

Korkeakoulut ja järjestöt toimialaa kehittämässä: yhteinen innovaatiotoiminta osaamisen ytimessä

Projektipäällikkö Anne Holopainen, anne.holopainen@humak.fi

Projektimainen toiminta määrittää vahvasti nykyistä työelämää. Ammattikorkeakoulukentällä hankkeilla on moninaisia tavoitteita kuten opetuksen ja työelämän kehittäminen, opiskelijoiden tutustuttaminen työelämän kehittämiskokonaisuuksiin ja kansainvälistymisen edistäminen. Hankkeet ovat myös entistä laajempia: toisaalta niiden tulisi tuottaa entistä laaja-alaisempaa osaamista osallistaen toimintaan korkeakoulujen eri koulutusohjelmat sekä työelämän heterogeeninen kenttä, toisaalta mahdollistaa korkeakoulujen erikoistuminen ja profiloituminen tiettyille toimialoille.

Tarkastelen tässä artikkelissa ammattikorkeakoulujen ja työelämän yhteistä kehittämistoimintaa järjestöalalla erilaisen osaamisen yhdistämisen näkökulmasta. Pohdin myös yhteisen innovaatiotoiminnan vakiinnuttamisen mahdollisuuksia ja haasteita. Esimerkkinä käytän Humanistisen ammattikorkeakoulun johtamaa kuuden korkeakoulun järjestötoimialan kehittämiseen tähtäävää Järjestöosaajana työmarkkinoille -hanketta.

Asiasanat: Järjestötyö, järjestöala, opetuksen kehittäminen, TKI-toiminta, ammattikorkeakoulut, kehitys- ja palveluprojektit, vakiinnuttaminen

*

Johdanto

Hanke tai projekti herättää usein miellelyhtymiä väliaikaisesta toiminnasta tai tilasta. Tiettyä tavoitetta varten perustettu hankeorganisaatio toteuttaa erityisen tarpeen ympärille rakennettua tehtäväänsä tarkasti määritellyn aikataulun ja resurssien puitteissa. Työelämän eri sektorit ylittävä projektikulttuuri on vallannut työn tekemisen tavat eri aloilla siinä laajuudessa, että erilaisista hankkeista on tullut työ- ja tehtäväkokoisuuksien toteuttamisen valtavirtaa. Edelleen – aiheellisesti – kuitenkin kysytään, mitä hankkeista jää käteen väliaikaisen toiminnan ja sen toteuttamiseen varattujen resurssien loputtua. Projektihenkilöstö on kerännyt hanketyössä niin taloudellista, inhimillistä kuin sosiaalistakin pääomaa; entä miten hankkeissa kehitetyt ja kokeillut tuotteet, palvelut, mallit, oppimiskokemukset ja kerätty osaaminen voidaan vakiinnuttaa osaksi niitä toteuttaneiden organisaatioiden toimintaa puhumattakaan laajemmasta soveltamisesta eri toimialoille niin kansallisella kuin kansainväliselläkin tasolla?

Hankkeet ovat arkipäivää korkeakouluissa. Ammattikorkeakoulujen ja työelämän läheinen kytkös ja tämän yhteyden yhdeksi työvälineeksi ja sillaksi rakennettu tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoiminta (TKI) pyrkii edistämään niin opetuksen kuin työelämän tarpeiden toteutumista. Kuten tiedämme, koulutuksen tavoitteena on tuottaa osaajia, joilla on ajantasaiset työmarkkinatiedot ja -taidot. Vaade asettaakin opetukselle suuria odotuksia. Oppimisen, osaamisen ja toimialojen kehittämisen sekä asiantuntijuuden määrittelyt ovat moniulotteistuneet informaatioyhteiskunnassa työelämän jatkuvan muutoksen myötä asettaen myös haasteita työelämäosaamisen tarkalle ennakoinnille. Asiantuntijuutta ei voikaan tarkastella enää koulutuksen ja kokemuksen avulla saavutettuna pysyvänä tilana, vaan työelämä edellyttää valmiuksia ja motivaatiota elinikäiseen oppimiseen, joustavuuteen ja epävarmuuden sietoon.

Ammattikorkeakoulujen hankkeilla on kunnianhimoisia tavoitteita: toisaalta niiden tulisi tuottaa entistä laaja-alaisempaa osaamista osallistaen toimintaan korkeakoulujen eri koulutusohjelmat sekä työelämän heterogeeninen kenttä, toisaalta mahdollistaa korkeakoulujen erikoistuminen ja profiloituminen tietyille toimialoille. Lisäksi hankkeiden haasteena on edelleen toiminnan ja tulosten vakiinnuttaminen. Koulutuksen kehittämisen ja hanketyön käsitekiriö on laaja ja abstrakti, ja voineekin sanoa, että pyrkiminen kestävään toimintaan edellyttää konkreettisten merkitysten, sisältöjen ja toimintatapojen pohtimista.

Tarkastelen tässä artikkelissa ammattikorkeakoulujen ja työelämän yhteistä kehittämistoimintaa järjestöalalla erilaisen osaamisen yhdistämisen näkökulmasta. Järjestöt kuuluvat niin sanottuun kolmanteen sektoriin, jonka sisältö ja asema vaihtelevat eri puolella maailmaa. Suomessa kolmannella sektorilla tarkoitetaan yksityisen ja julkisen sektorin rinnalla olevia järjestäytyneitä toimijoita, joita ovat kansalaisten muodostamat ja johtamat yhdistykset, järjestöt, osuuskunnat, säätiöt ja rahastot. Suomalaisen kolmannen sektorin tunnuspiirteenä kansainvälisessä vertailussa on järjestöjen suuri määrä. Toisekseen kenttää leimaa vapaaehtoisten suuri joukko. Järjestötyö on kuitenkin ammatillistumassa. Tämä liittyy paitsi lisääntyneeseen palvelutuotantoon myös vapaaehtoisten tekemän työn ammattimaistumiseen (Harju 2008, 67).

Pohdin myös yhteisen innovaatiotoiminnan vakiinnuttamisen mahdollisuuksia ja haasteita. Esimerkkinä käytän Humanistisen ammattikorkeakoulun johtamaa kuuden korkeakoulun järjestötoimialan kehittämiseen tähtäävää Järjestöosaajana työmarkkinoille -hanketta.

Järjestöala erilaista osaamista yhdistävänä sektorina

Tavoite koulutuksen tiiviistä kytkemisestä työelämään on läpäissyt korkeakoulujärjestelmän. Joillakin aloilla, kuten tekniikan koulutusohjelmissä, koulutuksen ja työelämän yhteistyön toteuttaminen on kenties vakiintuneempaa kuin nuoremmilla koulutusaloilla. Työnantajat myös tunnistavat toiset tutkintonimikkeet edelleen paremmin kuin toiset. Mihin esimerkiksi tuore yhteisöpedagogi ammattikorkeakoulusta valmistuttuaan päätyy töihin: kunnan tai valtion leipiin julkiselle sektorille, yritykseen vai ehkä erilaisiin järjestöihin? Humanistisesta ammattikorkeakoulusta vuosina 2004–2007 valmistuneille yhteisöpedagogeille kohdennetun sijoittumisselvityksen mukaan pääasiallisina rekrytoitumiskohteina ovat olleet kunnat, yritykset ja järjestöt (Nikoskinen 2008, 99).

Järjestötyö voi olla tietyn temaattisen ammattialan, kuten nuorisotyön tai sosiaali- ja terveysalan, lisäksi ja ohella keskeinen yksilön ammatti-identiteettiä määrittävä piirre. Edellä mainitun sijoittumisselvityksen mukaan 14 prosenttia valmistuneista yhteisöpedagogeista koki tekevänsä järjestötyötä. Järjestötyöhön verrattuna vastaajat saattoivat kokea itsensä ensisijaisesti muun muassa nuorisotyöntekijöiksi tai lastensuojelutyötä tai sosiaalialan työtä tekeviksi. Sektoreittain verrattuna järjestöissä työskentelevien osuus lisääntyy työuran edetessä. (Nikoskinen 2008, 99–100.)

Humanistinen ammattikorkeakoulu toteuttaa kuuden korkeakoulun yhteistä, Euroopan sosiaalirahastosta tuettua Järjestöosaajana työmarkkinoille -hanketta, jonka tavoitteena on vahvistaa järjestötyötä ammatillisena sektorina. Suomalaiset ovat aina olleet ahkeria järjestötoimijoita, elinkeinorakenteen muuttuessa lienee perusteltua väittää, että järjestöistä tulee yhä useamman henkilön ammatillisen leipätyön foorumi. Tällä hetkellä kansalaisjärjestöt työllistävät Suomessa nelisen prosenttia työvoimasta.

Kun esimerkiksi väestö ikääntyy, palvelutarpeet kasvavat. Palveluntuotannon kasvu on ollut viime vuosien järjestöjen kehitystä leimaava piirre. Suuntaus on liittynyt erityisesti sosiaalitoimeen, mutta kuntien ulkoistaessa kulttuuripalvelujaan tuotantotehtävät lisääntyvät siltäkin puolella. Toki samaan aikaan on muistettava, että järjestöjen toimintaympäristö on muuttunut ja on edelleen muuttumassa kansantalouden ja eri rahoitustahojen avustuslinjausten muutosten sekä yleishyödyllisyyden ja elinkeinotoiminnan rajan epäselvyyden vuoksi (esim. Peltosalmi, Vuorinen & Särkelä 2009).

Järjestöosaajana työmarkkinoille -projektissa järjestötyö ymmärretään laaja-alaisena ja erilaista asiantuntijuutta edellyttävänä toimialana. Yhdistämällä erilaista tietoa ja osaamista pyritään luomaan uutta ilmentyen laadukkaampana koulutuksena, koulutuspalveluina työelämälle sekä hankkeina, joilla korkeakoulut ja työelämän organisaatiot yhdessä kehittävät toimialaa. Tämän lisäksi on mietittävä, mikä on järjestöalan ydin: mikä tai mitkä ulottuvuudet muodostavat järjestötyön toimintalogiikan, ja miten niiden tulisi näkyä eri koulutusohjelmien opetussisällöissä?

Järjestöosaajana työmarkkinoille -projekti pyrkii kytkemään korkeakoulujen ja työelämän tarpeet luomalla vuorovaikutuksen ja keskinäisen oppimisen malleja opetuksen kehittämiseksi ja työssä tapahtuvan oppimisen ja sen ohjauksen parantamiseksi. Yhtenä toteuttamismuotona ovat oppilaitosten henkilöstön ja järjestöjen yhdessä toteuttamat kehittämis- ja palveluhankkeet, joiden parissa opetushenkilöstö työskentelee työelämäjaksoillaan järjestöissä. Opettajat edustavat eri koulutusaloja erilaisissa kohdejärjestöissä mahdollistaen tiedon ja osaamisen rakentamisen siitä, millaista erilaista asiantuntemusta järjestötyössä tarvitaan. Toisaalta tavoitteena on myös yhdessä jaettavan asiantuntemuksen kautta identifioida järjestötyön niin sanottuja yleisiä piirteitä. Korkeakoulurajat ja -ohjelmat ylittävänä kokonaisuutena hanke toimiikin työvälineenä järjestöalan huomioivien opetussuunnitelmien ja oppimisympäristöjen kehittämistyössä yhdessä rakennettavan osaamisen ja osaamisen vaihtamisen pohjalta.

Hankkeen pääosin kolmen kuukauden mittaisilla työelämäjaksoilla opettajat ovat kehittäneet TKI-toiminnan, koulutuksen sekä opiskelijoiden harjoittelun ja opiskelun yhteistyömalleja. Keskeisinä kriteereinä kehittämishankkeen määrittelyssä on ollut, että hanke edistää korkeakoulun ja järjestön yhteistyötä rakenteellisella tasolla sekä kytkeytyy järjestön (kehittämis)strategioihin. Ajanhermolla ja ytimessä olevat työkokonaisuudet ovat kiinnittyneet moninaisesti järjestöalaa ja -työtä nykyisin leimaaviin kehityssuuntauksiin kuten tuotteistamiseen, arviointityöhön ja erilaisiin yhteistyösuhteita ja verkostoitumista linjaaviin järjestöstrategioihin.

Hankkeessa mukana olevien järjestöjen kuten myös opetushenkilöstön järjestöjen kanssa yhteistyössä toteuttamien kehittämishankkeiden kirjo on laaja: opettajat ovat olleet kehittämässä nuorten osallistumisen lisäämiseen tähtäävää kuntien peruspalveluiden arvioinnin kehittämishanketta, osallistuneet seudulliseen lasten ja nuorten terveyden edistämishankkeeseen sekä toimineet ennaltaehkäisevässä lastensuojelutyössä ja osallistuneet avohuollon tukitoimien tuotteistamiseen ja markkinointiin kuntien sosiaalitoimen käyttöön. Toisaalta on myös luotu yhteistyömalleja liittyen ikääntyvien ja iäkkäiden henkilöiden toimintakyvyn parantamiseen ja yrittäjien sukupolven- ja omistajanvaihdoksien sujuvoittamiseen. Hankkeissa opettajat ovat myös olleet perustamassa henkisen tuen hälytysryhmiä, kehittämässä vapaaehtoistoimintaa, toimimassa monikulttuurisuushankkeissa, luomassa seudullista mielenterveyspalveluihin keskittyvää verkkopalvelua, rakentamassa työyhteisön hyvinvointiin liittyviä käytäntöjä,

selvittämässä paikallisyhdistysten tarpeita kunnissa tapahtuvien hallinnollisten ja rakenteellisten muutosten myötä ja toteuttamassa eri alueiden henkilökohtaisen avun keskusten kehittämishanketta. Opettajat ovat olleet lisäksi tutkimassa ja kartoittamassa järjestöjen ja kunnan sosiaali- ja terveystoimen yhteistyöedellytyksiä ja -tarpeita sekä kehittämässä niin seksologista osaamista, tunnettuutta ja koulutusta sosiaali- ja terveydenhuoltoalalla kuin myös päihdetyön koulutusta. (Järjestöosaajana työmarkkinoille -projekti 2010.)

Edellä kuvailut hankkeet ovat luonteeltaan toimialaa kehittäviä, jolloin lienee perusteltua väittää, että työelämän ja opettajien yhteinen kehittämis- ja innovaatiotoiminta kehittää opettajuutta työelämän haasteista määräytyvän, niin sanotun yhteiskunnallisen opettajuuden suuntaan. Tätä professionallia voidaan nimittää myös verkostoitumiseksi, joka ammattikorkeakoulun opettajien työssä ilmenee erityisesti asiantuntijuusrajojen ylittämisenä ja osallistumisena kehittämiseen ja innovaatioihin. Silloin yhteistyö edellyttää koko toimintatavan ja sen vuorovaikutuskäytäntöjen kehittämistä. (Savonmäki 2007, 35.)

Vuorovaikutusosaaminen ja sidosryhmätyöskentely ovatkin nousseet opettajuuden keskiöön. Kyseiset taidot liittyvät luonnollisesti paitsi pedagogisiin lähtökohtiin myös ammattialalla tarvittavaan osaamiseen. Näkökulmat nousivat esiin myös Järjestöosaajana työmarkkinoille -hankkeessa toteutetussa korkeakoulujen opetus- ja TKI-henkilöstölle suunnatussa kyselyssä, jossa kartoitettiin korkeakouluhenkilöstön käsityksiä keskeisimmistä järjestötyön osaamisalueista. Tuloksissa painottuivat verkostoituminen, toimintaympäristön, lainsäädännön ja päätöksentekorakenteiden tuntemus sekä hankeosaaminen (Mäki 2010, 45–46). Osittain samat näkemykset tulevat hankkeessa ilmi myös järjestö- ja korkeakoulu yhteistyötä kartoittavista työelämäjaksoraporteista, joiden yhtenä osa-alueena ovat järjestöjen kehittämistoiminnan painopistealueet. Näistä keskeisimpinä nähdään verkostoituminen sekä palvelu- ja vaikuttamistoiminta. Näiden lisäksi tärkeimmiksi arvioidaan edunvalvonta, järjestöjen johtaminen ja koulutus. Esimerkiksi yhdistysrakenteet ja -toiminnot ovat muutoksessa, ja liittojen paikallista edunvalvontaosaamista on tarpeen vahvistaa. (Järjestöosaajana työmarkkinoille -projekti 2010.)

Vuorovaikutusta voi tarkastella myös rakenteellisena kysymyksenä, joka liittyy koulutussektoreiden rajapintojen ylittämiseen ja näin laajemmin koulutuksen ja työelämän kehittämisen vaikuttavuuteen. Valtakunnallisessa ja erilaisia järjestökumppanuuksia käsittävässä Järjestöosaajana työmarkkinoille -hankkeessa tavoitteeseen pyritään siten, että järjestötoimialaa tarkastellaan kokonaisuutena, jossa on eri alojen asiantuntemusta, mutta josta on myös löydettävissä yhteisiä, nimenomaan järjestötyötä määrittäviä piirteitä.

Mitkä sitten ovat niitä yhteisiä nimittäjiä, jotka järjestötyötä luonnehtivat? Järjestöalanojaa yhteiseen, yhdistyslain linjaamaan juridiseen perustaan. Järjestötoiminta perustuu aatteelle, entä mikä on tulevaisuudessa ammatillisen järjestötyön ja vapaaehtoisuustoiminnan suhde? Onko järjestöissä löydettävissä yhteisiä kehittämiskohteita, esimerkiksi johtamisen, viestinnän, vaikuttamistoiminnan tai muun kehittämisen suhteen? Toisaalta koulutuksen kehittämisen näkökulmasta rajanveto on haasteellista: esimerkiksi sosiaali- ja terveysalalla lainsäädännöstä nousevat reunaehdot ja kelpoisuusehdot vaikuttavat koulutukseen. Lisäksi tarkastelun tulokulmana voivat olla yhteiskuntarakenteet, sillä sosiaalialan ammattilaisille on tyypillistä vahva yhteiskuntasidonnaisuus. Hallinto ja siinä tapahtuvat uudistukset, kuten kuntarakenne, vaikuttavat toimialan ja koulutuksen kehittämisen taustalla. Ala ei olekaan koulutuksellisesti yhtenäinen, vaan

se kattaa esimerkiksi lapsi- ja perhetyön, nuorisotyön ja -kasvatuksen, kuntoutuksen, päihdetyön, kansanterveystyön ja yhteiskuntapolitiikan.

Järjestötoimialan kehittämistoimien ja -tulosten vakiinnuttaminen – pohdintaa eri tasojen ja tahojen näkökulmista

Järjestötoimiala, sateenkaari, jonka alle mahtuu esimerkiksi kaupan, tekniikan, liikenteen, ympäristön ja luonnonsuojelun, liikunnan sekä sosiaali- ja terveysalan asiantuntemusta, voi olla esimerkki erilaisen osaamisen yhdistämisestä. Toisaalta kysyttävä on, miten saadaan erilaiset osaajat yhdistämään osaamisensa. Eri koulutusohjelmat ylittävä tiedonvaihto työelämäyhteistyöstä ja järjestötyön yhteisen nimittäjän löytämisestä on tavoite, johon tulisi löytää rakenteita toiminnan kestävyuden turvaamiseksi. Tunnettua on, että hyvät johtamisjärjestelmät, yhteistoiminnallinen toimintakulttuuri ja pitkäjänteinen henkilöstöpolitiikka, joka antaa työntekijöille mahdollisuuden sitoutua työhönsä, luovat pohjaa osaamisen tehokkaalle hyödyntämiselle työyhteisöissä. Lisäksi tärkeä, mutta rajattu tavoite on, että korkeakoulujen TKI-toiminnassa mukana oleva opetushenkilöstö kehittää erilaisissa hankkeissa omaa ammattitaitoaan ja opetustaan. Toimialan laajemmalle kehittämiselle on kuitenkin luotava omat rakenteensa.

Projektit ovat erinomainen työväline kehittämis- ja innovaatiotoimintaan. Ne luovat kumppanuuksia ja antavat mahdollisuuden kehittämiseen ja tutkimukseen, johon ei välttämättä perustoiminnassa ole aikaa tai varoja. Projektien juurruttamisen kysymys nousee esille sektorirajat ylittäen: järjestöissä voidaan työstää esimerkiksi sitä, miten järjestön ja kunnan hankkeen aikana rakennettu yhteistyö saadaan vakiinnutettua, toisaalta oppilaitoksissa voidaan pohtia hankkeiden antia esimerkiksi opetuksen kautta.

Yleisesti ottaen projektien vaikuttavuuden mittaamiseen ja varmistamiseen liittyy monia rakenteellisia kysymyksiä. Miten kehittämis- ja innovaatiotoiminnan parhaita tuotoksia voidaan mallintaa, juurruttaa perustoimintaan ja myös levittää työyhteisöjen yli laajemmin toimialalle? Pyrkimykset esimerkiksi ennakoida koko työvoiman osaamis- ja koulutustarpeita ylittämällä koulutussektoreiden välisiä rajapintoja on yksi rakenteellinen keino vastata työelämän ja koulutusjärjestelmän kehittämiseen (vrt. opetusministeriö 2008, 38). Käytännössä rajanylitys ei kuitenkaan ole aina kovinkaan yksinkertaista. Yhtäältä tämä liittyy työn ja organisaatioiden lisääntyvään monimutkaisuuteen (Plsek & Greenhalgh 2001), yhteisymmärrykseen pääsemiseen toiminnan kohteen tärkeydestä (Engeström 2004) ja toisaalta siihen, että organisaatiot rakentuvat muodollisista rakenteista ja epävirallisista sosiaalisista prosesseista.

Hanketyössä onnistumisen tarkastelu tulee aloittaa jo projektia suunniteltaessa. Yksi keskeinen kriteeri on se, miten laajasti korkeakoulujen ja työelämän käytännön toimijat osallistuvat ja sitoutuvat kehittämistyöhön. Unohtaa ei luonnollisestikaan voi organisaatioiden johtoa. Kehittämisprosessin tulisi olla refleksiivinen siten, että prosessien eri vaiheissa alustavista projektien tuotoksista keskustellaan avoimesti ja pohditaan tulosten käyttökelpoisuutta ja soveltamismahdollisuuksia korkeakoulujen arjessa (vrt. Virtanen 2010, 2). Järjestöosaajana työmarkkinoille -projektissa tuotetaan pilottikoulutusten ja laajaan vuorovaikutukseen nojautuvan kehitystyön pohjalta malleja liittyen esimerkiksi järjestöalan työpaikoilla tapahtuvan oppimisen ohjaukseen ja järjestöissä opettajien toteuttamiin työelämäjaksoihin. Käytännön siirtovaikutuksen varmistamiseksi tavoitteena on, että kehitettyjä toimintakäytäntöjä ja rakennelmia aletaan soveltaa jo hankkeen kuluessa korkeakoulujen toiminnassa. Siirtovaikutus liittyy myös

hankkeessa tuotettavien mallien ja materiaalien hyödyntämiseen koulutus- ja työelämäorganisaatioissa hankeorganisaation ulkopuolella.

Näkökulmat kytkeytyvät paitsi korkeakoulujen keskinäiseen osaamisen jakamiseen, myös työskentelyyn korkeakoulujen ja työelämän rajapinnassa. Miten hankkeet onnistuvat tehtävässään aidosti osallistaa työelämän organisaatioita, esimerkiksi järjestöjä, kehittämistoimintaan, millä välinein puolin ja toisin tehdään tunnetuksi organisaatioissa tehtävää työtä, mitä hyötyä yhteistyö kullekin taholle tuo ja mitkä sopimukset yhteistyötä raamittavat? Ammattikorkeakouluilla on runsaasti hankkeita järjestöjen kanssa (ks. Holopainen, Lind & Niemelä 2008), mutta usein vuosiakin kestänyttä yhteistyötä tehdään jokseenkin satunnaisesti. Yhteistyön rakenteellinen ja kestävä perusta luodaan konkreettisilla toimilla, jotka ovat edellytyksinä sille, että työelämän arvostusta oppilaitosyhteistyötä kohtaan voidaan ylläpitää ja lisätä. Systematisointi voi alkaa esimerkiksi vuosikellon mukaisesta yhteistyön ajoittamisen sopimisesta sekä yhteistyön osa-alueiden selkeästä vastuuttamisesta kussakin organisaatiossa. Kaiken kaikkiaan Järjestöosaajana työmarkkinoille -hankkeen tähänastiset kokemukset ovat lupaavia, sillä opettajien mukaan yhteydet järjestöihin ovat syventyneet heijastuen sekä tiiviimpänä perusopetus- ja opinnäyteyhteistyönä että täydennyskoulutussuunnitelmissa ja palvelutoiminnan kehittämisessä. (Järjestöosaajana työmarkkinoille -projekti 2010.)

Tarkastelun voi kohdistaa myös organisaatiotasoon: korkeakoulujen laatujärjestelmien ja -prosessien kehittämisessä tullaan jälleen kysymykseen TKI-toiminnan juurruttamisesta. Tällöin huomion kohteena voi olla muun muassa, miten soveltuvia mittareita vaikuttavuuden ja pysyvyyden arviointiin on luotu, miten uutta, kehitettyä tietoa hyödynnetään, miten osaamista ilmennetään opetuksessa ja miten vastuutukset määrittyvät organisaation eri prosessien kuvauksissa. Korkeakoulujen yhteiskuntavastuuseen voidaan lukea sosiaalinen vastuu. Tästä näkökulmasta voidaan pohtia sitä, miten henkilöstön ja korkeakoulujen ja työelämän yhteisten hankkeiden aikana tuotettu osaaminen ja toimintamallit heijastuvat opiskelijoiden laajentuneena ja syvempänä järjestötietoisuutena ja toisaalta järjestöjen parantuneena tuntemuksena korkeakouluopinnoista. Tämä puolestaan luonnollisesti edistää opiskelijoiden parempaa määrällistä ja laadullista työllistymistä järjestöihin.

Organisaatioiden strategiatasoilla voidaan myös tarkastella esimerkiksi henkilöstöstrategioita: miten henkilöstön osaamisen kehittymistä tuetaan ja onko strategioihin kirjattu opettajien mahdollisuudet työskennellä toimialansa organisaatioissa, kuten järjestöissä, ajantasaistamassa ammatillisia taitojaan? Entä miten osaamista johdetaan, miten otetaan huomioon osaaminen niin organisaation kuin yksilönkin voimavarana, ja miten kerättyä tietoa ja osaamista jaetaan ja hyödynnetään?

Lähteet

Engeström, Yrjö. 2004. Ekspansiivinen oppiminen ja yhteiskehittely työssä. Tampere: Vastapaino.

Harju, Aaro. 2008. Ammattilaisuuden ja kansalaistoiminnan suhde. Teoksessa Holopainen, Lind & Niemelä (toim.) Ammattikorkeakoulut kansalaistoiminnassa. Oikeusministeriön julkaisuja 2008:7. Humanistinen ammattikorkeakoulu Sarja C. Oppimateriaalit 16. Diakonia-ammattikorkeakoulujen julkaisuja 2008: 15 c., 67–77.

Holopainen, A., Lind, K. & Niemelä, J. 2008. Ammattikorkeakoulut kansalaistoiminnassa. Oikeusministeriön julkaisuja 2008:7. Humanistinen ammattikorkeakoulu Sarja C. Oppimateriaalit 16. Diakonia-ammattikorkeakoulujen julkaisuja 2008: 15 c., 67–77.

Järjestöosaajana työmarkkinoille -projekti. 2010. Työelämäjaksojen alkukartoitukset ja raportit. Julkaisematon aineisto.

Mäki, Simo. 2010. Toimintaympäristön muutos hyvinvointialalla haastaa järjestötyön osaamisvaatimukset. Järjestö- ja nuorisotyön koulutusohjelman (YAMK) opinnäyte. Helsinki: Humanistinen ammattikorkeakoulu.

Nikoskinen, Elina. 2008. Humanistisesta ammattikorkeakoulusta työelämään. Yhteisöpedagogien (AMK) työelämään sijoittuminen, koulutuskokemukset ja jatko-opintosuunnitelmat. Helsinki: Humanistinen ammattikorkeakoulu.

Opetusministeriö. 2008. Selvitys koulutus- ja osaamistarpeiden kehittymisestä sekä ennakkoinnin tilasta ja kehittämistarpeista. Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2008:5
http://www.minedu.fi/OPM/Julkaisut/2008/koulutus-_ja_osaamistarpeiden.html

Peltosalmi, J., Vuorinen, M. & Särkelä, R. 2009. Järjestöbarometri 2009. Ajankohtaiskuva sosiaali- ja terveysjärjestöistä. Helsinki: Sosiaali- ja terveysturvan keskusliitto ry.

Plsek, P.E. & Greenhalgh, T. 2001. Complexity science: The challenge of complexity in health care. London: University College London.

Savonmäki, Pasi. 2007. Opettajien kollegiaalinen yhteistyö ammattikorkeakoulussa. Mikropoliittinen näkökulma opettajuuteen. Väitöskirja. Jyväskylä: Jyväskylän yliopiston Koulutuksen tutkimuslaitos. Tutkimuksia 23.

Virtanen, Anne. 2010. Konstruktiivinen lähestyminen kestävää kehitystä ja vastuullisia toimintakäytänteitä edistävän korkeakoulutuksen kehittämisessä. Kever-Osaaja ammattikorkeakoulujen verkkojulkaisu, vol 1. No 1,
<http://www.kever-osaaja.fi/index.php/K-O/issue/view/72>, viitattu 25.4.2010.