Pääsyyinä olivat edelleen hankalat aikataulut, vähäinen tieto kursseista sekä jatkuvat tietotekniset haasteet. Vähitellen tultiin siihen tulokseen, että paljon hallinnollista työtä vaatineiden mutta pienen joukon suorittamien opintojen tarjoaminen ei ollut enää mielekästä. Myöskään *vierailuluennot* eivät hyvästä ideasta ja prosessien selkiyttämisestä huolimatta ottaneet tuulta alleen. Siirryttäessä kohti seuraavaa strategiakautta koulutustiimi päätti keskittyä vain toimivimpiin malleihin. Myös koulutusasteiden välisissä siirtymäväylyissä keskityttiin jo tulevaan: ideoitiin erilaisia valintaperuste-, opetussuunnitelma- ja hyväksilukukäytäntöjä, jotka mahdollistaisivat nopeamman siirtymisen koulutusasteelta toiselle lainsäädännön asettamissa rajoissa. Monet em. kehitysaskleet kytkeytyivät uuden mallin kehittelyyn, jonka ensimmäiset luonnokset valmistuivat vuoden 2016 aikana.

Keihäänkärkiopintojaksot

Edellisen koulutusstrategian toimeenpanosuunnitelman (2009–2012) aikana oli kehitetty erilaisia MTI:n yhteisen opetuksen muotoja. Niistä keihäänkärjiksi kutsutut olivat kaikkien kolmen oppilaitoksen, matkailuopiston, ammattikorkeakoulun ja yliopiston, yhteisiä opintojen toteutuksia ja kokonaisuuksia. Keihäänkärkiopintoja oli suunniteltu ja toteutettu kolmesta teemasta: kulttuuriosaaminen, luontomatkailu ja tapahtumaosaaminen.

Koulutustiimissä keskusteltiin useita kertoja keihäänkärkien tulevaisuudesta. *Kulttuuriosaamisen ja luontomatkailun* kokonaisuuksissa opinnot eri oppilaitoksista oli ryhmitelty jatkumoksi, jonka mukaan opiskelija saattoi edetä teemassa perustasolta akateemiselle tasolle saakka. Opinnot sisälsivät monipuolisia työmuotoja ja paljon vuorovaikutteista opiskelua. Alkuvaiheessa kokeiltiin opintojaksojen yhteisiä aloitus- ja päätösseminaareja, mutta niistä luovuttiin työhönsä organisoinnin ja vähäisen osallistujamäärän takia. Kokonaisuuksien sisänsä houkuttelevista sisällöistä ja monipuolisesta markkinoinnista (esitteet, nettisivut, sähköpostit) huolimatta opiskelijat eivät löytäneet kokonaisuuksia tai suorittaneet niistä edes suurinta osaa. Yksittäiset opiskelijat suorittivat vain joitakin kokonaisuuteen kuuluvia kursseja. Vaikka jatkumoon valitut opintojaksot käsittelivät teemaa sinänsä loogisesti, ei niiden sisältöjä ollut varsinaisesti koordinoitu. Ulospäin kokonaisuudet saattoivatkin näyttää keino-tekoisilta – mitä ne todellisuudessa osittain olivatkin. Koska kysyntä näille kokonaisuuksille oli ollut niiden organisoinnin vaatimaan työmäärään nähden pientä, tarkempaan sisältöjen yhdessä muokkaamiseen ei haluttu lähteä. Niinpä kulttuuriosaamisen sekä luontomatkailun keihäänkärkiopinnoista luovuttiin vuonna 2014.


Tapahtumaosaamisen keihäänkärkiopinnot toimivat paremmin. Pilottitoteutuksessa oppilaitosten opinnot oli toteutettu peräkkäin, mutta tämä malli oli osoittautunut haasteelliseksi: aikataulujen takia opiskelijoiden ei ollut helppo osallistua usealle kurssille. Uusi tapa oli kytkeä oppilaitosten eri opintojaksot yhteen järjestettävään tapahtumaan. Opintojaksoon kuului erilaisia tapahtumaan liittyviä luentoja ja tehtäviä sekä varsinainen tapahtuman toteutus. Kunkin oppilaitoksen opiskelijoille löytyi tapahtumista mielekkäitä rooleja. Ennako- ja jälkitehtävät eriytettiin oppilaitoksittain. Tapahtumatoteutuksia järjestettiin Levillä Staalon Teatterifesteissä 2012–2014 (ja lisäksi vielä pienempi projektitoteutus 2015) ja Lapin erämessuilla 2016. Opettajia oli mukana kaikista oppilaitoksista. Toteutuksista saatu palaute oli hyvää. Opiskelijat olivat inspiroituneet ja nauttineet opiskelusta. Haasteitakin toki oli: toisen asteen opiskelijoille pitkät luennot olivat hankalia, kun taas korkeakouluopiskelijoilta käytännön tekeminen vaati hieman totuttautumista. Havaittuja haasteita ratkottiin mm. muokkaamalla kehittämistehtäviä eri opiskelijaryhmille paremmin sopiviksi. Opettajille tapahtumatoteutukset olivat palkitsevia, mutta myös varsin työläitä erilaisten pedagogiikkojen, työskentelytapojen ja aikataulutusten takia. Työläys johtikin siihen, että vuoden 2016 jälkeen yhteisiä tapahtumaosaamisen opintoja ei enää järjestetty. Malli oli kuitenkin osoittautunut varsin toimivaksi, ja sitä voitaisiin hyödyntää jatkossakin. Pienemmässä mittakaavassa eli

kahdenvälisesti toteutettiin vuosittain ammattikorkeakoulun DPT-opiskelijoiden Gaala-tapahtuma, jossa oli mukana myös matkailuopiston opiskelijoita.

Myös neljättä, *tuotekehityksen* keihäänkärkeä oli suunniteltu, mutta se ei edennyt toteutukseen asti. Syitä tähän oli useita: tuotekehitysteemaiset, jo hyvin toimivat korkeakoulujen väliset yhteistoteutukset, niihin läheisesti kytkeytynyt *Matkailun integroitu tuotekehitys (MIT)* -hanke, tuotekehityksiasioiden sirpaloituminen moniin olemassa oleviin opintojaksoihin ja voimassa olevien opetussuunnitelmien hankala muuttaminen sekä ylipäänsä vaikeus yhdistää toisen asteen opintoja korkeakouluopintoihin eivät kannustaneet resurssien uhramiseen vielä yhdelle keihäänkärjelle. Ehkä kaikkein ratkaisevin syy oli kuitenkin se, etteivät jo käynnistyneet keihäänkärjet olleet oikein lähteneet lentoon eikä voimia yhteistyön pakottamiseen enää ollut.

Yhteisiä keihäänkärkiaiheita pohdittiin laajennettavaksi myös turvallisuuteen ja ennakkointiin, jotka olivat nousseet toiminnan myötä MTI:n vahvuusalueiksi ja strategisiksi yhtymäpinnoiksi. *Ennakoinnista* hahmoteltiin jo malleja, kuinka aihetta voitaisiin opiskella eri oppilaitoksissa. Kokemukset muista keihäänkärjistä olivat kuitenkin osoittaneet, että toimivien ja aidosti yhdessä suunniteltujen jatkumojen muodostaminen on käytännössä erittäin hankalaa. Sisältöjen lisäksi aikataulujen yhteensovittaminen oli tuonut eteen miltei ylittämättömiä esteitä. Esimerkiksi matkailuopiston lukuisten työssäoppimisjaksojen aikana opiskelijat eivät päässeet osallistumaan kursseille. Matkailua opiskelevat ammattilukiolinjalaiset puolestaan suorittivat paljon lukio-opintoja, jolloin lukujärjestyksiin ei juuri jäänyt aikaa MTI:n opinnoille. Ammattikorkeakouluopiskelijat olivat usein harjoittelussa. Lisäksi lukuvuosi jakautui periodeihin eri tavalla eri oppilaitoksissa, joten synkronointi oli äärimmäisen hankalaa. Niinpä päädyttiin siihen, että käytännössä helpoimpia kaikille yhteisiä opiskelumuotoja olivat erilaiset projektit, eivät pitemmät yhteiset kokonaisuudet.

***Opettajille
tapahtuma-
toteutukset olivat
palkitsevia.***



Turvallisuuden todettiin olevan kyllä MTI:n vahvuusalue mutta ei vielä sellainen, joka näkyisi selvästi oppilaitosten opetussuunnitelmissa. Niinpä sitä koskevaa kokonaisuutta ei pystytty muodostamaan olemassa olevia opintojaksoja linkittämällä. Turvallisuuden painoarvoa opetuksessa olisi toki voinut vahvistaa, mutta se olisi edellyttänyt opetussuunnitelmien muutoksia tai kokonaisuutta varten räätälöityjen erikoiskurssien laatimista. Jälkimmäisessä mallissa turvallisuuskokonaisuus olisi jäänyt irralliseksi ja siksi todennäköisesti varsin vähän suoritetuksi. Turvallisuuskokonaisuus jätettiin hautumaan. Yhteisten opintojen sijaan ammattikorkeakoulu rakensi kertaluonteisen Matkailun turvallisuusjohtamisen oppisopimustyyppisen täydennyskoulutusohjelman yhdessä Turun ammattikorkeakoulun kanssa. Ohjelmasta valmistui lähes 30 opiskelijaa. Lisäksi suunniteltiin turvallisuusosaamisen erikoistumiskoulutusta yhdessä Poliisiammattikorkeakoulun kanssa. Koulutus ei kuitenkaan koskaan alkanut, sillä yhteistyötä nähtiin lopulta järkevämmäksi suunnata enemmän tutki-
mus- ja kehittämissyhteistyön suuntaan.

Keihäänkärkikokonaisuuksien tarjoamista täydennyskoulutuksena alan työntekijöille pohdittiin myös yhtenä mahdollisuutena, mutta lopulta siihenkään ei ryhdytty. MTI:n sisäisistä toteutuksista saatujen kokemusten olisi pitänyt olla selvästi vahvempia, jotta kokonaisuuksia olisi kannattanut lähteä myymään ulospäin. Maksullisena palveluna tarjottujen koulutusten täytyy olla takuuvarmasti laadukkaita. Opiskelijoille suunnatut kokonaisuudet, jotka on koottu eri oppilaitosten omista opintojaksoista, eivät välttämättä sovellu sellaisenaan työelämäkoulutuksiksi. Toki kokeiltuja kokonaisuuksia olisi voitu muokata täydennyskoulutuksen tarpeisiin, ja muokatut kokonaisuudet olisivat ehkä sopineet myös MTI:n opiskelijoiden suoritettaviksi. Oltiin kuitenkin epävarmoja siitä, voiko sama malli toimia molemmille kohderyhmille. Varmuutta täydennyskoulutuspakettien toimivuudesta ei siis syntynyt eikä toimintaa aloitettu. Maksullisessa palvelutoiminnassa oli muitakin haasteita (ks. luku **Palvelutoiminta ja täydennyskoulutus**), jotka osaltaan vaikuttivat siihen, että täydennyskoulustointoiminta jäi käynnistymättä.

Yhteistoteutukset

Yhteistoteutukset eli kahden oppilaitoksen yhdessä toteuttamat opintojaksot osoittautuivat yhteisten opintojen toimivimmaksi malliksi. Yhteistoteutukset olivat joko täysin yhteneviä, jolloin kaikki opiskelijat suorittivat opintojakson samalla tavalla, tai osittain yhteneviä, jolloin esimerkiksi tehtävät vaihtelivat opiskelijan oman oppilaitoksen mukaan. Yhteistoteutuksia olivat myös pienimuotoisemmat projektiopinnot, jossa eri oppilaitosten opiskelijat vastasivat yhdessä elinkeinosta tulleisiin toimeksiantoihin. Projektiopinnoja esitellään tarkemmin luvussa **Projektiopinnot ja elinkeinoyhteistyö**.

Jotkut yhteistoteutukset ehtivät vakiintua ja yhteistyömuodot hioutua. Developing Destination Experiences ja Designing Tourism Services olivat ammattikorkeakoulun englanninkielisen DPT-ohjelman ja yliopiston matkailututkimuksen oppiaineen yhteisiä kursseja, jotka toteutettiin täysin yhdessä. Useampana vuonna yhteistoteutuksena toteutettiin myös



matkailuoikeuden opinnot. Kurssin järjesti yliopisto, mutta tietyillä tehtävillä myös ylemmän AMK-tutkinnon opiskelijat saattoivat suorittaa sen. Aiemmin jo kuvatussa tapahtumaosamisen keihäänkärjessä noudatettiin yhteistoteutusten mallia, samoin Gaala-projektissa (ks. luku **Keihäänkärkiopintojaksot**). Muita yhteistoteutuksia olivat esimerkiksi ylemmän AMK-tutkinnon ja yliopiston maisteriopintojen yhteinen Projektien johtaminen, restonomi- ja kandidaattikoulutuksen Onnistuva matkailutuote sekä Destination Project -opintomatka DPT- ja kandidaattikoulutuksessa. Opettajat olivat molemmista oppilaitoksista, mutta keskinäiset vastuut saattoivat vaihdella eri vuosina. Erilaisia yhteistöitä ja tehtäviä kokeiltiin.

Yhteistoteutukset saivat enimmäkseen loistavaa palautetta sekä opiskelijoilta että mukana olleilta opettajilta. Haasteet liittyivät lähinnä resurssihin: kustannusten jakamiseen ja opettajien työpanoksiin. Säästöä malli ei tuonut ainakaan silloin, kun sekä suunnitteluun että toteutukseen osallistui useampi opettaja.

Yhteistoteutuksissa kokeiltiin myös yhteistä arviointikriteeristöä. Kun opinnot olivat yhteiset, olisi loogista, että molemmat osapuolet käyttäisivät yhtenäistä ja tarkkuustasoltaan samanlaista kriteeristöä. Näin kaikki opiskelijat olisivat tasa-arvoisessa asemassa. Käytössä olevien mallien pohjalta rakennettiin yhtenäinen kriteeristö pohja. Yhteistoteutusten jälkeen se oli tarkoitus levittää myös kaikkiin muihin MTI:n opintojaksoihin. Pian todettiin kuitenkin, että oppilaitosten arviointi ja opintojaksot olivat niin erilaisia, että saman pohjan käyttö ei toiminut. Yhteinen pohja jäi suositukseksi. Vähän paremmin toimi yhteisten kurssien itsearviointipohja, jonka käyttö levisi ammattikorkeakoulusta yliopistollekin. Siinä opettajat kokosivat kurssin onnistumiset, parannusehdotukset ja opiskelijapalautteen tiiviisti jatkokesiteltävään muotoon.

Vuosittain sovittiin, mitä yhteistoteutuksia jatketaan ja kehitetäänkö uusia. Hyvien kokemusten innoittamana visioitiin keväällä 2016 uutta MTI:n tiivistyneen yhteistyön mallia (ks. myös luku **Koulutusyhteistyön strateginen suunnitelma**), jossa yhteistoteutuksia olisi tutkinnoissa huomattavasti enemmän ja jokaisena opiskeluvuotena restonomin ja kandidaatin tutkinnoissa. Tehdessään yhdessä kurssitehtäviä opiskelijat pääsisivät oikeasti tutustumaan toisiinsa oppilaitosrajojen yli. Yhteistoteutukset voisivat korvata huonommin toimineet riskiä sisältävät opinnot (ks. luku **Ristiinvalittavat opinnot**). Pohdittiin esimerkiksi yhteisen orientaatiojakson tai peruskurssin järjestämistä sekä useampien ensimmäisen vuoden opintojaksojen yhdistämistä. Olemassa olevien kurssien sisällöt todettiin kuitenkin liian erilaisiksi. Opintojaksot olisi pitänyt suunnitella uudestaan, jotta ne olisivat soveltuneet molempiin korkeakouluihin. Vakiintuneissa yhteistoteutuksissa hiomista oli tehty jo vuosia, ja ne olivat jo alkujaan olleet enemmän päällekkäisiä. Ammattikorkeakoulun uusi oppimispedagogiikka Problem-Based Learning (PBL) -malleineen hankaloitti osaltaan yhteistoteutusten laajentamista. Haasteita toivat myös liikkumavaraa rajaavat ammattikorkeakoulun opintojen sisältöjä määrittävät lukukausteemat sekä opintojaksojen erilainen minimiohjelaajuus.

Opintojen alkuun sijoittuva orientaatiojakso tai johdantokurssi integroi opiskelijoita omaan oppilaitokseen ja sen tapoihin. Ajateltiin, että ammattikorkeakoulun ja yliopiston



Yhteistoteutukset saivat enimmäkseen loistavaa palautetta sekä opiskelijoilta että mukana olleilta opettajilta.

opiskelijoiden yhteinen aloitus voisi hämmentää ja häiritä aloittavien opiskelijoiden identifiointumista. Toisaalta esitettiin myös päinvastaisia ajatuksia: opinnot olisivat voineet käynnistyä yhteisestä asiaperustasta ja vasta tämän jälkeen olisi pohdittu erilaisia lähestymistapoja ja oman oppilaitoksen tapoja. Kysymys liittyi laajemminkin siihen, nähtiinkö opiskelijoiden olevan ensisijaisesti MTI:n vai oman oppilaitoksen opiskelijoita. Kumpaan heidän toivottiin identifioituvan? Kuinka paljon ja missä vaiheessa yhteistä opetussisältöä tuotaisiin esille? Näiden kysymysten pohtimista päätettiin jatkaa myöhemmin osana uuden mallin jatkokehittämistä (ks. luku **Uusi suunnitelma: MTI Highway**).

Ristiinvalittavat opinnot

Ristiinvalittavat opinnot olivat olleet alusta saakka MTI:n yhteisen opetuksen keskiössä ja ehkä myös näkyvimmin esillä. Niillä tarkoitettiin opintojaksoja, joita opiskelijat voivat suorittaa sellaisenaan instituutin toisesta oppilaitoksesta. Ensimmäisen kerran ristiinvalittaviin opintoihin saattoi ilmoittautua vuonna 2011. Ristiinvalittavien opintojen tarjonta ja ilmoittautumismäärät vaihtelivat vuosittain.

Alkuvaiheessa valittavana oli lukuisia kursseja jokaisesta oppilaitoksesta. Valittavaksi oli avattu miltei kaikki opintojaksot, jotka poikkesivat toisten oppilaitosten opetussuunnitelmista. Ajatuksena oli, että opiskelijat voivat löytää uusia näkökulmia ja laajentaa omaa osaamistaan.

Matkailuopistossa pakollisiin tutkinnonosiin oli hankala ottaa korkeakouluopiskelijoita, koska työmuodot olivat hyvin opetusintensiivisiä. Niinpä korkeakouluopiskelijoille tarjottiin valinnaisia tutkinnonosia, joissa oli vähemmän kontaktiopetusta. Lisäksi räätälöitiin mat-

kailuopiston teemoista käytännön osaamista tuottavia paketteja, jotka sisälsivät osia useasta tutkinnonosasta. Pakettikokonaisuuksina olivat À la carte -ruoanvalmistus, À la carte -tarjoilu, Check in – Check out -majoituspalvelut sekä Matkailu on the Road -matkailupalvelut. Nämä eivät edellyttäneet aikaisempia opintoja, kuten hygieniapassia, ja olivat siksi helpommin kaikkien suoritettavissa.

Ristiinvalittavissa opinnoissa eniten ongelmia aiheuttivat aikataulut. Niiden takia opintojen suorittaminen oli vaikeaa, kursseja jätettiin kesken tai opintoja ei aloitettu lainkaan. Pällekkäisyyksiä pyrittiin poistamaan yhteisellä aikataulusuunnittelulla. Lukujärjestyksistä varattiin jaksoja, jolloin ei ollut muuta pakollista opetusta. Koska matkailuopistossa ajan varaaminen kaikille tarjolla oleville korkeakouluopinnoille ei ollut käytännössä mahdollista, opintojaksoista valittiin mukaan aikataulutukseen muutamia, jotka oli erityisesti suunnattu matkailuopiston opiskelijoille. Ongelma ei kuitenkaan täysin ratkennut. Jaksotus aiheutti toisaalta ristiinvalittavien opintojen kasaantumista niille varatuille ajoille ja toisaalta muiden kurssien kasaantumista muille ajoille. Myös opiskelijoiden harjoitteluja ja työssäoppimisjaksoja pyrittiin ottamaan huomioon, ja opintojaksoja jouduttiinkin opettamaan erittäin tiukassa aikataulussa, mikä ei aina ollut kurssin pedagogiikan kannalta paras ratkaisu. Kun ristiinopiskelijoita oli kursseilla melko vähän, opettajat protestoivat tiukkoja aikataulutuksia. Hankaluuksia aiheutti myös heikko tiedonkulku ja siitä aiheutuneet epäselvyydet. Matkailuopiston kurssien sovitut aikataulut eivät useinkaan pitäneet. Kurssin ajankohta saattoi vaihtua keväästä syksyyn tai toisin päin, kurssi saattoi muuttua intensiivisestä pitkäksi toteutukseksi tai se jäi kokonaan järjestämättä. Yksi kurssi alkoi jo ennen kuin ilmoittautumisaika oli päättynyt. Tiedonkulussa ja sitoutumisessa yhteiseen oli haasteita ja ongelmia, eri vuosina erilaisia. Esimerkiksi ruoanvalmistuskurssille ei yhtenä vuonna voinutkaan osallistua ilman hygieniapassia. Matkailuvirkailijan opintojaksoon puolestaan sisältyikin yhtäkkiä viikon mittainen käytännön harjoittelu jossakin hotellissa. Se oli monelle opiskelijalle hankala järjestää, eivätkä hotellit edes halunneet harjoittelijoita niin lyhyeksi ajaksi. Aikatauluhaasteita olisi voinut osittain helpottaa verkkokursseilla, mutta niitä ei tarjottu, koska silloin olisi menetetty koko idea eri opiskelijoiden kohtaamisesta.

Aikataulujen lisäksi oli muitakin haasteita. Koska niillä ei pystynyt korvaamaan tutkintojen pakollisia opintoja, ne olivat opiskelijoille valinnaisia – ja usein myös täysin ylimääräisiä, koska oman tutkinnon valinnaisten opintojen osio oli tullut täyteen jo oman oppilaitoksen valinnaisilla opinnoilla. Matkailuopistossa ristiinvalittavia opintoja ei voinut sisällyttää edes valinnaisiin tutkinnonosiin ilman rehtorin erillispäätöstä, mikä luonnollisesti vaikeutti prosessia entisestään eikä lisännyt innostusta opintojen suorittamiseen.

Kursseille ilmoittautuminen oli teknisesti hieman monimutkaisempaa kuin oppilaitosten omille kursseille. Ilmoittautumista ei pystytty linkittämään oppilaitosten käytössä oleviin eri järjestelmien välillä – tai olisi pystynyt, mutta opiskelijoiden tiedot olisi pitänyt ilmoittautumisen jälkeen kuitenkin lisätä manuaalisesti järjestävän oppilaitoksen opinto-oikeusrekisteriin ja sen jälkeen vielä ohjata opiskelijat oikeaan oppimisympäristöön, jossa opinnot suoritettaisiin.

Järjestelmäerot haluttiin tehdä opiskelijalle selväksi, mutta samalla pyrittiin tekemään ilmoittautuminen opiskelijalle mahdollisimman joustavaksi. Niinpä opiskelijat ilmoittautuivat kursseille neutraalilla alustalla eli WebRopolin kautta, ja heidät vietiin sen jälkeen oikeisiin järjestelmiin. Oppimisympäristönä sekä yliopistossa että ammattikorkeakoulussa oli käytössä Optima, mutta molemmilla oli siinä omat oppilaitosympäristönsä. Matkailuopistossa käytettiin Moodlea. Vaikka kaikkien tietojärjestelmäpohja oli osittain yhteinen, opiskelijoiden siirtäminen toisiin ympäristöihin ei ollut ongelmatonta. Oppilaitosten tietohallinnosta saadut ohjeet myös muuttuivat joka vuosi eikä rutiinia muodostunut. Opettajat joutuivatkin usein selvittämään tietojärjestelmäasioita, kun opiskelijoiden oikeudet eivät lupauksista huolimatta toimineetkaan. Toki ongelmat yleensä lopulta ratkesivat.

Oma haasteensa oli se, että opiskelu toisessa oppilaitoksessa oli luonteeltaan erilaista eikä siellä välttämättä ollut yhtään tuttua opiskelukaveria. Opiskelu vaatikin paljon itsenäisyyttä. Odotukset saattoivat osoittautua vääriksi: kurssi ei tuntunutkaan siltä, mitä oli toivonut. Ristiinvalittavien opintojen haasteita oli pohdittu jo vuonna 2013 julkaistussa teoksessa *Oppiva matkailu – Puheenvuoroja matkailualan koulutuksen kehittämisestä*⁶. Teoksessa kuvatut haasteet olivat läsnä vahvasti koko toimintakauden loppuun saakka. Ristiinvalittavista opinnoista teetettiin myös selvitys⁷ ammattikorkeakoulun projektiopinto-opiskelijatoimeksiantona vuonna 2014: sen mukaan MTI:n oppilaitosten opiskelijat olivat pääosin varsin kiinnostuneita mahdollisuudesta. Suurimmat haasteet liittyivät aikatauluihin ja tiedotukseen. Etenkään matkailuopiston opiskelijat eivät olleet juuri edes kuulleet kyseisistä opinnoista.

Markkinointiin pyrittiinkin joka vuosi kehittämään uusia menetelmiä. Nettisivujen, Facebookin, sähköpostin, julisteiden ja esitteiden lisäksi järjestettiin infotilaisuuksia kaikille aloittaville ja jatkaville opiskelijoille. Lisäksi sanaa välitettiin tuutoriopettajien kautta. Opiskelijoille tehtiin kuvallisia ohjeita opintoihin ilmoittautumisesta. Opettajille laadittiin oma opas, jossa esiteltiin yhteiset opinnot ja esitettiin prosessiohje niiden hallinnointiin. Opinnoista ja niiden aikatauluista laadittiin yhteinen esite, jota opettajat saattoivat käyttää ohjauksessa apuna. Matkailuopistossa järjestettiin infotilaisuus (johon ei tullut tosin ketään), käytiin esittelemässä opintoja opinto-ohjaajan tunnilla ja päivystettiin oppilaitoksen aulassa. Joissakin tilaisuuksissa oli mukana eri oppilaitosten opiskelijoita kertomassa opinnoista ja mahdollisesti jo suorittamistaan ristiinvalittavista opinnoista. Korkeakouluissa osallistuttiin muun muassa hyvinvointi-iltapäivään ristinvalittavien opintojen omalla esittelypisteellä. Vähitellen tietoisuus lisääntyi, ei kuitenkaan matkailuopistossa samassa määrin kuin korkeakouluissa.

Ristiinvalittaviin opintoihin ilmoittautuneiden ja niitä suorittaneiden määrät vaihtelivat. Miltei kaikki hakijat olivat korkeakouluista, toimintakauden loppuvuosina enimmäkseen

6 Haanpää, M., Hakkarainen, M. & Kaihua, H. (2013). *Oppiva matkailu: Puheenvuoroja matkailualan koulutuksen kehittämisestä*. Rovaniemi: Lapin yliopistokustannus. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-484-704-9>

7 Knuutinen, M., Lehtinen, J. ja Mäki, M. (2014). *Selvitys ristiinvalittavien opintojen kiinnostavuudesta*. Kehitysprojekti. Lapin ammattikorkeakoulu. Matkailu-, ravitsemis- ja talousala. Matkailun ja hotellin ja ravintola-alan koulutusohjelma. Julkaisematon loppuraportti.



***Ristiinvalittavissa
opinnoissa eniten
ongelmia aiheuttivat
aikataulut.***

ammattikorkeakoulusta. Aluksi kiinnostivat eniten yliopiston ja ammattikorkeakoulun opintojaksot, mutta myöhemmin suosioon nousivat matkailuopiston opinnot. Niihin eivät lopulta kaikki edes mahtuneet, koska ryhmäkoko oli rajattu. Yhdestä matkailuopiston opinnoista eli tutkinnon osasta tehtiin erillinen toteutus ristiinvalitsijoille, mikä ei toki ollut opintojen alkuperäinen tarkoitus. Ristiinvalittaville opintojaksoille ilmoittautuneista kaikkiaan noin puolet suoritti opinnot loppuun. Kato oli siis varsin suurta. Suurimpana syynä opintojen keskeyttämiselle olivat aikatauluongelmat. Niistä ja muista opintoihin liittyvistä haasteista on kerrottu edellä. Opintoja suorittaneiden palautteet olivat kuitenkin myönteisiä. Ne olivat antaneet opiskelijoille arvokkaita kokemuksia ja opettaneet paljon uutta.

Osana ristiinvalittavia opintoja järjestettiin myös passikoulutuksia. Ne olivat ammattikorkeakoulun järjestämiä, mutta myös yliopiston opiskelijat saattoivat niihin ilmoittautua mukaan. Yliopiston opetussuunnitelmaan passit eivät kuuluneet, mutta monet opiskelijat kaipasivat niitä esimerkiksi kesätöitä hakiessaan. Hygienia-, anniskelu-, ensiapu- ja turvallisuuspassoja suorittivatkin monet yliopiston opiskelijat. Kun osaamiselle oli selvä tarve, osoitautui ristiinvalintakin houkuttelevaksi.

Ristiinvalittavat opinnot veivät paljon suunnittelu-, hallinto- ja opetusresursseja, vaikka niiden osallistujamäärät olivat varsin pieniä. Siksi vuonna 2016 päätettiin opintojen uudelleen suuntaamisesta. Valittavien opintojaksojen määrää karsittiin merkittävästi. Valittavaksi tarjottiin vain parhaita, toisen oppilaitoksen opetusta täydentäviä ja MTI:n strategian mukaisia opintojaksoja. Aikataulutuksesta luovuttiin, koska koordinoinnilla ei ollut saavutettu mainittavia tuloksia. Ajateltiin, että ne, jotka haluavat kurssit suorittaa, saavat aikataulut järjesteltyä opettajiensa kanssa ja osaavat varautuvat siihen, että lisäopin hankkiminen voi vaatia hieman ylimääräistä vaivannäköä. Matkailuopistosta päätettiin tarjota korkeakouluopiskelijoille kokonaisia tutkinnon osia (20 osp), jotka sisälsivät viisi viikkoa käytännön töitä. Näiden kat-

Vuosina 2013–2016 oli noin



sottiin tarjoavan parempaa osaamista kuin yksittäisten pienten ja irrallisten palasten. Opintojen suorittaminen oli korkeakouluopiskelijalle vaativaa, mutta vastineeksi hän sai vahvaa osaamista. Matkailuopiston opiskelijoiden kiinnostusta korkeakouluopintoihin pyrittiin vastaavasti lisäämään paketoimalla korkeakoulujen opintojaksot kokonaiseksi tutkinnonosaksi (20 osp), jonka nimenä oli Vastuullisesti ja vieraanvaraisesti matkailualan tehtävissä. Kokonaisuuden saattoi valita yhdeksi matkailuopiston tutkintorakenteeseen sisältyväksi valinnaiseksi osaksi. Kokonaisuudesta tehtiin oma koulutuskortti, joka muistutti muiden tutkinnonosien esitteitä ja jota opettajat saattoivat käyttää apuna opinto-ohjauksessaan. Hyvästä yrityksestä huolimatta ilmoittautuneita ei matkailuopistosta tullut. Korkeakouluopinnoilla ei ollut vielääkään tarpeeksi vetovoimaa toisen asteen opiskelijoille.

Syksyllä 2016 ristiinvalittavien opintojen kokoamisesta ja markkinoinnista vähitellen luovuttiin. Tuolloin oli jo alettu kaavailla uudistusta (ks. luku **Koulutusyhteistyön strateginen suunnitelma**), jossa ristiinvalinnat tulisivat automaattisesti osaksi tutkintoa. Koska uuden koulutusmallin oli tarkoitus käynnistyä ensimmäisen vuosikurssin opinnoilla syksyllä 2017, tuli ristiinvalittavia opintoja tarjota vanhan käytännön mukaan aiempien vuosikurssien opiskelijoille vielä lukuvuosina 2017–2018 ja 2018–2019. Tarjolla pidettäisiin samoja kursseja kuin aiemmin ja niistä tiedotettaisiin vain sähköpostitse. Ehdittiin tosin hieman pohdita erilaisten ohjekuvien ja -videoiden laatimista. Niillä markkinointia olisi voinut tehostaa melko vähäisellä työpanoksella. MTI:n viestintäsunnittelijan työsuhteen siirtäminen osaksi yliopiston viestintäpalveluita keskeytti kuitenkin tämän prosessin.

Vierailuluennot

Vierailuluennot ja luentojen pohjalta suoritettavat opintopisteet olivat alusta asti kuuluneet MTI:n yhteisten opintojen tarjontaan. Ideana oli, että instituutissa vierailevien asiantuntijoiden luentoja tai paikkakunnalla muuten järjestettäviä ja vierailuluennoiksi soveltuvia tilaisuuksia mainostetaan MTI:n kanavissa ja opiskelijat voivat saada opintopisteitä tutkintoihinsa osallistumalla niihin ja tekemällä yhteisen ohjeistuksen mukaisen tehtävän.

Luennoista tiedotettiin vaihtelevasti. Useinkaan opettajat eivät ilmoittaneet tulossa olevista tapahtumista tai seminaareista, joten tiedotuksesta vastaava opintopäällikkö joutui etsimään tietoja sieltä täältä. Tiedot saatuaan opintopäällikkö tiedotti vierailuluennoista MTI:n nettisivuilla ja sähköpostitse. Hyvistä sisällöistä, tiedottamisesta ja ajoittain melko runsaastakin vierailuluentojen tarjonnasta huolimatta opiskelijat eivät juuri suorittaneet vierailuluentojen opintopisteitä. Vain yksittäisiä suorituksia kertyi vuosien mittaan. Luennot olisivat kuitenkin olleet opiskelijoille hyvä tapa lisätä omaa asiantuntemustaan. Toki opiskelijat saattoivat osallistua luennoille myös ilman suorituksia, mutta pelkkiä osallistumisia ei seurattu erikseen. Paperilla hyvä idea ei siis koskaan oikein kunnolla edennyt toteutukseen. Ehkä tarvetta pienille suorituksille ei opiskelijoilla ollut tai aika ei riittänyt osallistumisiin.

Vierailuluentoihin panostaminen ei ollut missään vaiheessa koulutustiimin työlliställä ensisijaisena tehtävänä, mutta luennot haluttiin pitää mukana MTI:n yhteisissä opinnoissa. Opetussuunnitelmauudistuksen myötä ammattikorkeakoulun tutkintorakenteesta poistui opintojakso, johon luentosuorituksia oli voinut sijoittaa. Suorituksen saattoi edelleen tehdä, mutta sopivasta korvaavuudesta piti erikseen sopia opettajan kanssa. Matkailuopistossa näin oli ollut koko ajan. Hyödyllisimpinä pidettiinkin luentoja, jotka kytkeytyvät aihepiiriltään johonkin opintojaksoon, joten uusi käytäntö ei siksi ollut välttämättä huono.

Vierailuluentojen suorituskäytäntö ei ollut kuitenkaan opiskelijoille kovin selkeä. Alkuperäistä ajatusta toimivammaksi muotoutuikin käytäntö, että instituutissa vierailevat asiantuntijat järjestivät pelkän luennon sijaan kokonaisen opintojakson tehtävineen. Laajuudeltaan nämä jaksot olivat yleensä 1–2 op. Ne järjestettiin ja niistä tiedotettiin käyttäen yliopiston opintojakson otsikkoa (*Current Issues in Tourism*) ja koodia, mutta myös ammattikorkeakoulun (ja matkailuopistonkin) opiskelijat saattoivat ilmoittautua mukaan. Suurin osa luennoitsijoista oli yliopiston vierailijoita. Yliopiston opettajavierailuissa alettiinkin suosia edellä mainitun opintojakson tarjoamista, ja mallin myötä yksittäisten luentojen ja seminaarien tietojen kalastelu tiedotusta varten alkoi tuntua tarpeettomalta. Lopulta näitä tietoja yksittäisistä vierailuluennoista ei vietykään enää lainkaan instituutin nettisivuille, vaan *Current Issues in Tourism* -jaksosta vastaava yliopisto-opettaja tiedotti luentokursseista korkeakoulujen opiskelijoille sähköpostilla⁸. Malli osoittautui toimivaksi, vaikka instituutin yhteisen näkyvyyden ja tapahtumien koordinoinnin näkökulmasta kehitys olikin harmittava.

8 Myöhemmin, toimintakauden jälkeen, palattiin osittain myös yksittäisten luentojen ja seminaarien mainos-amiseen. Yhteistä nettisivua ei kuitenkaan enää palautettu, vaan mainostamisesta huolehti samainen yliopisto-opettaja sähköpostilla.

Siirtymäväylät

Koulutustiimi tutki myös opiskelijoiden mahdollisuuksia jatkaa opintojaan toisella koulutusasteella. Siirtymiä tuli nopeuttaa. Oppilaitoksissa oli jo käytössä valintamenettelyt opintoja alemmalta asteelta jatkaville. Esimerkiksi ammattikorkeakoulututkinnon suorittaneet saattoivat hakeutua suoraan maisteriopintoihin. Kiintiöt maisterivaiheen opintoihin olivat todella pienet, vain 2–3 aloituspaikkaa, joten jatko-opiskelupaikka oli ainakin periaatteessa mahdollinen. Valinnoissa ei ole sallittua suosia tietystä oppilaitoksesta valmistuneita, joten täysin suoria väyliä instituutin sisällä ei voitu laillisesti luoda.

Siirtymisessä ammattikorkeakoulututkinnon jälkeen yliopistoon merkittävimpänä esteenä olivat kuitenkin pitkän sivuaineen opinnot, joita restonomihakijoilta edellytettiin. Lisäksi sisään päässeet opiskelijat joutuivat suorittamaan noin vuoden opintojen verran (enintään 60 op) aiempaa tutkintoaan täydentäviä opintoja (lähinnä metodiopintoja ja pääaineen keskeisimpiä opintoja). Siirtyminen oli siis mahdollista mutta ei käytännössä aivan sujuvaa.

Keväällä 2016 alettiin suunnitella kokemusten pohjalta täysin uutta mallia, jossa ammattikorkeakoulun opiskelijat olisivat voineet suorittaa täydentävät opinnot jo osana restonomiopintojaan ns. yliopistopolkuna (ks. tarkemmin luku **Joustavat opiskelumahdollisuudet**). Samalla valintakriteereitä muutettiin siten, että valituksi saattoi tulla myös ilman pitkää sivuainetta, jos sivuaineellisia hakijoita ei ollut tarpeeksi ja jos hakijoilla oli matkailun aineopintoja suoritettuna. Tämä suosi Lapin ammattikorkeakoulussa ristiinvalittavia opintoja ja yliopistopolun opintoja suorittaneita. Jotta siirtymämahdollisuus olisi ollut vielä suurempi, olisi valintakiintiötä (2) pitänyt kasvattaa. Yliopistossa pohdittiinkin aloituspaikkojen siirtämistä perushausta maisterihakuun, mutta sitä ei vielä toteutettu. Tiedekunta ei halunnut kasvattaa yhden oppiaineen maisterikiintiötä suureksi eikä toisaalta pienentää liikaa peruskiintiötä.

Myös maisteriohjelmien valintakiintiöt vaikuttivat aloituspaikkojen jakautumiseen kiintiöiden kesken: jos yhden maisteriväylän kiintiö kasvoi, täytyi vastaavasti jonkin toisen pienentyä. Maisteriohjelmassakin (TourCIM ja NoTo) haluttiin säilyttää riittävä määrä aloituspaikkoja, joten muutosten tekeminen kiintiöihin oli käytännössä hankalaa. Toisaalta maisteriohjelmilla oli oma merkittävä roolinsa siirtymäväylissä: ammattikorkeakoulusta valmistuneet olivat voineet hakea esimerkiksi TourCIM-maisteriohjelmaan suoraan ilman sivuaineen opintoja jo ohjelman alusta asti. Maisteriohjelmiä pidettiin ensisijaisena jatkoväylänä restonomeille, sillä ne oli nimenomaan rakennettu heterogeenista opiskelijajoukkoa varten, kun taas ns. perusväylän maisteriopinnot oli suunnattu ensisijaisesti kandidaatintutkinnosta opintojaan eteenpäin jatkaville.

Siirtymistä matkailuopistosta ammattikorkeakouluun joustavoitettiin ryhmähottauksella eli hyödyntämällä hankitun osaamisen tunnistamista opintonsa aloittavan opiskelijaryhmän ohjauksessa: Ammattikorkeakoulun valintakokeessa toisen asteen koulutuksen suorittaneilta kysyttiin lomakkeella heidän aiemmista opinnoistaan, työkokemuksestaan ja erikoisosaamisestaan. Sen jälkeen ammattikorkeakoulun opinto-ohjaaja kävi valituksi tulleei-

den opiskelijoiden taustat läpi ja kutsui potentiaaliset ryhmähottaajat eli hankittua osaamistaan hyödyntävät opiskelijat yhteiseen tapaamiseen. Opiskelijat saattoivat hotata eli näyttää ensimmäisen vuoden AMK-opintoihin liittyvät tietonsa ja taitonsa tekemällä ryhmässä omia portfolioita osaamisestaan. Jos näyttö onnistui, opiskelija saattoi aloittaa opiskelunsa suoraan ammattikorkeakoulun toisen vuoden opinnoista. Osittain samaa menettelyä hyödynnettiin väyläopiskelussa: Toisen asteen opiskelija saattoi suorittaa osana tutkintoaan tai sen jälkeen avoimia ammattikorkeakouluopintoja 30 op verran ja päästä niiden perusteella suoraan opiskelemaan ammattikorkeakouluun. Tämän lisäksi opiskelijalla oli mahdollisuus näytön avulla saada toiset 30 op hyväksiluettua ja siirtyä suoraan toisen vuoden opintoihin. Edellä kuvatut käytännöt otettiin MTI:ssa kokeilukäyttöön vuonna 2016. Niiden kautta tehtiin useita kymmeniä näyttöjä ja nopeutettiin näin opintoja. Vaikka muutokset olivat rakenteellisesti pieniä, niiden tulokset näkyivät selvästi käytännössä.

Koulutusyhteistyön strateginen suunnitelma

Vuosien mittaan MTI:ssa oli kokeiltu monenlaisia yhteistyön muotoja. Strategiakauden loppupuolella koulutustiimissä oli arvioinnin aika: mitä yhteistyömalleja jatketaan, mihin keskittyään, mitkä unohdetaan? Rajalliset resurssit eivät riittäneet kaikkeen.

Arvioinnin tulokset esitettiin tiimin vuonna 2016 laatimassa koulutusyhteistyön strategisessa suunnitelmassa, ja niihin on jo viitattu edellä tässä osioissa eri yhteistyömuotoja esiteltäessä. Monista yhteistyömuodoista päätettiin luopua, vaikka ne periaatteessa olivat olleet hyviä ja mielenkiintoisia, osittain onnistuneitakin. Ne eivät kuitenkaan olleet varsinaisesti ottaneet tuulta purjeisiinsa. Kuten aiemmin todettiin, ristiinvalittavien opintojen tarjontaa supistettiin, markkinointia yksinkertaistettiin ja aikataulujen koordinoinnista luovuttiin. Vierailuluennot ja projektiopinnot (ks. luku **Projektiopinnot ja elinkeinoyhteistyö**) säilytettiin, mutta niiden kehittämiseen ei enää panostettu eikä niitä markkinoitu aktiivisesti. Keihäänkärkien koulutuskokonaisuudet lopetettiin.

Sitä vastoin yhteistoteutusten kehittämiseen haluttiin panostaa, koska ne oli havaittu toimivimmaksi yhteistyömalliksi. Todettiin myös, että tarvitaan perustavanlaatuisia toimia, jos MTI:n halutaan pysyvän edelläkävijänä maamme matkailualan opetuksessa. Alan oppilaitokset muualla Suomessa olivat jo kuroneet MTI:n etumatkaa umpeen. Nyt pyrkimyksenä oli visioida jotain aivan uutta, ja suunnitelmat olivat jo käynnistyneet vuoden 2016 aikana. Suunnitelmasta käytettiin työnimeä Tiikerinloikka ja myöhemmin MTI Highway. Tavoitteeksi otettiin malli, jossa eri oppilaitosten tutkinnot suunniteltaisiin yhdessä. Näin olisi mahdollista muokata opetussuunnitelmien rakenteet sellaisiksi, että yhteistyölle olisi niissä luontevia tai valmiiksi osoitettuja paikkoja. Kaikkia oppilaitoksia koskettavissa teemoissa olisi entistä enemmän yhteisiä opintoja. Muut opintojaksot tukisivat yhteisiä opintoja ja vahvistaisivat oman oppilaitoksen mukaisia tavoitteita. Opintoja voisi suorittaa joustavasti ja suunnata niitä myös muuhun kuin siihen tutkintoon, johon opiskelija on alun perin valittu. Valitsemalla esimerkiksi amk- tai yliopistopolun opiskelija voisi suunnata kohti haluamaansa tutkintoa tai

vahvistaa muuten käytännöllistä tai teoreettista osaamistaan. Visioitiin jopa sellaista mallia, jossa esim. korkeakouluopiskelijat valittaisiin instituuttiin yhtenä joukkona ja tutkinto määräytyisi vasta opintojen edetessä.

Mallista ei oltu koulutustiimissä täysin yksimielisiä, mutta sen jatkokehittelylle annettiin valtuudet. Toivottiin myös, että yhteisten opintojen pedagogiikkaa kehitetään ja opettajien valmiuksia parannetaan. Tärkeänä pidettiin sitä, että yhteiset opinnot tavoittaisivat koko henkilökunnan eikä vain yksittäisiä opettajia. Mallin eteenpäin vieminen jäi odottamaan seuraavaa koulutusstrategian toimeenpanosuunnitelmaa. Tästä kerrotaan lisää ja tarkemmin **Osassa II**.

MITÄ SAATIIN AIKAAN?

Vertailu toimeenpanosuunnitelman toteutumisesta

- » pilotoitiin useita koulutuksen yhteistyömuotoja, joista saatiin arvokkaita kokemuksia tulevaisuutta varten
- » parhaimmat toimintamuodot vakiinnutettiin normaaliksi toiminnaksi
- » yhteisillä opinnoilla tarjottiin opiskelijoille mahdollisuuksia koulutusasterajat ylittäviin kohtaamisiin ja oman osaamisen laajentamiseen
- » oppilaitoksia yhdistävät teemat koottiin yhteistoteutuksiin, toisen oppilaitoksen tarjontaa täydentävät opinnot ristiinvalittaviksi opinnoiksi
- » siirtymäväylät mahdollistivat opiskelijoiden sujuvamman siirtymisen kouluasteelta toiselle
- » henkilökunnan yhteishenkeä vahvistettiin yhteisillä kehittämistoimilla
- » yhteisiä opintoja markkinoitiin opiskelijoille voimakkaasti; valitettavasti se ei juuri aktivoinut opiskelijoita
- » kaikki organisaatiot otettiin mukaan päivittäiseen yhteistoimintaan, mutta Matkailuopiston integrointi oli käytännössä haastavinta
- » uutta koulutuksen mallia hahmoteltiin saatujen kokemusten pohjalta ja yhteistoteutuksiin nojaten (malli sai myöhemmin nimekseen MTI Highway)

TAVOITE III

Elinkeinoelämäläheisyys

”Yhteistyölähtöisessä oppimisessa vahvistetaan elinkeinoelämäläheisyyttä, joka antaa MTI:n opiskelijoille valmiudet kohdata matkailu- ja vieraanvarausalojen sekä julkisen sektorin matkailuun liittyvät osaamistarpeet.”

Tiivistelmä

Strategian tavoitteen mukaisesti MTI toimisi tiiviissä, vuorovaikutteisessa, jatkuvassa ja jäsentyneessä yhteistyössä matkailuelinkeinon kanssa. Toimintakauden aikana tiivis elinkeinoyhteistyö näkyi varsinkin toimeksiantoihin perustuvissa projektioinnissa. Toimeksiantoja ja yritysvierailuja oli paljon myös muilla kursseilla. Opintoihin kuuluvilla harjoittelujaksoilla opiskelijat tutustuivat oikeaan työelämään. Ammattikorkeakoulussa ja matkailuopistossa harjoittelut ja työssäoppiminen olivat kuuluneet opintoihin jo pitkään, ja yliopistossakin harjoittelu vakiintui ja sujuvoitui. Vuorovaikutteisuutta pyrittiin lisäämään käynnistämällä uudelleen instituutin neuvottelukunta- ja neuvonantajatoimintaa sekä määrittelemällä kumppanuuksia. Neuvottelukuntatoiminnan käynnistymistä heikensivät muun muassa elinkeinoelämän edustajien kiireet. Yhteistyön jatkuvuuteen tähdättiin tehostamalla alumnitoimintaa. Asiakkuudenhallintajärjestelmällä ja yhteydenottotapojen yksinkertaistamalla puolestaan tähdättiin yhteistoiminnan jäsentyneisyyteen, mutta näiden toimintamallien käyttöönotto jäi vajaaksi. Tavoitteiden saavuttamista haittasivat sisäiseen viestintään liittyvät ongelmat sekä vaikeus saada kaikkia oppilaitoksia mukaan toimintaan. Ammattikorkeakoulussa edettiin monissa asioissa hyvin, yliopistossa hitaammin. Toisella asteella pitäydettiin vahvimmin omissa aiemmissä käytännöissä eikä useinkaan koettu muutoksia tarpeellisiksi.

Projektiopinnot ja elinkeinoyhteistyö

Projektiopinnot olivat pitkään olleet yksi MTI:n yhteisen opetuksen muoto (ks. luku **Yhteistoteutukset**). Ammattikorkeakoulun opetussuunnitelmassa työelämäprojekteja on ollut jo kauan. Oppilaitos saa jatkuvasti pienempiä ja suurempia toimeksiantopyyntöjä yrityksiltä ja muilta elinkeinon edustajilta. MTI:n *Projektiopinnoissa* pienempiin työelämän tehtäviin voitiin kerätä opiskelijajoukko, joka otti toimeksiannon vastaan, ratkaisi sen ja raportoi tulokset.

Opintopisteitä kertyi projektiin käytetyn tuntimäärän mukaan. Laajemmat työelämätehtävät voitiin aikatauluttaa puolivuositain alkaviksi *Kehitysprojekteiksi*. Niihin liittyi yleensä selkeä kehittämistehtävä ja projektin etenemistä ohjattiin ja seurattiin tarkemmin. Ammattikorkeakoulussa oli projektiopinnoille selkeät ohjeet ja niitä koordinoi pääsääntöisesti yksi opettaja – joinakin vuosina kahden opettajan tiimi. Tarjolla olevat kehitysprojektit ilmoitettiin opiskelijoille yleensä puolivuositain ja pienemmät projektit sitä mukaa, kun toimeksiantoja saatiin.

Projektiopinnot lisättiin myös yliopiston opetussuunnitelmaan vuonna 2013. Opiskelijat saattoivat osallistua niihin projektiopinnoihin ja kehitysprojekteihin, joiden tehtävät soveltuivat matkailututkimuksen opetussuunnitelmaan. Opintoja oli mahdollista suorittaa osana aineopintoja yhteensä 10 op:n verran. Opiskelija ilmoittautui suoraan koordinoivalle opettajalle, joka pyysi lomakkeella opiskelijalta tarvittavat tiedot ja merkitsi hänet ammattikorkeakoulun opiskelijarekisteriin.

Yliopiston matkailututkimuksen opiskelijat suorittivatkin projektiopinnoita jonkin verran ja antoivat niistä hyvää palautetta. Aitojen työelämän ongelmien ratkaiseminen koettiin mielekkääksi. Haasteena oli tarjolla olevista projekteista tiedottaminen. Alun perin oli tarkoitus, että ammattikorkeakouluun tulleet projektiehdotukset käsiteltäisiin ryhmässä, jossa olisi myös yliopiston edustaja. Ryhmä ei kuitenkaan koskaan kokoontunut. Ammattikorkeakoulussa oltiin niin tottuneita omaan vakiintuneeseen toimintatapaan, että yliopisto unohtui. Tarkoitus oli myös, että ammattikorkeakoulun opettaja ilmoittaisi kaikista avautuvista projekteista opintopäällikölle, joka sitten lisäisi tiedon MTI:n nettisivuille. Lisäksi koordinoivan opettajan oli tarkoitus tiedottaa yliopiston opiskelijoita heille sopivista projekteista suoraan sähköpostilistalla, jota varten laadittiin valmis viestipohja. Tietoa ei kuitenkaan aina muistettu välittää yliopiston opiskelijoille. Tämä hieman ärsytti sekä opiskelijoita että henkilökuntaa.

***Toisen asteen
mukaantuloa
projektiopinnoihin
pohdittiin, mutta
ajatus jäi
toteuttamatta.***

Destination Project -jaksolla sekä tiedotus että toteutus toimivat hyvin. Opintojakso toteutettiin vuosittain projektimaisena toimeksiantona. Kyseessä oli ammattikorkeakoulun englanninkielisen DPT-ohjelman opintojakso. Se toteutettiin useampana vuonna Murmanskissa, jolloin siihen oli myös erillinen, kaikille avoin haku. Osallistujia olikin runsaasti sekä ammattikorkeakoulusta että yliopistosta. Myös ammattikorkeakoulun verkostojen kautta toteutetun kansainvälisen *TURID*-projektin tiedotus onnistui hyvin; siinä MTI:n opiskelijat osallistuivat projekteihin Latviassa, Rovaniemellä ja Etelä-Suomessa yhdessä pohjoismaalaisten ja balttilaisten verkosto-opiskelijoiden kanssa. Paikallisista projekteista eniten molempien korkeakoulujen opiskelijoita kiinnostivat rockfestivaali Simerock, Barents Rescue -pelastusharjoitus sekä Talviuinnin MM-kisat.

Toisen asteen mukaantuloa projektiopintoihin pohdittiin, mutta ajatus jäi toteuttamatta. Koska tiedonkulku oli haasteellista jo korkeakoulujen välillä, sen ei uskottu onnistuvan korkeakoulujen ja toisen asteen välillä. Matkailuopiston opinnoissa ei myöskään ollut valmista sijaa projektitoimeksiannoille, ja opintomuoto olisi edellyttänyt opiskelijalta huomattavasti itsenäisyyttä ja omaa aktiivisuutta. Joissakin yksittäisissä tapahtumissa (esim. Levin World-Cup) oli mukana myös toisen asteen opiskelijoita omissa opiskelijaprojekteissaan tai suorittamassa omia opintojaksojaan, mutta toteutus ei tapahtunut MTI:n projektiopintomallin mukaisesti.

Edellä kuvattujen projektien lisäksi elinkeinon toimeksiantoja oli useilla muillakin opintojaksoilla – sekä MTI:n yhteisillä että oppilaitosten omilla. MTI:n työelämäkytkös olikin vahva. Yhteistoteutuksista (ks. luku **Yhteistoteutukset**) *Developing Destination Experiences*, *Designing Tourism Services* ja *Tapahtumamatkailu* liittyivät vahvasti työelämän toimeksiantoihin. Toimeksiantojen lisäksi tehtiin muun muassa yritysvierailuja, käytettiin yrityksiä case-tapauksina ja kutsuttiin yrityksistä vierailijoita kursseille. MTI:n tilastoseurannassa kävi ilmi, että lähes kaikki MTI:ssa opetetavat opintojaksot kytkeytyivät jollakin tavalla työelämään.

Elinkeino-osaamiseen liittyi myös *Unelmatehdas*-projekti, joka pyrki erilaisin ohjaus-toimin kannustamaan opiskelijoita omien yritysideoiden synnyttämiseen, kehittelyyn ja muotoiluun. Unelmatehtaan ohjausmuodot olivat hyvin joustavat ja useimmiten henkilökohtaiset. Osallistumalla ohjaukseen opiskelijat saattoivat saada opintopisteitä ennakkoon määriteltyihin opintojaksoihin. Hanke oli ammattikorkeakoulun koordinoima, mutta toimintaan saivat osallistua myös muiden oppilaitosten opiskelijat. Opinnoista ei kuitenkaan saatu muotoiltua jäntevää opintojaksoa, jolla olisi selkeät tavoitteet ja suoritustavat. Siksi houkutteleva tiedottaminenkin oli hankalaa. Unelmatehdas näyttäytyi enemmän opintojen ulkopuolisena mentoritoimintana. Muutama yliopiston opiskelijakin kuitenkin suoritti Unelmatehtaan opintoja. Selkeän opintokokonaisuuden puute todennäköisesti vaikutti osaltaan siihen, että projektin päättymisen jälkeen Unelmatehdas-toiminta ei jäänyt pysyväksi vaan hiipui vähitellen. Toisaalta ammattikorkeakoulun johtokaan ei kokenut tarpeelliseksi pelkää matkailuteemaan liittyvää toimintaa, koska vireillä oli laajempia, koko ammattikorkea-

koulua ja korkeakoulukonsernia koskevia ja eri aloja yhdistäviä hankkeita. Yrityshautomotoimintaa ja ideoiden sparrausta onkin sittemmin jatkettu eri muodoissaan ja eri projekteissa sekä ammattikorkeakoulussa että yliopistossa⁹.

Työelämäharjoittelut

Käytännön harjoittelu on osa opintoja kaikissa MTI:n oppilaitoksissa. Matkailuopistossa ja ammattikorkeakoulussa näin on ollut pitkään, ja yliopistossakin harjoittelu ja siihen liittyvät käytännöt ovat vähitellen tulleet tutuiksi ja vakiintuneet.

Matkailuopistossa harjoitteluista puhuttiin vuoden 2018 uudistukseen saakka työssäoppimisena: oppitunnilla esiteltyjä perusasioita harjoiteltiin oikeissa työympäristöissä. Työssäoppimista oli verraten paljon, jopa puolet perustutkinnon laajuudesta. Työssäoppiminen sisältyi kaikkiin tutkinnon osiin koko opintojen ajan. Matkailuopistolla oli vahvat ja vakiintuneet suhteet alan työpaikkoihin ja työssäoppimispaikkoja tarjoaviin yrityksiin. Suhteita pidettiin yllä muun muassa henkilökohtaisilla tapaamisilla, yritysvierailuilla ja erilaisilla tapahtumilla. Työssäoppimisen palautteita, haasteita ja kehittämiskohteita käytiin säännöllisesti yhdessä läpi elinkeinon edustajien kanssa ammatillisen neuvottelukunnan kokouksissa. Työssäoppimispaikat osallistuivat myös opiskelijan osaamisen arviointiin yhteisissä arviointikeskusteluissa, mikä edelleen lisäsi yhteistyösuhteiden tiiviyyttä. Toimintakauden aikana matkailuopistossa alettiin valmistautua toisen asteen ammatillisen koulutuksen uudistukseen: yhä suurempi osa tai jopa koko tutkinnon edellyttämä osaaminen hankittaisiin syksystä 2018 alkaen aidoissa työympäristöissä. Työpaikalla hankittavan osaamisen hallinnointi edellytti opettajilta yhä tiiviimpää ja monipuolisempaa yhteistyötä työpaikkojen kanssa. Jokaiselle opiskelijalle rakennettaisiin oma oppimispolku, jossa yhdisteltäisiin joustavasti oppilaitoksessa ja työpaikalla tapahtuvaa oppimista.

Ammattikorkeakoulututkintoon sisältyi kaksi varsinaista harjoittelua ja lisäksi niitä edeltävä tutustuminen käytännön työelämään. Myös ammattikorkeakoulussa oli varsin vakiintuneet yhteistyökumppanit, jotka tarjosivat vuosittain harjoittelupaikkoja. Opiskelijat saattoivat toki hankkia harjoittelupaikan itsekin. Käytännöt harjoittelupaikkojen ja harjoittelutehtävien hyväksymiseen sekä harjoittelun suorittamiseen, raportointiin ja arviointiin olivat olemassa ja varsin pitkälle hioutuneet.

Yliopistossa pakollinen harjoittelu tuli opetussuunnitelmaan vasta vuonna 2014 osaksi matkailututkimuksen syventäviä opintoja Matkailun asiantuntijaharjoittelu -nimellä. Aluksi tehtiin paljon pohjustustyötä: kartoitettiin sopivia harjoittelupaikkoja, oltiin suoraan yhteydessä mahdollisiin harjoittelupaikkoihin ja kerrottiin yliopisto-opiskelijoiden harjoittelun

9 Ks. esim. Opiskelijoiden yrittäjyysosuuskunta LaplandES. (2019). Entrepreneurship Society from Students for Students. Rovaniemi. <https://www.laplandes.fi/>
Projektioppimisympäristö Demola: Lapin yliopisto. (päiväämätön). Demola in Lapland. Rovaniemi. <https://www.ulapland.fi/FI/Opiskelu/Opintojen-aikana/Opiskelun-kaytannot/Demola-projekti> ja Lapin ammattikorkeakoulu. (päiväämätön). Demola in Lapland. Rovaniemi. <https://www.lapinamk.fi/fi/Yrityksille-ja-yhteisoille/Toimeksiannot-opiskelijoille/Demola>

mahdollisuuksista sekä heille sopivista tehtävistä. Päävastuu harjoittelupaikan etsimisestä oli opiskelijalla, mutta oppiaineen verkostot auttoivat harjoittelukäytännön liikkeelle lähdössä. Alussa piti huolehtia siitä, että opiskelijoiden harjoittelutehtävät olivat oikeasti asiantuntijan rooliin harjaannuttavia. Yritykset ja muut matkailualan toimijat eivät aina osanneet heti osoittaa tällaisia tehtäviä. Apua ja esimerkkejä saatiin muista yliopistoista, joilla oli enemmän kokemusta harjoitteluista.

Harjoittelut toimivat siis eri oppilaitoksissa niiden omien tavoitteiden ja käytäntöjen mukaisesti. Suoritusmuotojen tai muiden käytäntöjen yhtenäistämiseksi ei ollut tarvetta. MTI:n näkökulmasta oli tarpeen lähinnä pohtia harjoittelujen mahdollista synergiaa, kuten tiedonvaihtoa. Jos esimerkiksi ammattikorkeakoulu saisi hyviä harjoittelupaikkatarjouksia, jotka sopisivat myös yliopisto-opiskelijoille, niistä olisi hyvä tiedottaa yliopiston harjoittelusta vastaavan opettajan kautta eteenpäin. Oppilaitokset voisivat myös ylläpitää yhteistä listaa harjoittelupaikoista esimerkiksi verkkokansiossa, jota kaikki pääsivät lukemaan ja päivittämään. Käytännössä tiedonvaihto jäi harjoittelusta vastaavien opettajien vastuulle, ja jonkin verran sitä tehtiinkin. Koska harjoittelupaikkoja oli riittävästi tarjolla, laajamittaiselle tiedonvaihdolle ei kuitenkaan ollut tarvetta. Joskus harjoittelupaikkoja tarjottiin sisäisesti esimerkiksi MTI:n hankkeissa. MTI:n yhteisille strategisille harjoittelukumppanuuksille ei katsottu olevan tarvetta, koska oppilaitoksilla oli omat, hieman eri tavoin painottuneet ja toimivat kumppanuussuhteet. Toki yhteistyökumppanit olisi voitu valita selvemmin strategian mukaisiksi ja laajentaa yhteistyötä monitahoisemmaksi tiettyjen kumppaneiden kanssa. Oppilaitokset eivät kuitenkaan osanneet nimetä vain muutamaa harjoitteluyritystä pääkumppaneiksi, vaan monipuolisuutta ja valinnanvapautta pidettiin tärkeämpänä (ks. enemmän kumppanuuksista luku **Työelämäyhteistyön neuvottelukunnat ja tieteelliset neuvonantajat**).

Työelämäyhteistyön neuvottelukunnat ja tieteelliset neuvonantajat

MTI:n toiminnan alkuvaiheessa, vuonna 2009, oli suunniteltu perustettavaksi useammanlaisia toimielimiä työelämäyhteistyön vahvistamiseksi. *Kumppanuusklubiin* oli kutsuttu jäseniksi paikallisia elinkeinoelämän edustajia. Tarkoituksena oli ollut pohtia yhdessä koulutuksen ja työelämän yhtymäkohtien haasteita ja ratkaisumahdollisuuksia. Klubi oli kokoontunut ensimmäisen tapaamisensa jälkeen vain pari kertaa. Kiireisiä elinkeinoelämän edustajia oli ollut vaikea saada kokoon yhtä aikaa. Klubille ei myöskään ollut löytynyt MTI:sta pysyvää vastuuhenkilöä eikä tapaamisten asialistallekaan välttämättä riittävän painokasta asiaa. Oli ollut myös erimielisyyksiä siitä, keiden pitäisi kuulua kumppanuusklubiin. Jäsentymätön ja passiivinen toiminta oli käytännössä sittemmin lakannut kokonaan.

Koulutustiimin toimintakaudella 2013–2016 kumppanuusklubi nousi keskusteluissa taas esille: pitäisikö sen toimintaa aktivoida? Kumppanuusklubin kokoonpano ja tehtävät

päivitetttiinkin vuonna 2014¹⁰. Pian kuitenkin todettiin, että erilliset, ylimääräisiksi koetut toimikunnat eivät käytännössä toimi. Oppilaitoksilla oli jo runsaasti toimivia yhteistyösuhteita, joiden kautta tietokin välittyi. Matkailuopistolla oli oma ammatillinen neuvottelukuntansa työelämän kanssa, jota ei haluttu hajottaa mutta ei myöskään laajentaa koko instituuttia koskevaksi, koska käsiteltävät teemat liittyivät niin tiiviisti toisen asteen koulutukseen ja matkailutyöntekijöihin. Korkeakoulut puolestaan järjestivät teemallisia tapaamisia, joihin kutsuttiin kiinnostuneita elinkeinoelämän edustajia. Näitä olivat esimerkiksi elinkeinolle suunnatut aamukahvilitilaisuudet, alumnibrunnit sekä suurelle yleisölle avoimet matkailukahvit. Niissä oli mahdollisuus monipuoliseen keskusteluun, ja ne koettiin mielekkäämmiksi kuin virallinen yhteistyöelin.

Instituutille oli nimetty alkuvaiheessa myös kansallinen *elinkeinoelämän neuvottelukunta*, joka koostui suurten yritysten ja kehittäjäorganisaatioiden edustajista ja oli yhteinen Lapin elämysteollisuuden osaamiskeskuksen (LEO) kanssa. Tarkoituksena oli linjata matkailualan yleistä tulevaisuutta ja sivuta koulutuksen roolia siinä. LEO:n toiminnan loputtua vuonna 2013 neuvottelukunnan toimikausi päättyi eikä uutta perustettu. Uuden neuvottelukunnan toiminta olisi liittynyt vain koulutukseen, eikä jäsenillä olisi ollut siihen mielenkiintoa. LEO:n seuraaja House of Lapland ei myöskään ollut kiinnostunut jatkamaan neuvottelukuntaa MTI:n kanssa, koska sillä oli omat yhteistyöverkostonsa ja toimintamallinsa.

Valtakunnallisen tason ajatustenvaihdolle koettiin kuitenkin edelleen olevan tarvetta. Niinpä neuvottelukunta perustettiin uudestaan vuonna 2014. Nimittämispäätöksessä sen tehtäväksi määriteltiin ”ohjata ja tukea matkailun tutkimuksen, koulutuksen ja kehitystyön suuntaamista Lapissa sekä erityisesti tuoda Matkailualan tutkimus- ja koulutusinstituutin käyttöön elinkeinoelämän toimijoiden näkemykset toimialan kehittämiseksi”. MTI puolestaan ”informoi neuvottelukuntaa strategisen tason hankkeista, kehittämisesityksistä, ope-
tussuunnitelmista ja muista periaatteellisesti tärkeistä asioista ja pyytäisi neuvottelukunnan jäseniltä asiantuntijanäkemyksiä ennen toimintojen toteuttamista”. Neuvottelukunta koostui pääasiassa valtakunnallisten virastojen ja kehittämisorganisaatioiden edustajista. Kiireisiä edustajia ei saatu kokoon ensimmäistäkään kertaa. Neuvottelukunnan puutetta paikkasivat

10 Kumppanuusklubin työn tavoitteiksi määriteltiin seuraavat:

- Edistää työelämälähtöistä matkailualan tutkimustoimintaa
- Edistää matkailualan tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminnan vaikuttavuutta
- Edistää koulutuksen vetovoimaisuutta ja työelämäyhteistyötä
- Ennakoida matkailualan osaamistarpeita ja työvoimatarpeiden kehittymistä
- Tehdä ehdotuksia ja antaa lausuntoja MTI:n kehittämistyöhön
- Parantaa tiedonkulkua MTI:n ja työelämän välillä
- Huomioida alan kansainvälistymisen tarpeet
- Avustaa MTI:n pedagogista kehittämistyötä ja innovatiivisia oppimisympäristöjä
- Edistää ura- ja rekrytointipalveluiden kehittymistä ja alumnitoimintaa
- Edistää opintojaksojen ja opinnäytetöiden kytkeytymistä työelämätarpeisiin
- Systematisoida opiskelijoiden työharjoittelua
- Edistää asiantuntijavierailuja

hieman silloisen instituutin johtajan vierailut monissa kansallisissa tilaisuuksissa, joista hän välitti terveisiä valtakunnan vaikuttajilta.

MTI:n perustamisasiakirjan mukaan instituutilla tuli olla myös *kansainvälinen tieteellinen neuvottelukunta*. Vuonna 2014 päätettiin kuitenkin nimetä neuvottelukunnan sijaan kaksi tieteellistä neuvonantajaa, joiden ensimmäinen toimintakausi alkoi keväällä 2015. Heidän tehtävänsä liittyivät tutkimukseen, julkaisemiseen, jatkokoulutukseen ja hankkeisiin. Neuvonantajat olivat mukana mm. artikkelien kirjoittajina ja rahoitushakemusten laatijoina, mutta ennen kaikkea monitahoisen keskustelun sparraajina. Yhteistyössä virinneet uudet linjaukset ja ajatukset heijastuivat mm. strategiakeskustelujen ja opetussuunnitelmapäivitysten kautta myös koulutukseen.

Keskusteluissa usein esiin tullut asia oli myös MTI:n *kumppanuuksien määrittely*. Sinänsä monimuotoisen ja työntekijöiden henkilökohtaisiin suhteisiin perustuvan yhteistoiminnan lisäksi haluttiin nimetä muutamia pääkumppaneita, joiden kanssa tehtäisiin syvempää yhteistyötä koulutuksessa, harjoitteluissa, tutkimuksessa ja palvelutoiminnassa. Tätä varten kerättiin kumppanusehdotuksia. Tulokseksi saatiin kuitenkin erittäin pitkä lista eri tahoja. Eroja ja valintoja yhteistyökumppaneiden välillä ei kyetty tekemään. Pelättiin, että joihinkin kumppaneihin keskittymällä muut suhteet katkeavat. Ei myöskään löydetty kumppaneita, jotka olisivat olleet yhtä tärkeitä kaikille oppilaitoksille. Todettiin, että oli luontevampaa tehdä eri kumppaneiden kanssa yhteistyötä erilaisissa asioissa – on vaikea löytää tahoja, jonka kanssa voi tehdä strategista yhteistyötä monella toiminnan alueella. Vai eikö vain osattu tai uskallettu edetä riittävän pitkälle? Toisaalta moninaisuutta pidettiin arvokkaana ja sitä haluttiin painottaa.

Ammattikorkeakoulun läheisiä paikallisia kumppaneita olivat SantaPark, Tiedekeskus Pilke ja Lapland Safaris, jotka näkyivät kampuksella myös konkreettisesti kummiluokissa. Ulkomaisia vahvoja kytkentöjä ammattikorkeakoululla oli Bredan ammattikorkeakoulun (Alankomaat) ja Kempenin ammattikorkeakoulun (Saksa) kanssa sekä Allgaun (Saksa) alueelle. Yliopiston kumppanuuslistalta esiin nousivat muun muassa Lapin liitto, Luonnonvarakeskus LUKE, Oulun yliopisto ja Lapin markkinointi- ja viestintätalo House of Lapland, joiden kanssa tehtiin monenlaista yhteistyötä. Verkostoista yhteyttä pidettiin tiiviisti mm. Suomen matkailututkimuksen seuraan ja kansainvälisiin Northors (Nordic Society for Tourism and Hospitality Research) ja TEFI – Tourism Education Futures Initiative -verkostoihin. Kansainvälistä yhteistyötä tehtiin usean ulkomaisen yliopiston kanssa. Matkailuopiston vahvimpia kumppaneita olivat Rovaniemen ja Lapin matkailu- hotelli- ja ravintola- ja puhdistuspalvelualan yritykset sekä julkishallinnon organisaatiot, joissa on alan toimintaa (esim. Lapland Safaris; Kulttuuritalo Korundi; hotelliketjut Arina, Scandic Hotels ja Lapland Hotels; SOL; ISS; Rovaniemen keskuspesula; muutamat kaivosyhtiöt; Puolustusvoimat; Lapin keskussairaala (LKS); Lapin kaupungit ja kunnat). Ulkomaisia yhteistyösuhteita oli mm. ammatillisiin oppilaitoksiin Kopavoguriin (Islanti), Berney Cedexiin (Ranska) ja Portoon (Portugali). Kumppanuusasian edistäminen lukuisista olemassa olevista suhteista kohti strategista tasoa olisi vaatinut oppilaitosten johdon vahvempaa panosta ja ohjausta.

Työelämäyhteistyön toimintamalli ja CRM

Asiakkuudenhallintajärjestelmä on yksi keino järkevöittää yhteyksiä elinkeinoelämään. Ammattikorkeakoulussa tällainen järjestelmä, Customer Relationship Management (CRM), oli otettu käyttöön jo vuonna 2012. Tavoitteena oli, että yhteydet eivät olisi enää henkilökohtaisia, vaan järjestelmästä näkyisivät aiemmat kontaktit: millaista yhteistyötä on tehty, missä asioissa ja kuka on ollut yhteydessä, mitä on sovittu jne. Hyvät henkilökohtaiset suhteet saadaan näin koko organisaation käyttöön.

Tarkoituksena oli laajentaa järjestelmän käyttö myös yliopistoon ja matkailuopistoon, jotta yhteydenpito voitaisiin hallita paremmin. Samaan yritykseen ei otettaisi yhteyttä eri oppilaitosten vaan MTI:n nimissä ja tiedettäisiin, mitä yhteyksiä ja yhteistyötä oli aiemmin ollut. Järjestelmää myös kritisoitiin: sen ajateltiin byrokratisoivan yhteistyösuhteita ja nykyisen toimintatavan katsottiin riittävän. Järjestelmän puuttuessa useampi saattoi lähestyä samaa organisaatiota toisistaan tietämättä ja henkilövaihdosten mukana menetettiin hiljainen tieto yhteistyöstä ja kontakteista. Päädyttiinkin siihen, että järjestelmä parantaa tilannetta, kunhan sen käyttö ei ole liian jäykkää.

Yliopistossa sovittiin jo järjestelmän käyttöönotosta, mutta se olisi edellyttänyt omaa pääkäyttäjää ja työntekijöiden koulutusta. Innostuneisuuden puutteessa ja muiden kiireiden keskellä käytännön toimiin ei ryhdytty. Vanha, henkilökohtaisiin suhteisiin perustuva yhteistyö toimi riittävän hyvin, joten pakottavaa tarvetta CRM:lle ei ollut. Niinpä asia vähitellen unohtui eikä sitä otettu enää uudestaan esille. Samalla tavoin kävi matkailuopistossa.

Työelämäyhteistyön järkevöittämiseksi suunniteltiin ja osittain käynnistettiin toimintamalli uusille instituutuille suuntautuille yhteydenotoille. Tavoitteeksi otettiin ns.



Tavoitteena oli laajentaa CRM:n käyttö ammattikorkeakoulusta myös yliopistoon ja matkailuopistoon.


”yhden luukun periaate”: kaikki yhteydenotot koottaisiin yhteen paikkaan eli käytännössä palvelutoiminnan henkilöstölle, josta ne välitettäisiin oikeille henkilöille. Mallille annettiin nimeksi Solmu ja sen toiminnasta laadittiin selkeät havainnekuvat. Periaatteessa toimintamalli on edelleen käytössä, mutta sitä ei tunneta kovin hyvin instituutin sisällä, sitä ei ole aktiivisesti markkinoitu ulospäin eikä oppilaitosten johto ole kannustanut tai panostanut sen käyttöön. Ammattikorkeakoulussa yhteistyösuhteiden hoitaminen on sisällytetty joidenkin henkilöiden työnkuviin. Yliopistossa yksittäisille henkilöille tulleet pyynnöt on käsitelty yhdessä (yleensä matkailututkimuksen oppiainepalaverissa) ja välitetty tarvittaessa eteenpäin. Solmu-malli ei siis varsinaisesti ole käytössä vaan yhteydenottoja hoidetaan tavanomaiseen, totuttuun tapaan.

Työelämäyhteistyön muotoja pyrittiin lisäksi yhtenäistämään kokoamalla yhteen hyviä käytäntöjä erilaisista yhteistyömalleista. Koontipaperit laadittiin, mutta käytännössä toiminta jatkui entiseen tapaan. Yhteistyö koettiin ilmeisesti riittävän toimivaksi, eikä tarvetta selkeisiin uudistuksiin ollut. Uusien käytäntöjen omaksuminen vaatii myös aina resursseja, joten usein on helpompi jatkaa toimintaa entiseen tapaan, vaikka uusi malli periaatteessa olisikin parempi.

Alumnitoiminta

Korkeakoulujen alumnitoimintaa edistettiin varsin hyvin. Sekä yliopistossa että ammattikorkeakoulussa oli nimetty vastuuhenkilöt alumnitoimintaan. He laativat yhdessä toimintasuunnitelman, tavoitetilan ja aikataulun sekä hoitivat alumnitoiminnan käytännön tehtäviä. Alumnirekisterin keräämisen jälkeen järjestettiin muun muassa yhteisiä ja korkeakoulukohtaisia tapahtumia sekä julkaistiin uutiskirjettä. Haasteeksi osoittautui se, että ennen MTI:n perustamista valmistuneet eivät tunteneet instituuttia eivätkä kokeneet sitä kotioppilaitoksekseen. Tilanne oli itse asiassa samankaltainen monilla myöhemminkin valmistuneilla, koska MTI:n yhteiset opinnot eivät välttämättä näkyneet selvästi kaikkien opiskelijoiden opinpolussa. Niinpä viestintää hieman muutettiin: kun alumneja oli aluksi lähestytty MTI:n nimissä, siirryttiin käyttämään oppilaitoksen nimeä. Sisällöt kuitenkin tuotettiin yhteisesti. Osa tapahtumista toteutettiin oppilaitoskohtaisesti, mutta oppilaitosten yhteisessä alumnityöryhmässä (johon edellä mainittujen vastuuhenkilöiden lisäksi kuului viestinnän ja hallinnon suunnittelija) varmistettiin, että toiminta yliopistossa ja ammattikorkeakoulussa ei eriydy liikaa.

Eniten järjestettiin opiskelijoille suunnattuja tilaisuuksia, joihin kutsuttiin alumneja vierailemaan. Niistä saatiin erittäin hyvää palautetta. Opiskelijoille oli tärkeää kuulla jo työelämään siirtyneiden kokemuksia. Suoraan alumneille suunnattuja tapahtumia oli vähemmän. Niiden järjestämistä ei koettu mielekkääksi, koska kiireisiä alumneja oli vaikea saada paikalle. Paremmaksi koettiin alumnitilaisuuden yhdistäminen johonkin muuhun instituutissa järjestettävään seminaariin tai vierailuun. Tällaisia isompia tilaisuuksia järjestettiin noin pari kertaa vuodessa. Alumneja tiedotettiin muistakin MTI:n tapahtumista.



Lisäksi heille lähetettiin uutiskirje pari–kolme kertaa vuodessa. Myös koko instituutin yhteisessä uutiskirjeessä oli alumninurkka, jossa esiteltiin yksittäisiä alumneja tai kerrottiin alumneihin liittyvistä asioista.

Toisen asteen alumnien huomioiminen oli puheena koko koulutustiimin toimintakauden ajan. Matkailuopistossa varsinaista alumnitoiminnan perinnettä ei ollut. Siksi pelkästään valmistuneiden tavoittaminen oli vaikeaa. Lisäksi korkeakoulujen alumnitilaisuudet eivät vastanneet sisällöltään matkailuopistosta valmistuneiden tarpeita. Toiselta asteelta valmistuneiden yhteydet entiseen oppilaitokseen liittyvät pitkälti jatko-opiskeluun: ammatti- ja erikoisammattitutkintoihin sekä muihin tutkintoa täydentäviin kursseihin, eivät niinkään erillisiin alumnitilaisuuksiin tai asiantuntijaluentoihin. Luontevin muoto toisen asteen alumnitoiminnalle olikin oppilaitoksen ja valmistuneen opiskelijan työpaikan välinen yhteistyö: Yhteistyön tuloksia olivat esimerkiksi nykyisten opiskelijoiden työssäoppimispaikat alumnien työpaikoilla. Alumnit toimivat työpaikkaohjaajina, ja keskusteluyhteys heihin säilyi kaiken kaikkiaan tiiviinä. Tämän tyyppistä yhteistyön mallia sovellettiin myös korkeakouluissa: alumneja kutsuttiin vieraileviksi luennoitsijoiksi ja heiltä tiedusteltiin harjoittelupaikkoja tai toimeksiantoja projekteihin tai opinnäytteisiin.

Tavoitteena oli järjestää ainakin yksi kaikkien kolmen oppilaitoksen yhteinen alumnitapahtuma, joka olisi vahvistanut MTI:n yhteisöllisyyttä. Ajantasaisia valmistuneiden opiskelijoiden luetteloita ei kuitenkaan saatu luotua. Ei myöskään haluttu käyttää liikaa resursseja sellaisen tapahtuman järjestämiseen, jonka onnistumisesta ei ollut varmuutta. Koska matkailuopiston opiskelijat eivät käytännössä opintojensa aikana kokeneet olevansa osa instituuttia, MTI:n alumnitilaisuuskaan ei olisi heitä ehkä houkutelut.

Korkeakouluista valmistuneille lähetettiin tutkintotodistuksen mukana kutsu liittyä alumnirekisteriin. Tutkintotodistuksen lisäksi opiskelija sai myös erillisen diplomin, jossa kerrottiin hänen valmistuneen MTI:sta, siis ainutlaatuisesta osaamisyhteisöstä. Diplomia opiskelija saattoi hyödyntää hakiessaan jatkokoulutuspaikkaa tai työpaikkaa. Sillä pyrittiin myös – viimeistään tässä vaiheessa – tuomaan opiskelijalle itselleenkin esiin instituutin roolia. Alumnikirjeitä ja diplomeja lähetettiin korkeakouluissa vuoteen 2018 saakka, kunnes diplomipaperit loppuivat ja toisaalta instituutin oma alumnirekisteri lakkautettiin GDPR-säädöksen tiukennettua henkilörekistereiden hallintaa. Myös korkeakoulutasoisten alumnitoimintojen aktivoituminen alkoi ajaa yksittäisten alojen pilotointien edelle. Matkailuopistossa diplomien – kuten myöskään alumnikirjeiden lähettämistä – ei pidetty alun alkaenkaan tarpeellisena.

MITÄ SAATIIN AIKAAN?

Vertailu toimeenpanosuunnitelman toteutumisesta

- » opetustiloja päivitettiin yhteistyökumppanien avulla; silti oppimisympäristöihin jäi vielä kehittämistä
- » työelämäintegraatio opinnoissa oli aktiivista ja monitahoista, ja lähes jokaisella kurssilla hyödynnettiin jotain yhteistyömuotoa: luentovierailijoita, tehtävätoimeksiantoja, yritysvierailuja, projektitöitä, tutkimusteemoja
- » asiakkuuksienhallintajärjestelmä CRM otettiin käyttöön, mutta vain ammattikorkeakoulussa
- » laadittiin Solmu-malli työelämäkontaktien yhden luukun periaatteesta; käytännössä monet kontaktit jatkuivat henkilö-, ei organisaatiokohtaisina
- » hahmotettiin kuinka paljon yhteistyösuhteita oppilaitoksilla oli, mutta strategisia kumppanuuksia ei kyetty määrittelemään
- » oppilaitosten harjoittelut ja työssäoppimiset järjestettiin vakiintuneiden verkostosuhteiden kautta
- » kaavailtu neuvottelukuntayhteistyö hiipui jäsenten kiireeseen neuvottelukunnan tehtävien uudelleenmäärittelystä huolimatta
- » alumnitoimintaa korkeakouluissa tehostettiin

TAVOITE IV

Kehittämisen- ja innovaatiotoiminta

”Kehittämisen- ja innovaatiotoiminnalla tuetaan koulutuksen strategian mukaisten osaamisalueiden sisällöllistä kehittämistä ja kansainvälistymistä.”

Tiivistelmä

Strategian tavoitteen mukaisesti myös MTI:ssä järjestettävä palvelutoiminta, täydennyskoulutus sekä erilaiset hankkeet tukisivat koulutustehtävää. Toimintakauden aikana palvelutoiminnasta eli ulosmyytävistä palveluista koulutustiimin näkökulmasta kiinnostavin oli täydennyskoulutus. Toiveena oli, että MTI voisi koordinoita oppilaitosten kaikkea matkailualojen täydennyskoulutusta ja avointa opetusta. Lisäksi MTI voisi kehittää ja myydä kokonaan uusia, oppilaitosten yhteisiin vahvuuksiin perustuvia täydennyskoulutusohjelmia. Viestinnällisten, organisatoristen ja resurssihaasteiden takia näitä toiveita ei pystytty toteuttamaan. Sitä vastoin hankkeita – sekä kansallisia että kansainvälisiä – suunniteltiin ja toteutettiin runsaasti. Näin MTI osoittautui merkittäväksi oma-aloitteisen kehittämisen ideapajaksi. Hankkeet onnistuttiin myös yhä paremmin kytkemään sekä MTI:n strategiaan että opetukseen jo suunnitteluvaiheissaan. Joillakin hankkeilla pyrittiin suoraan kehittämään koulutusta. Haasteena oli toimintojen jatkuminen sen jälkeen, kun hankeresurssit ei enää ollut käytettävissä.

Palvelutoiminta ja täydennyskoulutus

MTI:n palvelutoiminta eli asiantuntijapalveluiden myynti ulkopuolisille tilaajille ei varsinaisesti kuulunut koulutustiimin tehtäviin, mutta koulutusta sivuavista palvelutoiminnan teemoista keskusteltiin tiimissä useasti. Tavoitteena oli rakentaa instituutin palvelutoiminnasta yhtenäinen kokonaisuus. Henkilöstön asiantuntemusta oli pyritty kartoittamaan jo vuonna 2012 pyytämällä kaikkia täyttämään Europass-CV-lomake. Tavoitteena oli hyödyntää yhteistä asiantuntijarekisteriä palvelutarjouksissa sekä kirkastaa kuvaa siitä, missä asioissa instituutti on asiantuntija. Aiemmin oli tarjottu niitä palveluita, joita oli kysytty. Pidettiin kuitenkin järkevämpänä tuotteistaa oma osaaminen – eikä vastata sellaisiin tarjouspyyntöihin, joihin henkilöstöllä ei välttämättä edes ole osaamista. Pyydettyjä tietoja ei kuitenkaan saatu kaikilta, joten yhtenäisen asiantuntijarekisterin kokoaminen jäi tekemättä. Ongelmana oli myös se, että asiantuntijatehtäviin käytettävä aika olisi pois perustyöstä – kuka ne silloin hoitaisi?

Yrityksille ja muille toimijoille myytävä täydennyskoulutus oli osa palvelutoimintaa. Opetilaitosten täydennyskoulutukset oli kuitenkin organisoitu omiin yksikköihinsä. Yliopistos- sa näitä olivat avoimen yliopiston yksikkö sekä koulutus- ja kehittämisspalvelujen yksikkö, joka vastasi täydennyskoulutusohjelmista. Koulutustiimi pohti, miten näiden yksiköiden sekä MTI:n tarjoama matkailukoulutus saataisiin näkyviin yhtenä kokonaisuutena. Yhdeksi vaihtoehdoksi esitettiin matkailuun liittyvien koulutusten irrottamista aiemmasta yksiköstä, mutta tätä ei pidetty järkevänä ratkaisuna. Avoimessa yliopistossa ja koulutus- ja kehittämiss- palveluissa oli valmiina henkilöstö sekä heille kertynyt tietotaito, mukaan lukien hiljainen tieto. Tätä osaamista ei haluttu lähteä organisaatiomuutoksilla rikkomaan.

Esillä oli sekin vaihtoehto, että koulutus- ja kehittämisspalvelut olisi siirretty MTI:n ti- loihin, mutta Rovaniemen Steinerkoulun muutettua kiinteistöön tilaa ei enää ollut. Avointa yliopisto-opetustakaan koskevat neuvottelut eivät edenneet alkua pidemmälle. Siirtämällä matkailualojen avoin opetus MTI:iin olisi voitu varmistaa, että se kytkeytyy vahvasti perus- opetukseen eikä elä omaa elämäänsä. Yliopistolla on kuitenkin pitkät perinteet avoimen ope- tuksen organisoimisesta omaan yksikköönsä eikä koulutusaloille. Avoimen opetuksen siir- täminen olisi edellyttänyt myös henkilöstön siirtymistä, koska resursseja uusien tehtävien hallinnointiin ja toteuttamiseen ei MTI:ssa ollut.

Myös MTI:ssa mahdollisesti järjestettävän avoimen opetuksen resurssointi herätti yliopiston henkilöstössä huolta. Avoimen yliopiston ryhmiä olisi pitänyt opettaa osittain erikseen ilta- ja viikonloppuaikoina. Matkailututkimuksen varsinaisen henkilöstön resurs- sit eivät olisi riittäneet tähän, joten avoimen yliopiston kurseja varten olisi pitänyt palkata lisää henkilökuntaa. Miten vierailija olisi kyennyt opettamaan kurssin samalla tavalla kuin sen yleensä oman tutkimustyönsä pohjalta suunnitellut opettaja? Miten opetuksen laatu olisi varmistettu? Mielekäästä ei olisi ollut sekään, että varsinainen henkilöstö hoitaisi myös avointa opetusta ja lisähenkilökunta tutkimusta. Toteuttamiskelpoinen vaihtoehto oli inte- groida avointa opetusta yhä enemmän päiväaikana toteutettavaan perusopetukseen. Näin tehtiinkin, mutta kysyntä matkailututkimuksen perusopinnoille ei ollut suurta. Perusopin- not ajoittuivat pitkälle ajalle ja olivat suoritusmuodoiltaan työläitä eivätkä siksikään hou- kutelleet työelämässä jo olevia. Enemmän kaivattiin konkreettisiin asioihin painottuvia lyhytkoulutuksia. Suurempia panostuksia olisi siis kaivattu varsinaisiin täydennyskoulu- tusohjelmiin.

Toisena vaihtoehtona oli sekä avoimista opinnoista että täydennyskoulutuksista viesti- minen MTI:n kautta tai MTI-tunnuksen lisääminen muiden yksiköiden järjestämään mat- kailukoulutukseen. Näin koulutukset kytkeytyisivät markkinoinnissa instituuttiin, vaikka to- teutus tapahtuisikin muualla. Vastaavasti MTI voisi markkinoida samaisia koulutuksia omilla sivullaan ja ohjata sitten kiinnostuneita opetuksen varsinaisesti järjestävään yksikköön. Jäl- kimmäistä mallia pidettiin parempana. Vastuu sen toteuttamisesta siirtyi koulutustiimil- tä palvelutiimille, mutta käytännössä ristiinmarkkinointi taisi jäädä tekemättä. Kävi kuten monessa muussakin asiassa: on helpointa pysyä vanhoissa käytännöissä, kun ei ole ketään

vastuuhenkilöä asiasta muistuttelemassa ja kun muutoksen tarve ei ole aivan välttämätön. Kaiken kaikkiaan uudistusten mahdollisuudet jäivät kunnolla selvittämättä.

Ammattikorkeakoulussa täydennyskoulutusta tarjottiin koulutusalaalta, eli käytännössä restonomikoulutuksessa oli henkilö, joka organisoi koulutuskokonaisuuksia tilauskoulutuksena. Haasteena oli resurssien vähyys sekä suunnittelussa että toteutuksessa. Koulutuksiin oli vaikea löytää asiantuntijoita, sillä opettajat olivat jo kiinni opetustehtävissään. Myös selkeiden koulutusteemojen ja myytävien koulutustuotteiden määrittely oli hankalaa – osaamisen kärkituotteisiin ei ollut aikaa rakentaa valmiita tuotteita. Tilauskoulutuksen ja täydennyskoulutuksen tilaajina olivat pääsääntöisesti erilaiset organisaatiot ja hankkeet.

Avoimen ammattikorkeakoulun opinnot on järjestetty samoin kuin yliopistossakin eli erillisestä avoimen ammattikorkeakoulun yksiköstä, joka palvelee kaikkia koulutusaloja ja -yksiköitä. Myös avoimen opetuksen järjestämishuolet olivat osin samanlaisia yliopiston kanssa, vaikkakin ammattikorkeakoulussa opettajia voitiin kiinnittää opetettaviin kursseihin hieman helpommin kuin yliopistossa.



Toisella asteella oli oma vakiintunut toimintansa, kuten aikuiskoulutuskalenterin mukaiset perinteiset tutkintokoulutukset. Lisäksi järjestettiin runsaasti lyhytkursseja, joilla oli mahdollista hankkia erilaisten ammattien vaatimia passeja, kortteja ja muita pätevyyskäs. Nämä näkyivät jo oppilaitoksen omana toimintana ja olivat siten kiinteämpi osa instituuttia korkeakoulujen tilanteeseen verrattuna.

Tiiviimmällä MTI:n sisäisellä yhteistyöllä olisi voitu kehittää oppilaitosten yhteisiä ja yhteisiin vahvuusalueisiin tukeutuvia täydennyskoulutuksia. Nämä olisivat voineet olla lyhytkoulutuksia, jotka olisivat liittyneet johonkin tiettyyn kohdennettuun tarpeeseen tai tiettyihin matkailualan tehtäviin. Toisaalta olisi voitu rakentaa laaja-alaisempia työelämän aiheisiin pureutuvia koulutusohjelmia. Palvelutoiminnan resurssit olivat kuitenkin hyvin pienet eikä koulutusten suunnitteluun asti edetty. MTI:n palvelutoiminnan näkyvyys kaiken kaikkiaan jäi aika pieneksi eikä yhtenäiseen palvelutoiminnan markkinointiin päästy.

Hanketoiminta

MTI osoittautui tuottoisaksi ideapajaksi. Korkeakouluilta tuli hankeideoita ja -hakemuksia miltei tulvimalla. Myös toisella asteella hankkeita suunniteltiin. Haasteena oli henkilöstöresurssien riittävyys: hankkeiden valmisteluun ei ollut erillistä rahaa ja hankkeiden käynnistytystä niihin piti pystyä sitomaan työaika. Toisaalta hankkeissa työskentely oli jokaisen instituuttilaisen velvollisuuskin. Isompiin hankkeisiin voitiin palkata lisää työvoimaa hoitamaan tiettyjä hanketehtäviä. Joskus palkattiin sijaisia opetustehtäviin hankkeiden viedessä paljon aikaa perustyöltä. Henkilöstöä kannustettiin osallistumaan hankkeisiin – tavoitteena oli, että samat henkilöt eivät olisi mukana kaikessa. Hankeideointi levisikin varsin kattavasti henkilöstön keskuudessa.

Hankkeet pyrittiin kytkemään strategian mukaisiin painopistealueisiin. Hanke-ehdotukset käytiin läpi kehittämispäälliköstä ja MTI:n tiimien ja oppilaitosten edustajista koostu-



Hankkeissa työskentely oli jokaisen instituuttilaisen velvollisuus.

vassa kehittämisryhmässä, jolloin ehdotusten painotuksia voitiin tarkistaa. Strategianmukaisuus paranikin vuosien varrella. Hankkeiden kytkemistä opetukseen tuli niin ikään miettiä jo suunnitteluvaiheessa. Tässäkin edistytettiin, ja lähes kaikki hankkeet saatiin kytkettyä opetukseen. Ne järjestivät luentoja, rahoittivat kenttäkursseja sekä tarjosivat harjoittelupaikkoja, toimeksiantoja ja opinnäyte- ja harjoitustöiden aiheita. Käytössä oli yhteinen hankesuunnittelulomake, jolle kytkös strategiaan ja opetukseen oli kirjattava näkyviin, ennen kuin hankehakemuksen saattoi viedä eteenpäin. Usein hankkeiden aikana tuli lisäksi muitakin ideoita integraatioon, kun peruslähtökohdat oli sovittu jo suunnitteluvaiheessa.

Myös koulutusta pyrittiin kehittämään hankkeilla. *Oppiva matkailu*¹¹ ja *Matkailukoulutuksen sateenkaari*¹² -hankkeet olivat olleet edellisellä toimintakaudella (2009–2012) merkittävänä apuna uusien koulutuksien kehittämisessä ja koulutustiimin tehtävien toteuttamiseen. Uusi *Learning Tourism* -hanke keskittyi koulutuksien kansainvälisyyteen kaikilla kolmella oppilaitostasolla. Seuraavia hankehakemuksia koulutuksen kehittämiseen valmisteltiin toimintakauden loppupuolella vuonna 2016 opetus- ja kulttuuriministeriölle ja Lapin korkeakoulukonsernille (LUC), mutta hakemukset eivät menneet sellaisenaan läpi¹³. Hankkeiden kariutuminen vähensi innostusta ja mahdollisuuksia koulutusyhteistyön kehittämiseen. Käytössä olevat resurssit kuluivat jo normaalitoimintaan eli opetukseen, tutkimukseen ja palvelutoimintaan, eikä toimintojen kehittämisen katsottu enää mahtuvan nykyiseen työkuormaan. Niinpä monet jo aloitetut käytännöt hiipuivat, vireillä olleet kehitysideal eivät edenneet toteutukseen eikä uusia avauksia tehty (ks. enemmän **Osa II**). ”Selkänahasta repi-

11 Hanketiedot: Oppiva Matkailu I-vaihe. (2013). Lapin ammattikorkeakoulu, hankkeet. Rovaniemi. <https://www.lapinamk.fi/fi/Yrityksille-ja-yhteisöille/Tutkimus,-kehitys-ja-innovaatiot/Ennen-vuotta-2014-paattyneet-hankkeet/Hankkeet-Rovaniemi/Oppiva-Matkailu-I-vaihe>

12 Hanketiedot: Matkailukoulutuksen sateenkaari 2012–2013. (2012). Kideve. hanketoiminta. Kittilä. <https://www.kideve.fi/hanketoiminta/kehittamishankkeet/matkailukoulutuksen-sateenkaari-2012-2013/>

13 Seuraavana vuonna alkoi pienempi, hieman hakemuksesta muunneltu LUC:n MTI-projekti, ks. enemmän luku **Lapin korkeakoulukonsernin rahoittama MTI vaihe 1 -projekti**.

misen” ajan katsottiin olevan ohi. Olisi tarvittu lisätyövoimaa, mutta rahaa sen palkkaamiseen ei ollut.

Myös kansainvälisiä hankkeita valmisteltiin runsaasti, kuten MTI:n kansainvälistymissuunnitelmassa oli esitetty. Useimmat kansallisetkin hankkeet kytkeytyivät yleensä jollain tavalla matkailun kansainväliseen toimintaympäristöön, ja osa alkujaan kansallisista hankkeista (kuten turvallisuushankkeet ja tuotekehityksen *MIT*-hanke) laajeni myöhemmässä vaiheessa kansainväliselle tasolle. Yhteistyösuhteita ulkomaille oli paljon, mutta tärkeimpiä kansainvälisiä kumppaneita ei kansallisten tapaan (ks. luku **Työelämäyhteistyön neuvottelukunnat ja tieteelliset neuvonantajat**) kyetty nimeämään. Syvempi yhteinen kehittämistyö – esimerkiksi laajamittaiset koulutushankkeet – olisi kuitenkin edellyttänyt kumppanin perusteellista tuntemista ja virallista kumppanuussuhdetta. Instituutin kansainvälisille kumppanuuksille laadittiin kyllä jo kriteerit, mutta varsinainen kumppanuussuhteiden määrittely jäi tekemättä. Tämä olisi ollut oppilaitosten johdon tehtävä.

Toteutuneet kansainväliset hankkeet antoivat matkailuopistolle puhtia. *Learning Tourism* -hankkeessa toteutettiin kansainvälisiä vierailuja ja luotiin pohja opiskelijoiden kv-harjoitteluille. Lisäksi keskusteltiin monipuolisesti toisen asteen opiskelun kansainvälisyydestä sekä julkaistiin yhteisiä raportteja. Laajamittaista ryhmävaihtoakin suunniteltiin, mutta se kaatui hakijoiden kielitaidon puutteeseen. Myös matkailuopiston omat *ECVET*- ja *eTwinning* -hankkeet¹⁴ toivat ulottuvuuksia opintojen kansainvälistymiseen. Aiemmin lähes olematon kansainvälinen toiminta kokikin huiman nousun. Hanketoiminnan lisäksi kansainvälistymistä edisti aktiivisesti MTI:n kv-suunnittelija, joka aktiivisesti kannusti matkailuopiston henkilöstöä aloitteisiin ja uudistuksiin. Instituutin yhteinen suunnittelijan päätoiminen tehtävä lopetettiin vuonna 2015 ja osa-aikainenkin 2017, minkä jälkeen lupaavasti käynnistynyt kansainvälinen toiminta pysähtyi.

Sisäinen viestintä

Sisäinen viestintä liittyi koulutustiimin toimeenpanosuunnitelmassa yleiseen kehittämistoimintaan ja toiminnan tukipalveluihin. Toimiva sisäinen viestintä mahdollistaisi osaamisaluiden sisällöllisen kehittämisen. Sisäinen viestintä olikin koulutustiimin kokouksien kestoaihe. Tieto ei koskaan kulje organisaatiossa riittävän hyvin.

Sisäisen viestinnän tehostamiseksi ja sähköpostiliikenteen vähentämiseksi suunniteltiin instituutin intranetiä, jossa keskeiset yhteiset asiat ja asiakirjat olisivat helposti löydettävissä. Oppilaitosten omat sisäiset verkot edellyttivät kirjautumista eivätkä olleet avoimia toisten oppilaitosten henkilökunnalle. Niinpä perustettiin MTI:n oma intranet ja luotiin sille perusrakenne. Kovin paljon oikeaa, tarpeellista sisältöä sinne ei kuitenkaan ollut. Kun intranetissä

¹⁴ Hanketiedot:

ECVET: Opetushallitus. (2020). ECVET Expert -toiminto. Helsinki. <https://www.oph.fi/fi/ohjelmat/ecvet-expert-toiminto>

eTwinning: Erasmus+. (päiväämätön). eTwinning on eurooppalaisten koulujen yhteisö. European Commission. <https://www.etwinning.net/fi/pub/index.htm>

ei koettu olevan niin akuuttia asiaa, että siellä olisi käyty säännöllisesti, harvat mutta tärkeätkin asiat jäivät monelta näkemättä. Henkilökunta oli tottunut käyttämään korkeintaan oman oppilaitoksensa intraa, josta omaa työtä koskevat asiat löytyivät todennäköisemmin. MTI:n intranet jäikin erilaisten dokumenttien sijoituspaikaksi.

Intranetiä suunniteltaessa yksi keskeinen ajatus oli tapahtumakalenterin sijoittaminen sen etusivulle. Kalenterista näkisi yhdellä silmäyksellä, mitä eri kampuksilla ja oppilaitoksissa tapahtuu. Näin tehtäisiin näkyväksi instituutin arkista työtä ja olisi myös helpompaa suunnitella yhteisiä tapaamisia. Haasteena oli sekä tietojen kerääminen että kalenterin tekninen toteutus ja käyttö. Intranetiin kalenterin olisi voinut toteuttaa esimerkiksi Google-kalenterina. Koska se ei olisi integroitunut henkilökunnan omiin kalentereihin ja koska intranet ei muutenkaan osoittautunut toimivaksi, mietittiin myös muita teknisiä ratkaisuja. Jotta kalenteria tulisi seurattua ja tapahtumia sinne ilmoitettua, sen pitäisi olla jokaisella päivittäisessä käytössä. Henkilökohtaisiin Outlook-kalentereihin instituutin tapahtumia ei kuitenkaan voinut tallentaa, koska kalenterit olisivat täyttyneet turhaan näistä vain infoksi tarkoitetuista tapahtumista. MTI:n omaa Outlook-kalenteria kokeiltiin, mutta sitä ei muistettu päivittää eikä pitää ajan tasalla. Kun kalenterille ei tuntunut olevan todellista kysyntää – varsinkaan yhteisten tapahtumien vähentyessä ja yhteistyön hiipuessä – ja kun työn- ja vastuunjako jäivät sopimatta, kalenteri jäi pysyvästi keskeneräiseksi.

Yhteisen opetuksen vuosikello saatiin sitä vastoin koulutustiimissä hahmoteltua. Siihen koottiin vuosittain toistuvat toimenpiteet, kuten ristiinvalittavien opintojen valinta ja niistä tiedottaminen sekä palautteiden käsittely. Vuosikello oli tarkoitus visualisoida ulkoasultaan näyttäväksi, mutta graafisen osaajan poistuttua talosta ulkoasun viimeistelyä ei tehty. Toisaalta yhteinen opetus alkoi saada koulutustiimin toimintakauden loppuvaiheilla uusia painotuksia (ks. luku **Koulutusyhteistyön strateginen suunnitelma**), eivätkä vuosikellon asiat olleet enää yhtä relevantteja kuin aiemmin.

Sisäistä, mutta myös ulkoista, viestintää pyrittiin yhtenäistämään myös pienissä asioissa. Yksi sellainen oli yhtenevä sähköpostiallekirjoitus, jota henkilöstöä ohjeistettiin käyttämään: instituutti ja oma oppilaitos tulisivat jokaisen allekirjoituksessa esille aina samalla tavalla. Ohjeistuksen noudattamista ei kuitenkaan seurattu kovin tarkasti, eikä kirjavista käytännöistä päästy täysin eroon.

MITÄ SAATIIN AIKAAN?



Vertailu toimeenpanosuunnitelman toteutumisesta

- » suuri määrä uusia kansallisia ja kansainvälisiä hankkeita ideoitiin ja toteutettiin
- » lähes poikkeuksetta uudet hankkeet noudattivat instituutin strategiaa ja niissä oli suunnitelmallinen kytkös opetukseen
- » hankkeet tukivat myös perustehtävien toteuttamista, vaikka kaikkia kokeiltuja toimintamalleja ei voitu tai haluttukaan jättää pysyviksi käytännöksi
- » kansainvälistyminen lisääntyi merkittävästi; tärkeässä roolissa oli henkilökunnan kontaktien lisäksi instituutin kv-suunnittelija
- » täydennyskoulutusta ei saatu organisoitua MTI:n alle: panokset eivät riittäneet sen kehittämiseen MTI:n vahvuudeksi
- » sisäistä viestintää kehitettiin, mutta se vaatii yhä jatkossa jatkuvaa huomioita

Mitä vuodet opettivat?

Vaikka moni toiminto toimintakauden 2013–2016 loppupuolella olikin hiipumassa, oli näillä aktiivisilla vuosilla myös saatu aikaan monia hienoja uudistuksia. Henkilöstö oli oppinut tuntemaan toisensa, ja yhteistyö ja uuden kehittäminen oli luontevaa tutussa ympäristössä, jopa niin että erimielisyydet ja erilaiset taustakulttuurit voitiin ylittää yhteisten kokemusten positiivisella avulla. Kansainvälistymisessä oli otettu monia suuria askeleita. Yhteiset hankkeet olivat lähentäneet asiantuntijoita, luoneet uusia verkostoja, kehittäneet ihan uusia malleja ja koko toimialaa ja nostaneet MTI:n arvostusta alan tiedon ja taidon keskittymänä. Elinkeinoyhteistyö oli levinnyt perustavaksi toimintatavaksi koko instituutissa. Yhteisten opintojen kokeiluista oli opittu, mikä kannattaa ja mikä ei, mihin on syytä panostaa ja mistä on parempi luopua. Opiskelijat olivat useisiin uudistuksiin tyytyväisiä ja MTI toi aidosti opiskelijoille uusia ja ainutkertaisia mahdollisuuksia. Yleisesti vahva ”tekemisen meininki” kannusti kaikkia organisaation jäseniä uusien ideoiden virittelyyn.

Hiipumisista huolimatta oltiin siis vielä suhteellisen hyvässä vireessä. Tummia pilviä oli alkanut kuitenkin jo nousta: jatkuva kehittäminen uuvutti ja muita yllättäviä haasteita nousi esiin. Hyvää virettä uhkasi myös liiallinen luotto itseohjautuvuuteen: uskottiin, että voimakkaan käynnistys- ja toimeenpanovaiheen jälkeen instituutin toiminta pysyisi jatkossa automaattisesti yhtä vireänä. Näin ei suinkaan ollut, vaan edessä olevaan luontaiseen suvantovaiheeseen olisi kaivattu vielä tavallistakin enemmän tukea. Sen myötä, kun instituutin yhteistä henkilöstöä vähennettiin, yhteisiä tiloja ja tapahtumia karsittiin, yhteinen verkkosivusto ajettiin alas ja ylipäättään kohtaamiset katosivat, alkoi instituutin rakenne rapautua. Koska instituutti oli kuitenkin organisaatioiden varaan rakennettu yhteistyömalli, ei se pysy ilman sen tukirakenteita. Kun yhteinen ei enää konkretisoidu, se unohtuu ja palataan omaan tekemiseen. Yhteisen toimintamallin juurruttaminen ehkä onnistuu joissakin yksittäisissä asioissa muttei laajalti kulttuurissa eikä ainakaan vielä kehittymässä olevissa malleissa ilman tukirankaa. Tilannetta pystyi vertaamaan sateenvarjoon, joksi MTI monesti kuvattiin – varjossa ei vain enää olisi tukiharoja vaan pelkkä kangas. Se ei pysyisi kasassa eikä täyttäisi käyttötarkoitustaan vaan litistyi vasten varttaan. Vaikka instituutin toimet jossain mielessä saattoivat tuntua päälleliimatuilta ja esimerkiksi pakolliset yhteiset tapahtumat väkinäisiltä, pitivät ne kuitenkin instituuttia elossa ja mahdollistivat kehittämisen. Ilman voimissaan olevaa tukirankaa hapertuisi viimeinenkin innostus kehittää instituuttia ja viedä sitä eteenpäin.



OSA II

**Innon hiipuminen
2017–2018**

TIIVISTELMÄ

MTI:n strategia viivästyi eikä uutta koulutustoiminnan toimeenpanosuunnitelmaa saatu tehtyä. Vuodelle 2017 laadittiin ns. väliajan suunnitelma. Samalla viimeisteltiin MTI:n uutta MTI Highway -mallia. Uusi, mallin mukainen koulutus oli tarkoitus aloittaa viimeistään syksyllä 2018. Lapin korkeakoulukonserni asetti koulutusmallia tukemaan myös erillisen hankkeen, jossa oli määrä kehittää yhteisen opetuksen ja pedagogiikan malleja. Hankkeen toimet keskittyivät aikaisempien hyvien käytäntöjen jatkamiseen ja uuden rakentamiseen niiden pohjalta. Keskityttiin mm. opiskelijoiden ohjaukseen, siirtymäväylien joustavoittamiseen, viestinnän tehostamiseen ja henkilöstön osaamistarpeiden kartoittamiseen. Edistystä kyllä tapahtui, mutta ei enää samalla vauhdilla kuin aiempina tehovuosina.

Vuonna 2018 instituutti kohtasi monia haasteita. Tilakysymykset ajoivat henkilöstöä erilleen toisistaan. Organisaatiouudistukset irrottivat toisen asteen koulutuksen instituutista löyhemmän yhteistyösopimuksen varaan. Ylhäältä päin saneltu määräys luoda tutkinnoille yhteinen perusta heikensi henkilökunnan motivaatiota oma-aloitteeseen kehittämiseen. Vuosikausia jatkuneen kehittämisvaiheen jälkeen alkoivat voimat loppua. Instituutin aiheuttama lisätyö ei tuntunut tuovan tarpeeksi hyötyjä, eikä korkeakoulujen johto tunnustanut saatuja tuloksia. Avainhenkilöiden työsuhteita päätettiin. Näiden edellä mainittujen seurauksena toiminta hiipui lähes olemattomiin eikä esimerkiksi koulutustiimi enää kokoontunut. Koulutusyhteistyön osalta instituutti oli laantunut näennäisen tasolle. Muutkin toiminnot olivat hidastuneet, ja instituutin tulevaisuus näytti epävarmalta.



YHTEISTOIMINNAN HIIPUMINEN JA UUDEN KYPSYTTELY

Strategiakauden vaihtuessa 2016–2017 ajautui instituutin koulutustoiminnan koordinointi osin suunnittele mattomaan tilaan. Organisaatiouudistusten takia MTI:n strategiaa ei ollut saatu ajoissa valmiiksi ja siksi myöskään uutta koulutustoiminnan toimeenpanosuunnitelmaakaan ei saatu ajoissa laadittua. Tilannetta korjattiin jatkamalla edellisen toimeenpanosuunnitelman toimenpiteitä, jotka olivat vielä jääneet kesken, sekä laatimalla vuodelle 2017 ns. väliajan suunnitelma. Vuosi 2018 puolestaan osoittautui todelliseksi haasteiden ajanjaksoksi, jolloin moni asia uhkasi yhteistä kehittämistä ja jopa koko instituutin olemassaoloa.

Tässä osassa kuvataan pääasiassa vuosien 2017 ja 2018 tapahtumia, näitä hidastuvan kehittämisen ja toiminnan hiipumisen vaiheita askel askeleelta: osassa käydään yksitellen läpi vuosien 2016–2017 MTI Highway -suunnitelmat, vuoden 2017 väliaikainen toimenpidesuunnitelma, vuosien 2017–2018 erillisprojekti ja vuoden 2018 myllerrykset, pysähtyminen ja omiin perustehtäviin vetäytyminen.

Aiemmasta suunnitelmasta toteuttamatta jäänyttä

Koulutustiimin toimeenpanosuunnitelmassa vuosille 2013–2016 oli ollut erilaisia toiveita, tavoitteita ja toimenpiteitä varsin runsaasti, ja ne oli aikataulutettu optimistisesti ja kunnianhimoisesti. Jokaiselle vuodelle oli suunniteltu merkittäviä uudistuksia. Oli kuitenkin havaittu, että monet pienetkin muutokset vaativat aikaa ja kypsyttelyä. Tarvitaan pilotointia ja testausta ennen kuin uusista toiminnoista tulee pysyviä ja luontevia. Toisaalta samanaikaisesti ei voida edes kokeilla monia uudistuksia, koska uuden opettelu vie aina voimavaroja, joita ei riitä loputtomiin perustyön kärsimättä. Muutosten juurruttaminen on myös työlästä. Kiireen keskellä on helppo vetäytyä keskeneräisistä uudistuksista takaisin entisiin toimintamalleihin – tai sitten uutta ei edes lähdetä kokeilemaan, koska vanhassa on paljon helpompi pysyä. Jopa onnistuneesti toteutetusta uudistuksesta voidaan muutaman kokeilun jälkeen palata

vanhaan: uutta käytäntöä ei jakseta pitää yllä, jos se ei tunnu heti jollain tavalla ylivertaiselta ja innostavalta.

Jälkikäteen voidaan todeta, että toimeenpanosuunnitelmassa yritettiin liian paljon liian lyhyessä ajassa. Toisaalta ajateltiin, että oli taottava silloin, kun rauta on kuumaa – eli pyrittävä eteenpäin, kun kehittämisen virettä selvästi oli. Halu säilyttää edelläkävijän asema matkailukoulutuksessa kannusti uuteen pyrkimisessä, samoin instituutin johtajan innostunut asenne. Käytännössä monetkaan asiat eivät kuitenkaan päässeet kunnolla kehittymään vaan jäivät kokeiluasteelle, kun niihin ei ollut aikaa paneutua. Toisaalta osa toimenpiteistä menestyi ja osa kokeilusta antoi hyviä kokemuksia ja loi pohjaa tuleville toimille.

Monia toimenpiteitä karsittiin matkan varrella tai päätettiin siirtää myöhemmäksi. Näin uudistuksia tosiasiaa kuitenkin rytmitettiin otollisemmaksi, vaikka paperilla kaikki tapahtui ikään kuin samanaikaisesti. Olisiko karsimista ja hidastamista pitänyt tehdä vielä enemmän? Tätä on vaikea arvioida. Periaatteessa toimenpiteet olivat sellaisia, että niiden toteuttaminen olisi ollut mahdollista niin halutessaan nopeastikin. Toisaalta voimakas karsiminen olisi voinut johtaa koko kehitystyön hidastumiseen ja lopputulos olisi ollut suurin piirtein sama. Suurin haaste olikin saada henkilöstö sitoutumaan ja motivoitumaan uudistuksiin. Kaikkien henkilökunnan jäsenten olisi tullut ymmärtää ja omaksua uudet, hyväksi havaitut asiat ja toimia niiden mukaisesti – ja unohtaa vanhat, vuosien myötä vakiintuneet toimintatavat ja rutiinit. Matkanvarrella opittiin hakemaan tasapainoa: tarvetta oli olemassa suuriinkin muutoksiin, mutta niitä ei haluttu viedä eteenpäin liian nopeasti, jottei tahti kuormittaisi liikaa – muttei vastaavasti liian hitaastikaan, jottei verkkaisuuteen turhauduttaisi.

Monet toimeenpanosuunnitelmaan kirjatut toimenpiteet ja tavoitteet eivät ehtineet aivan valmiiksi toimintakauden aikana. Lähes kaikkia suunnitelmaan kirjattuja toimenpiteitä ehdittiin kuitenkin aloitella. Osa vuoden 2016 lopussa keskeneräisistä toimenpiteistä oli peräisin jo vuodelta 2013. Näitä asioita oli toistuvasti siirretty eteenpäin eikä niihin ollut löydetty toimivia ratkaisuja. Keskeneräisiä toimenpiteitä ei ollut kokonaan hylättykään, vaan niihin oli tarkoitus palata tulevana vuosina. Näitä asioita, joita on kuvattu aiemmissa luvuissa, olivat:

- Strategian näkyvyys opinnoissa
- Yhteistyö yhteistyöoppilaitosten sekä oppilaitosten muiden koulutusalojen kanssa
- Laatu prosessit
- Johtavan matkailualan kouluttajan rooli
- Kansainvälinen rekrytointi
- Joustavat opintopolut
- Vierailuluentojen systematisointi
- Työelämäyhteistyön toimintamallin vakiinnuttaminen
- Kumppanuuksien määrittely
- CRM:n käyttö kaikissa oppilaitoksissa
- Toisen asteen osallistuminen projektiopintoihin ja alumnitoimintaan

- Matkailualan täydennyskoulutuksen kokoaminen palvelutoiminnan alle
- Palvelutoiminnan toimintavolyymin kasvattaminen
- Tapahtumakalenteri ja toimiva sisäinen viestintä


Muutamassa toimenpiteessä ei ollut edistytty lainkaan. Näitä olivat mm. henkilöstökoulutuskoordinaattorin nimeäminen ja strategian mukaiset rekrytoinnit ja koulutukset sekä avoimen koulutuksen liittäminen osaksi instituuttia ja palvelutoiminnan tunnettuuden lisääminen. Joistakin päätettiin luopua kokonaan, koska ne eivät tuntuneet enää ajankohtaisilta tai järkeviltä resurssien käyttökohteilta (kuten kumppanuusklubi ja keihäänkärjet täydennyskoulutuksena) tai ne osoittautuivat muuten mahdottomiksi (kuten kansainvälinen ryhmävaihto). Näitäkin on kuvattu aiemmissa luvuissa tarkemmin.

Uusi suunnitelma: MTI Highway

Kehittämismuutos MTI:ssä oli siis ollut nopea. Monia asioita oli ehditty kokeilla: osa oli todettu toimiviksi, osa ei. Useammatkin uudet opintosuorituksia koskevat toimintamallit (esim. ristiinvalinnat ja keihäänkärjet) havaittiin työläiksi: ne eivät ehkä sittenkään olleet parhaita ja toimivimpia ratkaisuja. Niiden luontainen hiipuminen sekä monien muiden toimien hidas eteneminen innoitti koulutustiimiä pohtimaan, millä uusilla tavoilla instituuttia voitaisiin kehittää. Kevään 2016 aikana suunniteltiin yhteisen opetuksen ”tiikerinloikkaa”: sen avulla uudistettaisiin matkailukoulutusta tavalla, jota muut tahot eivät olleet Suomessa vielä tehneet. Tähän orastavaan suunnitelmaan viitattiin useissa kohdin aiemmin.

Työnimeksi otettiin MTI Highway, johon ideoitiin yhteisiä koulutuspolkuja. Niiden ansiosta opiskelijoiden olisi yhä helpompi muokata tutkintoaan omannäköiseksi ja liikkua tarvittaessa sujuvasti myös oppilaitosten välillä. Malli pohjautui entistä suurempaan yhteistoteutusten määrään. Yhteiselle alueelle koottiin alustavasti kaikki eri oppilaitosten samoja teemoja käsittelevät opintojaksot. Mukana tarkastelussa olivat niin korkeakoulut kuin matkailuopistokin. Myöhemmin opintojaksojen yhdistämistä suunniteltaisiin tarkemmin. Malli sisälsi myös polun toisen asteen opinnoista ammattikorkeakouluun ja yliopistoon opintojen laajamittaisen hyväksiluvun kautta. Sama malli olisi toki mahdollista myös korkeakouluis- ta matkailuopiston suuntaan. Lisäksi mallissa ammattikorkeakoulu- ja yliopistotutkintoihin voisi sisällyttää toisen korkeakoulun opintoja siten, että opiskelija voisi edetä seuraavaan tutkintoon (maisteri, ylempi AMK) suoraan ilman siltaopintoja.¹⁵ Koko yhteisen koulutusmallin perustana toimisi kaikkien kolmen oppilaitoksen yhteinen orientaatio ja aloitus.

¹⁵ Mallin viljeleminen oli, että korkeakouluopiskelijat voitaisiin valita yhtenä joukkona ammattikorkeakouluun ja yliopistoon. Opiskelijat voisivat sitten valita suorittamansa tutkinnon opintojen kuluessa. Tämä ei välttämättä olisi ollut lainsäädännöllisesti mahdollista, eikä tätä nimenomaista ajatusta vietä sen pidemmälle.



***MTI Highway -mallilla
uudistettaisiin
matkailukoulutusta
tavalla, jota muut
tahot eivät olleet
Suomessa vielä
tehneet.***

Koulutustiimi keskusteli uudesta mallista moneen otteeseen. Yksimielisyyttä ei täysin löydetty siitä, mitä opintoja voi ja kannattaa yhdistää. Esimerkiksi opintojen yhteisestä aloituksesta oli erilaisia mielipiteitä (vrt. luku **Yhteistoteutukset**). Muidenkin opintojaksojen yhdistäminen todettiin hankalaksi: vaikka yhteisiä teemoja olikin, oppilaitosten lähestymistavat niihin olivat hyvin erilaisia. Yhteiset teemat olivat myös ripoteltuna useille opintojaksoille, joten niistä oppilaitosten yhteisen opintojakson muodostaminen olisi vaatinut kokonaisten opetussuunnitelmien muuttamista, mikä puolestaan olisi ollut entistä suurempi työ. Opetusta olisi pitänyt päästä suunnittelemaan yhdessä, tai ainakin opetussuunnitelmien päivitysten olisi tullut tapahtua samaan aikaan eri oppilaitoksissa.

Molempiin korkeakouluihin olikin tulossa uudet opetussuunnitelmat lukuvuodelle 2017–2018, joten niissä olisi voitu tehdä samanaikaisesti isompiakin muutoksia. Suunnitteluprosessit etenivät kuitenkin vahvasti oppilaitosten omien pedagogiikkaa, vuosikurssiteemoja ja painopisteitä koskevien linjausten mukaisesti. Myös suunnittelun ja päätöksenteon aikataulut olivat edelleen oppilaitoskohtaisia. Yhteiskehittäminen olisikin vaatinut suurempaa resursointia yhteisiin suunnittelutapaamuisiin; pelkät yksittäiset keskustelut eivät olleet isoissa uudistuksissa lainkaan riittäviä. Siksi yhteistä suunnittelua päätettiinkin tehdä maltillisemmin rikkomatta opetussuunnitelmien rakennetta ja panostaa sen sijaan hienosäätöön: opintojaksoja päivitettäessä yhteisen opetuksen asiat voitaisiin ottaa jo valmiiksi huomioon. Joistakin toistaiseksi erillisistä jaksoista saattaisi muodostua luontaisia yhteistoteutuksia pienillä muutoksilla. Monia muita opintojaksoja voitaisiin yhdistää osittain, jolloin esimerkiksi luennot olisivat yhteisiä mutta tehtävät tai työpajat erillisiä.

MTI Highway -malli ajateltiin otettavaksi käyttöön korkeakouluissa¹⁶ syksyllä 2017. Siihen tähdäten ensimmäisen vuoden opintojaksojen opettajia saatettiin yhteen suunnittelemaan kurssien yhtymäpintoja. Pisimmälle etenivät kahden ensimmäisen vuoden pakollisen kurssin, matkailun johdantokurssin ja matkailualan toimintaympäristökurssin suunnitelmat: opiskelijat vierailisivat toisten oppilaitosten luennoilla eli osa opetuksesta olisi yhteistä. Tavoitteena ollut johdantokurssin täysi yhdistäminen ei kuitenkaan toteutunut. Myöskään kielioopintojen tai matkailun liiketoimintaosaamiseen keskittyvän kurssin yhdistämistä ei nähty mahdolliseksi. Käytännössä pienimuotoisemmankin yhteistyönkin suunnittelu olisi edellyttänyt vahvempaa opetussuunnittelua koordinoivaa ohjaajaa ja fasilitaattoria eikä luottoa opettajien itseohjautuvuuteen: moni idea todettiin jo opettajien ensimmäisessä palaverissa mahdottomaksi ennen kuin sitä oltiin edes pohdittu kovin perusteellisesti – jos palaveria yli-päätään saatiin järjestettyä. Kaiken kaikkiaan eteneminen oli sen verran hidasta, että uuden mallin käyttöönotto päätettiin siirtää syksyyn 2018.

Uuden yhteistyömallin huomattiin vaativan myös selkeämpiä tavoitteita ja mittareita. Olisiko järkevää laittaa paljon panoksia mallille, jos tulosten kannattavuudesta ei saataisi selvyyttä? Kehittäminen kehittämisen ilosta ei enää voinut olla ainoa kannuste. Rahaa kehittämisellä tuskin säästettäisiin, mutta varteenotettavat tavoitteet voisivat silti olla yleistä kehittymistä konkreettisempia. Koulutustiimissä tavoitteita ja mittareita hahmoteltiin (esim. opintopolkujen moninaisuuteen, opintopisteiden ja tutkintojen suorittamiseen, opiskelijatytyväisyyteen, instituutin ja sen oppilaitosten näkyvyyden lisääntymiseen), mutta niiden lopullinen vahvistaminen jäi odottamaan prosessien muutenkin hidastuttua johtokunnan¹⁷ päätöstä. Tästä huolimatta useat kohdat tavoitteista ja mittareista sisällytettiin seuraavan vuoden tilapäiseen toimenpidesuunnitelmaan (ks. luku **Koulutustiimin väliaikainen toimenpidesuunnitelma vuodelle 2017**).

16 Matkailuopisto oli tässä vaiheessa Highwayssa mukana ainoastaan avausjaksossa – ja siinäkin verran löyhästi.

17 Johtokunnan muodostivat aluksi MTI:n emo-organisaatioiden rehtorit, koulutuskuntayhtymän johtaja, elinkeinoelämän edustajat ja henkilöstön ja opiskelijoiden edustajat. Myöhemmin vuoden 2019 alusta kokoonpanoa kevennettiin siten, että rehtoreiden asemesta johtokuntaan kuuluivatkin ns. seuraavan tason johtajat eli dekaanit ja osaamisaluejohtajat. Muu kokoonpano pysyi ennallaan.

Koulutustiimin väliaikainen toimenpidesuunnitelma vuodelle 2017

Koulutustiimin oli tarkoitus laatia vuosille 2017–2020 uusi toimeenpanosuunnitelma, joka olisi pohjautunut MTI:n uuteen strategiaan. Instituutin johtajan vaihduttua strategian laatiminen oli kuitenkin keskeytynyt. Uutta strategiaa ei näin ollen toistaiseksi ollut, eikä myöskään toimenpidesuunnitelmaa voitu tästä syystä tehdä. Odotteluajaksi laadittiin kuitenkin koulutuksen toiminta-alueelle toimenpidesuunnitelma vuodelle 2017. Se hyväksyttiin koulutustiimissä ja MTI:n johtoryhmässä vuoden 2017 alussa. Suunnitelma pohjautui keskeneräiseksi jääneisiin toimenpiteisiin, joista muutamia valittiin vuoden 2017 aikana toteutettavaksi. Vielä tässä vaiheessa oli kova luotto MTI:n ideaan ja kehittymismahdollisuuksiin.

Tiivistelmä

Toimenpidesuunnitelman tavoitteen mukaan jatkettaisiin vain niitä yhteisiä koulutusmuotoja, jotka eivät vieneet liikaa resursseja tai jotka olivat tuottoisimpia tai olivat muulla tavoin toimivimpia. Myös viestintää keskityttiin oleellisimpiin asioihin. Siirtymäväylien kehittäminen jatkettiin. Näin opiskelijoiden valinnanmahdollisuudet lisääntyisivät ja opintojen läpäisy tehostuisi.

Toimintavuoden aikana yhteisissä opinnoissa keskityttiin yhteistoteutuksiin, projektiopeutuksiin ja tapahtumatoteutuksiin. Viestinnässä panostettiin rekrytointi- ja alumnitapahtumiin sekä ideoituihin uusiin nettisivuihin, uusiin viestinnän muotoihin, kaikille avoimiin yhteisopetuksen aloitusinfoihin sekä toisen asteen omiin MTI-tapaamisiin. Lisäksi kirjoitettiin yhteisiä artikkeleita. Siirtymäväylien hyviä käytäntöjä jatkettiin ja valintaperusteiden kehittämistä viettiin eteenpäin. Opintojen läpäisyä ja tutkin-
tojen saantia seurattiin aiempaa tarkemmin, mutta muutoksia niissä ei toistaiseksi havaittu. Henkilöstön pedagogisessa koulutuksessa otettiin vasta ensimmäisiä askeleita. Vuoden tavoitteet olivat aikaisempiin vuosiin verrattuna maltilliset, ja monilta osin ne saavutettiin. Toisaalta alkoi näkyä merkkejä henkilöstön väsymisestä MTI:n jatkuvaan kehittämiseen. Uusista ideoista ei enää jaksettu innostua eikä myöskään aiempia uudistuksia edistetty kovin aktiivisesti.

Opintojen eteneminen ja tutkinnot

Opintojen etenemisestä oli kannettu huolta jo aiemmin. Tutkintotavoitteita ei edelleenkään saavutettu, vaikka keskeyttäneiden määräkään ei ollut edellisvuosista kasvanut. Yliopisto-opiskelijoista moni vaihtoi kandidaatintutkinnon jälkeen pääainetta, mikä vähensi maisteritutkinnon suorittaneiden määrää.

Opintojen etenemisen seuranta oli periaatteessa kunkin oppilaitoksen vastuulla ja etenemisen pulmakohtiin tuli puuttua omin ohjauksellisin keinoin. Koulutustiimissä voitiin kuitenkin käydä tilanteita yhdessä läpi ja pohtia mahdollisia toimia, joista voisi olla apua muillekin. Samalla voitiin keskustella yhdessä opiskelijapalautteista, joiden varsinaiseen käsittelyyn oppilaitoksilla oli omat prosessinsa. Erityisen tärkeää oli kuulla palautetta MTI:n yhteisistä opinnoista.

Koulutustiimissä oli aiemminkin käyty läpi opintojaksopalautteita ja opiskelijoiden opintopistekertymiä ja tätä tapaa jatkettiin. Opintojen läpäisyä saatiin hieman tehostettua seuraamalla opiskelijoiden etenemistä tarkemmin. Tätä seurantaa varten oli esimerkiksi opiskelijan edistymistä kuvaavat ”liikennevalot”, jossa vihreä merkitsi kaiken sujuvan aikataulussa, keltainen lievää hidastumista ja punainen opintojen keskeytymistä. Ohjausta tehostettiin ottamalla yhteyttä niihin, jotka näyttivät jäävän opinnoissa jälkeen. Kovin merkittäviin tuloksiin toimenpiteillä ei kuitenkaan päästy, koska opiskelijat tekivät ratkaisujaan elämäntilanteidensa mukaan. Yhä enemmän pyrittiinkin kiinnittämään huomiota siihen, mihin voitiin itse vaikuttaa: opetuksen ja ohjauksen laatuun.

Henkilöstön osaaminen

Opettajien pedagogisen osaamisen vahvistaminen oli nostettu toimenpidesuunnitelmassa yhdeksi tärkeäksi tavoitteeksi. Läheskään kaikilla opettajilla ei vielä ollut valmiuksia, joita muun muassa yhteisopettajuus, opiskelijaryhmien monitasoisuus ja heterogeenisuus sekä erilaisten osaamistavoitteiden yhteen nivominen edellyttivät. Uuden kehittelyyn, opetteluun ja oppimiseen tarvittiin tukea, ohjausta ja koulutusta.

Osaamisesta oli tarkoitus tehdä kartoitus ja päättää sen perusteella sopivista koulutuksista kohdennetusti ja koko henkilöstölle. Jonkin verran tätä ehdittiinkin edistää. Tehtiin muun muassa benchmarking-matka Haaga-Helia ammattikorkeakouluun sekä ideoitiin sisäistä koulutusta ja opettajien oman osaamisen kehittämistä – ja näihin pyydettiin resursseja korkeakoulujen johdolta. Asiaa pohdittiin myös MTI:n laatutyöryhmässä ja ideoitiin alustavasti yhteisiä koulutuspäiviä. Suunnitelmista huolimatta kattavaa ja systemaattista opettajien koulutussuunnitelmaa ei vielä saatu aikaiseksi, vaikka edellä mainittuja yksittäisiä edistysaskeleita otettiin. Mainitsemisen arvoinen esimerkki onnistumisista ovat myös teemalliset keskustelupiirit, joista mm. virisi useamman opettajan jatkotutkimussuunnitelma ja jotka rohkaisivat heitä lopulta hakeutumaan tohtoriopintoihin.

Joustavat opiskelumahdollisuudet

Toimenpidesuunnitelmassa tarkoituksena oli lähteä nyt käynnistämään MTI Highwayn mukaiset joustavat opintopolut. Tavoitteena oli koota aiemmin kartoitetuista yliopisto-opinnoista tietyt opintojaksot niin sanotuiksi polkuopinnoiksi, jotka voisi sisällyttää osaksi AMK-tutkintoa. Polkuopinnot suorittanut opiskelija voisi jatkaa yliopistossa suoraan maisterintutkintoon, koska polkuopinnot korvaisivat maisterintutkintoon valittavien opiskelijoiden

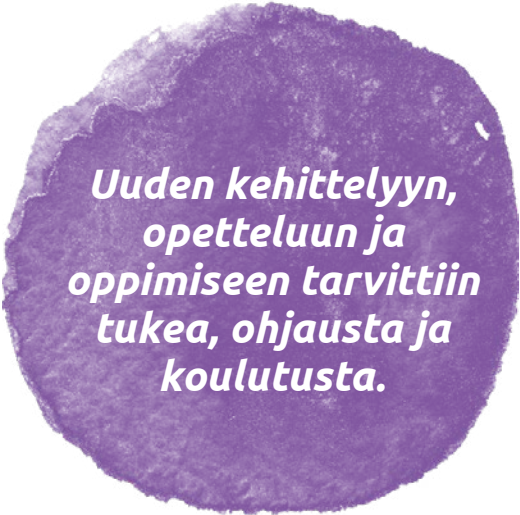
täydentävät opinnot. Vastaavasti osaksi yliopistotutkintoa suunniteltiin AMK-pakettia, joka antaisi opiskelijalle lisää käytännön osaamista. AMK-opinnoilla voisi korvata tutkintoon sisältyvän toisen pakollisen sivuaineen.

Opiskelijoiden siirtymistä korkeakoulujen välillä helpotettiin myös poistamalla matkailututkimuksen oppiaineesta pitkän sivuaineen vaatimus: Aiemmin maisterivaiheeseen hakeneella oli pitänyt olla yliopistossa suoritettuja opintoja yhdestä sivuaineesta perus- ja aineopintojen verran (60 op). Koska restonomeilla oli harvoin tällaisia opintoja, he olivat joutuneet hakemaan yliopistoon valintakokeen kautta. Valituksi tultuaan he olivat suorittaneet sivuaineopinnot ja siirtyneet sen jälkeen maisteriopiskelijaksi. Tämä menettely oli pidentänyt opiskeluaikaa noin puolellatoista vuodella. Sivuainetta oli pidetty tutkinnossa tärkeänä, koska se antoi opiskelijoille tietyn tieteenalan näkökulman matkailuun. Toisaalta matkailututkimuksen erillisissä maisteriohjelmissä (TourCIM ja NoTo) pitkän sivuaineen vaatimusta ei ollut ollut aiemminkaan, ja opiskelijat olivat silti selvinneet opinnoistaan hyvin. Pitkän sivuaineen vaatimuksen takia olisi kandidaatin tutkintoon käytännössä ollut mahdotonta sisällyttää suunnitteilla olevaa ammattikorkeakoulun opintopakettia, koska sille ei ollut sivuaineopinnoissa enää tilaa pitkän sivuaineen jälkeen. MTI-yhteistyön nimissä ja siirtymien joustavoittamiseksi pitkän sivuaineen vaatimuksesta luovuttiinkin tutkintorakenteessa syksystä 2018 alkaen¹⁸. Tieteellisyydestä päätettiin huolehtia matkailututkimuksen opinnoissa eli oman oppiaineen voimin. Näkökulmia matkailuun opiskelija voisi hakea lyhyen sivuaineen tai sivuaineiden kautta ja halutessaan toki edelleen myös suorittamalla pitkän sivuaineen.

Polkuja matkailuopistosta ammattikorkeakouluun oli joustavoitettu jo aiemminkin ja näitä käytäntöjä jatkettiin. Matkailuopiston opiskelijat saattoivat sisällyttää tutkintoonsa AMK-opintoja, jolloin he ammattikorkeakouluun siirtyessään pystyivät käytännössä aloittamaan suoraan toisen vuoden opinnoista. Lisäksi toisen asteen tutkinnon suorittaneilla oli (ilman edeltäviä AMK-opintojakin) mahdollisuus osaamisen näytön perusteella aloittaa opinnot sujuvasti suoraan toisen vuoden opinnoista. (Ks. enemmän luku **Siirtymäväylät**.) Kokonaisuuteen liittyi myös hakujen erillisväylä eli kuka tahansa ns. polkuopinnot eli 60 op avoimia AMK-opintoja suorittanut saatettiin valita suoraan AMK-tutkinto-opiskelijaksi ilman valintakoetta. Väylien avaamisen yhteydessä syntyi luonnollisesti myös tarve alkaa kannustaa matkailuopiston opiskelijoita jatko-opintoihin.

Ristiinvalittavista opinnoista oltiin luopumassa. Niitä oli kokeiltu jo vuosien ajan eikä suuria opiskelijajoukkoja ollut saatu liikkeelle. Tehokkaimpia tapa saada opiskelijat kohtamaan toisensa olivat olleet yhteistoteutukset eli juuri se ajatus, joille uusi Highway-malli rakentuisi. Ristiinvalittavia opintoja pidettiin tarjolla toisen ja kolmannen vuoden opiskelijoille

18 Tosin etusija annettiin edelleen *matkailun* yliopisto-opintoja suorittaneille. MTI:ssa AMK-tutkinnon suorittaneilla näitä kuitenkin oli, koska tutkintoon sisältyi automaattisesti useampia yhteistoteutuksia, jotka vastasivat yliopisto-opintoja. Lisäksi opiskelijat olivat voineet suorittaa ristiinvalittavia opintoja. Opintovapaan sijaisjärjestelystä ja vastuiden vaihdosta johtuvan informaatiokatkoksen takia uusi menettely saatiin voimaan vasta vuoden 2019 valintaperusteisiin, vaikka menettelystä sovittiin jo vuonna 2017.



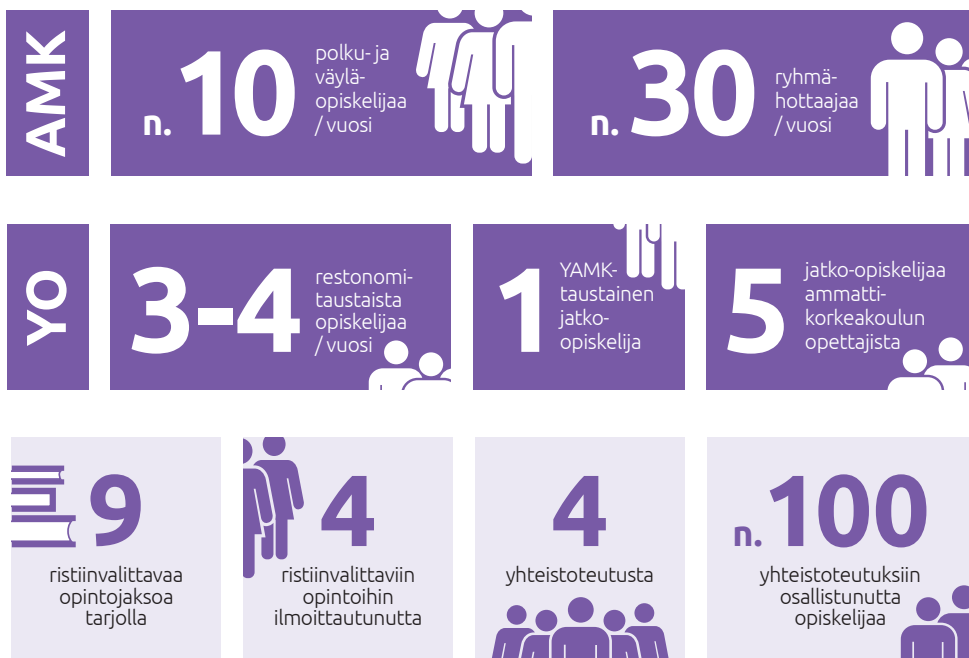
***Uuden kehittelyyn,
opetteluun ja
oppimiseen tarvittiin
tukea, ohjausta ja
koulutusta.***

vielä lukuvuosina 2017–2018 ja 2018–2019, ja uusi Highway olisi tarjolla vasta heistä seuraaville opiskelijasukupolville. Ristiinvalittavien opintojen markkinointiin ei enää juuri panostettu muutoin kuin vakioviesteillä ja nettisivuilla (vrt. luku **Ristiinvalittavat opinnot**). Lopulta ilmoittautuneitakaan ei tullut enää yhtään.

Uudempana, tai uudelleen esiin nousseena, asiana toimenpidesuunnitelmassa tuotiin esiin ylemmän AMK-tutkinnon opintojen ja maisteriopintojen väliset yhteydet. Näiden tutkintojen tavoitteet olivat kuitenkin niin erilaiset, että yhteistyön mahdollisuuksia ei juuri löytynyt. Haastetta aiheutti myös YAMK-koulutuksen hallinnollinen erillisuus instituutista (ks. luku **Oppilaitosten sisäiset rakenteelliset muutokset**). Enemmän pohdittiinkin ylemmän AMK-tutkinnon antamia valmiuksia tohtoriopintoihin. Periaatteessa tutkinto antoi hakukelpoisuuden, mutta valintakriteereissä YAMK-opintoja ei katsottu samanarvoisiksi yliopiston maisteriopintojen kanssa. Pohdittiin, olisiko mahdollista sisällyttää osaksi YAMK-tutkintoa jokin soveltuva opintopaketti, joka sujuvoittaisi väylää tohtoriopintoihin. Asia jäi MTI:n johtajan vastuulle, mutta se ei käytännössä edennyt – johtajan vaikutusmahdollisuudet opintojen sisältöihin osoittautuvat käytännössä mahdottomiksi. Toisaalta jatko-opintohakemuksia käsittelevässä työryhmässä tehtiin linjaus, että YAMK-opinnot riittävät sellaisenaan, jos tutkimussuunnitelma on hyvä. Silloin täydentävät opinnot jäävät määritettäväksi ja suoritettavaksi valinnan jälkeen. Tämä ei varsinaisesti nopeuttanut siirtymiä, mutta avasi toki mahdollisuuksia.

Yhteiset opinnot

Yhteistoteutuksien suunnittelua tuli toimenpidesuunnitelman mukaan jatkaa MTI Highwayn ajatuksen mukaisesti. Tarkoituksena oli pitemmällä aikavälillä säästää resursseja, jos kursseja



ei opetettaisi yhdessä, vaan jommankumman oppilaitoksen opettaja vastaisi kustakin yhteisestä kurssista. Vuonna 2017 ei kuitenkaan edetty vielä resurssikeskusteluun, koska uusien yhteistoteutusten suunnittelu oli vasta alkuvaiheessa¹⁹. Kuten edellä on todettu (ks. luku **Uusi suunnitelma: MTI Highway**), yhteistoteutusten suunnittelu oli aloitettu ensimmäisen lukuvouden opinnoista, ja suunnittelun oli tarkoitus vielä edetä myös toisen ja kolmannen vuoden opintoihin. Koordinaation puutteen ja henkilöstön innon hiipumisen takia suunnittelu ei kuitenkaan käytännössä edennyt. MTI:n yhteisiä opintoja alusta asti koordinoitua ja uudistusten läpiviennissä erittäin keskeisessä roolissa ollut opintopäällikkö jäi opintovapaalle, eikä instituutin ulkopuolelta tullut sijainen pystynyt ottamaan samanlaista vastuuta eikä roolia. Kutsuja yhteisiin tapaamisiin kyllä lähetettiin, mutta palavereja ei saatu koolle.

Kehittämisprojekteja aiottiin jatkaa aiemman käytännön mukaisesti eli niiden järjestämisestä vastasi ammattikorkeakoulu, mutta myös yliopiston opiskelijat saattoivat osallistua projekteihin. Sama koski passikoulutuksia. Resurssien käyttöä mietittiin: jos yliopisto ei vastavaroisesti järjestä kaikille avoimia kursseja, resurssien käyttö tulisi jotenkin muutoin tasata. Toiminta oli kuitenkin käytännössä niin pienimuotoista, että laskutuksesta olisi tullut enemmän kustannuksia kuin mitä toiminnasta olisi voinut laskuttaa. Syksystä 2017 lähtien

¹⁹ Vakiintuneet, aiemmin yhdessä opetetut Developing Destination Experiences ja Designing Tourism Service -kurssit siirtyivät kuitenkin jo vuonna 2018 ammattikorkeakoulun opetettaviksi. Samalla tosin tapahtui vahinko: kurssit poistettiin yliopiston opetussuunnitelmasta, vaikka yhteistoteutuksien olisi toki kuulunut olla tarjolla molemmissa korkeakouluissa jatkossakin.

kehittämisprojektien tiedotus alkoi kangerrella, eikä yliopiston opiskelijoita enää näkynyt ryhmissä.

Myös *tapahtumatoteutuksissa* yhteistyötä oppilaitosten ja tapahtumien välillä oli tarkoitus jatkaa. Yhteistyötä tehtiin mm. Lapin Erämessujen kanssa, jotka järjestettiin vain joka toinen vuosi. Tarvittiin siis toinenkin kumppani, jotta messutapahtumat olisivat olleet jokavuotisia²⁰. Vuorovuosin Lapin Erämessujen kanssa Lapin Messut Oy järjestää Pohjois-Suomen Erämessut, ja vuoden 2017 aikana aloiteltiinkin yhteistyötä tämän messutapahtuman kanssa. Yliopisto-opiskelijoille sopivien suoritusmuotojen löytäminen messuilla ei kuitenkaan ollut helppoa, ja lisäksi vastuuopettaja oli väsynyt yhteisopettajuuden tuomiin haasteisiin. Niinpä yliopisto ei varsinaisesti enää osallistunut tapahtumatoteutusten järjestämiseen. Yliopiston opiskelijoilla oli kuitenkin mahdollisuus osallistua ammattikorkeakoulun koordinoimaan tapahtumatoteutukseen ja saada kurssisuoritus tekemällä yliopiston oppimistehtävät. Koska vakiintunutta, yhteisopettajuuteen perustuvaa rakennetta ei ollut, myös toisen asteen osallistuminen tapahtumatoteutuksiin oli satunnaista.

Viestintä ja näkyvyys

Toimenpidesuunnitelman mukaan MTI:n näkyvyyttä instituuttina haluttiin edelleen vahvistaa. Tämä näkyi varsinkin opiskelijarekrytoinnissa: järjestettiin edelleen muun muassa Road Show -projekteja, joista viimeisin vuosien 2016–2017 taitteessa. Road show:ssa eri oppilaitosten opiskelijat esittelivät oppilaitoksiaan ja instituuttia. Tehtiin myös uusia esitteitä ja kehitettiin sosiaalisen median viestintää. MTI:n viestintäsuunnittelijan rooli oli keskeinen.

Yhtenä tavoitteena oli myös nettisivujen uudistaminen. Pohdittiin, kenelle sivut on suunnattu ja mitä tietoa sieltä haetaan. Tavoitteena oli, että nettisivut viestisivät kuvaa MTI:sta niin erikoislaatuisena paikkana, että sen kaikki oppilaitokset houkuttelisivat uusia opiskelijoita. Samalla haluttiin kirkastaa oppilaitosten profiileja yhteisen instituutin sisällä. Lisäksi pyrkimyksenä oli tehostaa instituutin näkyvyyttä matkailuelinkeinon ja ylipäänsä työelämän suuntaan. Uusista sivuista teetettiin jo luonnoskuvat, minkä jälkeen jäätin odottamaan LUC-sivuston lanseerausta. Tämä kuitenkin viivästyi niin paljon, että odottelun aikana luonnokset ehtivät unohtua.

Alumnitoiminta sujui siitä vastaavien henkilöiden voimin varsin hyvin. Alumnitapaamisia järjestettiin edelleen vähintään kaksi kertaa vuodessa. Lisäksi lähetettiin sähköpostitse alumnikirjeitä alumneiksi rekisteröityneille valmistuneille.

Instituutin sisällä tarkoitus oli tehostaa viestintää niin, että tieto saavuttaisi entistä paremmin myös matkailuopiston. Suunniteltiin, että matkailuopistoon olisi jalkauduttu pari kertaa vuodessa kertomaan uusista asioista sekä keskustelemaan opettajien kanssa MTI:n yhteisistä opinnoista ja toisen asteen opiskelijoiden mahdollisuuksista korkeakouluopintoihin. Vierailut oli tarkoitus ajoittaa niin, että ne saavuttavat oikeat osallistuja- ja kuulijakunnat.

²⁰ Vuosina, jolloin yhteistä tapahtumatoteutusta ei järjestetty, kurssin saattoi suorittaa itsenäisesti osallistumalla johonkin muuhun tapahtumaan ja laatimalla siitä raportin.

Aikataulujen sopiminen osoittautui kuitenkin erittäin haasteelliseksi. Matkailuopistosta kerrottiin, että siellä ei ole opettajatapaamisia tai jos oli, niihin ei mahtunut mukaan. Kävi niinkin, että kun vierailulle mentiin, paikalla ei ollutkaan koko opettajakunta. Opiskelijainfoihin taas ei ollut ollut pyydetty kaikkia opiskelijoita, opiskelijat oli jo päästetty jo lähtemään tai koko tapahtuma oli unohtunut.

Syksylle 2017 suunniteltiin myös yhteistä orientaatiojaksoa tai vähintään yhteistä MTI-infoa kaikkien oppilaitosten opiskelijoille. Info olisi palvellut ennen kaikkea viestinnällistä tarkoitusta: tieto MTI Highwaysta ja muista instituutin erilaisista yhteisen opiskelun mahdollisuuksista olisi saatu heti kaikkien aloittavien opiskelijoiden tietoon. Matkailuopistossa opinnot alkoivat kuitenkin viikkoja aiemmin kuin korkeakouluissa, joten yhteinen aloittaminen oli haasteellista. Yhteinen infotilaisuus olisi toki voitu järjestää myöhemminkin, mutta käytännössä se olisi pitänyt kytkeä johonkin kaikille pakolliseen opintojaksoon tai muuhun tilaisuuteen, jotta opiskelijat olisi saatu paikalle.

Lisäksi tavoitteena oli edelleen myös yhteisten artikkeleiden ja muiden julkaisujen tuottaminen. Korkeakoulujen kesken yhteistyösuhteet olivatkin jo varsin vakiintuneet ja henkilöt olivat tuttuja, joten kirjoituskumppanuus sekä populaarien että tieteellisten julkaisujen osalta oli luontevaa. Varsinkin yhteisissä hankkeissa syntyi myös lukuisia yhteisiä kirjoituksia.

MITÄ SAATIIN AIKAAN?



Vertailu toimenpidesuunnitelman toteutumisesta

- » oppilaitokset lisäsivät opintojen etenemisen seuranta ja tehostivat opintojen ohjausta
- » ideoitiin koulutuksia henkilöstön osaamisen kehittämiseen
- » koulutusasteiden väliset siirtymäväylät otettiin tehokkaammin käyttöön
- » MTI Highwayta edistettiin keskusteluilla sekä laatimalla askelmerkkejä; toteutus jäi vielä odottamaan tulevaa
- » jatkettiin koulutuksen yhteistyömuotoja entiseen tapaan ennen uuden mallin käyttöönottoa
- » pohdittiin erilaisia viestinnän kehittämiskeinoja ja -vaihtoehtoja

Lapin korkeakoulukonsernin rahoittama MTI vaihe 1 -projekti

”Opiskelijoiden opintopolkujen joustavuuden kehittäminen sekä yhteisen pedagogisen toimintakulttuurin vahvistaminen.”

Aiempiä vuosina yhteisen opetuksen kehittämistä olivat tukeneet *Oppivan matkailun* ja *Matkailukoulutuksen sateenkaaren*²¹ hankkeet ja kansainvälinen *Learning Tourism* -hanke²². Vuoden 2017 ja sitä seuraavien vuosien kehittämistoimenpiteisiin haettiin tukea opetus- ja kulttuuriministeriön korkeakoulutuksen kehittämishankehaussa syksyllä 2016. Hakemukseen kerättiin edellisissä luvuissa mainittuja toimenpiteitä, joita oli jo tehty ja joiden toteuttamiseen tarvittiin vielä lisäresursseja. Lapin korkeakoulukonsernin (LUC) kehotuksesta hankkeeseen yhdistettiin konsernin toinen kärkihanke, sosiaalialan koulutukseen ja tutkimukseen keskittyvä Sociopolis, sekä myös muita konsernitason kehittämistoimenpiteitä. Yhteishankkeesta tuli ehkä liian monitahoinen, eikä se saanut rahoitusta ministeriöltä.

Matkailualan tutkimus- ja koulutusinstituuttia koskeva osa edellä mainitusta hakemuksesta vietiin konsernin johtoryhmään: konsernilta haettiin resursseja MTI:n kehittämiseen, koska henkilöstön voimavarat kuluivat pääasiassa perustoimintaan eikä kehittämiseen jäänyt aikaa. Loppuvuodelle 2017 ja keväälle 2018 saatiinkin rahoitus pieneen hankkeeseen. Hankkeen tavoitteet asetettiin vuoden 2017 toimenpidesuunnitelman pohjalta: pyrkimyksenä oli kehittää opintopolkujen joustavuutta sekä vahvistaa MTI:n yhteistä pedagogista toimintakulttuuria, joiden katsottiin tarvitsevan kipeimmin huomioita.

Tiivistelmä

Lapin korkeakoulukonsernin rahoittamassa pienessä kehittämishankkeessa pyrittiin viemään eteenpäin keskeneräisiä opetuksen kehittämistoimia. Projektin tavoitteiden mukaan helpotettaisiin opiskelijoiden mahdollisuuksia valita opintoja toisesta korkeakoulusta valmiiksi paketoituina kokonaisuuksina sekä kehitettäisiin MTI:n yhteistä pedagogiikkaa. Lisäksi sujuvoitettaisiin opiskelijoiden mahdollisuuksia jatko-opintoihin.

Vuoden aikana paketoituille kokonaisuuksille löydettiin paikat tutkintorakenteista, mutta sisällöistä ei päästy yksimielisyyteen eikä kokonaisuuksia voitu lopulta tarjota opiskelijoille. Pedagogiikan kehittämisessä otettiin onnistuneempia askelia kansainvälisen kesäkoulun ja yhteisen yhteiseen toimintakulttuuriin keskittyneen kehittämispäivän myötä. Opiskelun jatkoväylistä parhaiten edistyi ammattikorkeakoulun opettajien hakeutumisessa tohtoriopintoihin yliopistoon: suurena apuna oli yhteisestä innostuksesta syntynyt sparrausryhmä.


21 Ks. alaviite 11 ja 12 tässä julkaisussa.

22 Ks. alaviite 4.

Opintopolkujen joustavuus

Projektissa pyrittiin edelleen rakentamaan ja toteuttamaan yliopiston opiskelijoille valinnais- ta ”AMK-pakettia” ja vastaavasti ammattikorkeakoulun opiskelijoille valinnais- ta ”yo-pakettia” heidän tutkintoihinsa. Näitä koskevat ajatukset oli esitetty jo aiemmin (ks. luku **Joustavat opiskelumahdollisuudet**), ja nyt niitä täsmennettiin. Opintopolkujen sisällöistä laadittiin erilaisia versioita. Sisältöjäkin oli hahmoteltu jo edellisenä vuonna, mutta niistä piti päättää ja sopia vielä virallisesti. Yksimielisyyttä kaikesta aiemmin suunnitellusta ei kuitenkaan saavutettu. Yliopistolle eivät sopineet eräät tutkintoon kaavaillut opinnot. Ajatus, että ammattikorkeakoulun kurssit vahvistaisivat yliopisto-opiskelijoiden käytännön ja johtamisen taitoja, ei näin ollen täysin toteutunut. Käytännössä mitään suoranaisesti uutta ei pystytty kehittämään, vaan AMK-pakettiin jäi edelleen irrallisia opintojaksoja. Ammattikorkeakoulun opiskelijoille tarjottiin yliopistosta ns. täydentäviä opintoja eli yliopisto-opiskelun valmiuksia tarjoavia tieteellisiä opintojaksoja ja metodiopintoja. Ne suoritettuaan opiskelija voisi sujuvammin haakeutua maisteriopiskelijäksi.

Hankkeen suurin onnistuminen oli se, että molempien korkeakoulujen opetussuunnitelmista löydettiin lopulta sopiva paikka opintopolkujen opinnoille. Aiemmin 30 op:n laajuisten yliopisto-opintojen sisällyttäminen restonomin tutkintoon ei ollut näyttänyt mahdolliselta, vaan oli varauduttu niiden tyypistämiseen 20 op:n laajuiseksi. Nyt 30 op:n sijoittaminen kuitenkin näytti onnistuvan. Yliopistossa puolestaan sivuaineopintoihin mahtuisi 30 op AMK-opintoja. Myös opintopaketteihin kuuluvat opintojaksot olisivat valmiiksi määriteltä, kokonaisuus olisi selkeä paketti ja sillä olisi harkittu funktio tutkintorakenteessa, minkä toivottiin helpottavan ja houkuttelevan opiskelijoita valitsemaan nämä kokonaisuudet yksittäisten opintojaksojen sijaan (kuten aiemmin oli ollut ristiinvalittavissa opinnoissa).



***Suurimmat syyt
uudistusten
toteutumattomuuteen
olivat henkisiä.***

Opintopolut oli tarkoitus ottaa käyttöön syksyllä 2018. Näin ei kuitenkaan tapahtunut, sillä lopullista päätöstä polkujen sisällöistä ei koskaan tehty. Suunniteltuja opintopolkuja ei ryhdyttykään aktiivisesti edistämään, eivätkä ne koskaan päätyneet kokonaisuuksina tutkintorakenteisiin saakka. Näin ollen niitä ei voitu myöskään markkinoida opiskelijoille muuten kuin yksittäisinä valittavissa olevina opintojaksoina.

Suurimmat syyt uudistusten toteutumattomuuteen olivat henkisiä: henkilöstön usko yhteiseen tekemiseen alkoi loppua. Monien aiempien toimien hiipussa ei ollut innostusta uusiin kokeiluihin eikä halukkuutta sitoutua uusiin toimintamalleihin. Instituutin johtokaan ei pystynyt innostamaan henkilöstöä muutokseen, kun vahvaa tulevaisuuden visiota ei ollut. (Ks. enemmän tämän luvun loppu **Mihin päästiin?**)

Projektissa tarkasteltiin myös yliopistossa suoritettavia jatko-opintoja. Tavoitteena oli kannustaa ammattikorkeakoulun opettajia tohtoriopintoihin ja sujuvoittaa niihin hakeutumista. Opinnoista kiinnostuneille perustettiin sparrausryhmä, joissa keskusteltiin mahdollisista jatko-opinnoista ja tutkimusaiheista sekä kartoitettiin mahdollisia yhteisiä tutkimusintressejä. Ryhmään tulikin mukaan monta opettajaa, ja useampi heistä teki myös tutkimussuunnitelman ja tuli hyväksytyksi tohtoriopiskelijaksi. Lisäksi järjestettiin lukupiiri, jossa saattoi jakaa ja kehittää johonkin teemaan tai menetelmään liittyvää osaamistaan sekä saada vertaistukea esimerkiksi väitöskirjan tekemiseen.

Yhteinen pedagogiikka

Toisena pääteemana projektissa oli MTI:n yhteisen pedagogiikan vahvistaminen. Tavoitteena oli löytää yhteisiin osaamissisältöihin liittyvä yhteinen pedagoginen sekä toimintakulttuuri että visio. Tämä toive oli noussut vahvasti koulutustiimistä ja opetushenkilökunnan keskuudesta. Tavoitteisiin oli tarkoitus pyrkiä erilaisilla koulutuksilla ja kokeiluilla. Elokuussa 2018 toteutettiin ensimmäinen kokeilu: kansainvälisen kesäkoulu *Christmas Experience Academy*. Yhteistyökumppaneina olivat Kajaanin ammattikorkeakoulu, University of Iceland ja Hólar University College. Kesäkoulu onnistui hyvin, ja sen toteuttamista päätettiin jatkaa seuraavinakin vuosina. Yhteisesti toteutettu kesäkoulu vahvisti sekä kansainvälisiä kumppanuuksia että MTI:n sisäistä toimintakulttuuria, osaamissisältöjä ja pedagogiikkaa.

Yhteistä opettajuutta pyrittiin hahmottamaan ja siihen liittyviä kehityskohteita löytämään myös syksyn 2017 yhteisöpäivässä. Siellä esiin tulleita ajatuksia MTI:n yhteisöllisyyden kehittämisestä vietiin eteenpäin instituutin johtoryhmään. Päätettiin myös tuottaa yhteinen matkailupedagogiikkaan liittyvä julkaisu.²³

Yhteisöpäivässä hahmoteltiin MTI:n tulevaisuutta yleisemminkin. Keskustelujen pohjalta hahmoteltiin yhteinen matkailun hallitun kasvun ohjelma, johon kaikki voisivat sitoutua.

23 Päätöksestä huolimatta julkaisu ei koskaan toteutunut, koska sille ei saatu rahoitusta onnistumaan. Ammattikorkeakoulussa tehtiin oma aihetta käsittelevä julkaisu: Koivunen, Kati (toim.). (2017). Olemme talenttia: Tarinoita matkailuosaamisen kehittämisestä työelämän ja koulutuksen kohtauspisteessä. Lapin ammattikorkeakoulu. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-316-166-5>

Ajatus oli, että se voisi toimia lähtökohtana sekä instituutin uudelle strategialle että pedagogiikan kehittämiseksi. Keskusteluista virisivät myös teemalliset keskusteluryhmät, jotka koontuivat myöhemmin pohtimaan muun muassa mahdollisia hankkeita ja opetusten sisältöjä. Suunniteltuja henkilöstökoulutuksia ei sitä vastoin järjestetty. Niin ikään jäi tekemättä projektisuunnitelmassa mainittu toimenpidesuunnitelman hahmottelu yhteisen toimintakulttuurin ja pedagogiikan kehittämiseen.

MIHIN PÄÄSTIIN?

Kaiken kaikkiaan projektissa ei saatu aikaan kovin paljon uutta, vaikka joitakin uusia yhteisiä kiinnostuksen kohteita löytyikin. Jotta yhteistyö käytännössä toimisi, sen tulisi perustua selkeisiin tavoitteisiin ja tarpeisiin: Miksi ja ketä varten yhteistyötä tehdään? Mihin ollaan menossa ja mihin tähdätään? Mihin keskitytään? Mitä MTI ylipäätään meille tarkoittaa? Mistä instituutti tunnetaan ja mihin se on päättänyt panostaa? Mistä MTI-identiteetti muodostuu? Näihin kysymyksiin olisi kaivattu vastausta instituutin johdolta. Selkeä visio näytti kuitenkin puuttuvan sekä johtajalta että johtokunnalta, joka pohti enemmän pieniä yksityiskohtia kuin oleellisia strategisia linjauksia. Henkilöstö ei voinut tehdä linjauksia yksin oman perustyönsä ohella. Kun selkeitä linjauksia ei ollut, tavoitteista oltiin helposti eri mieltä ja tulevaisuuden suunta jäi epäselväksi. Se ei voinut olla vaikuttamatta myös henkilöstöön: sitoutuminen ja motivoituminen yhteiseen kehittämiseen jäi valitettavan niukaksi.

Toimien hiipuminen 2018


Vuosi 2018 ei jää MTI:n historiaan merkittävänä kehitysaskelena, vaan ennemminkin juuri päinvastoin – vuotena, jolloin instituutin olemassaolo alettiin kyseenalaistaa. Aiempien vuosien 2013–2016 aktiivinen vire ja vielä vuosien 2016–2017 uuden ideoimisen ote katosivat käytännössä kokonaan. Oppilaitoksissa vetäydyttiin omien perustehtävien ääreen, ja instituutin yhteinen toiminta jäi toissijaiseksi. Tässä luvussa kuvataan tarkemmin tähän hiipumiseen johtaneita tapahtumaketjuja ja niistä seuranneita tuntemuksia. Vuodelle kasaantuneiden haasteiden määrä huomioiden ei ollut lainkaan ihme, että luovuttamisen mieliala alkoi levitä henkilöstössä.

Tiivistelmä

Vuonna 2018 MTI:n yhteistoiminta hiipui lähes olemattomiin. Syitä oli monia: Vuosikausia jatkunut kehittäminen riittämättömillä resursseilla oli syönyt avainhenkilöiden jaksamista. Instituutin yhteisten tehtäväkuvien lakkauttaminen poisti tuen opettajien yhteiseltä tekemiseltä ja instituutin yhtenäisyyden kehittämiseltä. MTI:n edessä oleva muutto pois Viirinkankaalta merkitsi instituutin henkilöstön hajoamista käytännössä kahtia. Korkeakoulujen johdolta ei saatu tunnustusta instituutissa pitkään tehdylle kehittämistyölle, vaan se asetti erillisprojekteja aiheisiin, joita MTI:ssa oli jo kokeiltu ja havaittu toimimattomiksi. Myöskään MTI:n omiin tulevaisuuden kehittämisaskeliin ei johdossa uskottu. Sen sijaan johto määräsi itse kehittämisen suunnan ja antoi ukaasin uudesta valtavasta kehittämisprojektista, joka instituutissa piti toteuttaa. Samaan aikaan vanhat opintojen yhteistyömuodot oli pääosin jo lakkautettu eikä uusia ollut vielä aloitettu. Koulutustiimin toiminta oli käytännössä lakannut. Lisäksi oppilaitosten rakenteelliset muutokset ajoivat instituutissa työskenteleviä kauemmas toisistaan. Mikään edellä mainituista muutoksista olisi instituuttia tuskin yksin lamaannuttanut, mutta vastoinikäymisten kasaantuminen sai MTI:n yhteishengen latistumaan. Tulevaisuus ei näyttänyt ruusuiselta.

Avainhenkilöiden väsyminen

Vuosia jatkunut kehittämistyö oli väsyttänyt henkilökunnan: enää ei jaksettu panostaa osittain kivireeltä tuntuvaan yhteiseen tekemiseen. Oli helpompi palata perustehtävään kukin omaan oppilaitokseensa. Monet avainhenkilöt, jotka olivat vuosien ajan osallistuneet aktiivisesti instituutin kehittämiseen, vetäytyivät MTI:n yhteisestä toiminnasta ja keskittyivät vastavuoroisesti opetukseen ja muihin oman oppilaitoksen perustehtäviin. MTI oli kuitenkin aina ollut eräänlaista ekstraa, jota muilla oppilaitosten yksiköillä ei ollut. Tällainen ekstra on



sitä ensimmäistä, jota väsynyt alkaa karsia työkuormastaan. Oli myös selvästi nähtävissä, että yhteistyö oli ollut liikaa tiettyjen henkilöiden varassa. Vastuuta kehittämisestä olisi pitänyt pystyä jakamaan ja kierrättämään paremmin. Tietotaito ja toimivat uudet käytännöt eivät olisi saaneet vetovuorojen vaihtuessa kadota. Yhteisen tekemisen olisi pitänyt tulla normaaliksi ja itsestäänselvyydeksi niin, että siitä ei olisi enää palattu vanhaan.

Toimintojen hiipumiseen vaikutti osittain myös epätietoisuus instituutin tulevaisuudesta. Henkilöstölle ei annettu juurikaan resursseja eikä ohjenuoria kehittämiseen, mutta silti MTI:lta vaadittiin oppilaitosten muita yksiköitä enemmän uudistuksia ja yhteistyötä. Tämä aiheutti henkilöstössä hiljaista vastarintaa. Opetuksesta huolehdittiin, mutta varsinaista kehittämistyötä tehtiin korkeintaan näennäisesti.

Henkilöstön väheneminen

MTI:n yhteistä toimintaa heikensi myös henkilöstön väheneminen. Instituutin oma kv-suunnittelijan tehtävä oli lopetettu vuoden 2017 lopussa, eikä kansainvälistymistä koordinoitunut enää kukaan. Oppilaitoksilla oli kyllä omat kv-henkilöstönsä, mutta instituutin hyvin alkanut linjakas kansainvälistyminen jäi kesken: esimerkiksi uutta kv-toimintasuunnitelmaa ei laadittu.

Myös MTI:n viestintäsuunnittelijan työaika pienennettiin ja tehtävä siirrettiin osaksi yliopiston viestintäpalveluja. Järjestely heikensi merkittävästi MTI:n näkyvyyttä. Viestintäyksiköstä ei voitu osoittaa sijaista suunnittelijan työvapaiden ajaksi MTI:n viestinnän tarpeisiin. Lisäksi oli tehty linjaus, että esimerkiksi opiskelijarekrytointi tehtäisiin jatkossa ensisijaisesti oppilaitoslähtöisesti – ei MTI-brändillä kuten aiemmin. Hakijoiden oli katsottu identifioituvan oppilaitokseen, ei matkailuun eikä instituuttiin. Niinpä yhteisistä Road Show -esittelyistäkin luovuttiin. Kaiken kaikkiaan MTI:n näkyvyys pieneni niin rajusti, että muualta Suomesta alkoi tulla kyselyjä, mitä instituutissa tapahtuu. MTI:n asema edelläkävijänä oli uhattuna.

MTI:n kehittämiseen perehtynyt opintopäällikkökin oli edelleen opintovapaalla, eikä hänen sijaisensa pystynyt uutena yhteisön jäsenenä tarttumaan koulutuksen kehittämistä koskeviin toimiin samalla intensiteetillä. Oli selvästi havaittavissa, että olisi tarvittu muistuttelijoita ja patistelijoita, eteenpäin kannustavia henkilöitä. Taustalla työtä tekevällä henkilöstöllä olisi ollut vastuu kehittämisestä, ja opettajat olisivat osallistuneet toteutukseen asiantuntemuksellaan. Opettajille vastuun antaminen ei toiminut vaan käytännössä pysäytti kehityksen.

Tilakysymys

Tilakysymyksen alkoi häiritä toimintaa. Instituutin henkilöstö koki olevansa erillään yliopistosta ja ammattikorkeakoulusta ja opettajat kaipaivat kontakteja myös muiden alojen opettajiin. Henkilökunta työskenteli pääasiassa pienissä toimistoissaan, eikä kohtaamisia tapahtunut kovin usein. MTI:ssa ei juuri opiskelijoitakaan käytävillä näkynyt. Tilat eivät luoneet mielikuvaa aktiivisesta korkeakouluympäristöstä.

Tilanne alkoi entisestään kärjistyä, kun korkeakoulujen rehtorit päättivät syksyllä 2018, että MTI siirtyisi Viirinkankaalta Jokiväylälle eli ammattikorkeakoulun tilojen yhteyteen. Oli selvitetty myös mahdollisuutta siirtyä yliopistolle, mutta sieltä ei riittäviä tiloja löytynyt. Korkeakoulujen johto piti tärkeänä, että MTI:n Lapin yliopiston ja ammattikorkeakoulun henkilöstö työskentelee jatkossakin yhteisissä tiloissa.

Yliopiston henkilökunta ei ollut valmis siirtymään ammattikorkeakoulun kampukselle. Sen koettiin asettavan matkailututkimuksen henkilökunnan vielä aiempaa heikompaan asemaan verrattuna yliopiston muiden oppiaineiden henkilöstöön. Yhteydet yliopistoon olivat jo Viirinkankaalla olon aikana heikentyneet, eikä muutto suinkaan ratkaisisi ongelmaa, vaan yhteydet yliopiston muiden alojen tutkimushenkilökuntaan jäisivät edelleen vähäisiksi. Oppiaineen identiteetin näkökulmasta sijoittumista ammattikorkeakoulun tiloihin pidettiin myös hankalana. Kaivattiin tieteidenvälisyyttä; tutkimuskumppanit saattoivat löytyä myös muista oppiaineista ja tiedekunnista. Yliopiston henkilöstö koki, ettei MTI:n henkilöstön tarvitse välttämättä edes työskennellä samoissa tiloissa, koska toimivat yhteistyösuhteet olivat jo MTI:ssa rakentuneet niiden kanssa, joiden kanssa ne olivat rakentuneeseen. Ehkä olisi vuorostaan aika tiivistää yhteyttä pikemminkin yliopistoon kuin ammattikorkeakouluun?

Ammattikorkeakoululle muuttoa eivät puoltaneet jokapäiväiset käytännötkään. Yliopiston opettajien tulisi kulkea koko ajan korkeakoulujen väliä, koska heidän vastuullaan oleva opetus olisi toteutettava yliopistolla MTI:n yhteistoteutuksia lukuun ottamatta. Yliopiston opetusta ei Jokiväylälle mahtuisi. Epäselvää oli myös, löytyisikö uusista tiloista erillisiä työhuoneita vai sijoittuisiko henkilöstö yhteisiin avokonttoreihin, joissa keskittymistä vaativien tehtävien, esimerkiksi tutkimustyön, tekeminen olisi vaikeaa. Suunnitellut tilat eivät tuntuneet tukevan lainkaan yliopiston henkilökunnan tarpeita.

Tilakysymyksen epäselvyys ja epätydyttävät suunnitelmat lisäsivät tyytymättömyyttä koko instituuttia kohtaan. Yhteisistä kehittämisistä pidättäydyttiin tai ainakin vetäydyttiin niin paljon kuin mahdollista. Uusia aloitteita ei tehty, keskeneräisiä asioita ei viety eteenpäin ja aiemmin toimineiden käytäntöjen annettiin hiipua.

Yhteiset 120 op:n opinnot


Samoihin aikoihin tilakysymyksen kanssa korkeakoulujen johto oli myös päättänyt, että korkeakoulujen opetusta tulee edelleen lähentää – jopa niin, että tutkintoihin tulee yhteistä opetusta 120 op:n verran. Malli noudatteli pääpiirteissään jo aiemmin MTI Highwayssa suunniteltua mallia, mutta yhteisten opintojen aukikirjoitettu suuri määrä herätti silti vastustusta opettajissa. Erityisesti hiersi se, että tavoite oli ylhäältä määrätty eikä sen annettu muodostua asiantuntijoiden omien kehitysideoiden ja jo valmiiden yhteisten opetussisältöjen pohjalta. Toisaalta koska etenemistä tuskin olisi oikeasti tapahtunut ilman ulkoista pakkoa ja nykytilannetta pidettiin yleisesti epätydyttävänä, myös ymmärrystä uudistukselle jonkin verran löytyi. Ylhäältä annetun rakenteen katsottiin kuitenkin enemmän lukitsevan ja määrittävän kehittämistyötä liian tiukasti ja liian suurilla tavoitteilla. Kysymyksiä ja uh-

kakuvia oli paljon. Miten tutkintojen tuottaman osaamisen käy? Miten opiskelijoiden identiteetit rakentuvat? Miten opettajien motivaatio säilyy opetettaessa suuria ja heterogeenisiä opiskelijajoukkoja? Miten erilaiset opiskelijamäärät käytännössä hallitaan kurseilla? Miten yhteisten opintojen pedagogiikka varmistetaan? Miten dualimalli säilyy? Miten tutkintoihin saadaan mahtumaan kaikki oleellinen? Miten tällaisesta rakenteesta viestitään selkeästi ja ymmärrettävästi? Tuleeko lopputuloksesta huonompi kuin aiemmat erilliset tutkinnot? Tuoko uudistus mitään säästöjä?

Myös opetuksen uudistamista koskevat epävarmuudet näkyivät haluttomuutena osallistua oikeastaan mihinkään MTI-toimintaan. Vuoden 2018 toiminnassa ja ilmapiirissä olikin havaittavissa istumalakon piirteitä: yhteisiin keskusteluihin ei osallistuttu, kehittämistä ei kommentoitu eikä aloitteita toiminnan suunnittelemiseksi tehty. Kun idea oli tullut korkeakoulujen johdolta, odotettiin että myös käytännön toimet – tai edes ehdotukset niihin – tulisivat sieltä.

Oppilaitosten sisäiset rakenteelliset muutokset

Oppilaitosten sisäiset rakenteelliset muutokset aiheuttivat lisää epäselvyyttä MTI:n tulevaisuudesta. Lapin matkailuopisto oli liittynyt osaksi Lapin koulutuskeskus REDU:a jo vuoden 2017 alusta ja samalla irtautunut virallisesti instituutista. Tulevan yhteistyön muodosta oli neuvoteltu siitä saakka, mutta sopimusta ei ollut saatu aikaiseksi. Niinpä yhteistyön muotoja ja instituutin uutta rakennetta haettiin edelleen vuonna 2018. Käytännössä matkailuopisto oli ollut koko MTI:n historian ajan aika heikosti kiinni instituutin toiminnassa, vaikka sitä oli kovasti vuosien varrella pyritty saamaan mukaan. Organisaatiokulttuurit olivat niin erilaisia, että yhteentörmäyksiä ja väärinymmärryksiä oli sattunut pitkin matkaa. Yhteistyöhön MTI:n sisällä ei ollut koskaan löydetty pitkäjänteisiä yhteistyömuotoja, joihin



***Vuoden 2018
toiminnassa ja
ilmapiirissä oli
havaittavissa
istumalakon
piirteitä.***

myös Lapin matkailuopisto olisi pystynyt sitoutumaan. Uudistuksessa tämä tarkoitti, että Lapin matkailuopiston toiminta kiinnittyi yhä vahvemmin omaan koulutusorganisaatioon, ja MTI:n tasolla yhteistoiminta jäi koulutuksen osalta entistä vähäisemmäksi, jopa olemattomaksi. Kolmen koulutusasteen yhteistyö oli ollut alun perin MTI:n ainutlaatuinen valtti, ja tämä oli nyt murentumassa. Valtakunnallinen toisen asteen uudistus oli edeltävinä vuosina vienyt oppilaitoksen henkilökunnan ajan ja energian kokonaan, eikä ajatuksia ollut senkään takia riittänyt enää MTI:n suuntaan. Toisaalta juuri uudistus olisi ehkä tarjonnut mahdollisuuksia aidompaan yhteistyöhön sekä koulutuksessa että esimerkiksi palvelutoiminnassa. REDU:ssa matkailu- ja ravintola-alan tilat sijaitsivat Jokiväylällä, joten yhteistyölle olisi sikäli ollut aiempaa paremmat mahdollisuudet fyysisen välimatkan pienennyttyä. Myös opintojen joustavimmat rakenteet olisivat voineet mahdollistaa uudenlaiset yhteistoteutukset ja projektiopinnot. Yhteinen koulutustulevaisuus jäi kuitenkin uudistuksessa muun myllerryksen jalkoihin ja tarkemmin avaamatta.

Myös ammattikorkeakoulussa valmistauduttiin organisaatiouudistukseen. Aiemmin restonomikoulutus oli toiminut erillisyyksikkönä MTI:n johtajan alaisuudessa. Nyt koulutus siirtyisi osaksi laajempaa ”vastuulliset palvelut” -osaamisryhmää ja edelleen ”pohjoinen ja hyvinvointi” -osaamisaluetta²⁴. Organisaatiouudistuksessa restonomikoulutus kiinnitettiin siis vahvemmin ammattikorkeakoulun muuhun toimintaan. Toki MTI:n erityisasema tunnustettiin edelleen ja myös uusi malli mahdollisti MTI:n toiminnan kehittämisen. Enemmänkin oli kyse yhteisen vision löytämisestä, joka olisi ohjannut MTI:n operatiivista toimintaa kohti yhdessä asetettuja instituutin päämääriä ammattikorkeakoulun organisaatiokytköksistä huolimatta.

LUC2020-ohjelma

Epäselyvyyttä kokonaistilanteeseen toi osaltaan vielä LUC2020-ohjelma eli koko korkeakoulu-konsernin laajuinen kehittämisohjelma, jonka tarkoituksena oli lähentää korkeakoulujen toimintaa entisestään. Lukuisista alaprojekteista koostuva ohjelma koski mm. tietohallinto- ja opiskelijatietojärjestelmiä, kirjastopalveluita, kielikeskusta sekä korkeakoulujen kansainvälistymistä ja strategista suunnittelua. Muun muassa ympärivuotista opiskelua sekä joustavia opintopolkua ja ristiinvalintoja pyrittiin kehittämään omilla alaprojekteillaan. Tämä herätti hämmennystä MTI:ssa, koska samoja asioita oli kokeiltu instituutissa jo vuosien ajan ja niistä oli kertynyt paljon kokemuksia. LUC2020-ohjelmassa lähdettiin niin sanotusti keksimään pyörää uudelleen. Koettiin, että MTI:n kokemuksille ei annettu arvoa, vaikka niistä projektissa kyseltiin. Ehkä ei olisi tarvittu projektia sellaiseen asiaan, joka oli jo havaittu toimimattomaksi. Heräsi myös ajatuksia, miksi yrittää kehittää enää mitään MTI:ssa hyvin rajallisilla voimavaroilla, kun kerran LUC:ssa samoja asioita tehdään isoilla resursseilla. LUC-projek-

²⁴ Uudessa organisaatiomallissa ammattikorkeakoulun koulutukset oli ryhmitelty kahteen teemalliseen osaamisalueeseen, jotka puolestaan sisälsivät yhteensä seitsemän eri teemallista osaamisryhmää. Lisäksi ammattikorkeakoulussa toimi monialainen YAMK-osaamisryhmä. Koulutuksia ei siis enää ryhmitelty koulutusaloittain vaan sisällöllisten teemojen mukaan.

tien henkilöstö ei ollut sisällä käytännön opetuksessa eikä siksi nähnyt niitä ongelmia, joita MTI:ssa oli jo aiemmin tunnistettu ja pyritty ratkomaankin. Ulkopuolelta tehty kehittämistyö jäi hieman etäiseksi eikä oikein kytkeytynyt yksiköiden perustoimintaan.

MTI-hengen heikentyminen

Edellä kuvatuslaisessa monella tavoin epämääräisessä tilanteessa ei ollut ihme, että instituutin toiminta ja ilmapiiri hyyytivät. Hiipumisen merkkejä oli kuitenkin ollut nähtävissä jo pitkään: Yhteisiä opintoja ei ollut enää juuri lainkaan. Ristiinvalittavista opinnoista oli aiemmin luovuttu, koska opiskelijat eivät niitä olleet suorittaneet eivätkä ilmeisesti kaivanneet. Yhteisistä vierailuluennoista oli käytännössä jäljellä vain yliopiston ulkomaalaisten vierailijoiden vetämät kurssit. Projektiopinnot oli sijoitettu ammattikorkeakoulussa opintojaksojen sisään, eikä niitä enää markkinoitu yliopiston opiskelijoille. Suunniteltu MTI Highway perustui pitkälti yhteistoteutuksiin, mutta niitä ei ollut käytännössä suunniteltu eteenpäin. Vain kahdella kurssilla, matkailun johdantokurssilla ja toimintaympäristökurssilla, toteutettiin muutamia vastavuoroisia vierailuja korkeakoulujen kesken. Tuotekehitysaiheiset vakiintuneet yhteistoteutukset olivat siirtyneet ammattikorkeakoulun toteutettavaksi, ja ne olivat poistuneet yliopiston tutkintorakenteesta. Ainoa uusi avaus oli kesäkoulu. Kolmen oppilaitoksen yhteisiä toteutuksia ei viety eteenpäin, ja tapahtumaopinnot keskittyivät ammattikorkeakouluun. Koulutusyhteistyöhön kaivattiin toisaalta uusia suuria avauksia, toisaalta niihin suhtauduttiin nihkeästi.

Kaikki edellä todettu heijastui väistämättä MTI:n eri tiimien toimintaan. Niinpä esimerkiksi koulutustiimi ei kokoontunut vuoden 2018 aikana kertaakaan. Asioita tiimin käsiteltäväksi ei ollut, kun kukaan ei ollut suunnittelemassa seuraavia askeleita eikä hiipuneista yhteisistä toiminnoista ollut keskusteltavaa. Yhteiset opinnot eivät edistyneet, instituutin uutta strategiaa odoteltiin, viestinnässä ja kansainvälistymisessä ei tapahtunut mitään kehitystä. Jo vireille saatetut ideat, kuten opintopolut korkeakoulujen opetussuunnitelmissa, eivät edenneet toteutukseen saakka, kun niitä ei koulutustiimissä osoitettu kenenkään vastuulle. MTI-LUC-projekti päättyi keväällä 2018, eikä siinä käynnistettyjen tai pohdittujen asioiden loppuunsaattamisesta huolehdittu. Hanketoiminnan koordinaatio oli myös lakannut ja instituutin vahvuuksiin kuulunut yhteinen hanketoiminta oli eriytynyt oppilaitoksittain.

Näin lähes kaikki instituutin yhteiset toiminnot olivat tavalla tai toisella hiipuneet. Mikä MTI:n rooli ja tehtävä nyt oli? Oliko instituutti vielä olemassa? Verkostomainen rakennelma ei pysy hengissä, ellei ole riittävästi vastuuhenkilöitä sitä ylläpitämässä. Tällaisia patistelijoita ei enää tuntunut olevan. Työskentely yhteisissä tiloissa ja ohjaus yhteistoimintaan oli tuottanut tuloksia, mutta kun MTI ei enää ollut kenenkään prioriteettitilalla korkealla, kukin palasi omaan oppilaitokseensa – joissa taas patistelijoita riitti. Yhteisen tekemisen vähetessä yhteisöllisyyskin mureni ja MTI-henki lipui yhä kauemmas. Kun instituutin yhteisiä tapahtumia, projekteja, nettisivua ja viestintää ei juurikaan ollut, MTI ei enää paljонkaan näkynyt henkilöstön arjessa.

MITÄ SÄILYI?

Jos tätä hiipumisen vuotta voi pitää hengähdystaukona, oli hengenveto alituisen kehittämisen jälkeen aivan ymmärrettävää. Vaikka kehittäminen sisältyy aina kaikkeen opetustyöhön, täysin uuden luominen vie paljon enemmän henkisiä resursseja. Kun aktiivinen paine uuden kehittämiseen hetkeksi loppui eikä yhteistä visiota tulevaisuudesta määritetty – tai se ei ainakaan ollut kaikilla kirkkaana mielessä – vetäydyttiin vähemmän kuluttavien perustoimintojen ääreen.

Toisaalta kehittämisestä oli tullut MTI:ssa tuttua eikä sitä pelätty, vaikka sitä kuormittavuuden takia välteltiin. Henkilökunta oli tottunut siihen, että instituutti on edelläkävijä ja että uudistukset ja kokeilut kyetään toteuttamaan nopeastikin jäämättä liikaa miettimään mahdollisia ongelmia tai haasteita. Tässä mielessä MTI:iin oli syntynyt ketterä kehittämisen ja kokeilemisen kulttuuri, mistä oltiin ylpeitä. Tulisiko siis innostunut kehittämisvaihe päälle automaattisesti, kun uusi kehittämisen aika tulisi ja hetken hengähtämisen jälkeen käytäisiin taas tositoimiin? Vai oliko kaikki voimavarat jo käytetty ja oltiinko kehittämiseen liian kyllästetty? Jälkimmäisessä tapauksessa uusien, ennen kokemattomien ja MTI:n edelläkävijäasemaa vahvistavien villien ideoiden kehittäminen ja toteuttaminen olisi todennäköisesti mahdotonta.

Jossain määrin tuntui joka tapauksessa säilyneen usko siihen, että MTI on hyvä idea ja että yhteistyö voi hyödyttää kaikkia. Ammattikorkeakoulun ja yliopiston henkilöstön väliset suhteet olivat vakiintuneet, ja toisen oppilaitoksen työntekijät tunnettiin melko hyvin. Tuttujen kanssa on helpompaa tehdä yhteistyötä.

Yhteinen MTI-identiteetti oli kuitenkin selvästi aiemmasta heikentynyt. Kun monet asiat hoidetaan omassa oppilaitoksessa sen säännöillä ja tavoilla, kaiken yhteisen ylläpitäminen instituutissa vaatii erityistä aktiivisuutta. Parhaimmassa tapauksessa instituutin yhteinen juurtuu yhtä vankaksi osaksi yksilön toimintaa kuin oman oppilaitoksen toiminta. Tähän kuitenkin tarvitaan jopa päälleliimatuilta vaikuttavilta toimintatapoja, yhteistä keskustelua ja myös useita vastuuhenkilöitä, jotka huolehtivat yhteisten asioiden eteenpäin viemisestä. Muistuttelijoita ja patistelijoita tarvitaan yleensä useita – niin kauan, että toimintatavat vakiintuvat pysyviksi. MTI:ssa ei ollut vielä päästy missään vaiheessa tähän pisteeseen: vaikka yritystä MTI-identiteetin vahvistamiseksi oli monin tavoin jo ollut, ei identiteettiä ja sen merkitystä ollut sisäistetty organisaatiossa riittävästi.



OSA III

Uutta kohti
2019–2020

TIIVISTELMÄ

Uutta koulutusmallia ja yhteistä pedagogiikkaa kehittämään perustettiin Lapin korkeakoulukonsernissa projekti, joka sisälsi suuren määrän toimenpiteitä tavoitteiden saavuttamiseksi. Päävastuun kehittämistyöstä kantoi projektiin nimitetty koulutuspäällikkö. Hänen apunaan toimivat projektipäällikkö sekä korkeakoulujen ja opiskelijoiden edustajista koottu projektiryhmä. Muu henkilöstö ja opiskelijat osallistuivat projektin työvaiheisiin mahdollisuuksiensa mukaan. Projektin tärkeimpänä työmuotona olivat työpajat, joissa yhteistä kehittämistyötä vietiin eteenpäin erilaisilla osallistavilla tehtävillä. Työpajoissa hahmoteltiin yhteiset tutkintorakenteet, laadittiin opintojen aikataulutusta, kuvattiin erilaisia opiskelijatyyppejä ja opintopolkuvaihtoehtoja, määriteltiin opintojaksojen nimiä ja sisältöjä, ratkottiin suurten opiskelijaryhmien pedagogisia haasteita ja täytettiin osaamismatriiseja sekä paljon muuta. Työpajojen lisäksi työtä vietiin eteenpäin useissa pienemmissä palaverissa oppilaitos-, lukuvuosi- ja opintojaksokohtaisesti sekä kieli- ja viestintäopintoihin keskittyen. Asiaa esiteltiin ja kommentoitiin myös monissa korkeakoulujen virallisissa elimissä sekä puitiin vastuuhenkilöiden keskinäisissä keskusteluissa. Lisäksi toteutettiin henkilöstö-, opiskelija- ja sidosryhmäkyselyt varmistamaan kehitysakseleiden oikea suunta. Suurin osa projektin tavoitteista saavutettiin kirkaasti. Osa pienempiä toimenpiteitä jäi toteutettavaksi vielä projektin jälkeen. Uusi koulutus voitiin aloittaa syksyllä 2020. Todellinen onnistuminen voidaan kuitenkin arvioida vasta, kun opinnot on ensi kerran vedetty kokonaisuudessaan läpi.




TIKERINLOIKALLA UUTEEN AIKAAN

Luvassa oli varsinainen tiikerinloikka: Korkeakoulujen rehtorien syksyllä 2018 päättämä 120 opintopisteen laajuinen tutkintojen yhteinen perusta oli määrä saattaa valmiiksi siten, että uusimuotoinen opetus voitaisiin aloittaa jo syyslukukauden 2020 alusta. Niinpä vuosina 2019–2020 toteutettiin MTI:ssa suuri, mutta toivottavasti ei kuitenkaan viimeinen, kehittämistyö instituutin yhteisen koulutuksen eteen. Tavoitteena oli, että entistä suurempi osa opinnoista toteutettaisiin aidossa yhteistyössä MTI:n korkeakoulujen kesken.

Edellisessä luvussa kuvattu MTI:n toimintojen hiipumisen aika ei varsinaisesti luvannut hyvää uuden ideoinnille ja suurien uudistusten läpiviennille yhdessä. Henkilöstössä oli toki vielä kytevää intoa MTI:n uutta nousua kohtaan, mutta käytännössä uudistuksen toteutumiseen täysin oma-aloitteisesti ei juuri uskottu. Niinpä uudistuksen ehdoksi nähtiin uudistustyön resursointi perustoiminnasta erillään. Tarvittiin myös ulkopuolista vahvaa prosessia ja opettajien työtä koordinoivaa tahoja. Muutoin riskinä oli näennäisprojekti, kaaos tai vähintään kehno lopputulos. Tällaiseen ei ollut varaa, sillä kyseessä oli korkeakoulujen toimintojen ydin – tutkintokoulutus. Oli pidettävä kiinni siitä, että myös jatkossa sekä yliopisto- että ammattikorkeakoulutukset olisivat laadukkaita, tarjoaisivat opiskelijoille oikeanlaista osaamista ja olisivat relevantteja myös työelämän edellytysten, opiskelijoiden intressien, opettajien osaamisen ja ammatillisen ja tieteellisen sisällön kannalta. Jos tulos olisi sekava ja puolivillainen, vaarantuisi koko MTI:n tuottama koulutus, vaikka tavoite oli päinvastainen: parantaa matkailukoulutuksen laatua, hyödyntää resursseja tehokkaammin ja nostaa MTI jälleen edelläkävijän asemaan matkailualan edistyksikkäintä koulutusta tarjoavana yksikkönä. Yksinkertaisesti sanottuna uusien opetussuunnitelmien tulisi olla nykyisiä parempia, muutoin uudistuksessa ei olisi mieltä.

Lapin korkeakoulukonserni myönsi 120 op:n projektille rahaa osana LUC2020-kehittämishjelmaansa (vrt. luku **LUC2020-ohjelma**). Ohjelmassa oli lukuisia kehittämishankkeita, joista MTI:n projekti oli yksi keskeisimmistä. Projektin virallinen nimi oli *MTI vaihe 2*. Projektiresursseilla voitiin palkata opintovapaaltaan palannut opintopäällikkö osa-aikaisesti pelkästään uusien opetussuunnitelmien ja tutkintojen yhteisen perustan laatimiseen. Hän



kantoi päävastuun kehitystyön koordinoinnista koulutuspäällikön tittelillä. Projekti mahdollisti myös avainopettajien osallistumisen yhteiseen kehittämiseen pienin työajallisin lisäresurssein. Muut oppilaitosten jäsenet ja opiskelijaedustajat osallistuivat työhön projekti-ryhmässä ja yhteisissä työpajoissa. Koko projektin virallisena vetäjänä ja projektipäällikkönä toimi MTI:n johtaja.


Tässä luvussa kuvataan projektin eri toimenpiteitä ja työvaiheita vuoden 2019 ja kevään 2020 aikana. Pääpaino raportissa on sen kuvaamisella, mitä tehtiin ja miten ja millaisia haasteita mikäkin vaihe kohtasi. Varsinaisista tuloksista ei vielä pystytä tekemään kattavaa arviota, sillä tätä kirjoitettaessa ollaan juuri uuden kynnyksellä – uudet opetussuunnitelmat tulevat voimaan 1.8.2020 ja osin yhteinen opetus käynnistyy yhteisellä johdantokurssilla syyskuun 2020 alussa.

Projektin organisoituminen

Projektin työ käynnistyi projektisuunnitelman laatimisella. Koska kyse oli erillisrahoitteisesta projektista, tuli projektista laatia määrämuotoinen suunnitelma, jossa kuvattiin tarkemmin mm. projektin tavoitteet, aikataulut, riskit, organisaatio ja työskentelymenetelmät. Suunnitelman laatimisesta vastasi koulutuspäällikkö yhdessä projektipäällikön kanssa, minkä jälkeen se hyväksyttiin korkeakoulukonsernin valmistelu- ja johtoryhmässä. Projektin keskeisimmäksi tavoitteeksi määriteltiin yhteisen, 120 op:n laajuisen tutkintokoulutuksen perustan laatiminen. Perustan tarkoituksena oli mm. poistaa perustutkintokoulutusten eli restonomija kandidaattitutkinnon päällekkäisyyksiä ja vapauttaa voimavaroja perustason opetustyöstä tutkimukseen, kehittämis- ja innovaatiotoimintaan sekä maisteriohjelmien ja ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon toteutukseen. Toinen projektin päätavoitteista oli MTI:n yhteisen pedagogisen toimintakulttuurin vahvistaminen. Tässä työssä keskeistä oli mm. yhteisen ymmärryksen saavuttaminen koulutuksen tavoitteista ja järjestämistavoista. Oleellista oli myös pystyä yhtenäistämään korkeakoulujen opetussuunnitteluprosesseja siten, että uusia opetussuunnitelmia voitiin aidosti suunnitella yhdessä eivätkä toisen korkeakoulun aiemmat sitoumukset rajoittaisi uusien mallien etsimistä. Lisäksi projektisuunnitelmassa määriteltiin tavoitteeksi edistää edelleen opiskelijoiden joustavia opintopolkua.

Projektisuunnitelma sisälsi myös suunnitelman projektin keskeisistä toimenpiteistä projektin koko toteutusajalle eli vuosille 2019 ja 2020. Vaikka projekti oli kaksivuotinen, palkattiin prosessin kulusta vastaava koulutuspäällikkö aluksi vain vuodeksi ja sen jälkeen vielä puoleksi vuodeksi kesään 2020 saakka. Käytännössä suurin työ projektissa tuli saada siihen mennessä valmiiksi. Projektisuunnitelman toimenpiteiden toteutumista on kuvattu tarkemmin seuraavissa luvuissa.



Sisällöllisten kehittämistoimenpiteiden lisäksi projektisuunnitelmassa kuvattiin myös mm. projektin dokumentointia ja viestintää. Suunnitelman mukaisesti kaikki projektin keskeinen materiaali tallennettaisiin yhteiseen verkkokansioon, jonne olisi pääsy sekä opetta-



jilla että opiskelijoilla. Projektin etenemisestä tiedotettaisiin aktiivisesti sekä sähköpostilla että korkeakoulujen omissa palaverissa ja elimissä sekä henkilökunnalle että opiskelijoille. Viestintä olikin runsasta ja sen osalta suunnitelma toteutui kaavailusti. Pidettiin huoli, että projektiviestintä toi selvästi ilmi, mitä oli tehty, mitä oltiin seuraavaksi tekemässä tai mihin kaivattiin opettajilta tarkempia kommentteja. Siitä huolimatta läheskään kaikki opettajat eivät olleet perillä projektin etenemisestä. He eivät olleet ehtineet perehtyä annettuun informaatioon ajoissa. Kun asiat alkoivat konkretisoitua esimerkiksi opintojaksojen kuvauksina, olivat reaktiot yllättyneitä ja kiihkeitäkin. Prosessin oli koettu tapahtuvan jossain ulkopuolella, vaikka näin ei ollut ollutkaan. Konfliktieihin vastattiin erilaisilla keskusteluilla, joissa ongelmakohtia voitiin yhdessä ratkoa (ks. luku **Kohdennetut palaverit**). Perusteellisesti laadittu projektisuunnitelma auttoi haasteellisissa tilanteissa. Siinä oli määritelty projektin päämäärät ja askeleet, joihin saattoi palata, kun toimenpiteiden toteutus tökki tai päivittäinen keskustelun ajautui vellomaan moninaisissa yksityiskohdissa. Suunnitelma varmisti prosessin jatkuvan etenemisen ja tavoitellun lopputuloksen aikataulun mukaisesti haasteista huolimatta.

Osana projektisuunnitelmaa laadittiin tarkempi riskianalyysi. Analyysissa nostettiin esiin asioita, jotka saattaisivat prosessissa mennä pieleen ja vaikuttaa siten lopputulokseen. Riskiksi tunnistettiin mm. henkilöstön vastarinta, osallistujien aikaresurssit ja päätöksenteon aikatauluhaasteet, oppilaitosten erilaiset linjaukset opetussuunnitelmille, tiedonkulun ongelmat, opiskelijoiden identiteetin hämärtyminen sekä mainehaitat. Erilaisia riskejä tunnistettiin yhteensä 12. Lisäksi riskianalyyssissä määriteltiin varautumistoimenpiteitä, joilla riskejä voitaisiin hallita tai pienentää. Erityisesti varautumistoimenpiteissä korostettiin hyvää viestintää, osallistumisen mahdollisuuksia ja aitoa välittämistä. Lisäksi pyrittiin varamaan riittävästi resursseja toimenpiteiden toteuttamiseen. Riskiluetteloa seurattiin kuukausittain, jolloin nähtiin tilanteen kehitys. Keväällä 2019 asiat etenivät sujuvasti ja työpajoissa saatiin muodostettua yhteinen ajatus tutkintojen rakenteista. Vastaavasti projektin riskitaso laski työn edistyessä. Syksyllä 2019 riskitaso nousi kuitenkin jyrkästi ylöspäin, kun suunniteltujen muutosten laajuus alkoi valjeta kaikille opettajille (ks. esim. luku **Oppilaitoskohtaiset palaverit**). Vastarinta ja epäusko projektin mielekkyydestä kasvoivat erityisesti yliopiston henkilökunnan ja opiskelijoiden keskuudessa niin suureksi, että koko projekti uhkasi kaatua. Korjaavilla toimenpiteillä saatiin kipupisteet ratkottua ja riskitaso lähti jälleen laskemaan. Keväällä 2020 voitiin jo uskoa, että projektin tavoitteet saadaan toteutettua ja jopa suurena määrin. Vaikka riskianalyysi oli varsin tekninen väline, antoi se uskoa projektin etenemiseen. Kun hetkellisesti tuntui tulevan seinä vastaan, kokonaiskuvan tarkasteleminen osoitti kuitenkin asioiden etenevän.

Projektin projektiryhmä toimi koulutuspäällikön merkittävänä apuna ja ideoiden jatkopalauttajana toimenpiteiden eteenpäin saattamisessa. Ryhmään oli nimetty kaksi opettajaa molemmista korkeakouluista sekä yksi opiskelijaedustaja ammattikorkeakoulusta ja yksi yliopistosta. Lisäksi ryhmään kuuluivat projektipäällikkö, koulutuspäällikkö ja ammattikorkeakoulun osaamisapäällikkö. Ryhmä kokoontui noin kerran kuukaudessa keskustelemaan



***Epäonnistumiseen
ei ollut varaa,
sillä kyseessä oli
korkeakoulujen
toimintojen ydin –
tutkintokoulutus.***

projektin etenemisestä. Tehokkaaksi nähtiin tapa, jossa koulutuspäällikkö laati työpajoissa ja kyselyissä nousseista asioista yhteenvetoja ja pohjaesityksiä, joita projektiryhmässä voitiin sitten kommentoida. Ryhmässä keskusteltiin vaihtoehtoisten jatkotoimenpiteiden hyödyistä ja haitoista ja valittiin niistä sopivimmat tai ideoitiin uusia. Projektiryhmä myös linjasi asioita, joista työpajoissa tai keskusteluissa oli oltu erimielisiä, ja teki päätökset tulevasta suunnasta tai delegoi tarvittaessa asian korkeakoulujen esimiehille. Lisäksi projektiryhmä otti osaa työpajojen valmisteluun. Projektiryhmän jäsenet osallistuivat aktiivisesti ryhmän kokouksiin. Kokoukset pyrittiin järjestämään siten, että paikalla oli aina vähintään yksi opettaja sekä yliopistosta että ammattikorkeakoulusta. Opiskelijajäsenistä yliopiston jäsen osallistui lähes kaikkiin kokouksiin, ammattikorkeakoulun jäsen muutamaan. Kaikkineen projektiryhmän toiminta oli tehokasta ja aikaansaavaa. Ilmapiiri kokouksissa oli innostunut ja kannustava, mikä oli erittäin tärkeää haastavassa projektissa. Kahden tunnin kokouksissa oli yleensä pitkä asialista ja niiden aikana saatiinkin monta asiaa eteenpäin. Projektiryhmä oli myös hyvä paikka purkaa ajoittaista turhautumista. Yhdessä kannustaen ja ratkaisuja etsien epätoivon hetkistä oli helpompi päästä eteenpäin.

Työpajat


Keskeisin menetelmä projektin toteuttamisessa olivat henkilökunnalle ja opiskelijoille järjestetyt työpajat. Puolentoista vuoden aikana työpajoja järjestettiin yhteensä 10. Työpajoissa hyödynnettiin monipuolisia fasilitointimenetelmiä. Työpajojen tarkoituksena oli keskittyä aina tiettyyn teemaan tai ongelmaan ja hakea niihin ideoita ja ratkaisuvaihtoehtoja. Työpajojen tulosten perusteella koulutuspäällikkö ja projektiryhmä työstivät kokonaisuutta eteenpäin. Työpajoissa pyrittiin välttämään päämäärätöntä vapaata keskustelua ja sitä vastoin hakemaan ohjatusti ajatuksia, kommentteja ja linjoja kehitystyön tueksi. Tarkkaan pohditulla aikataulutuksella ja erilaisilla tehtävillä pyrittiin työpajat pitämään napakoina, innostavina ja vuorovaikutteisina. Alla on kuvattu pääpiirteissään kaikkien toteutettujen työpajojen keskeisimmät menetelmät, tunnelmat ja tulokset.

Ennen ensimmäistä työpajaa koulutuspäällikkö kävi lyhyesti kertomassa uudistuksen lähtökohdista ja tavoitteista oppilaitosten omissa henkilökuntapalaverissa. Tällöin esiteltiin projektisuunnitelma ja hankkeen aikataulu, mutta varsinaisia kommentteja ei otettu vielä vastaan. Ensimmäinen työpajoista järjestettiin pian henkilökuntapalaverien alkuinfon jälkeen.

Ensimmäinen työpaja

Myöhemmistä työpajoista poiketen ensimmäinen työpaja järjestettiin neljä kertaa eli erikseen kaikille osaryhmille: yliopiston opettajille, yliopiston opiskelijoille, ammattikorkeakoulun opettajille ja ammattikorkeakoulun opiskelijoille. Tarkoituksena oli, että ensimmäisessä työpajassa sai vapaasti kertoa omista varauksistaan ja ajatuksistaan uudistusta kohtaan. Työpajassa oli ”saa sanoa!” -henki eli osallistujat saivat puhua hyvin vapaasti ilman, että suoratkaan mielipiteet kantautuisivat sellaisenaan työpajahuoneen ulkopuolelle.

Työpaja alkoi lämmittelyllä, jonka jälkeen kukin osallistuja sai piirtää kokonaisuudesta oman visualisointinsa. Näitä ei käyty yhdessä läpi, vaan ne kerättiin suoraan projektiryhmälle jatkotyöstöön. Piirrostehtävän jälkeen jokainen osallistuja kirjoitti lapulle uudistuksesta mieleen tulevia positiivisia ja negatiivisia seikkoja. Sekä positiivisia että negatiivisia asioita tuli molempia olla kolme. Sen jälkeen osallistujat sijoittivat laput nelikenttään niissä esiin nostetun asian tärkeyden ja todennäköisyyden mukaan. Sitten koulutuspäällikkö niputti laput teemoittain ja niistä keskusteltiin vapaasti. Lisäksi työpajassa äänestettiin siitä, mitä opintoja tutkintojen yhteiseen perustaan voisi sijoittaa ja kommentoitiin äänestystuloksia. Samoin kerättiin toiveita siitä, mitä kaikkea uusien opetussuunnitelmien tulisi osallistujien mielestä sisältää. Lopuksi osallistujat saivat visioida laatikon ulkopuolelta -tyyliin, mitä uudistus voisi olla, jos ei tarvitsisi lainkaan välittää todellisuuden rajoitteista. Näitä ideoita ei jaettu enää muiden osallistujien kesken, vaan ne kerättiin suoraan talteen mahdollista myöhempää käyttöä varten.



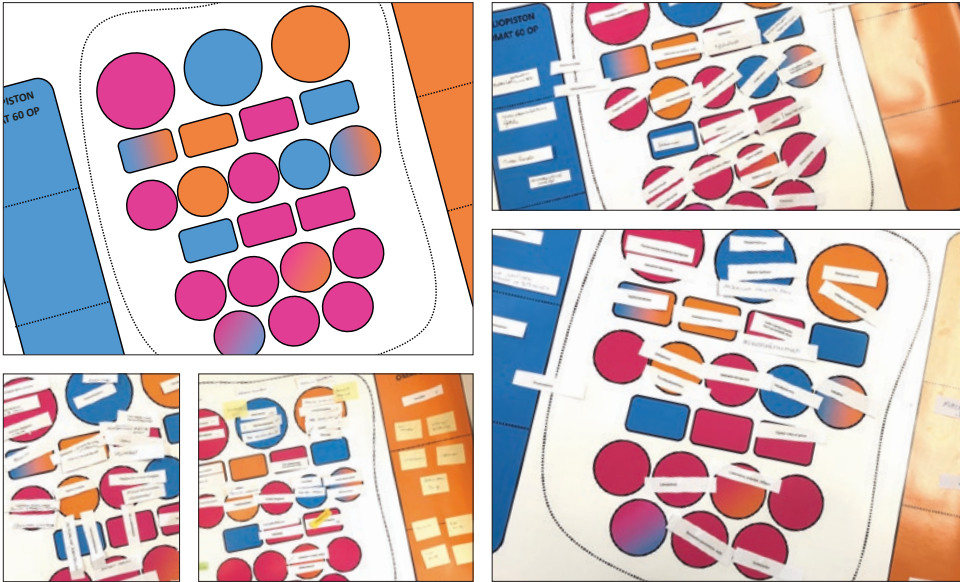
Kaikissa ensimmäisissä työpajoissa oli hyvä keskusteluhenki ja parin tunnin tapaamisista kertyi runsaasti materiaalia. Ammattikorkeakoulun henkilöstöä oli paikalla runsaasti (noin parikymmentä), yliopiston henkilöstöä kymmenisen ja opiskelijoita viisi, mutta ammattikorkeakoulun opiskelijoita vain yksi. Läpi koko prosessin oli nähtävissä sama jako. Ammattikorkeakoulun opiskelijoilla ei ollut intoa osallistua prosessiin, koska uudistus ei koskenut jo opintonsa aloittaneita, vaan vasta syksyllä 2020 aloittavia. Yliopiston opiskelijoilla oli toki sama tilanne, mutta opiskelijoiden edustajat olivat huolissaan myös yleisesti oppiaineen tulevaisuudesta. Ensimmäisten työpajojen materiaaleista uhkat ja mahdollisuudet sekä äänestysten tulokset koottiin muistioon, josta pyydettiin vielä lisäkommenteja ja ideoita jatkotyötyöhön erillisellä kyselyllä (ks. luku **Sisäiset kyselyt**). Visualisoinneista projektiryhmä valitsi yhden, jota käytettäisiin kehitystyön apuna koko prosessin ajan (ks. luku **Kuvantamiset**). Toiveet opetussuunnitelmille listattiin ja ryhmiteltiin taulukkoon, ja niitä hyödynnettiin jo seuraavien työpajojen materiaaleina. ”Laatikon ulkopuolelta” -laput jäivät hautumaan ja niihin palattaisiin vasta ihan projektin lopussa.

Toinen työpaja

Toinen työpaja oli yhteinen kaikille neljälle ryhmälle ja keräsi varsin suuren osallistujajoukon (25). Mukana oli myös kieli-, viestintä- ja metodiopintojen opettajia yliopistolta, sillä matkailututkimuksen tutkintorakenteen muuttuminen koski osittain myös heitä. Työpajassa esiteltiin ensin edellisessä työpajassa nousseet uhkat ja mahdollisuudet sekä niiden pohjalta tehdyn erilliskyselyn (ks. luku **Sisäiset kyselyt**) tulokset videoesittelymuodossa. Sen jälkeen koulutuspäällikkö kävi tarkemmin läpi pelkoja, joita uudistusta kohtaan oli noussut työpajoissa ja muissa yhteyksissä.

Useat peloista olivat aiheettomia ja johtuivat väärinkäsityksistä. Nämä pelot laitettiin konkreettisesti paperista hahmoteltuun roskakoriin koulutuspäällikön selostuksen saattelemana. Osa peloista oli puolestaan sellaisia, jotka oli nyt tiedostettu ja joihin joko oli jo varauduttu tai aiottiin varautua prosessin edetessä. Nämä pelot sijoitettiin paperista hahmoteltuun ”Pandoran boksiin”, jotta niihin ei jäätäisi seuraavissa keskusteluissa jumiin, vaan päästäisiin ideoimaan jatkotoimia. Pelkojen käsittelyn jälkeen käytiin läpi tutkintojen nykyiset painoalat ja äänestettiin niiden tärkeydestä myös uusissa opetussuunnitelmissa. Äänestyspisteet kerättiin erikseen yliopistolta ja ammattikorkeakoululta. Yllätyksiä ei juurikaan tullut ja aiemmat painoalat haluttiin lähes kaikki säilyttää mukana myös uusissa opetussuunnitelmissa. Ainoastaan arktisuutta vähän epäiltiin ja tapahtumaosaamista ei enää pidetty keskeisenä. Myös ammattikorkeakoulun aiemmin käytössä ollut vuosikurssijaottelua perehtyjä-harjoittelu- ja soveltaja-kehittäjä ei pidetty enää niin tärkeänä. Näitä äänestystuloksia voitaisiin huomioida opetussuunnittelussa, mikäli rajaamisen tarvetta myöhemmin ilmenisi eivätkä kaikki sisältöteemat mahtuisi mukaan uusiin opetussuunnitelmiin.

Työpajan ryhmätyöskentelyosuus keskittyi yhteisten ja oppilaitoksittain eriytyvien teemojen pohdintaan edellisen työpajan pohjalta laaditun visualisoinnin avulla. Ryhmätyösken-




Kuva 1. Toisen työpajan sisältöteemoittelu.

telyn orientaationa osallistujat saivat kertoa, miten he ymmärsivät kuviossa olevat erilaiset muodot ja värit. Niistä valittiin jatkoon määritelmät, jotka olivat läsnäolijoista suosituimpia. Sen jälkeen osallistujat jakaantuivat ryhmiin ja sijoittelivat edellisessä työpajassa nousseet opintojen sisältöteemat visualisointiin oikeiden palkkien, palluroiden ja värien alle (ks. kuva 1). Lopuksi ryhmien tekemät sijoittelut käytiin yhdessä läpi ja keskusteltiin, mistä oltiin samaa mieltä ja mistä eri mieltä.

Projektiryhmä kävi ryhmien ehdotukset vielä kokouksessaan läpi ja teki sijoitteluiden epäselviin kohtiin täsmennyksiä. Lopputuloksena saatiin aikaiseksi ensimmäinen valmis visualisointi opetussuunnitelmien kokonaisuudesta opintojaksoteemoineen. Teemat ohjaisivat tästä eteenpäin opintojen jatkosuunnittelua, vaikka ne eivät todennäköisesti siirtyisikään sellaisenaan opintojaksojen nimiksi. Lisäksi arkistointia varten työpajassa esiin nousseet eri värien ja muotojen vaihtoehtoiset ideat kerättiin taulukkoon ja pelonaiheista tehtiin kirjallinen koonti.

Kolmas työpaja

Kolmas työpaja ei ollut enää niin suosittu kuin kaksi ensimmäistä, paikalla noin 10 henkilöä. Toukokuun alkupuolella opettajilla oli paljon kevään viimeisiä töitä työn alla ja muutenkin jo kevätyväsymystä ilmassa. Työpaja vedettiinkin läpi hieman sopeutetulla ohjelmalla. Teemana oli käydä läpi sekä tulevien opintojaksojen sisältöjä että opiskelijoiden erilaisia opintopolkujakin tutkintoineen ja vaihtoehtoisine opintoineen.



Heti lämmittelytehtävän jälkeen käytiin läpi tutkintorakennekuva, joka oli tarkentunut edellisen työpajan tuloksena. Osallistujat saivat kirjoittaa ylös ennalta ohjeistetut huomionsa kuvasta: mikä siinä oli parasta, mikä huonointa, mitä oli liikaa, mitä liian vähän, minkä pitäisi olla pakollista, minkä valinnaista, missä oli väärä väri, mitä pitäisi siirtää, mitä yhdistää ja mitä erottaa. Nämä vastaukset kerättiin jatkotyöstöä varten. Sen jälkeen pohdittiin ryhmissä opintojaksojen sisältöjä 8x8-mallilla, johon oli valmiiksi määritelty pohdittavat osa-alueet: opintojakson edut, haasteet, tarvittava osaaminen, toteutustapa, keskeiset aiheet, mitä nykyisestä säilytetään sekä opintojakson mahdolliset asiantuntijat (ks. kuva 2). Lisäksi kahdeksantena työskentelypohjassa oli yksi tyhjä aihealue, jonka ryhmät saattoivat itse päättää. Työskentelyn aikana ryhmät täydensivät taulukoita opintojaksokohtaisesti. Välillä taulukoita vaihdettiin ryhmästä toiseen.

Työpajan lopuksi hahmoteltiin 10 erilaista opiskelijatyyppejä: Tiina Tutkija, Arto Asiantuntija, Raija Rimanhipoja, Kalle Kehittäjä, Jenna Jokapaikanhöylä, Jaana Johtaja, Seppo Suorittaja, Eija Esimies, Lauri Lukutoukka ja Aino Aktivist. Tyypit jaettiin ryhmille ja ryhmät määrittivät kullekin tyyppille tarkemmat ominaisuudet sekä piirsivät tutkintorakennekuvaan polun, jota kyseinen opiskelija voisi kulkea, joko siinä mielessä, millainen perustyyppi opiskelija on lähtöjään (esim. rimanhipoja) tai millaiseksi haluaisi tulla (esim. johtajaksi). Lopuksi ryhmät esittelivät laatimansa ominaisuudet ja polut muille osallistujille.

Työpajan tuloksena saatiin alustavat hahmotukset yhteisten opintojaksojen sisällöistä ja opintojaksojen toteutuksessa huomioitavista seikoista. Lisäksi laadittuja polkuhahmotuksia voitaisiin hyödyntää projektin loppupuolella, kun uudistuksesta kerrotaan uusille opiskelijoille ja ohjataan heitä erilaisiin valintoihin. Polutus hahmotti myös sitä, kuinka samanlaisiin haasteisiin oppilaitoksissa opiskelijoiden kanssa törmätään, olipa opiskelija sitten yliopistos- tai ammattikorkeakoulusta. Huomiot tutkintorakennekuvaan taulukoitiin ja otettiin huomioon kuvan seuraavaa versiota laadittaessa.

Neljäs työpaja

Neljäs työpaja pidettiin kevään päätteeksi, toukokuun lopussa. Osallistujia oli yhä vähemmän (5), joten työpaja pidettiin tehtäviltään tyypistettynä. Toukokuussa ei seuraavan lukuvuoden asioita enää juuri jaksa miettiä. Niinpä suuria linjauksia ei työpajassa tehty.

Työpajassa käytiin taas läpi tutkintorakennekuva ja siihen edellisen työpajan jälkeen tehdyt muutokset. Lisäksi osallistujilta kysyttiin mielipiteitä kuvan vielä avoimista yksityiskohdista interaktiivisella Mentimeter²⁵-äänestyksellä. Näin pyrittiin hahmottamaan osallistujien yhteistä kantaa esim. siihen, mihin kohtaan opintoja harjoittelu olisi järkevintä sijoittaa tai kuinka monta yliopistokurssia voitaisiin valinnaisiin opintoihin yhteiselle alueelle ottaa. Pienen osallistujamäärän takia vastauksista ei suoraan vedetty johtopäätöksiä, mutta ne laitet-

25 Ohjelman avulla voidaan laatia erilaisia kysymyksiä, joihin osallistujat voivat vastata omalla kännykälään. Tulokset näkyvät reaaliaikaisesti näytöllä kaikille osallistujille. Ks. lisää ohjelman verkkosivuilta: www.mentimeter.com

	EDUT						HAASTEET	
			EDUT		HAASTEET			
	OSAAMINEN		OSAAMINEN		TOTEUTUSTAPA		TOTEUTUSTAPA	
			KESKEISET AIHEET	MITÄ NYKYISESTÄ MUKAAN	ASiantuntijat			
	KESKEISET AIHEET			MITÄ NYKYISESTÄ MUKAAN			ASiantuntijat	

Kuva 2. 8x8-työskentelypohja.

tiin muistiin ja huomioitavaksi jatkokehittämissä. Osallistujilta kerättiin myös kommentteja listamuotoisista tutkintorakenteista, jotka oli laadittu kuvaamaan tarkemmin opiskelijoiden tutkinnon muodostumista niin ammattikorkeakoulussa kuin yliopistossakin. Samoin osallistujat saivat antaa kommentteja opintojaksojen alustavasta sijoittelusta eri lukukausille (1. syksy, 1. kevät jne.).

Lopuksi pohdittiin edellisen työpajan opiskelijatyypin opintomahdollisuuksia tarkemmin matriisin avulla. Matriisiin rakensittiin kunkin opiskelijatyypin kohdalle ne opintojaksot, jotka tyyppi todennäköisesti valitsisi tai jotka tyyppi kannattaisi ehdottomasti valita. Samanlainen matriisitarkastelu tehtiin yliopiston ja ammattikorkeakoulun sisältöteemoille ja painopisteille, jotka oli toisessa työpajassa sovittu otettavan edelleen mukaan myös uuteen opetus-suunnitelmaan. Matriisiin merkittiin, millä opintojaksolla kyseiset teemat olisivat mukana sisällöissä ja missä kohti niiden osaamista arvioitaisiin.

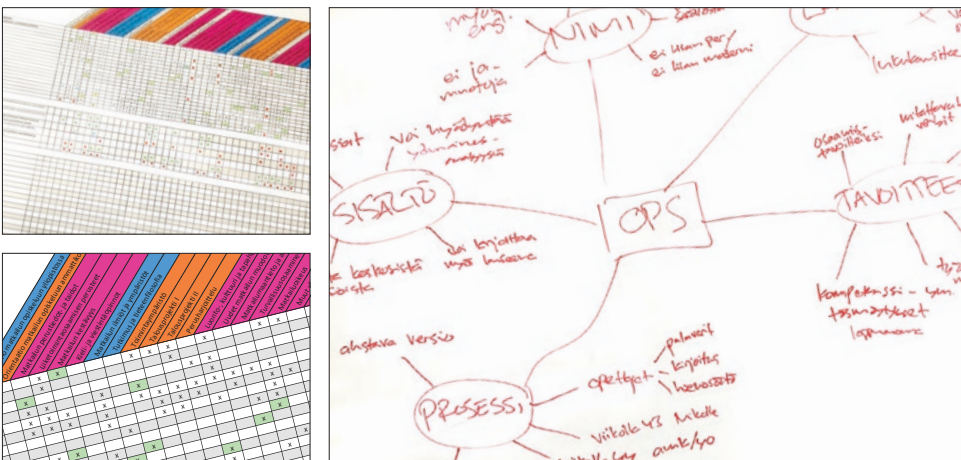
Työpajan tuloksia hyödynnettiin aikataulujen ja tutkintorakenteiden seuraavissa versioissa. Aikataulutusta muokattiin ja pyrittiin huomioimaan työpajassa esitetyt havainnot. Samoin tutkintorakennekuvaa päivitettiin jälleen ja täytettiin sen avoimia kohtia. Myös aukikirjoitettuja tutkintorakennelista ja täsmennettiin. Matriisia puolestaan hyödynnettäisiin opintojaksojen tarkemmassa suunnittelussa. Matriisia voisi myös käyttää myöhemmin tarkistustyökaluna, että kaikkia merkittäviä teemoja tulee lopulta opinnoissa käsitellyä riittävästi muttei kuitenkaan liikaa.

Viides työpaja

Viides työpaja järjestettiin syyskuun alussa 2019. Uuden lukukauden kynnyksellä kiinnostus oli palautunut ja työpajassa oli varsin kattava osallistuminen kaikista ryhmistä (n. 20). Työpajan tärkeimpänä teemana oli hahmottaa kokonaisuuden rakentuminen sekä se, kuinka paljon vanhoista opetussuunnitelmista voitiin sisältöä ottaa lähes suoraan myös uuteen opetussuunnitelmaan. Opettajien keskuudessa oli nimittäin herännyt huoli, että kaikki kurssit täytyisi suunnitella uudestaan eikä sellaiseen ollut varattu lainkaan tarpeeksi resursseja. Todellisuus oli kuitenkin se, että useampia opintojaksoja voitiin joko sisällyttää sellaisenaan tai niiden sisältöjä voitiin järjestellä uudestaan uusille opintojaksoille. Jo olemassa olevaa osaamista ja huolella kehitettyjä opetusmalleja ei siis tarvinnut heittää hukkaan uuden tieltä. Toki uuttakin oli tarkoitus miettiä, mutta vain niiltä osin kuin tarpeen.

Työpajan aluksi koulutuspäällikkö esitteli erilaisia hahmotuksia ja kuvantamisia rakenteilla olevasta kokonaisuudesta (ks. luku **Kuvantamiset**). Koska eri ihmiset katsovat kokonaisuutta eri näkökulmista, oli laadittu useita vaihtoehtoisia mallinnuksia. Osallistujat saivat kertoa mielipiteitään ja toiveita kuvantamisten jatkokehittelylle. Varsinainen työpajaosuus käynnistyi matriisien käsittelyllä. Seinille kiinnitettiin isot lakanat, joissa erikseen yliopiston ja ammattikorkeakoulun matriisiin oli merkittynä sekä uuden että nykyisen opetussuunnitelman opintojaksot. Työpajan osallistujat jaettiin työpareiksi, ja matriisit jaettiin heille. He täydensivät työpapereihin näkemyksensä, millä opintojaksoilla vanhojen opintojaksojen sisältöjä käsiteltäisiin uusissa opetussuunnitelmissa eli miten sisällöt risteävät vanhassa ja uudessa suunnitelmassa. Sen jälkeen parityöskentelyn tulokset täytettiin yhteisiin seinälakanoihin tarramerkein (ks. kuva 3).

Matriisityöskentelyn jälkeen työpajassa mietittiin mahdollisen pilottiopintojakson järjestämistä me-we-us-menetelmällä: ensin yksin, sitten parin kanssa ja lopulta ryhmässä



Kuva 3. Matriisityöskentelyä ja opetussuunnittelutyön miellekartta.

pohdittiin, mitä pilotilla haluttaisiin saada selville, milloin se voitaisiin toteuttaa ja mikä aihe olisi sopivin pilottiin. Työpajan lopuksi koulutuspäällikkö esitteli miellekartan muodossa edessä olevan opettajien opetussuunnittelutyön: kun tutkintorakenteet alkoivat nyt olla valmiina, tulisi opettajien seuraavaksi kirjoittaa opetussuunnitelmatekstien luonnokset, jotta niitä päästäisiin yhdessä kommentoimaan ja hienosäätämään.


Työpajan tuloksena saatiin laadittua tarkempaa opetussuunnittelua tukeva matriisi, joka havainnollisti uusien opetussuunnitelmien kytkökset edellisiin opetussuunnitelmiin sekä antoi etenemismallin kuluvalle syksylle miellekartan ja tekstin muodossa. Pilotti-ideat vedettiin yhteen odottamaan seuraavaa vaihetta²⁶. Kokonaisuuden visualisoinnit jaettiin kaikille osallistujille perehtymistä ja myöhempää kommentointia varten.

Kuudes työpaja

Kuudennessa työpajassa jatkettiin kevään viimeisessä työpajassa aloitettua matriisityöskentelyä. Työskentely aloitettiin tarkastelemalla kevään vähäväkisessä työpajassa tehtyä työtä ja tehtiin raksituksiin tarvittavia korjauksia (tällä kertaa paikalla n. 15 henkilöä). Kukin sai tutkia matriisia ensin itsenäisesti ja sen jälkeen tehdä täsmennykset yhteisiin seinälakanoihin. Itsenäisen tehtävän jälkeen matriisityöskentelyä jatkettiin parityöskentelynä tutkintojen osaamistavoitteiden ja kompetenssien suhteen. Parit merkitsivät ensin omiin papereihin, mitkä opintojaksot kytkeytyisivät minkäkin osaamistavoitteen ja kompetenssin saavuttamiseen ja millä opintojaksoilla tätä arvioitaisiin. Sen jälkeen parit siirsivät näkemyksensä yhteiseen lakanaan (ks. kuva 3). Lakanosuuden päätteeksi kukin sai vielä valita nykyisistä opetussuunnitelmakuvauksista nousseista teemoista kolme tärkeintä ja raksittaa omaan matriisiinsa, millä uusilla opintojaksoilla niitä tulisi käsitellä. Raksitehtäviä ei käyty enää yhdessä läpi, vaan täytetyt matriisit kerättiin suoraan projektiryhmän jatkokyöstöön. Työpajan lopuksi pohdittiin ryhmissä ammattikorkeakoulussa aiemmin käytössä olleita lukuvuositeemoja, toimisivatko ne sellaisenaan myös ammattikorkeakoulun uudessa opetussuunnitelmassa vai tulisiko niitä muokata jotenkin, ja toimisivatko ne myös yliopiston opetussuunnitelmassa.

Raksitustehtäviä pidettiin hieman vaikeina ja kurssien läpikäymiseen kului työpajassa odotettua enemmän aikaa, koska osallistujilla ei vielä ollut tarkkaa käsitystä tulevien opintojaksojen sisällöistä. Toisaalta laadituista matriiseista sai ensinnäkin hyvät pohjat opettajien opetussuunnitelmien laatimiseen. Toisekseen niitä pystyi käyttämään apuna opintojakso kuvauksia editoitaessa: niistä saattoi esimerkiksi tarkistaa, puuttuiko jostain opintojaksosta jotain sellaista, jota oli matriisitarkastelussa pidetty tärkeänä. Raksituksessa oli lisäksi yliopiston kohdalla haastetta, kun sen osaamistavoitteet olivat niin laiveita, että ne käytännössä linkittyivät jokaiseen opintojaksoon. Lukuvuositeemojen hyödynnettävyydestä ei oltu ihan

²⁶ Myöhemmin projektiryhmässä todettiin opintojaksopilotin hyötyjen olevan vähäisiä ja sotkevan vain muuta loppuvaiheen suunnittelutyötä. Lisäksi pilotin käytännönjärjestelyt olisivat olleet hankalia eikä valinnaisen opintojakson suorittajistakaan ollut varmuutta. Niinpä pilotti päätettiin jättää toteuttamatta.



varmoja, mutta niiden tarkastelu paljasti mm. sen, että yliopistolla opintosissällöt etenevät nopeammin syvemmälle tasolle. Tätä voitaisiin huomioida esimerkiksi yhteisiä opintoja – ja muitakin opintoja – aikataulutettaessa, jolloin samoja sisältöjä voitaisiin käsitellä yliopiston tutkintorakenteissa aiemmalla vuosikurssilla kuin ammattikorkeakoulussa.

Seitsemäs työpaja

Syksyn 2019 viimeinen eli kaikkiaan seitsemäs työpaja keskittyi opintojaksokuvausten läpikäymiseen ja välitilinpäätökseen. Työpajassa ei ollut mukana suurta joukkoa (reilut 10), mutta osallistujia oli kuitenkin tasapuolisesti kummastakin oppilaitoksesta. Työpaja aloitettiin käymällä läpi tutkintorakennekuvan senhetkinen tilanne. Yliopiston puolella oli syksyn aikana tehty myös omaa opetussuunnittelua (ks. luku **Oppilaitoskohtaiset palaverit**), jonka mukanaan tuomat muutokset oli merkitty kuvaan. Tutkintorakenteen jälkeen käytiin nopeasti läpi kaikki annettuun deadlineen mennessä opettajilta saadut opintojaksokuvaukset. Tässä vaiheessa kuvauksissa tuli olla opintojakson nimi, sisältö ja osaamistavoitteet. Osallistujat saivat kirjoittaa kommenttinsa kuvauksesta työpajassa jaettuun lomakkeeseen samalla kun opintojaksokuvaus näkyi hetken taululla. Kommenttikierroksen jälkeen käytiin lyhyesti läpi erilaisia opetusmuotoja, joita opintojaksoilla voisi olla ja joiden suunnitteluun tulisi edetä viimeistään alkuvuonna 2020. Eri opetusmuodoista tehtiin myös Mentimeter-äänestys siitä, mitkä opetusmuodoista olisi tärkeintä pitää mukana uusissa opetussuunnitelmissa. Lopuksi käytiin läpi kevään toisessa työpajassa esitettyjä pelkoja ja äänestettiin, olivatko ne olleet aiheettomia. Moni äänestystulos osoitti, että oli menty hyvään suuntaan, mutta ihan täysin ei vielä päästy huokaisemaan helpotuksesta.

Työpajan tuloksena saatiin opintojaksokuvauksiin kattavat kommentit ja opetusmenetelmä-äänestyksessä hyvää tausta-aineistoa. Ne lähetettiin eteenpäin opettajille, jotta he pystyivät hiomaan ja täsmentämään opintojaksokuvauksiaan. Välitilinpäätös jäi vielä odotamaan projektin myöhempää vaihetta, jossa voitaisiin tarkemmin tarkastella, mihin projektissa lopulta oli päästy.

Kahdeksas työpaja

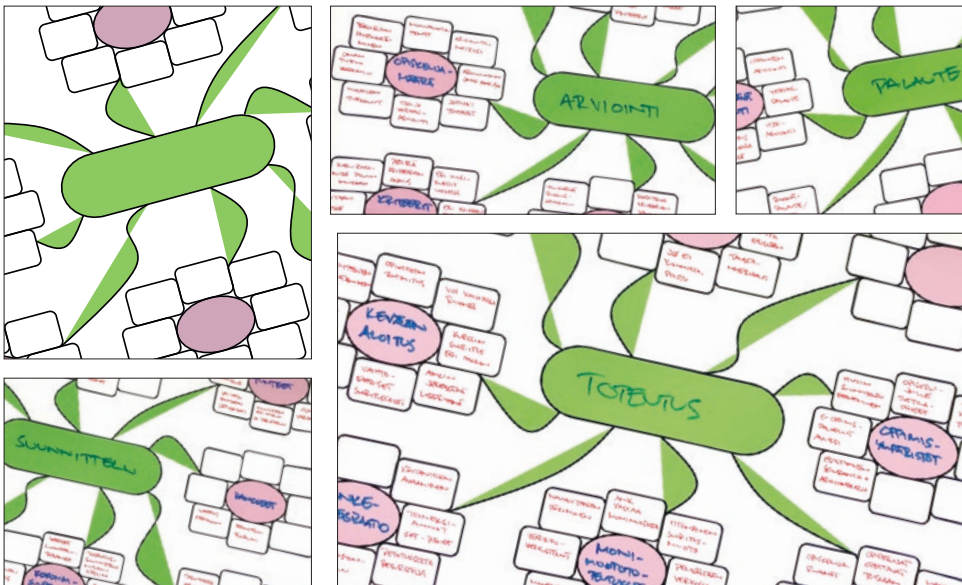
Työpajatyöskentelyä jatkettiin myös keväällä 2020. Tammikuussa järjestetyssä kahdeksannes-työpajassa oli tarkoitus käydä läpi opetuksen toteutus- ja opiskelutapoja ja määrittää niistä yhteinen ymmärrys tarkempaa opintojaksojen toteutussuunnittelua varten. Aikataulu epäselvyyksistä johtuen työpajaan ei kuitenkaan osallistunut ainuttakaan yliopiston opettajaa, joten yhteinen keskustelu jäi vajaaksi. Opiskelijoita oli molemmista oppilaitoksista, joten he pystyivät tuottamaan tilanteeseen nähden parasta materiaalia. Erilaiset toteutus- ja opiskelumuodot käytiin ryhmän kanssa läpi ensin parityöskentelynä ja sitten yhteisenä keskusteluna. Lopuksi tehtiin pieni äänestys yhteisten kieliopintoryhmien nimeämisestä (ks. luku **Kieli- ja viestintäopinnot**). Työpajan tuloksena saatiin aikaan taulukko erilaisista toteutus- ja opetustavoista, joka jaettiin sähköpostilla kaikille MTI:n opettajille toteutussuunnittelun avuksi.

Yhdeksäs työpaja


Koska osallistuminen kevään mittaan oli käynyt vähäiseksi, päätettiin projektiryhmässä viimeinen työpaja pitää erilaisessa muodossa. Useamman tunnin yhteisen ja yhtäjaksoisen työskentelyn sijaan osallistujat saattoivat liittyä mukaan tasatunnein koulutuspäällikön päivistäessä kaikkiaan kolme tuntia luokkahuoneessa. Jokaisen tunnin aluksi koostettiin edellisten tuntien aikana nousseet aiheet. Sen jälkeen voitiin joko käydä samoja aiheita läpi tai edetä seuraaviin.

Pistäytymistyöpajan teemana oli erityisesti yhteisten opintojen pedagogiikka, joka oli herättänyt huolta opettajissa. Pohdinnassa oli esimerkiksi se, kuinka kaikille opiskelijoille pakollisilla kursseilla hallittaisiin suurta opiskelijamäärää, miten suuri opiskelijamäärä vaikuttaisi kurssin opetustapoihin ja miten massojen suoritukset voitaisiin arvioida, jotta opettajan työ määrä ei nousisi liian suureksi. Lisäksi lisääntynyt monimuoto-opetuksen paine (ks. luku **Toteutussuunnitelmapalaveri**) vaati yliopiston kurssien sopeuttamista monimuotototeutukseen, mutta opettajilla ei ollut siihen resursseja eikä oikein halukaan. Työpajassa käytiin vapaata keskustelua yhteisten opintojen suunnitteluun, toteutukseen, arviointiin ja palautteeseen liittyvistä haasteista sekä etsittiin ja jaettiin niihin liittyviä ratkaisuvaihtoehtoja.

Keskustelun tulokset koostettiin lootuksenkukkakuvioidiin (ks. kuva 4), jotka ovat eräänlaisia miellekarttoja. Niitä voitiin hyödyntää tarkemmassa opintojen toteutussuunnittelussa,



Kuva 4. Yhdeksännen työpajan miellekarttatyöskentelyä: yhteisen opetuksen haasteita ja ratkaisuehdotuksia opintojen suunnittelu-, toteutus-, arviointi- ja palautevaiheissa.



jota tehtiin uusien opetussuunnitelmien ensimmäisen syksyn ja kevään osalta keväällä 2020 ja johon palataan muiden lukuvuosien osalta syksyllä 2020. Monia ratkaisuja toteutuksiin oli jo siis kirjattuna noihin kuvioihin, ja lisää ehdotuksia etsivä löytää helposti esimerkiksi hakukoneilla suuria määriä. Oli silti hyvä jakaa tähänastisia kokemuksia yhdessä keskustellen.

Käytännössä lopullisissa toteutuksissa vain opettajien luovuus on rajana. Kun reunaehdot ovat tiedossa (esim. opiskelijoiden määrä, opintojen ajoitus ja kontaktiopetuksen tuntimäärä), opettaja voi – ja hänen tuleekin – vapaasti suunnitella, kuinka kurssin voi ehtojen puitteissa toteuttaa. Uuden suunnittelu vie kuitenkin aikaa, ja kaikkien muutosten ennakointi on hankalaa. Lisääntynyt työmäärä hirvitti erityisesti yliopiston opettajia, kun joidenkin kursien koko kasvoi moninkertaiseksi ja niihin oli tehtävä isojakin muutoksia. Toisaalta saattoi olla tuskallisempaa pitää väkisin kiinni entisistä menettelytavoista kuin suunnitella uutta. Jos esimerkiksi opettaja halusi säilyttää laajan kirjoitustehtävän kurssisuoritusmuotona, hänen työmääränsä kasvaisi arvioitavien töiden myötä; järkevämpää olisi voinut olla muokata heti alusta suoritusmuotoa järkevämmiksi. Tosin tällaisessakin tapauksessa saatettaisiin työmäärää tasata opettajien kesken ja keksiä muitakin apukeinoja (ks. luku **Muut keskustelutuokioiden ja henkilökunnan itsenäinen työskentely**).


Kymmenes työpaja

Viimeinen, kymmenes työpaja pidettiin etänä koronaviruspandemian isettyä maailmaan ja siirrettyä koko korkeakoulujen henkilöstöt ja opiskelijat etätyöskentelyyn. Viimeisessä työpajassa luotiin katsaus reilun vuoden mittaiseen työhön ensimmäisistä saaneista työpajoista aina valmistuneisiin ja hyväksytyihin opetussuunnitelmiin ja kevään työpajoissa hahmoteltuun yhteiseen pedagogiikkaan asti.

Työpajassa koulutuspäällikkö esitteli projektin alkuvaiheessa esitettyjä huolia, uhkia ja mahdollisuuksia ja kuvasi, miten niiden kanssa oli vuoden mittaan edetty ja mihin päädytty. Kunkin aiheen lopputulemaa arvioitiin sekä sen suhteen, kuinka kriittinen se oli projektin tavoitteisiin nähden, että kuinka hyvin siinä oli onnistuttu eli haittoja minimoitu ja hyötyjä maksimoitu. Koulutuspäällikkö asetteli aiheet kriittisyyden ja onnistumisen muodostamaan koordinaatistoon, ja osallistujat saivat esittää huomioitaan ja mielipiteitään aiheiden sijoittumisesta. Tulos oli varsin hyvä: Lähes kaikissa aiheissa oli onnistuttu hyvin. Vain taloudellisuus, opettajien työmäärä ja yhteistyön laajuus olivat jääneet heikommalle, osin varsin ennakoidustikin (ks. luku **Mitä saatiin aikaan?**).

Lisäksi työpajassa käytiin läpi, mitkä projektin toimenpiteistä olivat jääneet vielä kesken ja mitä niistä tehtäisiin vielä loppuvuoden ja seuraavan vuoden aikana. Vaikka varsinainen uudistustyö oli saatu päätökseen, todellinen tulikaste tulisi olemaan itse toteutus. Se oli vielä edessäpäin, joten korjausliikkeitä uudistuksessa tuli olla mahdollista tehdä myös jatkossa.

Lopuksi työpajan osallistujat saivat esittää kommenttejaan ja mielipiteitään koko prosessista vuoden 2019 alusta nykyhetkeen – ja tulevaisuudestakin. Keskeinen toteamus lopukeskustelussa oli, että oli tehty paljon ja hyvää työtä sekä päästy hyvään lopputulokseen.



Kiitokset olivat siis paikallaan. Yhteenvedot ja nauhoite työpajassa tehdystä koordinaatiosijoittelusta jäivät projektin arkistoon. Varsinaisesti uuden materiaalin tuottamisen sijaan työpaja oli katselmus menneeseen ja konkreettinen päätös isolle työlle.

Kyselyt ja kuvantamiset

Sisäiset kyselyt

Henkilökunnan osallistuminen projektin alkuvaiheen yhteisiin keskusteluihin ja ensimmäiseen työpajaan ei ollut täysin kattavaa erinäisistä aikataulusyistä, ja siksi opettajien mielipiteitä uudistuksesta haluttiin kerätä myös kyselyllä. Kysely toteutettiin heti ensimmäisen työpajan, sen kaikkien neljän osan, jälkeen. Kyselyllä pyrittiin kartoittamaan erityisesti niitä haasteita ja mahdollisuuksia, joita opettajat uudistuksessa näkivät. Lisäksi kyselyssä tiedusteltiin, missä opinnoissa yhteinen opetus olisi vastaajien mielestä perustelluinta ja missä ei. Kysely lähetettiin myös opiskelijoille, jotta myös heidän ääni tulisi työpajaan osallistuneita kattavammin kuuluviin. Kyselyssä kerrottiin ensimmäisessä työpajassa nousseista asioista, pyydettiin vastaajia kommentoimaan niitä ja lisäämään omia huomioitaan. Kysymyksillä pyrittiin ajattelua suuntaamaan erityisesti siihen, miten haasteista päästäisiin eteenpäin ja miten mahdollisuuksia voitaisiin parhaiten hyödyntää. Eniten vastauksia tuli yliopiston opiskelijoilta (7), joita uudistus tuntui huolestuttavan eniten. Myös ammattikorkeakoulun opettajilta tuli useampi (6) vastaus ja yliopiston opettajilta yksi. Ammattikorkeakoulun opiskelijoilta ei saatu yhtäkään.

Kysely ei tuottanut yllättäviä tuloksia mutta vahvasti jo keskusteluissa ja työpajassa esiin nousseita ajatuksia. Opiskelijoiden identiteetistä kannettiin laajasti huolta. Samoin siitä, olisiko opiskelijoilla tulevaisuudessakin tarpeeksi ryhmäytymisen tilaisuuksia, olisivatko opiskelijoiden omiin tutkintoihin kuuluvat opinnot sekä omat opiskelijaryhmät selkeät ja olisiko projektin viestintä aidosti avointa. Motivaation löytäminen uudistustyölle tarvitsi puolestaan avointa keskustelua ja yhteisiä tavoitteita. Yhteisestä pedagogiikasta esille nousivat huolet monipuolisten opetusmenetelmien riittävästä tarjonnasta sekä siitä, miten erilaiset osaamistavoitteet saavutetaan yhteisillä opintojaksoilla. Yhteisiä opintoja toivottiin kuitenkin tulevan rakenteisiin riittävän laajasti (ei vain muutamaa kurssia), ja projektioppimista ja muita yhteisiä toimeksiantoja tuli vastausten perusteella entisestään lisätä. Verkko-opiskelun kattavuus piti varmistaa, samoin ryhmätöiden tarpeellinen määrä, mutta myös pitää huolta siitä, että tulevatkin opinnot sisältävät perinteistä opiskelua: lukemista ja kirjoittamista. Sinänsä yhteistyötä koettiin voitavan tehdä melkein kaikilla opintojaksoilla, mutta ei kuitenkaan vahvasti tieteellisillä tai ammatillisilla opintojaksoilla tai opinnäytetöissä. Kyselyn koonnista tehtiin tiivistetty diaesitys sekä sitä selittävä video. Tuloksiin palattaisiin projektin jälkeen, oliko toiveisiin voitu vastata.


Ulkoiset kyselyt

Projektisuunnitelmassa oli yhdeksi toimenpiteeksi nostettu sidosryhmätapaamisen järjestäminen. Opetussuunnittelun kannalta on tärkeä tietää, mitä elinkeinoelämä odottaa valmistuvilta opiskelijoilta ja mitä asioita pitäisi tutkintokoulutuksessa sen mielestä ottaa huomioon. Projektiryhmä totesi kuitenkin jo projektin alkuvaiheessa, että korkeakouluilla oli jo aiemmilta opetussuunnittelukierroksilta tiedossa riittävä määrä elinkeinon toiveita ja mielipiteitä aiempina vuosina tehtyjen erilaisten kartoitusten ja keskustelujen myötä. Käytössä oli myös Lapin Matkailuelinkeinon Liiton koostama tuore muistio elinkeinon ajatuksista matkailualan korkeakoulutuksesta. Lisäksi projektin alkuvaiheen keskustelujen perusteella näytti myös siltä, että oppilaitoksissakaan ei koettu suurempia muutostarpeita opintojen sisältöihin ja painotuksiin. Ennemminkin uudistuksessa olisi kyse sisällön uudelleen järjestämisestä siten, että korkeakouluja yhdistävä opintosisältö voitaisiin opiskella yhdessä ja vain erottava erikseen. Näin myös selkiytettäisiin tutkintojen eroja, mitkä nykyisellään eivät olleet ulospäin täysin selvät. Projektiryhmä totesikin, että on järkevämpää kysyä elinkeinon kantaa vasta siinä vaiheessa, kun uudistuksen ja uuden rakenteen perusteet ovat valmiina. Käytännössä mielipiteet oli helpointa kerätä kyselyllä, sillä erilliseen tapaamiseen kiireisiä elinkeinon edustajia olisi ollut hankala saada. Lisäksi kysely päätettiin kohdentaa niihin kumppaneihin, joiden kanssa MTI:lla oli jo ollut yhteistyötä. Instituuttia jo enemmän tuntevilla katsottiin olevan parhaat edellytykset kommentoida uudistusta suhteessa nykytilanteeseen. Kysely toteutettiin alkuvuodesta 2020. Vastauksia saatiin 19 kpl.

Tulokset eivät olleet yllättäviä. Vastuksissa painotettiin, että tutkintojen on edelleenkin tärkeää tuottaa mm. käytännön, viestinnän ja monipuolisen liiketoiminnan osaamista sekä asiakkaiden huomioimisen taitoja. Yliopisto-opetuksessa tulisi huomioida myös opetuksen tieteellinen perusta. Nämä kaikki oli jo otettukin opetussuunnittelussa huomioon. Vastaajat pitivät hyvänä myös uudistuksen kokonaisuutta sekä ideaa yhteisten asioiden yhteisopetuksesta. Hieman yli puolet vastasi, että uudistus paransi nykytilannetta ja toi monipuolisempaa osaamista molempien korkeakoulujen opiskelijoille. Yhteisiin opintoihin tosin toivottiin enemmän elämysosaamista, joka oli uudistuksessa jäänyt vielä tekemättä ja johon tulisi jatkokokehittelyssä kiinnittää huomiota. Vastauksissa esiin nousseet kansainvälisyys ja innovaatiokyky olivat sen sijaan jo sijoitettu yhteisiin opintoihin. Kommentteja tuli myös siitä, että restonomin tutkinto yhdistyy liikaa ravintolatoimintaan eikä tutkintoa arvosteta tarpeeksi. Näihin ongelmiin ei projektilla pyritty suoraan vastaamaan, mutta teemoihin on syytä palata ammattikorkeakoulussa. Vaikka vastaajamäärä ei ollut suuri, vahvasti kysely olettamusta, että korkeakouluissa tiedettiin varsin hyvin, mitä elinkeinoelämä koulutuksilta odottaa ja haluaa.

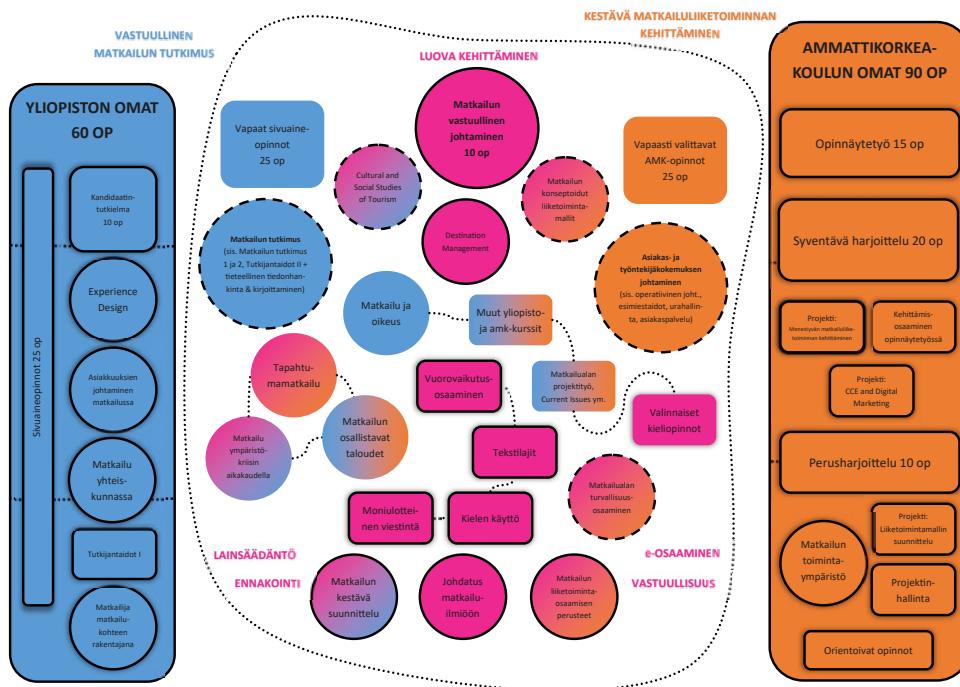
Kuvantamiset

Uudistuksen ulottuvuuksien hahmottamiseksi hyödynnettiin projektissa erilaisia visualisointeja tutkintojen kokonaisrakenteesta. Ensimmäisessä työpajassa osallistujat saivat piirtää, millä tavalla itse hahmottivat kokonaisuuden. Näistä piirroksista projektiryhmä valitsi



yhden, joka piirrettiin puhtaaksi ja jota hyödynnettiin projektin esittelyssä eri työpajoissa ja keskustelutilaisuuksissa koko projektin ajan. Kuva muodostui yliopiston opintojen palkista, ammattikorkeakoulun opintojen palkista sekä niiden väliin jäävästä yhteisen tutkintojen perustan alueesta (ks. kuva 5). Eri keskusteluissa oli noussut useaan otteeseen esiin, että uudistuksessa pidettiin tärkeänä korostaa tutkintojen eroja ja sitä vahvaa osaamista, jota eri tutkinnoista syntyy. Niinpä myös kuvan tuli tukea tätä ajatusta. Tutkintojen ydinsisällöt ovatkin kuvassa selkeästi oppilaitosten omissa osioissaan. Yliopiston puolella näitä teemoja tukevia opintoja ovat erityisesti vahvasti tutkimukseen painottuvat opintojaksot, kun taas ammattikorkeakoulun puolella erilaiset työelämäprojektit. Yhteisellä alueella ovat puolestaan eri tavoin yhteistyössä toteutetut opinnot. Kaikki niistä eivät ole täysin yhteisiä ja kaikille pakollisia opintojaksoja, vaan mukana on myös opintojaksoja, joiden suunnittelusta ja toteutuksesta vastaa pääasiassa toinen oppilaitos, mutta joita joiltain osin suunnitellaan ja toteutetaan myös yhdessä. Nämä jaksot voivat olla joko pakollisia kaikille tai vain päävastuullisen korkeakoulun opiskelijoille taikka kaikille opiskelijoille valinnaisia. Lisäksi mukana on kokonaan toisen oppilaitoksen toteuttamia opintoja, jotka vastaavasti ovat joko pakollisia osalle opiskelijoista tai kaikille valinnaisia. Näitä eri toteutusvaihtoehtoja kuvataan kuviossa erilaisilla väreillä ja viivoilla. Kuvioon lisättiin myös em. kolmen palkin tai alueen – yliopisto, ammattikorkeakoulu, yhteinen – päämäärää kuvaavat nimittäjät eli otsikot sekä erilaisia läpileikkaavia teemoja, joilla ei ole omia opintojaksoja, mutta joita käsitellään useilla opintojaksoilla opintojen edetessä. Kuviota päivitettiin useaan otteeseen pitkin matkaa. Kuvio oli hyödyllinen erityisesti esiteltäessä kokonaisuutta ylemmille tahoille, sillä se kuvasi yhdellä silmäyksellä koko moninaisuuden ja oppilaitosten yhteiset ja erilliset osiot.

Edellä kuvatun ns. peruskuvan lisäksi tehtiin monia erilaisia kuvallisia ja kirjallisia hahmotelmia uusista opetussuunnitelmista. Eri kohderyhmät tulkitsivat kokonaisuutta omasta näkökulmastaan ja tarvitsivat tarkentavaa tai selventävää kuvaa kokonaisuuden eri osioista. Niinpä laadittiin mm. aikataulutaulukko, jossa kuvattiin opintojaksojen eteneminen lukuvoittain; tutkintorakennelista, jossa kuvattiin opintojaksot opinto-opasmodossa eli kuten ne käytännössä opiskelijalle näkyvät; sekä kokonaisuusaikataulutaulukko, jossa opintojen ajoitus ja opintokokonaisuuksien muodostaminen pyrittiin koostamaan samaan isoon taulukkoon. Lisäksi piirrettiin oppilaitoksittain omia taulukkoja ja kuvia, joissa hahmoteltiin uusien rakenteiden kokonaisuus nimenomaan yhden oppilaitoksen opettajan ja opiskelijan näkökulmasta. Projektin päätteeksi laadittiin peruskuvasta graafikon siistimä versio, jossa kokonaisuus on kuvattu kolmella eri tarkkuustasolla. Lisäksi laadittiin viimeistellyt mallinnukset sekä yliopisto- että ammattikorkeakouluopiskelijan opintopoluista yhteisen kokonaisuuden läpi. Erilaiset kuvantamiset auttoivat kokonaisuuden hahmottamisessa suuresti. Eri malleja tarvittiin, koska eri ihmiset hahmottavat kokonaisuutta eri tavoin ja kiinnostuvat eri asioista. Täydellistä kuvaa, jossa kaikki yksityiskohdat olisivat kuvattu selkeästi ja kaikille ymmärrettävästi, olisi tuskin tehtävissäkään.




Kuva 5. Tutkintorakennekuvan lopullinen versio muotoineen, väreineen ja viivoineen. Lukuohje: ympyrä = opintojaksototeutus, laatikko = muunlainen toteutus; sininen = yliopiston toteuttama, oranssi = ammattikorkeakoulun toteuttama, pinkki = yhdessä toteutettava, pinkki-sininen = yliopistovetoinen, pinkki-oranssi = ammattikorkeakouluvetoinen, sininen-oranssi = molemmilta omat osat mukana; kiinteä viiva = pakollinen kaikille, katkoviiva = pakollinen toisen oppilaitoksen opiskelijoille, ei viivaa = valinnainen, pisteiviiva = samantapaiset toisiinsa liittyvät kurssit kuten kielioinnnot, vaihtelevasäilytöiset valinnaiset opinnot, yhteiset valinnaiset teemakurssit; ylhäällä lohkojen otsikot, alhaalla läpileikkaavat teemat.

Kohdennetut palaverit

Koko henkilöstöä ja opiskelijoita koskevien työpajojen ja kyselyiden lisäksi opetus suunnitella viedään eteenpäin pienemmissä, tiettyyn teemaan liittyvissä tai vain yhtä oppilaitosta koskevissa palavereissa.

Kieli- ja viestintäopinnot

Eniten erillisiä palaveria pidettiin yhteisistä kieli- ja viestintäopinnoista. Jo kevään 2019 ensimmäisissä työpajoissa oli todettu, että kieli- ja viestintäopinnot olivat sisältönsä yleisyyden vuoksi sellaisia, jotka olisi helppo yhdistää korkeakoulujen yhteisiksi opinnoiksi. Kummassakin korkeakoulussa kieli- ja viestintäopintojen kokonaislaajuus oli suurin piirtein sama, noin 20 op, ja sisälsi samojen kielten (suomi, ruotsi, englanti) opintoja, mikä helpotti yhdis-



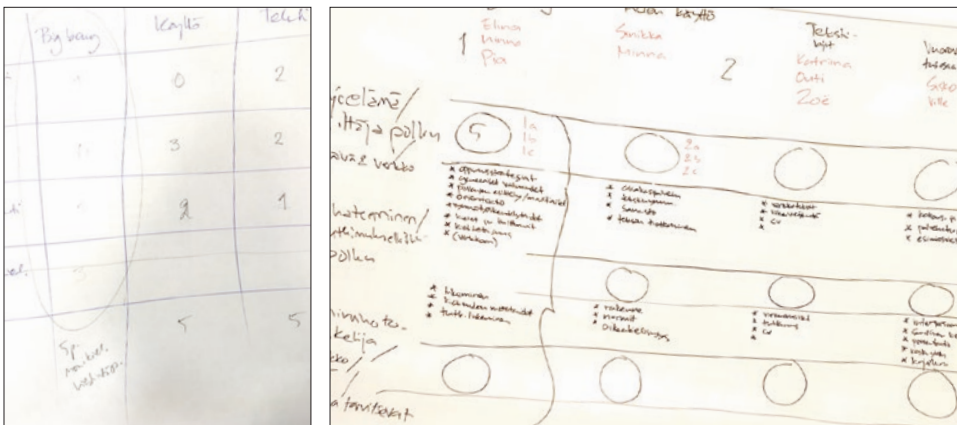
tämistyötä. Toki erojakin opetuksessa oli, esimerkiksi kurssien laajuudet olivat yliopistossa pienempiä kuin ammattikorkeakoulussa. Ammattikorkeakoulussa kieli- ja viestintäopinnot olivat myös jo pitkään olleet sidottuja substanssikursseihin, kun taas yliopistolla kielikurssit olivat ainakin pääosin olleet tähän saakka erillisiä opintojaksoja.

Kieli- ja viestintäopintojen ensimmäiset palaverit pidettiin keväällä 2019 MTI-projektin projektipäällikön, koulutuspäällikön ja kielikeskuksen johtajan ja varajohtajan kesken. Koska uudistus todennäköisesti mullistaisi enemmän yliopiston kieli- ja viestintäopintoja, haluttiin asia pohjustaa kunnolla johtotasolla ennen varsinaista yhteistyöstämistä opettajien kanssa. Tapaamisissa käytiin läpi yhteistyön mahdollisuuksia ja peruslähtökohtia, keskusteltiin erilaisista kielten oppimisen tavoista sekä muista periaatteellisista seikoista. Pohdittiin mm. sitä, miten suurta opiskelijajoukkoa voidaan jakaa erilaisiin ryhmiin, ovatko eri oppilaitosten opiskelijat omissa ryhmissään vai ryhmiä sekoittaen; voidaanko useita kieliä opettaa samoilla kursseilla eli kurssisisällöt järjestettäisiin substanssin mukaan, ei kielittäin; ja miten kielten osaaminen saataisiin näkyviin tutkintotodistuksiin, kun pelkkä yleinen suoritettujen opintojakson nimi ei riittäisi tätä kielikohtaisesti kuvaamaan. Yhteisymmärrykseen päästiin esimerkiksi kieliopintojen laajuudesta: niitä tulisi olemaan uusissa rakenteissa yhteensä 20 op mutta 5 op:n kokonaisuuksina (4 x 5 op:n -malli). Sisällöt ja kielten sijoittuminen opintojaksoille tulisi uudistusprosessissa määritellä uudestaan, ja mukana voisi olla myös monikielisiä osioita.


Tarkempaa suunnittelua varten kaikki kieli- ja viestintäopintoja matkailun opiskelijoille opettavat opettajat molemmista korkeakouluista kutsuttiin yhteiseen palaveriin syksyn 2019 aluksi. Kieli- ja viestintäopintojen opettaminen yhdessä oli ollut jo työpajoissa esillä, mutta konkreettinen esitys kieliopintojen kokonaisesta yhdistämisestä tuli silti osalle opettajista palaverissa yllätyksenä. Niinpä palaverissa keskityttiinkin erilaisten opettajien esiin nostamien kysymysten ja haasteiden läpikäymiseen. Keskustelun päätteeksi todettiin, että periaatteessa kieli- ja viestintäopintojen yhdistäminen on mahdollista, mutta edessä voi olla hankala byrokrattinen suo, vanhojen opintojen osien sijoittaminen väkisin uusiin kursseihin tai ylipäättään kurssien huononeminen, osaamistavoitteiden hämärtyminen ja jo hioutuneiden kurssien erityispiirteiden katoaminen. Toisaalta katsottiin, että nyt pakko tuo kerrankin tarpeeksi vahvan syyn opintojaksojen perinpohjaiselle pölyttämiselle ja vanhentuneiden tapojen uudistamiselle. Lopuksi käytiin läpi kieli- ja viestintäopintojen yhteisiä ja erilaisia tavoitteita ja pohdittiin, miten ne voisivat toteutua yhteisillä kursseilla, miten nykyisten opintojen sisältöjä voisi sijoittaa uusiin 5 op:n kokonaisuuksiin ja millaisista osista uudet kokonaisuudet voisivat muodostua. Yhteistä asiaa uskottiin löytyvän, mutta tilaa tulisi jäädä myös oppilaitoksittain eriytyville osioille. Suuren opiskelijamassan takia kieli- ja viestintäopinnoissa tulisi joka tapauksessa olla useampia ryhmiä, jolloin osa voisi painottua ammatillisen ja osa tieteellisen kielen opetukseen. Pitäisi kuitenkin huolehtia siitä, etteivät ryhmät käytännössä muodostuisi erikseen ammattikorkeakoulun opiskelijoista ja yliopiston opiskelijoista vaan syntyisi sekaryhmiä ja heillä olisi aidosti mahdollisuus valita ryhmänsä mielenkiintonsa pohjalta. Lisäksi todettiin, että ammatillisen ja tieteellisen lisäksi tarvitaan myös kolmas ryhmä tai

toteutustapa, joka sopisi esim. monimuoto-opiskelijalle, aiempaa osaamistaan tunnustavalle opiskelijalle ja erityistä tukea tarvitsevalle opiskelijalle. Vähintään yksi kaikista opintojakson ryhmistä tulisi järjestää verkkototeutuksena. Myös integrointi matkailuaiheiden substanssiopintojaksoille haluttiin pitää edelleen mukana, joten kytkökset tulisi valmistella ennen varsinaisia toteutuksia. Moniaiheisen palaverin päätteeksi päädyttiin lopulta siihen, että yhteisiä kieli- ja viestintäopintoja lähdetään viemään eteenpäin jo esitetyn 4 x 5 op -mallin mukaisesti. Kursseihin sisältyisivät nykyiset sisällöt uudella tavalla jaoteltuna. Myös lyhyesti keskustelussa esiin nousseet, ammattikorkeakoulussa aiemmin pakollisena olleet toisen vieras kielen alkeiskurssit jäisivät jatkossa todennäköisesti valinnaisiksi opinnoiksi.

Koulutuspäällikkö oli valmistellut seuraavaan kieliopintopalaveriin mallin, jossa eri kielten nykyiset kurssisisällöt oli jaoteltu viestinnän, ruotsin, englannin ja monikielisen viestinnän opintojaksoihin. Palaverissa koettiin kuitenkin yllätys, kun yliopiston opettajat esittivätkin aivan uuden mallin kieliopintojen järjestämiseksi. He olivat tulleet omassa pohdintoissaan johtopäätökseen, että oikeastaan yliopistolla vuosikausia samanlaisina opetetut, yhtä kieltä koskevat kielikurssit olivat jääne vuosikymmenten takaa ja kun nyt kerran lähdettäisiin opintoja uudistamaan, olisi sama uudistaa ne perin pohjin. Niinpä jatkossa sen sijaan, että kielikurssit olisivat kielisidonnaisia, ne voisikin rakentaa kokonaan teemapohjaisesti, jolloin kullakin opintojaksolla käsiteltäisiin kattavasti asioita, jotka koskevat useampaa kieltä (esim. kielten oppiminen, kirjoittaminen ja vuorovaikutus). Näin kieliosaamisen taso voisi paremmin syventyä opintojen edetessä eikä esimerkiksi niin, että kaikki ruotsi opiskeltaisiin jo ensimmäisenä opiskeluvuonna. Eri kielten opiskelua siis sijoiteltaisiin eri kielten ja viestinnän opintojaksoille pitkin opiskelijan opintopolkua eli opintojen alkuun, keskivaiheeseen ja loppuun. Sisällöltään innovatiivisessa mallissa tulisi kuitenkin pitää huoli siitä, että lopulta opiskelijan opintorekisterissä ja tutkintotodistuksessa näkyisi teemanimisten kieli- ja viestintäopintojakojen lisäksi – tai asemesta – myös selkeästi eri kielten tutkintoasetuksen



Kuva 6. Kieli- ja viestintäopintojen matriisivaihtoehdot.




edellyttämät suoritukset. Matriisimallissa nämä olisivat edelleen viestintä, ruotsi, englantia ja monikielinen viestintä (ks. kuva 6). Toisen vieraan kielen alkeisopinnot jäisivät valinnaisiksi opinnoiksi. Lisäksi oppilaitoksilla olisi omat opinnäytetyön kirjoittamiseen liittyvät viestintäkurssinsa. Palaverin päätteeksi pohdittiin myös ammatillisen ja tieteellisen polkujen sisältöjä ja nimeämistä sekä kolmannen eli osaamisensa tunnistavan, monimuoto-opiskelijan tai tukea tarvitsevan polun käytännön järjestämistä.

Matriisimalli herätti innostusta ja seuraavissa palavereissa keskustelut kävivät vilkkaana. Syksyn 2019 ja kevään 2020 aikana pidettiin useampi tapaaminen, jossa matriisia ja siihen tulevia opintojaksoja, niiden sisältöjä ja tavoitteita käytiin tarkemmin yhdessä läpi. Palaverien välissä opintojaksoille yhdessä nimetyt vastuuhenkilöt veivät suunnittelua eteenpäin. Työstön alla oli yleisiin kielenoppimisvalmiuksiin keskittyvä ja kieliopintoihin johdettava ”*Big Bang*”, erityisesti kielten perusteisiin ja ruotsin kieleen keskittyvä *Kielen käyttö*, tekstintyömärtämiseen ja kirjoittamiseen liittyvä *Tekstilajit* sekä erilaisiin suullisiin viestintätilanteisiin keskittyvä *Vuorovaihtusosaaminen*. Eri kielten osuudet oli ripoteltu matriisissa opintopisteinä näille opintojaksoille. Ylimääräistä haastetta suunnittelutyölle aiheutti Peppi-opintohallintojärjestelmä, joka ei ollut täysin yhteensopiva matriisimaisen rakenteen kanssa. Kun sama yhdellä kurssilla opetettava kielen osanen oli sekä opintojakson osa että matriisissa tutkintotodistukseen merkittävän kielimerkinnänosa, ei Pepistä löytynyt yksiselitteistä ratkaisua, miten osaset olisi tullut tallentaa, miten niihin olisi tullut ilmoittautua ja miten ne olisi tullut rekisteröidä, jotta kaikki merkinnät olisivat ajan tasalla, sijoittuisivat oikealle opintovuodelle, opiskelijat löytäisivät oikeat toteutukset eikä käsin koostamista tarvittaisi missään vaiheessa. Periaatteessa järjestelmä ei saisi koskaan ohjata suunnittelua eikä matriisista haluttukaan Pepin takia luopua. Lopullisia kielten selkeitä opintorekisterimerkintöjä pidettiin vähintään yhtä tärkeinä kuin teemallisia opintojaksoja. Niinpä opettajien mielestä kielistä tulisi lopulta olla opintorekisterissä myös suoritusmerkintä arviointeineen – pelkkä asetukseen viittaava lauseke tutkintotodistuksessa ei riittäisi. Asia tulisi jotenkin ratkaista teknisesti.

Oppilaitosten kieliopinnojen tavoitteet poikkesivat toisistaan jonkin verran. Tarkemmassa tarkastelussa kuitenkin todettiin, etteivät eroavaisuudet muodostu yhteistä opetusta estäväksi tekijäksi. Opintojaksojen yhteiset osiot voitaisiin opettaa yhdessä – alaryhmissä sisältöjä voitaisiin hieman varioida. Enemmän erimielisyyksiä aiheutti arviointi, sillä yliopistossa kielten opintoja ei ollut arvioitu numeerisesti eikä sen myöskään nähty olevan mahdollista. Asiaan päätettiin palata myöhemmin, mutta lopulta helpoimmaksi ratkaisuksi nähtiin päätyminen hyväksyty/hylätty-arviointiin ruotsin kieltä lukuun ottamatta.

Varsinaisten yhteisten kieli- ja viestintäopintojaksojen suunnittelutyö eteni palavereissa ja opettajien keskinäisissä tapaamisissa verrattain hyvin. Suunnittelun edetessä opintojaksojen tavoitteista ja sisällöistä kohti toteutuksia alettiin kuitenkin arvella, oliko opintojaksojen pilkkominen pieniin kieliosioihin kuitenkaan järkevää tai aiheuttaisiko se kurssille pieniä katkoksia, kun siirrytään kielestä toiseen eikä kurssin eteneminen olisi jouhevaa. Myös mallin taipuminen opiskelijatietojärjestelmään huolestutti edelleen. Vaihtoehtoisena ratkaisuna esitettiin malli,




jossa ensimmäinen opintojakso olisikin kokonaan monikielinen ja kolme muuta koostuisivat kielten osioista (ks. kuva 6). Näin saataisiin myös lisää aikaa ongelmien selvittelyyn, kun ensimmäisenä lukuvuonna opetettaisiin vain yhteinen monikielinen opintojakso. Pitkän keskustelun jälkeen päätettiin ottaa käyttöön tuo hieman yksinkertaisempi malli. Samalla luvattiin pitää huolta siitä, että opintojaksot edelleen suunnitellaan ja toteutetaan yhdessä, vaikka ne sisältävätkin isompia osia yhtä kieltä. Vanhoja opintojaksoja ei siis saanut tuoda sellaisenaan uusien jaksojen sisään. Peppiin kieli- ja viestintäopinnot kuvattiin lopulta teemallisina opintojaksoina ja erilliset kielet merkittiin omiksi ”keino-opintojaksoiksi” omin osaamistavoittein mutta 0 op:n laajuisena. Tarkempi todistusmuotoilu jäi mietittäväksi myöhemmin.

Uusi matriisimalli herätti hieman huolta opiskelijoissa. Opiskelijat mm. pohtivat, menisivätkö kielet uudessa mallissa opintojaksoilla sekaisin ja olisiko niiden oppiminen käytännössä aiempaa hankalampaa. Teemallisista opintojaksoista oli kuitenkin kokemuksia jo monilla muilla yliopistoilla eivätkä huolet olleet osoittautuneet niissä aiheellisiksi. Yhdellä opintojaksolla ei eri kieliä opeteta samoilla eikä välttämättä edes limittäisillä tunneilla, vaan opintojakso sisältää esim. kielten yhteisen, ruotsin kielen ja englannin kielen osion, jotka kaikki ovat omina kokonaisuuksinaan peräkkäin. Opettajat puolestaan olivat huolissaan kurssien toteutuksesta: kuka niitä opettaa, miten suuryhmittäin jaetaan osiin ja miten esim. osaamisen hyväksiluku järjestetään. Näihin päätettiin palata vielä seuraavan lukuvuoden aikana. Ensimmäisen lukuvuoden kurssille – joka sai uuden nimen *Moniulotteinen viestintä* – sen sijaan sovittiin jo vastuuhenkilöt ja toteutustavaksi massaluennot ja sekapienryhmittäin. Lisäksi mietintään jäi ammatillisen ja tutkimuksellisen polun jako käytännössä, tukea tarvitsevan polun resurssointi ja opintojaksojen integrointi. Samoin opintojaksojen kokonaisen ja osittaisen hyväksilukemisen käytännöt tulisi selvittää²⁷. Työtä tuli siis jatkaa projektin jälkeenkin.

Oppilaitoskohtaiset palaverit

Erillisiä palavereita pidettiin myös oppilaitoskohtaisesti. Yliopistossa havahduttiin syksyllä 2019 tilanteeseen, jossa tutkintorakenne oli jo suurin piirtein lukittu, mutta sitä ei ollut käyty erikseen ja kattavasti läpi oppiaineen kesken. Tutkintorakenne oli muotoutunut kevään työpajatyöskentelyn perusteella, mutta työpajatapamuotoon oli osallistunut yliopiston henkilökuntaa vain satunnaisesti. Heräsi huoli, että oppiaineen sisällöt ja tavoitteet oli prosessissa unohtettu ja tuloksena olisi joku ulkopuolelta annettu, ammattikorkeakoulumainen tutkinto. Näin oli siitä huolimatta, että kaikilla oli ollut monia mahdollisuuksia kommentointiin ja yliopiston aiemmat opetussuunnitelmat ja sisällöt oli koko ajan pidetty prosessissa ja suunnittelussa mukana. Suurin huoli olikin siitä, että uudistustyötä ei ollut tehty itse, vaan sitä oli johdettu erillisestä projektista. Kiivaaksikin käyneessä keskustelussa käytiin läpi tutkintorakennekuviota, tutkintorakenteen osia ja opintojaksojen nimiä ja sisältöjä. Lopulta huo-

27 Esimerkiksi haetaanko hyväksilukua teemalliseen opintojaksoon vai yksittäisen kielen osaamisen osalta; voiko teemallisen opintojakson jonkin kielen osasta saada hyväksiluvun vai tuleeko se myöntää aina koko opintojaksoon; jos osan saa hyväksiluettua, miten loppuosan voi teemallisella opintojaksolla suorittaa, kun tuntien niin tarkka määrittäminen on käytännössä hankalaa.



mattiin, että ensireaktiosta huolimatta radikaalista muutoksesta ei ollut kyse ja tarvittavat lähtökohdat oli huomioitu prosessissa. Opintojen rakenne, yhteiset ja omat opintojaksot sekä niiden linkittyminen aiempaan opetussuunnitelmaan tuli vain avata aiempaa selkeämmin yliopiston opettajien ja opiskelijoiden näkökulmasta. Tarvittiin oma kuvio, joka korostaisi yliopisto-opiskelijan kurseja sen sijaan, että kokonaiskuviolla pyrittiin kuvaamaan koko projektin prosesseja. Samalla tuli kirkastaa sitä tavoitetta, mihin nimenomaan yliopiston tutkimuslailla tähdätään (vastuullinen matkailun tutkimus).

Jälkikäteen arvioiden em. selkeytystyössä tuli liikaakin painotettua sitä, että monikaan asia ei yliopiston opinnoissa muutu ja useimmat vanhat opintojaksot siirtyvät uuteen rakenteeseen sellaisenaan. Tarkoituksena oli kuitenkin ollut myös pöyhiä jo vuosikausia ole-massa olleita yliopiston opintojaksoja. Yliopiston palaverien myötä lisättiin yliopiston opiskelijoille oma pakollinen talouskurssi, vaikka talousaiheita oli alun perin ollut tarkoitus opiskella vain yhdessä, sekä siirrettiin elämyskurssi pelkästään yliopiston opiskelijoiden valittavaksi, vaikka senkin olisi ollut parempi olla kaikille yhteisissä opinnoissa. Myös tutkintorakennekuvassa yhteisellä alueella olevien, yliopiston vetämien kurssien yhteissuunnitteluun suhtauduttiin osin nihkeästi. Samoin yliopistossa vähäteltiin ammattikorkeakoulun opintojaksoja korostamalla, etteivät ne olleet pakollisia eivätkä siksi lainkaan välttämättömiä. Aivan yhtä hyvin olisi opiskelijoita voinut kannustaa valitsemaan niitä oman mielenkiintonsa mukaan – olihan uudistuksessa panos kuitenkin ollut nimenomaan yhteisen suunnittelussa. Yhteisten opintojen vähättely ei palvellut kokonaisuutta, vaikka rauhoittikin kiivaimpia yliopiston opiskelijoiden uhkakuvia. Kokonaistutkintorakennekuvaa olisi voinut esitellä myös avoimemmin ja yhteisessä hengessä eikä jakaa vain omaa, yliopiston rakennetta. Epäluulon AMK-opintoja kohtaan ei olisi suonut leviävän taas, kun MTI:ssa oli jälleen alettu oppia yhteistoimintaan. Voidaankin sanoa, että kaikkineen yliopiston puolella hieman hukattiin uudistumisen mahdollisuuksia (vrt. luku **Mitä saatiin aikaan?**). Omat palaverit olivat kuitenkin tarpeellisia, jotta opettajat ja opiskelijat saatiin uudistuksen ja tutkintorakenteen taakse ja henkilökunta sitoutumaan uuden koulutuksen tarkempaan suunnitteluun ja aikanaan toteutukseenkin.

Myös ammattikorkeakoulussa nousi tarve omalle opetussuunnittelupalaverille, vaikka osallistuminen yhteisiin työpajoihin olikin ollut aktiivisempaa ja sen näkökulmasta tutkintorakennetta oli jo kommentoitu laajasti. Ammattikorkeakoulun omassa palaverissa käytiin läpi erityisesti tutkinnon kokonaisrakennetta sekä opintoja läpileikkaavia teemoja. Myös ammattikorkeakoulussa oli tarve kirkastaa oman koulutuksensa päämääriä ja tavoitteita. Erityisesti oltiin huolissaan restonomien liiketoimintaosaamisen tarpeellisesta karttumisesta opintopolun varrella. Palaverissa nostettiin ongelmakohtia esiin, käytiin niitä yhdessä läpi ja sovittiin kriittisten pisteiden huomioimisesta opetussuunnitelman lopputyöstössä. Tutkinnon tavoite muotoiltiin ”kestäväksi matkailuliiketoiminnan kehittämiseksi” ja sen toivottiin selkiyttävän opintojaksojen kuvausten kirjoittamista tavoitteen mukaisiksi. Toiseen yhteiseen palaveriin ei koettu enää tarvetta.



Lukuvuosikohtaiset palaverit

Opintojaksojen sisältöjen täsmentyessä koettiin tarvetta myös tarkemmalle kokonaistarkastelulle, jotta opintojaksoilla ei olisi liikaa päällekkäisyyttä tai jotain oleellista ei jäisi opintojaksoilla käsittelemättä. Samoin oli hyvä tarkastella, miten opintojaksot seurasivat toinen toistaan ja miten niillä käsiteltävät asiat ja tutkintoja läpileikkaavat teemat (ks. luku **Muut keskustelutuokiot ja henkilökunnan itsenäinen työskentely**) etenisivät loogisesti. Niinpä opettajat kutsuttiin lukuvuosikohtaisiin tapaamisiin, joissa käytiin tarkemmin läpi kyseiselle lukuvuodelle ajoittuvat opintojaksot ja niiden sisällöt sekä opintojaksojen ajoittuminen vuoden mittaan. Osallistuminen tapaamisiin oli kattavaa ja keskustelut hyviä ja avartavia. Muutamia täsmennyksen tarpeita huomattiin ja ne otettiin huomioon jatko-työstössä.

Pääasiassa havaittiin, ettei suurempia ongelmia päällekkäisyyksien suhteen ollut. Käsiteltävät asiat tuli vain kirjata riittävän selvästi opintojaksojen kuvauksiin, jotta kokonaisuus hahmottuisi ja opettajat näkisivät itsekkin jatkumon. Vähän kesken jääneiden johtamis- ja las- kentateemojen osalta oli tarkoitus pitää vielä oma jatkopalaveri, jotta jatkumoiden toteutu- minen voitaisiin varmistaa, mutta aikataulusyistä palaveria ei saatu järjestettyä ennen kuin opetussuunnitelmat hyväksyttiin. Tarkastelu tehtäneen syksyn 2020 aikana, jotta täsmennyk- set voidaan tarvittaessa tehdä seuraaviin opetussuunnitelmiin.

Toteutussuunnitelmapalaveri



Keväällä 2020 pidettiin myös yhteinen toteutussuunnitelmapalaveri. Kun opintojaksoku- vaukset oli saatu kirjoitettua, tuli pikaisesti miettiä myös tarkempaa opintojen toteutus- ta ainakin syksyn 2020 osalta. Syksyn opintojaksojen vastuuhenkilöt kutsuttiin kokoon ja käytiin läpi opintojaksojen opetus- ja toteutusmuotoja, jotta ne eivät olisi liian samanlaisia ja opiskelijoille tulisi kattavasti erilaisia suoritusmuotoja. Samoin tarkistettiin kurssien aika- taulut, jotta opintojaksot ajoittuisivat sopivasti toisiinsa nähden. Lisäksi ideoitii opetus- ja opiskelumuotoja, joilla suurien opiskelijamassojen hallinta olisi helpompaa. Erityisesti paine kohdistui kaikille pakolliseen ja yhteiseen johdantokurssiin, joka oli aiemmin ollut yliopis- ton perinteisessä muodossa vetämä kurssi, mutta johon nyt tulisi mukaan paljon suurempi opiskelijajoukko. Lisäksi ammattikorkeakoulussa oli kesken prosessin linjattu, että kaikilla opiskelijoilla tulee olla mahdollisuus monimuotoiseen opetukseen. Sekin työllistäisi opetta- jia, kun kurssia ei voisi aiempaa isompana toteuttaa kuten aiempina vuosina. Toki kurssilla olisi mukana myös ammattikorkeakoulun opettaja, mikä toisi lisäresurssia toteutukseen ja erilaisten suoritusmuotojen kehittelyyn. Todellisuus selviäisi kuitenkin vasta syksyllä, kun kurssi alkaisi. Epävarmuudesta ei päästykään kokonaan eroon.

Muut keskustelutuokiot ja henkilökunnan itsenäinen työskentely

Luonnollisestikaan kaikki opetussuunnitelmatyö ei tapahtunut yhteisissä työpajoissa ja koukuksissa, vaan asioita pohdittiin myös sekä yksin että monissa opettajien keskinäisissä kohtaamisissa ja kahvipöytäkeskusteluissa.

Pienempiä palaverikeskusteluja käytiin esimerkiksi koulutuspäällikön ja ammattikorkeakoulun osaamispäällikön kesken. Palavereissa keskusteltiin prosessin etenemisestä sekä esiin nousseista haasteista ja niiden ylittämisestä. Päälliköt tekivät yhteisiä linjauksia sekä laativat erilaisia etenemismahdollisuuksia siitä, kuinka ongelmalliset asiat saataisiin ratkottua siten, että yksittäiset henkilöt eivät kokisi tullessaan syrjäytyneiksi tai vaiennetuiksi, mutta kuitenkin siten, että voitaisiin pitää kokonaisuuden tavoitteista kiinni ja edetä kohti yhteistä päämäärää. Yksittäisen opettajan ja kokonaisprosessia ohjaavien henkilöiden näkökulmat ja prioriteetit eivät useinkaan olleet samat jo pelkästään henkilön tehtävänkuvan näkökulmasta ja vaativat jatkuvaa tasapainottelua. Samanlaisia keskusteluja käytiin yliopistossa koulutuspäällikön ja projektipäällikön kesken. Oli tärkeää voida avautua turhauttavista asioista ja sopia yhdessä, miten hankalista taitteista päästään eteenpäin. Esimiehet eli osaamispäällikkö ja projektipäällikkö kävivät edelleen keskusteluja suoraan alaiensa kanssa, mitä projektissa oli sovittu, mitä oli hyvä ottaa huomioon ja miten hankalat asiat ylitetään. Yhteinen ymmärrys tai vähintäänkin projektin johdon avoin keskusteluyhteys oli ensisijaisen tärkeää prosessin etenemisen kannalta kohti onnistunutta lopputulosta.

Tapaamisia sovittiin myös opintojaksokohtaisesti. Näissä tapaamisissa yksittäisten opintojaksojen opettajat kokoontuivat keskenään pohtimaan opintojakson sisältöjä ja toteutuksia. Monelle opintojaksolle oli nimetty useampi vastuuhenkilö ammattikorkeakoulun puolelta, jotka keskustelivat keskenään. Joillakin kursseilla opettajia oli molemmista korkeakouluista, mikä sekini edellytti yhteisiä palavereja. Pohdintaa aiheutti myös se, että prosessin kuluessa oli päätetty, että myös ammattikorkeakoulun aiempi monimuotototeutus eli keväällä aloittava ryhmä tulee noudattamaan samaa, nyt suunniteltavaa opetussuunnitelmaa. Alkuperäisessä suunnitelmassa monimuotokoulutus oli jätetty projektin ulkopuolelle eikä kevään toiseen toteutukseen ollut työpajatyöskentelyssä varauduttu. Tämän toisen ryhmän rytmitystä ja erityisesti opintojaksojen toista järjestämistä opettajat ja projektihenkilöstö joutuvat tarkastelemaan opintojaksokohtaisesti useaan otteeseen. Haastavimpia olivat yliopiston järjestämät pakolliset opintojaksot, jotka käytännössä voitiin toteuttaa suunnittelussa muodossa vain kerran vuodessa. Ammattikorkeakoulun puolelta saatava lisäpanos mahdollistaisi kuitenkin toisen toteutuksen joko syksyn kurssimateriaalien pohjalta (esim. Johdatus matkailuilmioon) tai lisäavun suuren kurssitehtävämäärän (sekä syksyn että kevään ryhmät yhdessä toteutuksessa, esim. Matkailun kestävä suunnittelu) läpikäymiseen. Näitä haasteita käytiin läpi useassa tapaamisessa eri kokoonpanoilla ennen kuin em. ratkaisut lopulta löytyivät.



***Monimuoto-
koulutukseen
ja kevään
aloittajaryhmään
ei ollut täysin
varauduttu.***

Asioita edistettiin myös aktiivisilla sähköpostikeskusteluilla. Niissäkin nostettiin esiin huolettavia asioita ja perusteltiin omia kantoja. Useimmiten sähköpostit täydensivät kasvokkain käytyjä keskusteluja, mutta monia asioita pystyttiin ratkaisemaan pelkästään aktiivisella viestienvaihdolla.

Opettajia kokoontui ammattikorkeakoulussa myös pohtimaan läpileikkaavien teemojen tavoitteita ja sisältöjä sekä teemojen käsittelyä eri opintojaksoilla. Teemapolkujen kuvauksia hahmoteltiin ennakoitiosaamisesta ja digiosaamisesta. Työ jäi osittain kesken opetus suunnitelman viimeistelyvaiheessa. Keskusteluissa ei sinänsä oltu huolissaan osaamisen karttamisesta tai siitä, että teemoja ei käsiteltäisi tarpeeksi opinnoissa. Havaittiin, että opintojaksokuvauksissa teemat oli kuvattu riittävällä tarkkuudella. Täsmennystä ja jatkumojen tarkistamista tulisi kuitenkin jatkaa vielä toteutussuunnitelmatasolla. Koonti auttaisi opettajiakin hahmottamaan teemojen etenemisen läpi opintojen. Polkukuvauksia voitaisiin käyttää hyväksi myös opiskelijoita ohjatessa ja kuvattaessa koko tutkinnon tuottamaa osaamista. Näitä polkuja tarkasteltiin tarkemmin vielä loppukeväästä 2020 opetus suunnitelmien hyväksymisen jälkeen. Tarvittavat täsmennykset ja virtaviivaistamiset voitaisiin tehdä ensimmäisen lukuvuoden aikana tarkemmassa toteutussuunnitelmavaiheessa.

Paljon työtä tapahtui myös yksittäisten henkilökunnan jäsenten oman työpöydän ääressä. Projektihenkilöstön ohella aktiivisia olivat projektiryhmän jäsenet, jotka ottivat kantaa keskusteluihin, laativat omia ehdotuksiaan ja auttoivat koulutus päällikköä ideoiden jatkokehittämissä. Lisäksi jokainen opettaja joutui ennen pitkää työhön opintojaksokuvauksia kirjoittaessaan. Opettajien työn tueksi oli jaettu työpajojen materiaalia, mm. hahmotellut 8x8-sisällöt, yhteiset toteutus- ja opiskelutapojen määrittelyt, kuvauksia erilaisista opetusmenetelmistä sekä ohjeita opetus suunnitelmatekstin kirjoittamiseen. Myös muiden opettajien laatimat opintojaksosten kuvaukset olivat kaikkien saatavilla yhteisessä verkkokansiossa.

Koulutuspäällikkö tuki opetussuunnitelman kirjoitusprosessia antamalla kommentteja ja täsmennyspyyntöjä kuvausten luonnoksiin opintojaksokohtaisesti. Samalla hän tarkisti työpajoissa täytetyistä matriiseista, että kaikki asiat tulivat käsiteltyä kattavasti ja aiemmin suunnitellun mukaisesti ja että kokonaisuus pysyi annetuissa raameissa. Opettajat reagoivat korjauspyyntöihin kiitettävän aktiivisesti vielä loppumetreilläkin, ja opetussuunnitelma saatiin ajoissa valmiiksi. Koulutuspäällikkö vastasi tietojen tallentamisesta Peppi-järjestelmään ja teki aktiivista muokkaustyötä vielä järjestelmässäkin. Kuvauksia yhtenäistettiin monilta osin, jotta opetussuunnitelmista tuli helpommin luettavia. Lisäksi järjestelmään lisättiin mm. ajoituskaaviot ja kompetenssimatriisit. Kuten yleensä käy, vauhti kiihtyi määräajan lähestyessä, mutta maaliin päästiin silti juuri aikataulussaan.


Viralliset elimet

Opetussuunnitelmauudistus oli sen verran suuri, että sitä käsiteltiin projektin omien tapaamisten ja kokousten lisäksi myös monissa muissa elimissä. Samoin päätökset opetussuunnitelman hyväksymisestä tuli tehdä korkeakoulujen virallisia reittejä.

Yliopistolla asiaa esiteltiin matkailututkimuksen oppiainepalaverissa pitkin projektin kulkua. Yleensä projektista esiteltiin lyhyt tilannekatsaus ja siihen saattoi antaa välittömät kommentit. Varsinainen osallistuminen toivottiin keskitettävän projektin työpajoihin ja muihin projektin tapaamisiin. Samoin uudistusta sivuttiin ammattikorkeakoulussa campustii-meissä. Niistäkin kommentit välitettiin projektielimiin varsinaisesti käsiteltäväksi.

Projektin etenemistä seurattiin säännöllisesti myös korkeakoulukonsernin valmisteluryhmässä, joka toimi projektin ohjausryhmänä. Seuranta varten koostettiin neljännesvuosittain lyhyt esittely jo tehdyistä toimenpiteistä ja suunnitelma seuraavista askeleista. Valmisteluryhmä kiitteli toistuvasti projektia hyvin tehdystä työstä. Vaikka useita toimenpiteitä jouduttiin siirtämään aikataulullisesti alkuperäisessä projektisuunnitelmassa mainitusta ajankohdasta myöhemmäksi, eteni projekti muutoin säntillisesti kohti asetettuja päämääriä. Matkan varrella jouduttiin muutaman toimenpiteen osalta toteamaan, että niitä ei pystytä lainkaan järjestämään tai niihin ei nähty enää suunnittelutyön edettyä tarvetta. Näitä olivat mm. pilottitoteutukset, suuri markkinointisuunnitelma ja moduulikohtaiset työpajat. Muutokset eivät vaarantaneet koko projektin tavoitteita, joten ohjausryhmä hyväksyi muutokset vastalauseitta. Ohjausryhmästä vietiin terveiset vielä korkeakoulukonsernin sääntely- ja johtoryhmään, joka oli projektin virallisesti asettanut elin.

Prosessia sivuttiin myös MTI:n koulutuksen ja osaamisen ryhmän (entinen koulutus-tiimi) kokouksissa. Kokoukset keskittyivät pääasiassa muihin MTI:n yhteistyön muotoihin, joissa oli mukana myös toisen asteen koulutus. Kokouksissa esiteltiin kuitenkin myös MTI:n 120 op:n projektin etenemistä ja sen mahdollisia vaikutuksia muuhun yhteistyöhön. Projektisuunnitelmassa koulutuksen ja osaamisen ryhmän rooli oli ollut suurempi ja kokouksia tiuhempaan. Ryhmän kokouksissa oli ollut tarkoitus kerätä kommentteja oppilaitoksen edusta-



jilta, jotka olivat eri henkilöitä kuin projektiryhmässä. Menettely ei kuitenkaan osoittautunut tarpeelliseksi, sillä kommentoinnin foorumeita oli muutenkin runsaasti. Niinpä koulutuksen ja osaamisen ryhmän toimintaa ohjattiin eri suuntaan ja kokousrytmiä harvennettiin alkupe-
räisestä neljästä kahteen kokoukseen vuodessa.

Yliopistossa opetussuunnitelmien hyväksymisestä vastaa tiedekuntaneuvosto. Koska kyse oli poikkeuksellisen suuresta ja periaatteellisestikin uutta luovasta uudistuksesta, halusi tiedekuntaneuvosto olla myös matkan varrella tietoinen, miten projekti etenee sen sijaan, että olisi hyväksynyt vain projektissa valmistellun valmiin opetussuunnitelman keväällä 2020. Niinpä projektia käytiin esittelemässä jo kesäkuun 2019 tiedekuntaneuvostossa. Kokoukses-
sa ilmeni, että tiedekuntaneuvosto haluaa poikkeuksellisesti hyväksyä matkailututkimuksen kandidaatintutkinnon tutkintorakenteen jo ennen varsinaista opetussuunnitelmaa. Tällä varmistettaisiin suunnittelun eteneminen oikeaan suuntaan ja myös se, että oppiaineessa voitaisiin heti hyväksynnän jälkeen keskittyä opintojaksokuvausten kirjoittamiseen eikä tut-
kintorakenteen ympärillä pyörivään keskusteluun. Tutkintorakenteen ennakkohyväksymistä ei edellytetty yliopiston hallintojohtosäännössä, mutta se sovittiin yhteisesti tämän projektin etenemismalliksi. Sovitun mukaisesti tutkintorakenne vietiin hyväksyttäväksi syyskuun tie-
dekuntaneuvostoon, mutta koulutuspäällikköä tai projektipäällikköä ei kutsuttu esittelijäk-
si, vaan sen vei käsiteltäväksi tiedekunnan opintopäällikön sijainen. Neuvostossa syntyikin erimielisyyttä siitä, kuinka valmis tutkintorakenne oli, oliko se jo liiankin tiukka, voitiinko
opintojaksojen nimiin tehdä vielä muutoksia, kuka oli vastuussa mistäkin ja oliko rakenne
oppiaineessa yhteisesti hyväksytty. Nämä nostettiin keskusteluun siitä huolimatta, että juu-
ri kesäkuussa oli toivottu raakamallia tiedekuntaneuvostoon. Asia jäi tiedekuntaneuvoston
pöydälle. Samaan aikaan oppiaineessa oli herännyt tuohtumusta asian valmistelusta ja ha-
lua tutkintorakenteen omaan läpikäyntiin (ks. luku **Oppilaitoskohtaiset palaverit**). Niinpä
tutkintorakennearia valmisteltiin uudestaan marraskuun tiedekuntaneuvostoon koulutus-
päällikön esittelyllä. Tällä kertaa rakenne sai tiedekuntaneuvostolta kiitokset ja hyväksyn-
nän. Vastaavasti valmis opetussuunnitelma vietiin tiedekuntaneuvostoon maaliskuussa 2020.
Valmis opetussuunnitelma ei herättänyt enää keskustelua, vaan se hyväksyttiin sellaisenaan
koulutuspäällikön esittelyn jälkeen.

Ammattikorkeakoulussa ei ole erillistä kollegiaalista päätöksentekoelementtiä, joka hyväk-
syisi opetussuunnitelmat, vaan päätöksenteko on delegoitu osaamisaluejohtajalle. Ennen
hyväksyntää opetussuunnitelmasta järjestettiin kaksi osaamisalueen kehittämispäällikön
katselmusta, joissa kehittämispäällikön lisäksi oli paikalla projektin koulutuspäällikkö ja am-
mattikorkeakoulun osaamisaluepäällikkö. Katselmusten perusteella tehtiin opetussuunnitelman
rakenteeseen pieniä hienosäätöjä ja linjattiin muutamia yksityiskohtia mm. valinnaisten kurs-
sien suhteen. Katselmusten lisäksi ammattikorkeakoulussa järjestettiin yhteinen tapaaminen
osaamisaluejohtajan, ammattikorkeakoulun rehtorin ja projektipäällikön kanssa, jossa käy-
ttiin uudistuksen kokonaisrakenne vielä yhdessä läpi. Lisäksi linjattiin keväällä 2021 aloittavan
monimuotoryhmän toteutus. Vaihtoehtona esitetyt vanhan opetussuunnitelman noudatta-

minen tai erillisen, liiketoimintaan painottuvan opetussuunnitelman laatiminen hylättiin ja päätettiin noudattaa projektissa laadittua 120 op:n yhteisen tutkintojen perustan sisältävää opetussuunnitelmaa. Haasteet muutamien yliopiston kurssien kohdalta tuli ratkaista muissa palavereissa ideoitujen mallien pohjalta. Osaamisaluejohtaja hyväksyi ammattikorkeakoulun restonomikoulutuksen opetussuunnitelman maaliskuun 2020 lopussa.


Kesken jääneet asiat

Kaikkia projektisuunnitelmaan kirjattuja toimenpiteitä ei ehditty toteuttaa koulutuspäällikön toimen aikana vuoden 2019 alusta vuoden 2020 kesään. Uudistusprosessi kaikkine vaiheineen, aikataulumuutoksineen, lisätehtävineen ja eriävine mielipiteineen oli haastava, ja projektissa päätettiin keskittyä kriittisimpien asioiden huolelliseen hoitamiseen. Pienempiä yksityiskohtia jätettiin hienosäädettäväksi opetussuunnitelmien hyväksymisen jälkeen tai jopa vasta seuraavan lukuvuoden aikana. Tarvittavat korjaukset ja täsmennykset voitaisiin tehdä lukuvuoden 2021–2022 opetussuunnitelmiin, jotka hyväksyttäisiin keväällä 2021. Uuden opetussuunnitelman ensimmäinen vuosi toimisi joka tapauksessa eräänlaisena pilottina. Toisaalta toisen vuoden opintoja opetettaisiin ensimmäisen kerran vasta lukuvuonna 2021–2022 ja kolmannen vuoden opintoja lukuvuonna 2022–2023, joten niiden osalta suunnittelu-työtä saattoi hyvinkin jatkaa vielä syksyllä 2020.

Yksi jälkityöstöön jääneistä asioista oli opiskelijoiden osaamispolkujen kuvaukset. Läpileikkaavien teemojen (ks. luku **Muut keskustelutuokioiden ja henkilökunnan itsenäinen työskentely**) ohella oli työpajoissa hahmoteltu erilaisia opiskelijatyyppejä (ks. luku **Kolmas työpaja**), heidän tavoitteitaan opinnoille sekä mahdollisia reittejä opetussuunnitelmien läpi kohti erilaisia ammatteja tai ammatillista osaamista. Näitä reittejä pyrittiin kuvaamaan tarkemmin opiskelijan osaamispolkuina eli avaamaan, millaisilla opintojensa aikana tekemillään valinnoilla ja painotuksilla opiskelija voisi suunnata omaa oppimistaan kohti tiettyä osaamisprofiilia ja uraa. Osaamispoluille ja uravaihtoehtoille laadittiin projektihenkilökunnan kesken kuvaukset, joissa kerrottiin mm. polun sisällöstä, kenelle se sopii ja millaista osaamista polun opinnot tuottavat. Kuvauksissa kerrottiin myös esimerkkejä polkuun sopivista sivuaineista ja valinnaisista opinnoista. Kuvaukset käytiin läpi myös opettajien kanssa, minkä jälkeen niistä rakennettiin nettisivulle dynaaminen kokonaisuus, jota voidaan käyttää hyväksi opinto-ohjauksessa²⁸. Polut selkiyttävät myös opettajille opetussuunnitelmien painotukset.

Jatkotyöstöön jäi myös opettajien perehdyttäminen Moodle-oppimisympäristöön paremmin. Työpajoissa oli päätetty yhteisten oppimisympäristöjen käyttöönotosta, mutta kaikille opettajille Moodle ei ollut yhtä tuttu. Niinpä päätettiin kartoittaa koulutusmahdollisuudet sekä sovittiin rautalankaohjeiden ja hyvien käytäntöjen jakamisesta opettajien kesken.

²⁸ Opiskelijat olivat toivoneet havainnollisia välineitä opintojensa suunnitteluun. Vaikka polut ovat vain esimerkkejä ja opiskelija voi koostaa myös täysin oman, itseään kiinnostavan polun, antavat ne tukea ohjaukseen ja johdattelevat pohtimaan opintojen suunnittelussa keskeisiä asioita.



Päätettiin myös, että jokainen opettaja laatisi opiskelijoille selkeät ohjeet oman opintojaksonsa työtilassa toimimiseen. Myös näitä ohjeita voitaisiin myöhemmin jakaa ja muokata yhdessä. Lisäksi selvitettäväksi jäi, miten opiskelijat ilmoittautuvat yhteisille opintojaksoille, miten heidät liitetään yhteisiin verkkotyötiloihin ja kuka niitä viime kädessä hallinnoi.

Myös opintojaksojen käytännön toteutusten osalta sovittiin yhteistä keskustelua jatkettavan. Uudistustyössä oli tähän saakka keskitytty enemmän tutkintorakenteisiin ja opintojaksojen kuvauksiin. Erityisesti ammattikorkeakoulun toteuttamista jaksoista oli opetus suunnitelman yhteydessä kuvattu vain sisältö ja tavoitteet, sillä vakiintuneen tavan mukaan yksityiskohdat täydennettäisiin vasta lähempänä varsinaista toteutusta. Hyvin alkanutta yhteistä ideointia ei kuitenkaan haluttu jättää vain pääraamien suunnitteluun. Niinpä sovittiin, että yhteisiä työpajoja tai muita keskustelutilaisuuksia jatkettaisiin vielä seuraavan lukuvuoden aikana siten, että ideoita ja kokemuksia erilaisista toteutusvaihtoehdoista voitaisiin jakaa. Samoin voitaisiin varmistaa, että opetuksessa säilyy riittävä monipuolisuus ja opiskelumuu- tojen rikkaus. Tavoitteeksi asetettiin käydä kaikki opetussuunnitelmien toteutukset läpi ke- vääseen 2021 mennessä.

Opetussuunnitelmateksteissä kesken jääneitä yksityiskohtia olivat mm. arviointikriteerit, oppimisen arviointi, työelämävalmiudet ja hankkeet. Yliopistolla ja ammattikorkeakoululla oli hieman eri tavat kuvata opintojaksojen arviointikriteerit. Niiden yhtenäistäminen oli kes- kustelussa korkeakoulukonsernissa laajemminkin, joten projektissa päätettiin palata tähän laajemman keskustelun edettyä. Myös oppimisen arvioinnissa oli eroavaisuuksia: yliopistos- sa käytettiin pitkälti tuloksen arviointia, kun taas ammattikorkeakoulussa sekä itse prosessin että lopputuloksen arviointia. Näidenkin käytäntöjen yhtenäistäminen tuli ottaa käsittelyyn em. laajemmassa keskustelussa arvioinnin tavoista ja kriteereistä. Työelämävalmiuksien nä- kymisestä opetussuunnitelmissa oli puhuttu prosessin edetessä, mutta viimeistelytyössä oli ollut niin paljon muutakin, että tämä toissijainen asia jätettiin odottamaan. Oli myös hie- man epäselvää, mikä ammattikorkeakoulun opetuksesta ei olisi ollut työelämävalmiuksiin kohdistuvaa. Kyse ei siis ollut ammattikorkeakoulun osalta siitä, etteikö työelämävalmiuksia opiskeltaisi, vaan enemmänkin siitä, miten ne ja niiden arviointi tehtäisiin näkyväksi myös opintosuunnitelmatekstissä. Kunhan tutkintorakenne olisi hieman asettunut ja muut ope- tussuunnitelman hienosäädöt tehty, voitaisiin tarkennuksia kuvauksiin näiltä osin tehdä. Opetussuunnitelmaan voitaisiin myös kirjoittaa jo valmiiksi mahdolliset paikat hankeinte- graatiolle, jolloin hankeyhteistyöstä tulisi järjestelmällistä ja suunnitelmallista sen sijaan, että yhteistyölle yritettäisiin jälkikäteen löytää opintojaksoilta järkevää sijaa.

Varmasti muutakin keskeneräistä huomattaisiin vielä opintojen toteutusvaiheessa. Sik- si tärkeäksi jatkotoimenpiteeksi kirjattiin myös aktiivinen palautteenkeruu sekä opettajilta että opiskelijoilta koko ensimmäisen toteutusvuoden ajan sekä sen päätteeksi. Ensimmäinen toteutus on väistämättä aina pilotti, vaikka kaikki pyritäänkin saamaan suunnitelmissa mah- dollisimman valmiiksi. Yhden lukuvuoden kokemuksesta viisastuneena toinen sujuukin jo paremmin.

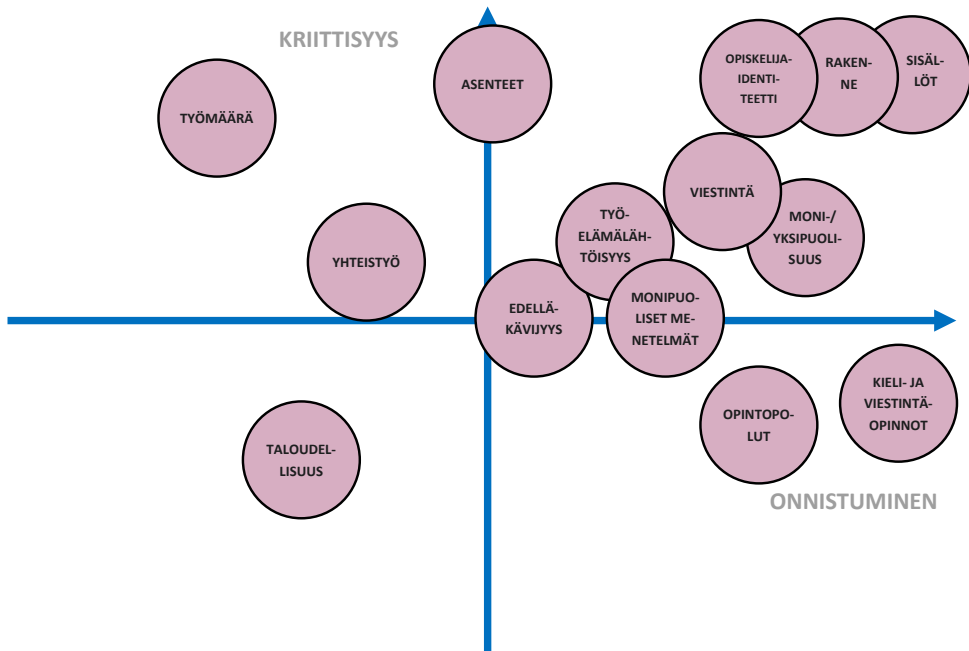
MITÄ SAATIIN AIKAAN?

Reilun vuoden mittainen uudistusprosessi oli kaikkineen työläs ja monivaiheinen, joista osa meni hyvin, osa heikommin ja pieni osa ei oikein mitenkään. Yleisesti ottaen voi sanoa, että projektin alkukuukausina toimintaa kuvasi innostunut ote uudesta. Eri osanottajaryhmien osallistuminen oli vaihtelevaa mutta keskustelut aktiivisia. Loppukeväästä yhteiskehittämisen into jo hieman hiipui. Syksyllä 2019 edessä oli kriisi, kun kaikille alkoi viimein hahmottua se, millainen yhteinen rakenne tulisi olemaan ja mitä uudistus käytännössä jokaiselta opettajalta edellyttäisi. Kriisin takia lisättiin keskusteluja ja päivitettiin vielä tutkintorakenteita. Lopulta päästiin jälleen ns. samalle viivalle ja opetussuunnitelmien loppuviimeistely saatiin hoidettua ajoissa.

Jälkikäteen on helpompi arvioida myös henkilökuntien vaikutusta projektiin. Ensimmäkin yliopiston henkilökunta ei lähtenyt uudistukseen mukaan kovin suurella innolla. Osittain tämä johtui resurssien puutteesta mutta myös muista seikoista. Heistä yhteistyö saattoi vaikuttaa väkinäiseltä ja siksi sitä myös välteltiin. Uudistus ja sen toteutus sai opettajilta rajuakin kritiikkiä, mutta toisaalta todellisuudessa henkilökunta ei ollut syystä tai toisesta hyödyntänyt prosessin kaikkia vaikuttamismahdollisuuksia. Toisekseen yliopistossa pelättiin yhteistyön synnyttävän yliopiston kursseille opiskelijatulvan, josta pitäisi selvitä – vieläpä ilman lisäresursseja. Yliopiston henkilöstö katsoi jossain mielessä ammattikorkeakoulun pääsevän uudistuksessa vähemmällä, koska siellä suuriin opiskelijaryhmiin ja monimuoto-opiskeluun oli jo totuttu. Tämä yliopiston henkilökunnan näkemys heijastui myös ammattikorkeakoulun puolelle. Sen opettajat tunsivat tekevänsä uudistusta yksin ammattikorkeakoulussa, ja koska yliopisto ei ollut yhteistyössä täysipainoisesti mukana, kaikki opinnot uudistettaisiin turhaan. Todellisuus asettunee jonnekin näiden näkökantojen välimaastoon. On luonnollista, että kahden eri organisaation välille syntyy näkemyseroja, joille kehitystyössä tulee löytää niitä yhdistäviä ratkaisuja.

Viimeisessä työpajassa, eli aiemmin esitellyssä kymmenennessä työpajassa (ks. luku **Kymmenes työpaja**), käytiin läpi projektin onnistumisia ja ei-niin-onnistumisia (ks. kuva 7.) **Parhaiten onnistuttiin opintojen sisältöjen ja tutkintorakenteiden suunnittelussa.** Tutkintorakenteiden selkeyteen, sisältöjen kattavuuteen ja opiskeltavien asioiden jatkumoihin suhtauduttiin projektin alussa varauksella. Tutkintorakenteiden haluttiin muotoutuvan selkeiksi ja koulutusten erot selvästi erottuviksi. Opintopolkujen umpikujia tuli rakenteissa välttää, ja kokonaisuus tuli kuvata havainnollisesti. Näissä onnistuttiin hyvin ja erilaiset kuvantamiset palvelivat eri tarkoituksia. Opiskelijalle lopulliset rakenteet näyttäytyivät selkeinä ja sisältävät sopivasti valinnanvaihtoehtoja.

Sisältöjen osalta pohdittiin, saadaanko kaikki oleellinen sisällytettyä, onko teoriaa ja käytäntöä sopivasti ja oikeassa suhteessa korkeakoulujen opiskelijoille, toimivatko sisältöjen jatkumot ilman katvealueita tai päällekkäisyyksiä ja säilyvätkö vanhat painopistealat edelleen toivotusti



Kuva 7. Projektin onnistuminen teema-alueittain niiden kriittisyyden ja onnistumisen suhteen.

opinnoissa. Nostettiin myös esiin pelkoja siitä, että toinen osapuoli dominoi liikaa suunnittelua; opinnoista tulee liian tai liian vähän teoreettisia; tai kaikki kurssit alkavat näyttää samalta. Nämä sudenkuopat pystyttiin välttämään palaamalla kriittisiin kohtiin toistuvasti suunnittelun edetessä. Projektin alussa esitetyistä opintojen tärkeistä sisältöalueista saatiin lopullisiin opetus-suunnitelmiin mukaan kaikki. Lisäksi voitiin pitää aiemmista painotuksista kiinni ja opintoihin voitiin sisällyttää riittävästi teoreettista ja käytännöllistä osaamista palvelemaan molempien korkeakoulujen tarpeita. Opintojaksojen sisältöjen päällekkäisyyksien ja katvealueiden tarkastelua ja hienosäätöä tehtiin useita kertoja, ja tämä työ jatkuu vielä. Lisäksi hahmotettiin tutkintojen ”otsikot”, jotka ohjasivat suunnittelutyötä. Rakenteiden ja sisältöjen valmistuminen oli projektin keskeisin tavoite, ja olikin erityisen tärkeää, että juuri siinä onnistuttiin hyvin.

Varsin hyvin onnistuttiin huomioimaan erilaiset opiskelijaidentiteetit sekä viestinnän haasteet. Projektin alussa käytiin paljon keskustelua siitä, mureneeko erityisesti yliopisto-opiskelijoiden identiteetti, kun tulevaisuudessa osa yliopisto-opinnoista suoritetaan yhdessä restonomiopiskelijoiden kanssa. Keskusteluissa muistutettiin, että yliopisto- ja ammattikorkeakouluopiskelijat hakeutuvat opiskelemaan hyvin erilaisista lähtökohdista ja erilaisella intentiolla, mistä voi syntyä yhteisiin opintoihin yhteensovittamisen ongelmia. Aihe oli tärkeä, sillä tyytymättömät opiskelijat siirtyvät nopeasti muualle opiskelemaan. Oltiin huolissaan mm. siitä, miten ryhmäytyminen moninaisissa opiskelijaryhmissä onnistuu, mi-

ten akateemisuudesta pidetään yhteisissä opinnoissa kiinni ja miten varmistetaan matkailututkimuksen yliopisto-opiskelijoiden yhteys muihin yliopiston opiskelijoihin myös jatkossa.

Toisaalta nähtiin yhteistyössä myös hyviä puolia, kuten uusia kontakteja ja laajenevia verkostoja. Opiskelijat ottivat aktiivisesti osaa uudistusprosessiin ja heidän mielipiteitään kuunneltiin tarkkaavaisesti. Jos jotain opiskelijoiden ehdotusta ei voitu toteuttaa, se ja päätöksen perustelut tuotiin selvästi esiin. Yleensä yhteisten keskustelujen jälkeen löydettiin kuitenkin mallit, jotka kaikki saattoivat allekirjoittaa. Lopulliset vaikutukset opiskelijaidenteehteihin nähdään vasta, kun opintoja toteutetaan. Pohjatyo tehtiin kuitenkin hyvin.

Myös viestinnästä huolehdittiin ahkerasti koko prosessin ajan. Sähköpostiviestinnän lisäksi kaikki työpajojen materiaalit olivat koko ajan kaikkien saatavilla yhteisessä verkkokansiossa. Projektia ja sen etenemistä käytiin esittelemässä useissa eri työryhmissä ja palavereissa. Osallistumisen mahdollisuuksia ja kanavia oli useita. Myös elinkeinoelämälle viestittiin uudistuksesta: sen edustajille lähetetyssä kyselyssä oli kuvattu uudistuksen yksityiskohtia. **Viestintä tiedostettiin keskeiseksi, ja siitä pidettiin aktiivisesti huolta.** Täydellistä viestintää ei silti koskaan ole: joku jää aina katveeseen, jos ei ole lukenut viestejä tai osallistunut tapaamisiin. Informaation vähäisyydestä projektia ei silti voinut moittia – ehkä ennemminkin runsaudenpulasta.

Kohtuullisesti onnistuttiin monipuolisuuden ja työelämälähtöisyyden sisällyttämisessä opetussuunnitelmiin. Prosessin alussa esitettiin toiveita, että opetussuunnitelmat sisältäisivät runsaasti valinnan ja erikoistumisen mahdollisuuksia. Niiden tulisi olla erilaisia tavoitteiltaan ja painotuksiltaan sekä vahvistaa entisestään opiskelijan vahvuuksia. Näin kokonaisuudesta tulisi opiskelijalle houkutteleva. Monipuolisuuden nimissä haluttiin myös paljon erilaisia opetus- ja opiskelumenetelmiä eri opintojaksoille. Toivottiin, että voidaan hyödyntää moderneja työskentelymuotoja, kuten laboratorioita, verkko-oppimista ja ekskursionia. Opetustilojen koko herätti epäilyjä, miten ne riittävät isoille opiskelijaryhmille.

Valinnanvaihtoehtoja saatiin opetussuunnitelmiin runsaasti ja palvelemaan erilaisia tarpeita. Myös opetusmuotoja ideoitiin paljon. Osa opetusmuodoista kuitenkin tarkentuu vasta toteutusvaiheessa. Aivan kaikkiin uusiin työskentelymuotoihin resurssit eivät todennäköisesti riitä, mutta uutta ollaan MTI:ssa kuitenkin innokkaita kokeilemaan. Työelämälähtöisyys linkittyy vahvasti opetusmenetelmiin. Jo projektin alussa toivottiin mukaan paljon projektiointoja, erilaisia toimeksiantoja ja muuta elinkeinoelämä- tai työelämäyhteistyötä. Opintosisällöissä tuli myös ottaa huomioon työelämän tarpeet. Erilaisia työelämän oppimismuotoja onkin opetussuunnitelmissa paljon. Lisäksi työelämän tarpeet kartoitettiin kyselyllä ja todettiin ne otetun huomioon suunnittelussa.


Hyvin onnistuttiin opintopolkujen ja kieli- ja viestintäopintojen suunnittelussa. Opintopoluilla toivottiin voitavan mahdollistaa joustava siirtymä oppilaitoksesta toiseen. Opintopolkuja oli hahmoteltu jo aiemmassa MTI:n kehittämissuunnitelmassa (ks. luku **Lapin korkeakoulukonsernin rahoittama MTI vaihe 1 -projekti**) ja samat ajatukset sisällytettiin myös nyt suunnittelussa oleviin opetussuunnitelmiin. Opintopolkuajatusta vietiin myös eteenpäin hahmottelemalla opiskelijoille osaamispolkuja oman erikoistumisensa tueksi. Po-

lut hahmoteltiin verkkomateriaaliksi (ks. luku **Kesken jääneet asiat**), jota voidaan käyttää mm. opiskelijoiden ohjauksessa ja opintojaksojen tavoitteiden tukena.

Kieli- ja viestintäopinnot toivottiin alun perinkin yhdistettävän, mutta lopulta päästiin aiottuakin pitemmälle, kun opinnot muotoiltiin kokonaan uudella tavalla sisältöteemojen pohjalta rakentuviksi opintojaksoiksi (ks. luku **Kieli- ja viestintäopinnot**). Opettajien ote oli innostunut, ja he uskoivat voivansa välttää erilaisten tavoitteiden toteutumisen esteet. Muutama yksityiskohta jäi tosin vielä auki, esimerkiksi miten kurssit käytännössä toteutuvat ja miten kirjaaminen Peppiin onnistuu. Työtä ja jatketaan ja varsinainen toteutus ratkaisee tässäkin lopullisen onnistumisen.

Puolitiehen jäätin edelläkävijyyden, yhteisten asenteiden ja toiminnallisen yhteistyön saralla. Prosessin tavoitteena oli nostaa MTI jälleen matkailukoulutuksen edelläkävijäksi. Tarkoitus oli tehdä jotain sellaista, mitä muualla ei ole vielä tehty ja sitä kautta parantaa MTI:n näkyvyyttä, imagoa ja houkuttelevuutta. Samalla opettajien välisen yhteistyön toivottiin uudelleen tiivistyvän. Käytännössä prosessissa kyllä tehtiin jotain aivan uutta, mutta siitä ei ole vielä päästy tiedottamaan. Tiedottaminen ja aiheesta kertovat julkaisut ovat paikallaan siinä vaiheessa, kun toteutukset ovat käynnistyneet. Asenteiden suhteen kriittisiksi pisteiksi määriteltiin keskinäisen arvostuksen syntyminen sekä kaikkien mielipiteiden kunnioittaminen ja arvostaminen. Myös näkemuserot nähtiin mahdollisina kehittämisen esteinä. Pahimmillaan nämä kriittiset tekijät voivat johtaa istumalakkoon ja mielipiteisiin lukittautumiseen. Tällaista uhkaa olikin monin paikoin, vaikka avointa keskustelua pyrittiin koko ajan pitämään yllä. Aikaisempien vuosien aiheuttama väsymys yhteiskeittämiseen näkyi työskentelyssä. Vaikeuksista päästiin kuitenkin yli ja suurilta mielipahoilta vältyttiin. Positiivisempi ilmapiiri olisi kuitenkin tehnyt prosessista helpomman ja ehkä voinut myös auttaa saavuttamaan parempia lopputuloksia.

Yhteistyö ei syttynyt laajalla rintamalla. Alun perin toivottiin laajaa verkostoitumista, osaamisen jakamista ja oman osaamisen kehittämistä sekä yhteisopettajuutta, -ideointia ja -suunnittelua. Instituutin ja korkeakoulujen johdolta toivottiin tukea yhteistyölle ja ylipäättään MTI:n yhteisöllisyydelle ja uudelle MTI-indentiteetille. Syvä yhteistyö ei toteutunut, sillä osallistuminen oli vaihtelevaa. Opettajat eivät tutustuneet kattavasti toisen oppilaitoksen opintoihin, ja osassa yhteisiä opintojakin tehtiin vain pieni määrä ristiinkomentointia. Projektiryhmä yritti etsiä keinoja yhteistyön motivointiin, mutta vaikuttaminen oli viime kädessä vaikeaa, jos aitoa innostusta tai hyväksyntää yhteiselle tekemiselle ei löytynyt. Yhteiset opintojaksot tullaan joka tapauksessa järjestämään yhdessä, joten yhteistyö voi lisääntyä vielä toteutusvaiheessa. Laajempi yhteistyö jo suunnitteluvaiheessa olisi voinut tuoda parempia tuloksia. Johto kyllä kannusti yhteistyöhön, mutta rakenteellista tukea, mm. resursseja, ei ehkä annettu riittävästi. Yhteisöllisyyden lisääminen muilla yhteistapahtumilla osoittautui myös hankalaksi, sillä aikaa yhteisiin tapahtumiin opetussuunnittelun ulkopuolella ei enää löytynyt. Aika siis näyttää, alkaako tästä MTI:n uusi nousu vai onko lopputulos jotain muuta. Vanhaan yhteisöllisyyteen ei siis ainakaan vielä palattu.



Heikoiten onnistuttiin huomioimaan projektin taloudellisuutta ja työkuormitusta. Toiveena oli, että yhteistyöllä päästäisiin tilanteeseen, jossa säästettäisiin rahaa ja muita resursseja yhdistämällä opetusta. Näin resursseja voitaisiin suunnata esim. tutkimukseen, julkaisemiseen, henkilöstön kehittämiseen tai ylempien tutkintojen suunnitteluun ja toteuttamiseen. Jo varsin varhaisessa vaiheessa todettiin, ettei näin tule käymään, vaan yhteinen ja yhteisen suunnittelu vie paljon enemmän voimavaroja kuin vain yhdessä oppilaitoksessa tapahtuva, ”perinteinen” suunnittelu. Niinpä molemmilta korkeakouluilta vaadittiin lähes täydet suunnitteluresurssit. Vastaavasti yhteisten opintojen toteutusvaiheessa – ainakin ennen kuin opinnot löytävät omat vakiintuneet tapansa – tarvitaan panostusta molemmista korkeakouluista. Taloudellinen lopputulos eli säästöjen toteutumattomuus ei ollut yllätys.

Samoin osattiin odottaa suunnittelun tarvitsemaa suurta työmäärää. Täysin ei kuitenkaan osattu varautua siihen, kuinka monta vaihetta suunnitteluprosessi lopulta käsittää. Käytännössä opettajilla ei ollut aikaa osallistua kaikkiin tapaamisiin toivomallaan intensiteetillä. Myös toteutuksen aikaisesta työmäärästä oltiin huolissaan. Suuret opiskelijamassat tietävät useimmiten myös paljon työtä. Monimuoto-opetus ja kevään toiset toteutukset (ks. luku **Muut keskustelutuokiot ja henkilökunnan itsenäinen työskentely**) aiheuttivat ylimääräistä työtä, joihin ei alun perin ollut varauduttu. Lisähaasteensa loi se, että yliopiston omaan opiskelijaryhmään verrattuna yhteisryhmät olivat todella suuria. Tämä toi painetta erityisesti yliopiston vetämiin yhteiskursseihin. Ratkaisuksi etsittiin erilaisia yhteisopettajuuden malleja, mutta toteutusvaiheen resurssointia ja opettajien työmäärää on seurattava jatkuvasti, jotta ongelmilta vältytään jatkossa. Koulutuspäällikön työhön resurssointi oli sen sijaan arvioitu oikein ja se osoittautui myös erittäin perustelluksi ratkaisuksi. Ilman koordinoitua projektia ei olisi todennäköisesti tullut koskaan valmiiksi tai se olisi jäänyt kauas tavoitteistaan.

Projektin alussa hahmoteltiin ensimmäisissä työpajoissa vilttejä unelmia opetussuunnitelmien tulevaisuuden näkymistä (laatikon ulkopuolella -paperit). Näitä olivat mm. omat toimitilat, MTL:n oma yritys, opiskelu ulkomailla, matkailusesonkien pyhittäminen työskentelylle ja opintojen siirtäminen esim. kesään sekä opintomatkojen runsas hyödyntäminen. Näihin ei vielä ensi vaiheessa tartuttu, mutta niitä voidaan ottaa tavoitteeksi pitemmällä aikavälillä. Unelmaksi esitetty opintojen monimuotoisuus sen sijaan näyttäisi toteutuneen jo nyt varsin hyvin.

LOPPUSANAT

Suuri työ on tehty, ja MTI:ssa ollaan jälleen uuden edessä. Nähtäväksi jää, onko tässä uuden alku vai lopun ensi askeleet. Aikaisempi toimintojen hiipuminen ei luonut hyvää pohjaa uudistustyölle, mutta projekti saatiin silti kunnialla vietyä loppuun. Vasta toteutusvaihe kuitenkin näyttää, miten tavoitteissa lopulta onnistutaan.

On toki hyvä huomata, että se mikä on ollut MTI:n valtti instituutin alkuvaiheessa, ei välttämättä ole sitä enää. Tilanteet, tarpeet ja organisaatiot – ja maailma – muuttuvat. Onkin paikallaan miettiä, mitkä ovat ne yhteistyön muodot ja keinot, jolla MTI tehokkaimmin ja luonnollisimmin jatkossa toimii. Myös yhteiset teemat elävät ajassa. Tuotekehityksestä on siirrytty kohti vieraanvaraisuutta, turvallisuutta ja edelleen vastuullisuutta tutkimuksessa, johtamisessa ja kehittämisessä. Seuraava oppilaitoksia yhdistävä teema saattaa olla jo nurkan takana. Yhteinen vision muodostaminen MTI:n tulevaisuudesta onkin nyt tarpeen. Siihen tarvitaan johdon aktiivista otetta mutta myös jokaisen instituuttilaisen panosta.

Pahimmillaan päädytään tekemään yhteistä vain minimin ja antamaan yhteisten toimintojen hiipua pois. Ajan mittaan näin käy, ellei yhteisöllisyyteen ja MTI-identiteettiin aleta panostaa laajemmin ja lujemmin. Kaikista vaarallisin lopputulos on, jos uusi, vasta suunniteltu yhteinen opetuskaan ei toteudu tavoitteiden mukaisesti, opintojen laatu heikkenee, opiskelijoita lähtee eikä uusia enää hakeudu. Parhaimmillaan nyt suunniteltu toiminta herättää toteutuessaan innostusta ja säteilee positiivista mieltä ja yhteistyötä myös muihin MTI:n toimintoihin – toiminta laajenee ja vahvistuu kohti uljaampaa tulevaisuutta.

Johonkin suuntaan tämä tarina varmasti lähtee. Minne, sen tiedämme vasta myöhemmin.

Matkailualan tutkimus- ja koulutusinstituutissa (MTI) on kolmen eri koulutusasteen – toisen asteen, ammattikorkeakoulun ja yliopiston – koulutusyhteistyön kehittäminen toiminnan keskiössä. Menneisiin vuosiin on mahtunut kuitenkin monenlaista eikä kaikki ole sujunut aina kuten on parhaassa tahdossa suunniteltu.

Mitä tapahtuu, kun eri koulutusasteet heittäytyvät intensiivisen kehittämisen sykliin ja uudistavat opetussuunnitelmiaan, nostavat kansainvälisyyden astetta, kehittävät oppilaitosyhteistyön muotoja ja tiivistävät työelämäyhteyksiään ennenkokemattomalla tavalla? Miten käy, kun vauhti hidastuu ja pienemmillä kehittämisaskelilla yritetään silti aikaansaada yhtä isoja tuloksia? Entä kun tulee totaalinen pysähdys, mutta vielä pitäisi luoda täysin uusia opetussuunnitelmia aiempaa tiiviimmässä yhteistyössä? Koituvatko lukuisat muutokset ja haasteelliset vuodet MTI:n kohtaloksi?

Tässä julkaisussa näitä käännteitä esitellään MTI:n kolmen eri aikakauden ajalta. Instituutissa työskenteleville ja työskennelleille teos on sukellus menneeseen, kehittämistyön tapahtumiin, sen tapahtumarikkaisiin vaiheisiin ja pintaan nousseihin tunteisiin. Muille lukijoille teksti tarjoaa näkökulmia ja käytännön esimerkkejä eri koulutusasteiden yhteiskehittämisen haasteisiin ja välineisiin.