



Euroopan unionin
osarahoittama



Elinvoimakeskus
Livskraftscentralen



JATKUVA OPPIMINEN JA PIENET OSAAMISKOKONAISUUDET YLIOPISTOISSA

NYKYTILAKARTOITUS JA KEHITTÄMISKOHTEITA

YLIOPISTOVERKOSTO JATKUVAN OPPIMISEN EDELLÄKÄVIJÄNÄ -HANKE

LAPIN YLIOPISTO, KOULUTUS- JA KEHITTÄMISPALVELUT

MIRA ARFFMAN

KATRI KUUSELA

5/2026

Sisällysluettelo

Johdanto	2
Tiedonkeruun menetelmät	3
Kysely	4
Haastattelut.....	7
Työpaja	9
Jatkuvan oppiminen yliopistoissa	10
Jatkuvan oppimisen strategiat, yliopiston rooli ja visiot.....	10
Jatkuvan oppimisen tarjonta yliopistoissa	17
Pienet osaamiskokonaisuudet (POK) yliopistoissa	18
Ajankohtaisuus ja hyvät toimivat käytänteet	20
Tarkempia nostoja aineistosta	22
Jatkuvan oppimisen asiakaslähtöiset toimintamallit.....	32
Asiakaslähtöiset palvelut ja toimintamallit	33
Tarkempia nostoja aineistosta	34
Vuoropuhelu työelämän kanssa	39
Tarkempia nostoja aineistosta	41
Johtopäätökset ja kehittämissuosituksukset.....	45
Lähteet.....	48
Liitteet	49



Johdanto

Jatkuva oppiminen ja pienet osaamiskokonaisuudet yliopistoissa -raportti kokoaa yhteen Yliopistoverkosto jatkuvan oppimisen edelläkävijänä (YJOP) -hankkeessa syksyllä 2025 ja keväällä 2026 yliopistojen henkilöstölle suunnatun tiedonkeruun tulokset. YJOP-hankkeen tavoitteena on lisätä yliopistojen ketteryyttä, osaamista ja kyvykkyyksiä muotoilla ja tarjota asiakaslähtöisiä jatkuvan oppimisen palveluita ja pieniä osaamiskokonaisuuksia elinkeinoelämän koulutustarpeisiin. Pienet osaamiskokonaisuudet (POK) on suomalaisissa yliopistoissa vielä vähän tunnettu sekä terminä että käytäntönä, ja yliopistoissa ollaan vasta valmistautumassa niiden tulemiseen osaksi jatkuvan oppimisen toimintaa. Yksi hankkeen tavoitteista onkin tehdä termiä tunnetuksi yliopistoissa. Hankkeen tarkemman kuvauksen löydät osoitteesta www.yjop.net

Tämä raportti toimii hankkeen kehittämistyön pohjatietona, tuoden tietoa YJOP-hankkeen eri toimenpiteiden suunnitteluun ja toteuttamiseen. Näitä toimenpiteitä ovat mm. yliopistojen yhteisen jatkuvan oppimisen tarjonnan kehittäminen, ymmärryksen lisääminen pienistä osaamiskokonaisuuksiin ja siihen liittyvistä edellytyksistä sekä osaamisen lisääminen yliopiston henkilöstölle pienten osaamiskokonaisuuksien suunnitteluun ja toteuttamiseen.

Tiedonkeruun vastuullinen toimija on ollut Lapin yliopisto, joka on tehnyt ja analysoinut yliopiston henkilöstölle toteutetun kyselyn, laatinut teemahaastatteluiden kysymykset, analysoinnin sekä toteuttanut hanketoimijoiden sisäisen työpajan. Muut hanketta toteuttavat yliopistot: Itä-Suomen yliopisto, Oulun yliopisto, Tampereen yliopisto, Turun yliopisto, Vaasan yliopisto ja Åbo Akademi ovat osallistuneet kyselylomakkeen ja haastattelukysymysten laadintaan. Kaikki hanketta toteuttavat yliopistot ovat toteuttaneet omien yliopistojen haastattelut sekä tiedottaneet ja markkinoineet henkilöstölle suunnattua kyselyä omissa yliopistoissaan. Aineistojen jäsentelyssä ja raportointikononaisuuden koamisessa on hyödynnetty tekoälyavusteisia työkaluja.



Tiedonkeruun menetelmät

Tietoa kerättiin yliopiston henkilöstölle suunnatulla kyselyllä, yliopistojen strategisen tason toimijoille suunnatuilla haastatteluilla sekä YJOP-hanketoimijoiden keskinäisessä työpajassa (taulukko 1). Kyselyn osalta keskityttiin selvittämään jatkuvan oppimisen ja pienten osaamiskokonaisuuksien nykytilaa. Haastatteluilla selvitettiin johtotason näkemyksiä jatkuvan oppimisen roolista ja visioita jatkuvan oppimisen tulevaisuudesta. Hanketoimijoiden keskinäisessä työpajassa tunnistettiin työelämä- ja asiakaslähtöisiä koulutussuunnittelun toimintakäytänteitä.

Taulukko 1. Raportin tausta-aineistot, niihin liittyvät tiedontarpeet sekä osallistujamäärä.

AINEISTO	TIEDONTARVE	OSALLISTUJAMÄÄRÄ
KYSELY	Jatkuvan oppimisen nykytila, pienet osaamiskokonaisuudet, asiakaslähtöiset toimintamallit	134
HAASTATTELUT	Strategisen taso, visio, POK tila yliopistoissa	27
TYÖPAJA	Asiakaslähtöisen koulutussuunnittelun toimivat käytänteet ja haasteet	14



Alla on kuvattu tarkemmin eri tiedonkeruumenetelmien tavoitteita ja toteutusta.

Kysely

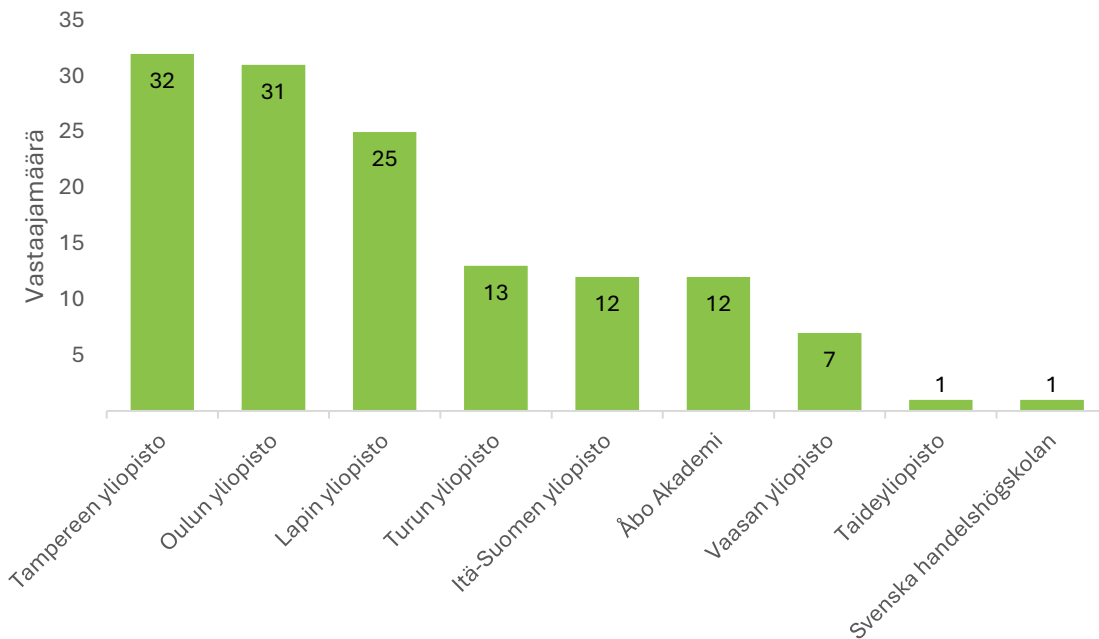
Yliopistojen henkilöstölle suunnattu kysely toteutettiin syksyllä 2025 (18.9.–31.10.2025). Kysely tavoitteena oli selvittää jatkuvan oppimisen ja pienten osaamiskokonaisuuksien nykytilanne yliopistoissa sekä kartoittaa asiakaslähtöisiä ja työelämää palvelevia käytäntöjä.

Kyselyn kohderyhmää olivat suomalaisten yliopistojen opetus-, tutkimus- ja muu henkilöstö. Erityisenä kohderyhmänä oli yliopistojen jatkuvan oppimisen parissa työskentelevät yliopistojen henkilöstön jäsenet. Kyselyä markkinoitiin kaikille Suomen yliopistoille UCEF-verkostossa sekä hankkeen nettisivujen ja LinkedInin kautta. Pääpaino markkinoinnissa oli YJOP-hankkeen toteuttajien omiin yliopistoihin kohdistuneessa sisäisessä markkinoinnissa.

Kyselyalustana toimi Webropol, johon rakennettiin kyselystä kolme kieliversiota (FI/EN/SVE). Kyselyyn osallistuminen ei vaatinut henkilötietojen antamista ja aineisto käsiteltiin niin, ettei yksittäisiä vastaajia voi tunnistaa raportoinnissa.

Kyselyyn vastasi yhteensä 134 henkilöä. Vastaajia oli yhdeksästä eri yliopistosta. Kahdesta yliopistosta (Taideyliopisto ja Svenska Handelshögskolan) tuli kummastakin vain yksi vastaus, joten niitä ei tarkastella näissä tuloksissa vastaajien anonymiteetin turvaamiseksi. Muut seitsemän yliopistoa ovat hankkeessa mukana olevat yliopistot (n=132).





Kuvio 1. Vastaajien (n=134) jakautuminen taustaorganisaation mukaan.

Vastaajista yli kaksi kolmasosaa (67 %) ilmoitti olevansa muuta henkilöstöä ja 33 % opetus- tai tutkimushenkilöstöä. Valtaosa vastaajista työskenteli muussa yksikössä kuin tiedekunnassa. Kaikista vastaajaorganisaatioista oli edustettuna molemmat henkilöstöryhmät (lukuun ottamatta organisaatioita, joista saatiin vain yksi vastaus).

Kyselylomakkeen (liite 1) 16 kysymystä oli jaettu kolmen teeman alle, joiden yhteyteen osa käsitteistä oli kirjoitettu auki;

- Jatkuvan oppiminen yliopistossasi
- Pienet osaamiskokonaisuudet
- Jatkuvan oppimisen palvelut ja toimintamalli asiakkaiden näkökulmasta.

Käsite: Pienet osaamiskokonaisuudet:

Pienillä osaamiskokonaisuuksilla (=micro-credentials) tarkoitetaan tutkintoa suppeampaa määrää opintoja tai muuta tunnistettua osaamista, joka voidaan todentaa. Pieniin osaamiskokonaisuuksiin sisältyy:

- selkeästi määritellyt osaamistavoitteet
- kuvattu laajuus (Eurooppalaisen korkeakoulutusalueen suositusten mukaan 1–59 opintopistettä)
- osaamisen luotettava arviointi
- todistus, joka on oppijan omistuksessa ja sähköisesti hyödynnettävissä. (Opetus- ja kulttuuriministeriö, 2024b, s. 137)

Käsite: Asiakslähtöisyys:

Asiakslähtöisyys tarkoittaa toimintatapaa, jossa palvelut, tuotteet ja ratkaisut suunnitellaan ja toteutetaan asiakkaiden tarpeiden, toiveiden ja kokemusten pohjalta. Se perustuu asiakkaan kuuntelemiseen, osallistamiseen ja ymmärtämiseen siten, että lopputulos tuottaa arvoa asiakkaalle ja vahvistaa samalla organisaation tavoitteita.

Huomionarvoista on, että kyselyssä ei avattu ”jatkuva oppiminen” -käsitettä.

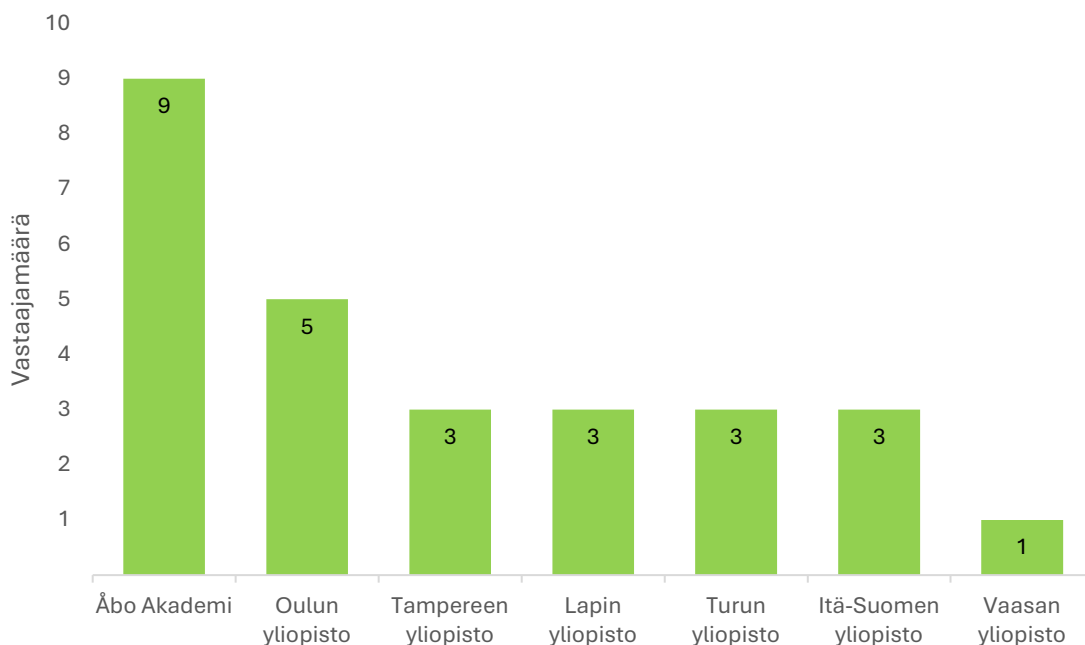


Haastattelut

Hanketta toteutettavien yliopistojen teemahaastattelut pidettiin aikavälillä joulukuu 2025 – helmikuu 2026. Haastatteluiden tavoitteena oli kartoittaa strategisen tason näkökulmia ja tulevaisuuden visioita jatkuvasta oppimisesta sekä tarkastella pienten osaamiskokonaisuuksien tilaa yliopistoissa.

Pieniin osaamiskokonaisuuksiin liittyvässä valtakunnallisessa kehittämistyössä on todettu, että mikäli jatkuvan oppimisen toteuttamisessa halutaan tehdä pysyviä uusia käytänteitä, kuten pienet osaamiskokonaisuudet, edellyttää se myös kulttuurista muutosta, joiden tulee kytkeytyä yliopistojen strategiaan tavoitteisiin, laadunhallintajärjestelmään ja jatkuvaan kehittämiseen. YJOP-hankkeessakin nähtiin tärkeäksi kerätä tietoa yliopistojen strategiselta tasolta.

Haastateltavien asema, rooli tai työnkuva vaihtelevat, sillä jokainen yliopisto valikoi itse haastateltavat suhteutettuna yliopiston jatkuvan oppimisen toimintikäytänteisiin. Tämä vaikutti myös oleellisesti haastateltavien määrään ja niiden vaihteluun yliopistojen välillä. Haastattelut toteutettiin hyödyntäen yhtenäistä teemahaastattelupohjaa. Jokainen hanketta toteuttava yliopisto haastatteli itse oman yliopistonsa asiantuntijat.



Kuvio 2. Haastateltavien määrä yliopistoittain (n=27).

Haastateltavien lukumäärät olivat Lapin yliopisto 3 kpl, Oulun yliopisto 5 kpl, Tampereen yliopisto 3 kpl (ja yhteistyö Fitech Forwardin kanssa), Turun yliopisto 3 kpl, Itä-Suomen yliopisto 3 kpl, Vaasan yliopisto 1 kpl, Åbo Akademi 9 kpl (kuvio 2). Yhteensä haastateltuja suoritettiin 27 kpl. Yliopistot hyödynsivät haastattelutilanteet samalla myös edistääkseen YJOP-hankkeen tavoitteita ja toimenpiteitä omassa yliopistossaan.

Haastattelukysymysten keskeiset teemat olivat:

- Yliopistojen rooli jatkuvan oppimisen kentällä nyt ja tulevaisuudessa
- Jatkuva oppiminen yliopistojen strategiassa
- Pienet osaamiskokonaisuudet yliopistossa
- Jatkuvan oppimisen toimintamallien yhteissuunnittelun käytänteet

Haastattelijat avasivat tarvittaessa haastateltaville pienet osaamiskokonaisuudet -käsitettä, mikäli se ei ollut ennestään tuttu.



Työpaja

Tammikuussa 2026 toteutettiin YJOP –hankkeen sisäinen työpaja. Työpajan tavoitteena oli tehdä näkyväksi yliopistojen maksullisen koulutussuunnittelun prosessia ja erityisesti siihen sisältyviä toimivia käytänteitä, haasteita ja niiden juurisyitä. Tavoitteena oli tunnistaa työelämälähtöisen suunnitteluprosessin avaintekijöitä ja asiakaslähtöisyyden tunnusmerkkejä.

Työpaja toteutettiin Lapin yliopiston fasilitoimana verkossa Padlet-alustaa hyödyntäen. Työpajaan osallistui 14 YJOP-hankkeen hanketoimijaa, joilla on laaja kokemus jatkuvan oppimisen toiminnan suunnittelusta, kehittämisestä sekä toteuttamisesta.

Työpajan keskiössä oli tunnistaa ja sanallistaa työelämän kanssa tehtävän koulutussuunnittelun ja –toteutuksen toimivia käytänteitä ja/tai haasteita. Työskentelyn pohjaksi oli tunnistettu suunnittelun eri vaiheita:

- 1. Yhteydenotto asiakkaalta/yhdessä asiakkaan kanssa tunnistettu osaamisen kehittämistarve**
- 2. Suunnittelutyön käynnistäminen ja tarjouksen laadinta;** koulutussuunnittelun asiantuntijat, sisältöasiantuntijat, koulutussisältöjen tarkennukset, pedagogiset menetelmät, hinta
- 3. Tarjottavan koulutuksen läpikäynti asiakkaan kanssa;** yksityiskohdista tarkempi sopiminen
- 4. Koulutuksen toteutus**
- 5. Koulutuksen päätös ja palautekeskustelu**
- 6. Lisämyyntimahdollisuudet;** ylläpidettävä asiakassuhde.

Työskentelyn tukena osallistujilla oli visuaalinen esimerkkikuvaus maksullisen työelämälähtöisen koulutussuunnittelun eri vaiheista.



Jatkuvan oppiminen yliopistoissa

Tässä luvussa tarkastellaan, miten jatkuva oppiminen näyttäytyy hanketta toteuttavien yliopistojen strategisissa linjauksissa, toimintakäytänteissä ja koulutustarjonnassa. Luku rakentaa kokonaiskuvan siitä, millaisena jatkuvan oppimisen rooli hahmottuu yliopistoissa tällä hetkellä, miten toimintaa ohjataan strategisesti sekä millaisia tulevaisuuden suuntia siihen liitetään.

Luvun ensimmäisessä osiossa käsitellään jatkuvan oppimisen strategioita, yliopiston roolia ja niihin liittyviä tulevaisuusvisioita erityisesti strategisen tason toimijoiden haastattelujen ja henkilöstökyselyn tulosten pohjalta. Tämän jälkeen tarkastellaan yliopistojen jatkuvan oppimisen tarjontaa kyselyaineiston perusteella ja kuvataan, millaisiin koulutusmuotoihin ja toimintamalleihin jatkuva oppiminen yliopistoissa tällä hetkellä konkretisoituu. Yhdessä nämä tarkastelut tukevat kokonaiskuvan muodostamista sekä tunnistavat keskeisiä mahdollisuuksia ja haasteita, joilla on merkitystä jatkuvan oppimisen toimintamallien ja erityisesti pienten osaamiskokonaisuuksien kehittämiseksi.

Jatkuvan oppimisen strategiat, yliopiston rooli ja visiot

Osana jatkuvan oppimisen toimintamallien (erityisesti pienet osaamiskokonaisuudet) nykytilakartoitusta tarkasteltiin, miten jatkuva oppiminen asemoituu yliopistojen strategioissa ja millaisena sen strateginen ohjaus näyttäytyy yliopistojen henkilöstön ja strategisen tason toimijoiden näkökulmasta. Tarkastelun tavoitteena oli selvittää, onko yliopistoissa erillisiä jatkuvan oppimisen strategioita, miten selkeästi ne ohjaavat toimintaa sekä millaisia mahdollisuuksia tai kehittämistarpeita strategiseen ohjaukseen liittyy. Analyysi perustuu yliopistojen henkilöstölle suunnattuun kyselyyn sekä strategisen tason toimijoiden haastatteluihin.



Jatkuva oppiminen kirjattu strategioihin vaihtelevalla tavalla

Haastatteluaineiston perusteella voidaan todeta, että jatkuva oppiminen on kirjattuna yliopistojen kokonaisstrategioihin vaihtelevalla tavalla. Osa haastateltavista tuo esiin, että jatkuva oppiminen mainitaan osana yliopiston kokonaisstrategiaa, mutta sen kehittämisen tueksi ei ole kirjattu systemaattisesti seurattavia strategisia tavoitteita, mittareita tai toimeenpanosuunnitelmia. Aineistosta nousee kokemus, minkä mukaan jatkuva oppiminen ohjautuu monissa yliopistoissa epäsuorasti strategisten painopisteiden, profilaation ja vahvuusalojen kautta. Toisissa yliopistoissa jatkuva oppiminen ja siihen liitetyt määrälliset tavoitteet on kirjattu strategiaan selkeämmin, mutta haastatteluiden perusteella myös näissä tapauksissa koetaan haasteita strategisten linjausten jalkautumisessa arjen toimintaan.

Samanaikaisesti haastatteluaineistossa tunnistetaan myös yliopistoja, joissa jatkuva oppiminen on vahvasti ja johdonmukaisesti kytketty yliopiston strategiaan. Jatkuvalle oppimiselle on asetettu sekä laadullisia että määrällisiä tavoitteita, ja sen kehittäminen perustuu selkeään tahtotilaan vastata työelämän ja yhteiskunnan muuttuviin osaamistarpeisiin. Strategisessa ohjauksessa korostuvat tutkimusperustainen koulutustarjonta, joustavat ja saavutettavat oppimismahdollisuudet, monipuoliset oppimispolut sekä jatkuvan oppimisen vahva kytkentä yliopiston yhteiskunnalliseen vaikuttavuuteen. Näissä tapauksissa strateginen painotus on lisännyt tietoisuutta jatkuvasta oppimisesta, käynnistänyt tulevaisuustyötä ja luonut vahvemmat edellytykset toiminnan suunnitelmalliselle kehittämiselle.

Jatkuvan oppiminen tunnistettu strategisesti merkittäväksi tehtäväksi ja osaksi yliopiston yhteiskunnallista tehtävää

Haastatellut strategisen tason toimijat tunnistavat laajasti jatkuvan oppimisen merkityksen osana yliopistojen yhteiskunnallista tehtävää, ja useissa yliopistoissa sen asemaa onkin viime vuosina vahvistettu strategisella tasolla. Tämä näkyy haastatteluiden mukaan strategiakirjausten lisäksi myös, ohjelmatasoisissa linjauksissa sekä ylimmän johdon puheessa. Samanaikaisesti haastatteluista nousee näkemys siitä, että yliopistojen asema jatkuvan oppimisen kentällä on tällä hetkellä epäyhtenäinen ja murroksessa. Toimintaa ohjaavat useat samanaikaiset ja osin ristiriitaiset tekijät:

- yliopistojen sisäiset rakenteelliset ja kulttuuriset haasteet
- rahoitusmallin heikko kannustinvaikutus
- kilpailu ammattikorkeakoulujen ja yksityisten toimijoiden kanssa
- työelämän nopeasti muuttuvat osaamistarpeet



Strategiset kirjaukset eivät näy resursoinnissa, opettajien työsuunnittelussa tai kannustinjärjestelmässä

Haastateltavat nostavat esiin myös strategian ja arjen välisen kuilun. Jatkuvaa oppimista koskevat strategiset kirjaukset eivät aina näy resursoinnissa, opettajien työsuunnittelussa tai kannustinjärjestelmissä. Opettajien työsuunnitelmiin ei ole sisällytetty jatkuvan oppimisen tehtäviä, eikä toimintaan liity selkeitä kannustimia. Tämän seurauksena jatkuva oppiminen koetaan haastatteluaineiston mukaan monin paikoin lisätehtävänä tai erillisprojektina, ei osana yliopiston ydintoimintaa.

Erityisen vahvasti tämä kytkeytyy rahoitusmalliin, jonka koetaan ohjaavan toimintaa ensisijaisesti tutkintojen ja tutkimuksen suuntaan, minkä vuoksi yliopistojen rahoitusmallissa jatkuva oppiminen näkyy vain hyvin pienellä painoarvolla. Haastatteluaineistosta nousee havainto, että vaikka täydennyskoulutus voi joissakin tapauksissa toimia liiketoimintana, muu jatkuvan oppimisen toiminta ei tuota yliopistoille merkittäviä tuloja. Tämän nähdään heikentävän jatkuvan oppimisen asemaa suhteessa muihin perustehtäviin ja vaikuttavan suoraan siihen, kuinka vahvasti sitä kehitetään organisaatioissa.

Toimintaympäristö on muuttunut ja kilpailu lisääntynyt

Haastatteluissa tuodaan esiin myös yliopistojen toimintaympäristön muutos ja lisääntyvä kilpailu. Yliopistot kilpailevat jatkuvan oppimisen kentällä sekä ammattikorkeakoulujen, yksityisten koulutusyriyten että globaalien toimijoiden, kuten digitaalisten oppimiskeskeisten tarjoajien, kanssa. Yliopistojen toimintaa ei koeta yhtä ketteräksi tai asiakaslähtöiseksi kuin kilpailijoiden, mikä asettaa paineita kehittää uudenlaisia toimintamalleja.

Tästä huolimatta valtaosa strategisen tason toimijoista ilmaisee, että yliopistoilla on yhteiskunnallinen velvollisuus vastata työelämän muuttuviin osaamistarpeisiin. Tätä perustellaan yliopistojen julkisella rahoituksella, tutkimusperustaisella asiantuntijuudella sekä roolilla pitkäjänteisen osaamisen ja osaamistarpeiden ennakoinnissa. Jatkuva oppiminen nähdään osana yliopistojen yhteiskunnallista vaikuttavuutta, keinona tuoda tutkimustietoa ja osaamista työelämän käyttöön sekä väylänä osaamisen päivittämiseen ilman uusien tutkintojen suorittamista. Haastatteluaineistosta nousee myös varauksellisia näkemyksiä tämän velvollisuuden ajankohdasta ja toteutettavuudesta. Osa haastateltavista kyseenalaistaa jatkuvan oppimisen kehittämisen realistisuuden nykyisessä taloudellisessa ja rakenteellisessa tilanteessa ja korostaa tarvetta priorisoida yliopiston ydintoimintojen turvaamista.



Yliopistojen roolin odotetaan vahvistuvan

Valtaosa haastatteluista asiantuntijoista ilmaisivat, että yliopistojen roolin odotetaan vahvistuvan selvästi seuraavan viiden vuoden aikana (taulukko 2). Työelämän nopea muutos, tutkintokoulutuksen rajallisuus ja yhteiskunnan kasvava osaamistarve luovat painetta kehittää joustavia, tutkimusperustaisia oppimismuotoja.

Taulukko 2. Haastateltavien näkemykset yliopistojen roolista jatkuvassa oppimisessä 5 vuoden kuluttua (n=27)

NÄKÖKULMA	HAASTATTELUJEN MÄÄRÄ, JOISSA NÄKÖKULMA ESILLÄ
Rooli vahvistuu selvästi	väh 22
Rooli vahvistuu vain tietyin edellytyksin	väh 8
Rooli ei merkittävästi muutu / varauksellinen	väh 3

Esiintyvyydet ovat suuntaa-antavia ja perustuvat teemojen toistuvuuteen haastatteluaineistossa. Esiintyvyys tarkoittaa, että kuinka monessa haastattelussa kyseinen teema on tunnistettavissa suoraan/yksiselitteisesti

Epäsuoria viittauksia voi tulkinnasta vaihtuen olla vielä enemmän.

Viiden vuoden päästä haastateltavat odottivat yliopistojen olevan:

- näkyvämpiä ja vaikuttavampia toimijoita
- ketterämpiä vastaamaan työelämän tarpeisiin
- paremmin resursoituja ja strategisesti ohjattuja
- vahvemmin profiloituneita jatkuvan oppimisen kentällä (kuvio 3)





Kuvio 3. Odotukset yliopiston roolista jatkuvassa oppimisessa (5 vuoden aikajänne)

Keskeisenä visiona haastatteluissa toistuu ajatus siitä, että yhden tutkinnon ei tarvitse johtaa useisiin uusiin tutkintoihin, vaan osaamisen päivittäminen voisi tapahtua joustavien, kohdennettujen ja työelämässä tunnistettavien kokonaisuuksien kautta. Puolet haastateltavista kuvasi visiota, jossa jatkuva oppiminen rakentuu selkeinä oppimispolkuina tutkinnon jälkeen ja tukee urakehitystä ilman tarvetta sitoutua pitkiin koulutuskokonaisuuksiin. Tässä yhteydessä erityisesti pienet osaamiskokonaisuudet nähdään potentiaalisena välineenä, vaikka niiden rooli ja asema ovat vielä osin epäselviä.

Samanaikaisesti haastatteluaineistossa nousee esiin myös varauksellisia ja eriäviä näkemyksiä. Osa haastateltavista suhtautuu kriittisesti oletukseen, että yliopistojen rooli jatkuvassa oppimisessa vahvistuisi automaattisesti tai että niillä olisi velvollisuus vastata laajasti kaikkiin työelämän lyhyen aikavälin osaamistarpeisiin. Näissä puheenvuoroissa korostetaan, että yliopistojen vastuu tulee rajata niiden perustehtävään: tutkimusperusteiseen, tieteellisesti korkeatasoiseen osaamiseen ja pitkäjänteiseen osaamisen kehittämiseen. Kaikille tieteenaloille jatkuva oppiminen ei näyttäytyä luontevana tai keskeisenä toimintamuotona.

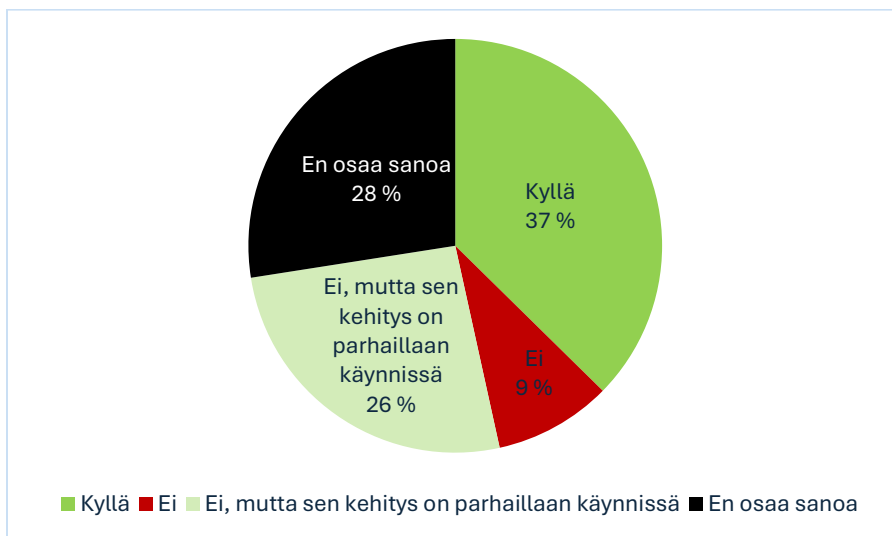
Lisäksi osa vastaajista suhtautuu varauksellisesti yliopistojen rooliin jatkuvan oppimisen markkinoilla ylipäättään. Näissä näkemyksissä korostetaan, ettei vastuu työelämän osaamisen kehittämisestä kuulu yksinomaan yliopistoille, vaan kyse on useiden toimijoiden vastuulla. Yliopistojen rooli nähdään tällöin valikoituna ja rajattuna, ei kattavana.

Kokonaisuutena haastatteluaineisto piirtää kuvan yliopistoista jatkuvan oppimisen kentällä toimijoina, joiden rooli on sekä strategisesti tunnistettu että tulevaisuudessa potentiaalisesti vahvistuva. Enemmistön jakama visio jatkuvan oppimisen kasvavasta merkityksestä elää rinnakkain kriittisten näkemysten kanssa, jotka haastavat kehitystä resurssien, rahoitusmallien ja yliopistojen perustehtävän näkökulmasta.

Strateginen ohjaus nähdään hajanaisena

Kyselyaineiston havainnot täydentävät haastatteluaineistosta muodostuvaa kuvaa strategisen ohjauksen hajanaisuudesta. Henkilöstölle suunnatussa kyselyssä kartoitettiin, tietävätkö vastaajat, onko yliopistoissa erillistä jatkuvan oppimisen strategiaa. Vastausvaihtoehdot olivat "kyllä", "ei", "ei, mutta sen kehitys on parhaillaan käynnissä" sekä "en osaa sanoa".

Kaikkien vastaajien osalta reilu kolmasosa (37 %) ilmoitti, että omassa yliopistossa on jatkuvan oppimisen strategia, ja 26 % ilmoitti strategian kehittämisen olevan parhaillaan käynnissä (kuvio 4). Lähes kolmasosa vastaajista (28 %) ilmoitti, ettei osaa sanoa, onko strategia olemassa, ja loput 9 % vastasi, ettei strategiaa ole. Yliopistojen välinen vertailu osoittaa, että saman yliopiston edustajista osa on vastannut kyllä ja osa ei, minkä voi tulkita kertovan epäselvyydestä ja ristiriitaisesta tiedosta. Näin on jokaisen seitsemän tarkastellun yliopiston kohdalla: jokaisesta yliopistosta on vastattu kaikilla vastausvaihtoehdoilla. Tämä sekä *en osaa sanoa* -vastaukset yhdessä ilmentävät osittain puutteellista ja ristiriitaista tietämystä jatkuvan oppimisen strategioiden olemassaolosta.



Kuvio 4. Vastaajien (n=131) arvio oman yliopiston jatkuvan oppimisen strategian olemassaolosta

Opetus- ja tutkimushenkilöstöä sekä muuta henkilöstöä vertailtaessa huomionarvoista on, että opetus- ja tutkimushenkilöstöstä reilu puolet ei osaa sanoa, onko omassa yliopistossa jatkuvan oppimisen strategiaa, kun taas muusta henkilöstöstä suurin osa on vastannut kyllä tai että strategian kehitys on parhaillaan käynnissä. Kyselyaineisto tuo esiin myös selkeän eron strategisen tason ja muun henkilöstön (sis. opetus- ja ohjaushenkilöstö ja muu henkilöstö) näkökulmien välillä, sillä vaikka joissakin yliopistoissa jatkuva oppiminen on haastatteluiden perusteella tunnistettu strategisesti merkittäväksi, tämä strateginen tahtotila ei välity yhdenmukaisesti organisaation eri tasoille. Jatkuva oppiminen näyttäytyy osalle henkilöstöstä hallinnollisena tai etäisenä kokonaisuutena, jonka kytkentä omaan perustehtävään ja arjen työhön jää epäselväksi.

Yhdessä kysely- ja haastatteluaineistot viittaavat siihen, että kehittämistarve ei kohdistu ainoastaan jatkuvan oppimisen strategioiden laatimiseen, vaan myös niiden konkretisointiin, viestintään ja jalkauttamiseen. Vaikka strategisia linjauksia on joissakin yliopistoissa tehty, kyselyaineisto osoittaa, etteivät ne ole juurtuneet systemaattisesti henkilöstön tietoisuuteen tai arjen toimintaan. Tässä mielessä jatkuvan oppimisen strategioiden näkyvyyden vahvistaminen, yhteisen käsitteistön selkeyttäminen sekä strategisten tavoitteiden kytkeminen käytännön työhön näyttäytyvät keskeisinä kehittämiskohteina.



Jatkuvan oppimisen tarjonta yliopistoissa

Osana syksyllä 2025 toteutettua kyselyä kartoitettiin yliopistojen tämänhetkisen jatkuvan oppimisen tarjontaa. Vastaukset on tiivistetty ja teemoitettu seuraavassa taulukossa.

Taulukko 3. Teemoitettu koonti vastaajien kuvaamasta jatkuvan oppimisen tarjonnasta.

TEEMA	VASTAUKSET TIIVISTETTYNÄ
AVOIN YLIOPISTO JA ERILLISET OPINNOT	<ul style="list-style-type: none">• Tarjontaa kaikista tiedekunnista & kieliopinnot• Tutkintoon kuulumattomat opinnot & tutkinnon osat• Erikoistumiskoulutukset• Avoimen väylä• MOOC
TÄYDENNYSKOULUTUS JA AMMATILLINEN JATKOKOULUTUS	<ul style="list-style-type: none">• Työelämälähtöisyys & osaamisen päivittäminen• Jatko-opinnot• Täydennyskoulutukset• Ammatillinen jatkokoulutus• Rääätälöidyt kurssit organisaatioille ja yksilöille• Koulutusliiketoiminta• Ohjaus- ja valmennuspalvelut
HANKKEET JA PROJEKTIKOHTAINEN KOULUTUS	<ul style="list-style-type: none">• Hankerahoitteiset koulutukset ajankohtaisiin yhteiskunnallisiin tai toimialakohtaisiin tarpeisiin• Julkisrahoitteiset jatkuvan oppimisen projektit• MOOC

Kyselylomakkeessa ei avattu erikseen ”jatkuvan oppiminen” -käsitettä. Vastauksissa osa vastaajista on ajatellut jatkuvan oppimisen olevan ainoastaan maksullista jatkuvan oppimisen tarjontaa, osa avoimen yliopiston tarjontaa ja osa näiden yhdistelmää. Lisäksi julkisrahoitteiset jatkuvan oppimisen projektit ja niissä toteutettavat koulutukset mainittiin jatkuvaksi oppimiseksi.

Seuraavaksi tarkastelemme tarkemmin, miten pienet osaamiskokonaisuudet mielletään yliopistoissa osaksi jatkuvaa oppimista.



Pienet osaamiskokonaisuudet (POK) yliopistoissa

Pienet osaamiskokonaisuudet ovat käsite, joka on uusi suomalaisessa korkeakoulukentässä. Käsite pohjautuu Euroopan unionin neuvoston suositukseen eurooppalaisesta lähestymistavasta pieniin osaamiskokonaisuuksiin elinikäisen oppimisen ja työllistyvyyden tukemiseksi (European Commission n.d.). Suosituksen tavoitteena on muun muassa tukea pienten osaamiskokonaisuuksien kehittämistä ja toteuttamista eri oppilaitoksissa ja yrityksissä. Suomessa Opetus- ja kulttuuriministeriö on tämän pohjalta laatinut luonnoksen pienten osaamiskokonaisuuksien kansallisesta viitekehuksesta, jonka tarkoituksena on tukea käsitteen yhtenäistä tulkintaa ja käyttöönottoa korkeakouluissa (Opetus- ja kulttuuriministeriö, 2024a).

Pienillä osaamiskokonaisuuksilla (=micro-credentials) tarkoitetaan tutkintoa suppeampaa määrää opintoja tai muuta tunnistettua osaamista, joka voidaan todentaa. Tavoitteena OKM:llä on, että pienistä osaamiskokonaisuuksista luodaan tunnettu ja tunnustettu, osaamisen kuvauksiin perustuva konsepti, jonka lähtökohtana ovat työelämäyhteistyö ja työelämän kommunikoidut tarpeet sekä korkeakoulujen nopeat ja joustavat osaamisratkaisut niihin.

Pieniin osaamiskokonaisuuksiin sisältyy:

- selkeästi määritellyt osaamistavoitteet
- kuvattu laajuus (Eurooppalaisen korkeakoulutusalueen suositusten mukaan 1–59 opintopistettä)
- osaamisen luotettava arviointi
- todistus, joka on oppijan omistuksessa ja sähköisesti hyödynnettävissä. (Opetus- ja kulttuuriministeriö, 2024b)

Suomessa korkeakoulukentällä on käynnissä useita eri valtakunnallisia kehittämishankkeita (PINKO, POIJU, AMKmicro, FITech FORWARD, JOPPI), joissa kehitetään pieniin osaamiskokonaisuuksiin liittyvää osaamista ja niiden toimintaedellytyksiä. YJOP-hankkeessa aihetta tarkastellaan yliopistokontekstissa ja POKien nykytilaa, toimintaedellytyksiä ja mahdollisuuksia selvitettiin myös kyselyssä ja haastatteluissa.



Tässä luvussa tarkastellaan pienten osaamiskokonaisuuksien ajankohtaisuutta, kehittämisen vaihetta sekä niihin liittyviä mahdollisuuksia, haasteita ja hyviä käytänteitä yliopistoissa. Luvun alussa esitetään tiivistetty koonti yliopistojen henkilöstön nimeämistä pienten osaamiskokonaisuuksien toteuttamiseen liittyvistä keskeisistä mahdollisuuksista, haasteista ja toimiviksi koetuista käytännöistä. Tarkastelu perustuu yliopistojen henkilöstölle suunnatun kyselyn sekä strategisen tason toimijoiden haastattelujen tuloksiin. Luku syventää kuvaa siitä, millaisin edellytyksin pienet osaamiskokonaisuudet voivat integroitua osaksi yliopistojen jatkuvaa oppimista ja millaisia kehittämistarpeita tämä edellyttää sekä rakenteiden, resurssien että toimintamallien näkökulmasta.



Ajankohtaisuus ja hyvät toimivat käytänteet

Kyselyn perusteella valtaosa yliopistoista on edistänyt pienten osaamiskokonaisuuksien käyttöönoton etenemistä, mutta vain harva on vielä vakiinnuttanut ne osaksi koulutustarjontaansa. Haasteeksi koetaan tällä hetkellä käsitteen epäselvyys.

Yliopistot tunnistavat olemassa olevia yliopiston sisäisiä opetuksen tukirakenteita, joita voisi hyödyntää pienten osaamiskokonaisuuksien suunnittelussa. Pienet osaamiskokonaisuudet nähdään mahdollisuutena vastata nopeasti työelämän osaamistarpeisiin ja keinoon keventää tutkintopainotteisuutta vaikkakin samaan aikaan nousee esiin ääniä ja ihmettelyä siitä, mitä uutta pienet osaamiskokonaisuudet tuovat yliopistojen jatkuvan oppimisen toimintaan.

Yliopistojen yhteisesti toteutettavissa pienissä osaamiskokonaisuuksissa nähdään olevan potentiaalia ja niihin voisi olla löydettävissä yhteisiä teemoja, kuten kestävä kehitys. Yhteistoteutus ei kuitenkaan saisi haastateltavien mukaan olla liiaksi yliopistojen nykyistä toimintaa rajaavaa.

Alla tiivistetysti yliopiston henkilöstön nimeämiä mahdollisuuksia, haasteita ja hyviä käytänteitä liittyen pieniin osaamiskokonaisuuksiin:

Hyvät käytännöt pienten osaamiskokonaisuuden toteuttamiseen:

- Digipedamentorit
- Palvelumuotoilun hyödyntämisen koulutustarpeiden kartoittamisessa
- Jatkuvan oppimisen palveluiden asiantuntija-apu tiedekunnille
- Eri yksiköiden välinen kumppanuus, jossa yhdistyy tutkimusperusteisuus, pedagoginen suunnittelu, markkinointi ja opintohallinto
- Olemassa olevat rakenteet, joita voidaan hyödyntää POK:n kehittämisessä, kuten MOOCit, avoimen yliopiston tarjonta, kansainväliset ja kansalliset hankkeet.



Haasteet pienten osaamiskokonaisuuksien toteuttamiseen:

- Pienten osaamiskokonaisuuksien kehittämistyö ei ole yhdenmukaista, eri yksiköissä samassa vaiheessa tai näkyvää
- Käsitteen epäselvyys ja jäsentymättömyys, myös yliopistoissa sisäisesti
- Yliopistojen rakenteet ja toimintamallit pienten osaamiskokonaisuuksien toteuttamiseen puuttuvat
- Resurssien puute; aika, rahoitus ja henkilöstön kuormitus heikentävät mahdollisuuksia suunnitella ja toteuttaa pieniä osaamiskokonaisuuksia
- Huoli resurssien kohdentumisesta ja opetuksen perustehtävästä
- Opintohallinnolliset prosessit ja tietojärjestelmät ovat raskaita, eivätkä sovellu pienille osaamiskokonaisuuksille
- Kehittämistyö toistaiseksi riippuvainen yksittäisistä hankkeista tai yksittäisten opettajien kiinnostuksesta
- Lisäosaamistarve

Pienten osaamiskokonaisuuksien mahdollisuudet yliopistoissa:

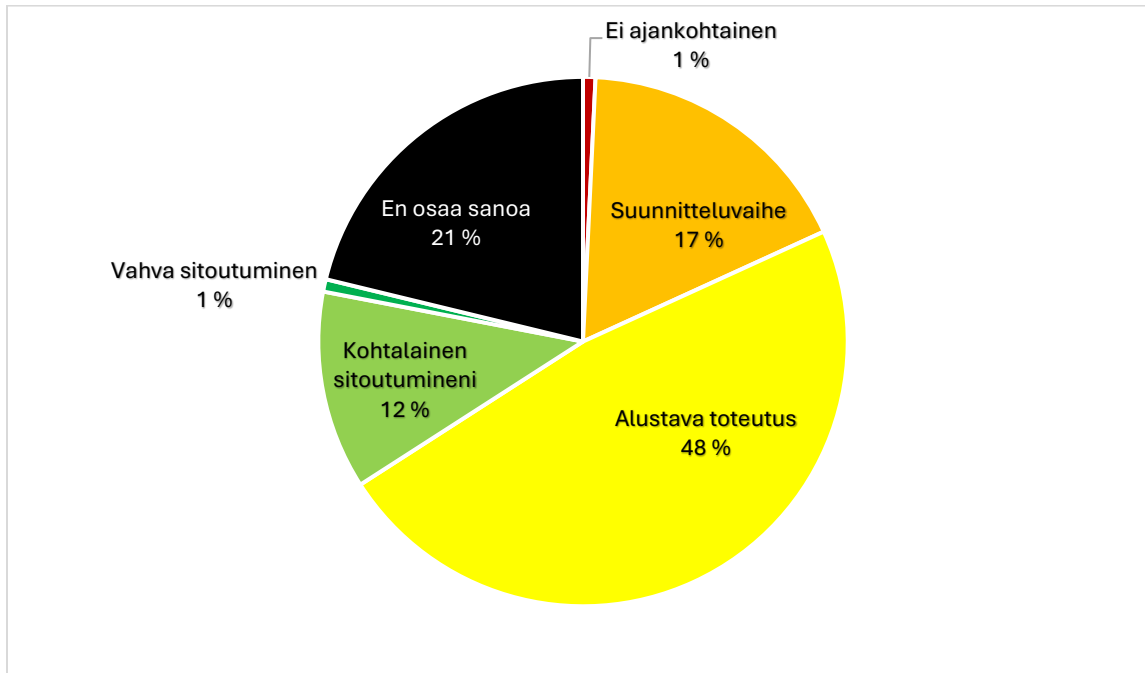
- Mahdollisuus tuoda tutkimusperusteisuus opintoihin
- Mahdollisuus vastata nopeasti muuttuviin osaamistarpeisiin
- Tulovirtoja yliopistoille, mikäli POK:n hinnoittelu onnistuu
- POK:t voivat toimia väylänä yliopistojen profiloitumiseen
- POK:t voivat toimia keinona keventää tutkintokeskeisyyttä ja tarjota joustavia oppimispolkuja
- Yliopistojen yhdessä tuotetuissa POK:ssa potentiaalia, mutta se ei saa olla liian ohjaava ja yliopistojen nykyistä toimintaa rajaavaa
- Yhdessä tuotetut POK:t voisivat parantaa koulutustarjonnan laatua ja vaikuttavuutta, erityisesti pienissä yliopistoissa.



Tarkempia nostoja aineistosta

POK kehittämistyössä ollaan eri vaiheissa

Kyselyn perusteella (kuvio 5) valtaosa yliopistoista on edistänyt pienten osaamiskokonaisuuksien käyttöönoton etenemistä, mutta vain harva on vielä vakiinnuttanut ne osaksi koulutustarjontaansa



Kuvio 5. Vastaajien (=132) arvio pienten osaamiskokoisuuksien kehittämisen vaiheesta omassa yliopistossa.

Huomionarvoista on myös se, saman organisaation vastaajat olivat valinneet toisistaan poikkeavia vaihtoehtoja: suunnitteluvaihe, alustava toteutus, kohtalainen sitoutuminen sekä vahva sitoutuminen. Suuri hajonta saman yliopiston vastaajien kesken voi viitata siihen, että pienten osaamiskokonaisuuksien kehittämistyö ei ole organisaatiossa yhdenmukaista tai se ei ole yhtä näkyvää kaikille. Eri yksiköt tai koulutusalat voivat olla kehitystyössä eri vaiheissa, mikä selittää vaihtelevat arviot kehittämistyön ajankohtaisuudesta. Kehittämistyö on myös voinut keskittyä vain tietyille toimijoille/yksiköille. Tätä johtopäätöstä tukee suurehko ”en osaa sanoa” vastausprosentti (21 %).

Haastatteluaineisto vahvistaa tätä kokonais kuvaa. Strategiatason toimijat kuvaavat pienten osaamiskokonaisuuksien olevan lupaava mutta vielä jäsentymätön kokonaisuus,

jonka rooli, rakenteet ja toteutusmallit ovat vasta muotoutumassa. POKit nähdään useimmissa haastatteluissa kehityssuuntana, mutta ei vielä vakiintuneena osana yliopistojen normaalia toimintaa.

Toimivia käytänteitä on olemassa, mutta yhtenäisiä toimintamalleja ei

Kyselyssä vastaajia pyydettiin myös kuvailemaan millaisia hyviä ja toimivia käytänteitä heidän omassa yliopistossaan on pienten osaamiskokonaisuuksien toteuttamiseen. Vastaajien määrä oli 60, mikä tarkoittaa, että vastaajista 45 % vastasi kysymykseen.

Avoimet kyselyvastaukset osoittavat, että yliopistoissa on jo olemassa yksittäisiä toimivia käytänteitä ja rakenteita pienten osaamiskokonaisuuksien toteuttamiseksi. Näitä ovat esimerkiksi digipedamentorit, palvelumuotoilun hyödyntäminen koulutustarpeiden kartoittamisessa sekä jatkuvan oppimisen palveluiden tarjoama asiantuntijatuki tiedekunnille. Lisäksi eri yksiköiden välinen kumppanuus, jossa yhdistyvät tutkimusperustainen osaaminen, pedagoginen suunnittelu, markkinointi ja opintohallinto, nostetaan esiin toimivana mutta vielä vähän hyödynnettynä mallina.

Samaan aikaan sekä kysely- että haastatteluaineistot osoittavat, että nämä käytänteet eivät vielä muodosta systemaattista tai yhtenäistä toimintamallia. Kehittämistyötä kuvataan hajanaiseksi ja projektikohtaiseksi, ja sen koetaan olevan pitkälti riippuvaista yksittäisistä hankkeista tai yksittäisten toimijoiden kiinnostuksesta ja henkilökohtaisesta panostuksesta. Useissa yliopistoissa on kuitenkin jo olemassa rakenteita ja kokemuksia, jotka tarjoavat hyvän pohjan pienten osaamiskokonaisuuksien rakentamiselle. Tällaisia ovat muun muassa MOOC-kurssit, avoimen yliopiston tarjonta, kansalliset ja kansainväliset hankkeet sekä erilaiset täydennyskoulutukset, joita voidaan hyödyntää osana jatkuvaa oppimista.

Nykyiset toimintamallit pienten osaamiskokonaisuuksien näkökulmasta

Integroituakseen osaksi yliopistojen olemassa olevaa jatkuvan oppimisen toimintamalleja, pienten osaamiskokonaisuuksien kehittämiseen tarvitaan tietoa miten nykyiset koulutussuunnittelun toimintamallit toimivat. Kyselyssä vastaajia pyydettiin arvioimaan kolmen käytännön toimivuutta omassa yliopistossaan jatkuvan oppimisen näkökulmasta. Arvioitavat käytännöt olivat (1) *yhteistyö eri yksiköiden ja tiedekuntien välillä*, (2) *työelämälähtöinen koulutus suunnittelu* sekä (3) *riittävä resurssointi jatkuvan oppimisen palveluiden*

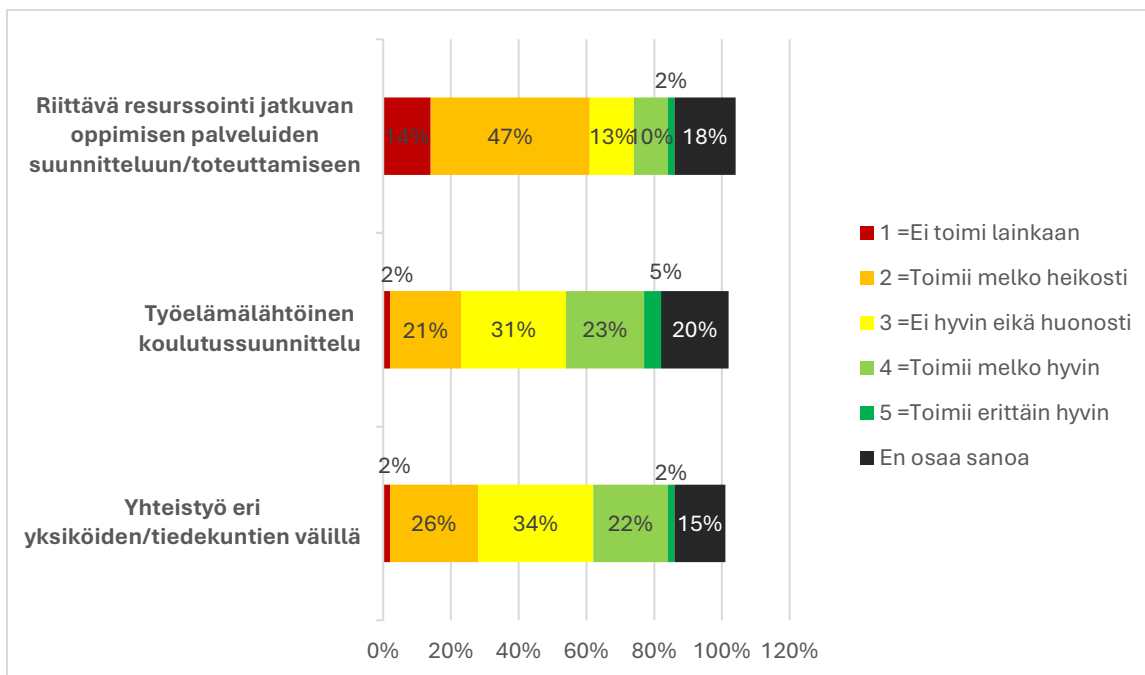


suunnitteluun ja toteutukseen. Arviointi tehtiin asteikolla 1–5, jossa 1 tarkoitti 'ei toimi lainkaan' ja 5 'toimii erittäin hyvin'. Arvo 3 kuvasi neutraalia kantaa ('ei hyvin eikä huonosti'), ja lisäksi vastaajat saattoivat valita asteikon ulkopuolisen vaihtoehdon 'en osaa sanoa', mikä ei sisälly keskiarvolaskelmiin.

Työelämälähtöinen koulutussuunnittelu arvioitiin tulosten perusteella käytännöistä toimivimmaksi (keskiarvo 3,1, n=133)

Yhteistyö eri yksiköiden ja tiedekuntien välillä sai keskiarvon 2,9 (n=133)

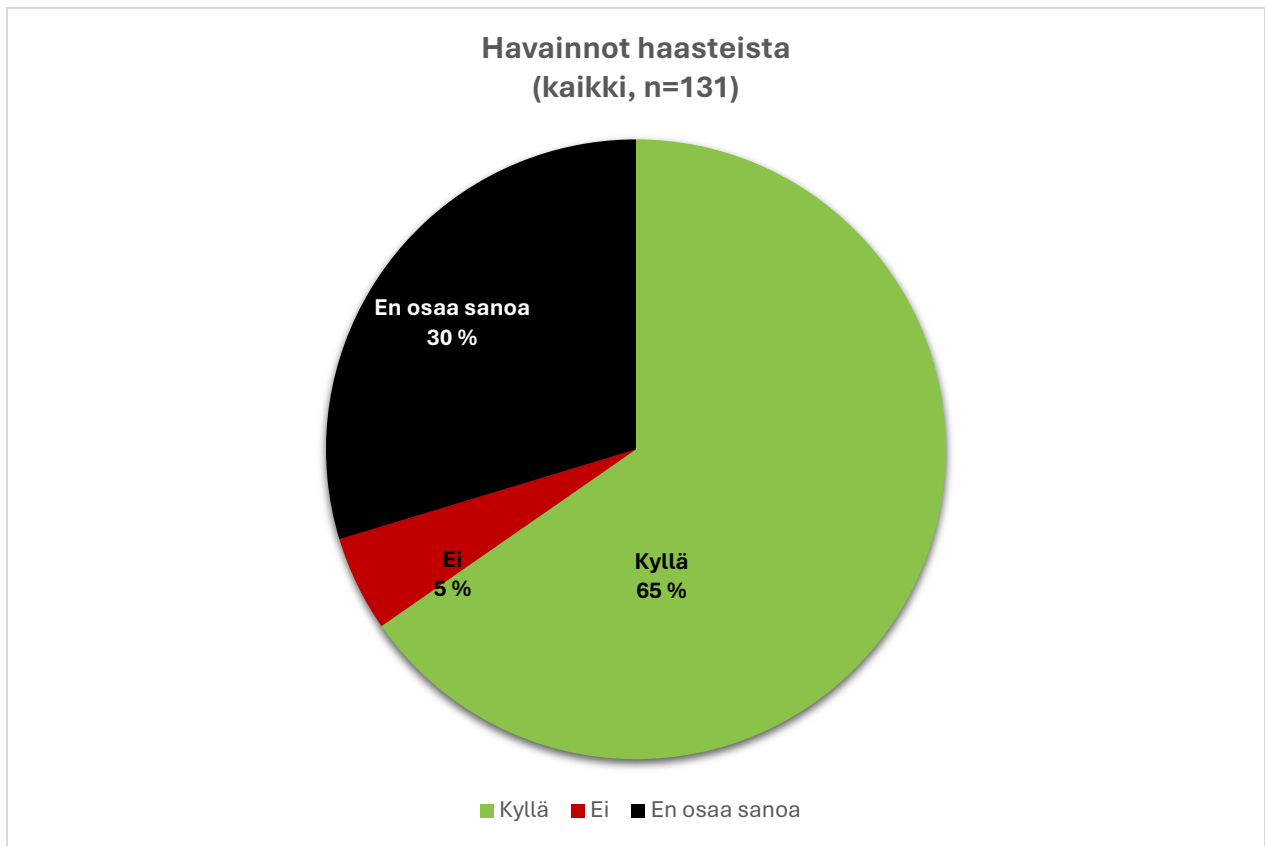
Resursointi jatkuvan oppimisen palveluiden suunnitteluun ja toteuttamiseen sai heikoimman arvioinnin keskiarvon perusteella, joka oli tasolla 2,3 (n=134).



Kuvio 6. Vastausjakauma kolmen käytännön toimivuuteen omassa yliopistossa jatkuvan oppimisen näkökulmasta. N=133-134

Käsitteellinen epäselvyys, resurssipula ja rakenteelliset esteet

Sekä haastattelu- että kyselyaineistot nostavat esiin merkittäviä haasteita pienten osamiskokonaisuuksien toteuttamisessa. Haastateltavat kuvaavat hinnoittelun ja asiakkaiden maksuhalukkuuden epävarmuutta sekä sitä, etteivät nykyiset rakenteet ja prosessit tue POKien ketterää toteuttamista. Kyselyaineisto vahvistaa tämän: kaksi kolmasosaa vastaajista ilmoitti havainneensa haasteita, ja vain pieni osa koki, ettei ongelmia ole. (kuvio 6)



Kuvio 7. Vastausjakauma kysymykseen "Oletko havainnut haasteita liittyen pieniin osaamiskokonaisuuksiin?", n=131

Kyselyaineiston avoimissa vastauksissa haasteet jäsenyivät kolmeen pääkokonaisuuteen: käsitteen epäselvyyteen, riittämättömiin resursseihin sekä hallinnollisiin ja rakenteellisiin pullonkauloihin. Vastaajat kokivat, ettei yliopistoissa ole yhteistä ymmärrystä siitä, mitä pienet osaamiskokonaisuudet ovat, miten niitä tulisi toteuttaa ja miten ne eroavat muusta tarjonnasta. Aika- ja rahoituspuute sekä henkilöstön kuormitus vaikeuttavat sitoutumista kehittämistyöhön, ja opintohallinnolliset prosessit ja tietojärjestelmät koetaan pienille kokonaisuuksille soveltumattomiksi.

Työpaja-aineisto täydentää kuvaa nostamalla esiin erityisesti substanssiasiantuntijoiden resurssikysymykset. Mikäli substanssiasiantuntijaa ei pystytä kiinnittämään jatkuvan oppimisen toimintoihin, ei voida tarjota koulutusta asiakkaalle. Tunnistettiin, että tutkintokoulutuksen ja jatkuvan oppimisen toiminta-aikataulut ovat erilaiset. Työelämästä voi tulla varsin nopeallakin aikataululla yhteydenotto ja tarve täydennyskoulutukselle, mikä voi tarjota sitä, että sisältöasiantuntijoiden aikataulut ovat jo täynnä opetusta. Tarve on jous-

taville henkilöresursseille. Jatkuva oppiminen nähtiin tarjoavan yliopistojen substanssiasiantuntijoille vaihtelua työtehtäviin ja oman erityisosaamisen jakamiseen. Tarvitaan kuitenkin yliopistojen sisäisiä rakenteita, että asiantuntijoiden mukaan saaminen jo koulutuksen ideointivaiheeseen olisi mahdollista.

Tarve lisäosaamiselle

Lisäksi kysely osoittaa, että yli puolet henkilöstöstä kokee tarvitsevansa lisäosaamista POKien toteuttamiseen. Monet toivoivat perustietoa ja selkeyttä käsitteeseen. Lisäksi koettiin tarvetta käytännön ohjeille ja koulutukselle, sekä tarve yhteisille linjauksille ja rakenteille, kuten yhtenäisille pelisäännöille, kestäville rahoitusmalleille, hinnoittelulle, hyväksiluvuille, opintopolutukselle ja selkeälle työnjaolle yliopistotasolla. Toivottiin myös ohjeita, miten tulkita OKM:n viitekehystä. Työelämäyhteistyöhön ja tuotteistamiseen liittyvän osaamisen kehittäminen nostettiin lisäksi esiin, kuten yksittäisesti jatkuvan oppimisen kurssien visuaalisuusosaamisen kehittäminen.

Huoli resurssien kohdentumisesta ja opetuksen perustehtävästä

Vastauksissa kuuluu myös kriittisiä äänenpainoja. Osa vastaajista kokee, että pienten osaamiskokonaisuuksien käsite ei tuo uutta opetuksen kentälle, vaan uudelleen nimeää jo olemassa olevaa toimintaa. Lisäksi joidenkin mielestä pienet osaamiskokonaisuudet voivat viedä aikaa ja resursseja tutkinto-opetukselta ja tutkimukselta, eikä niiden hyötyä yliopistojen perustehtävien kannalta pidetä selkeänä.

Mahdollisuus vastata nopeasti muuttuviin osaamistarpeisiin

Keskeisimmät haastatteluaineistossa toistuvat hyödyt liittyvät pienten osaamiskokonaisuuksien mahdollisuuteen vastata nopeasti muuttuviin osaamistarpeisiin sekä toimia keinoja lisätä työelämäyhteistyötä. Useat haastateltavat (taulukko 4) kuvaavat pienten osaamiskokonaisuuksien mahdollistavan joustavamman ja nopeamman reagoinnin työelämän ajankohtaisiin osaamistarpeisiin kuin perinteinen tutkintokoulutus, jonka pitkät suunnittelu- ja toteutussyklit koetaan usein hitaiksi suhteessa työelämän muutostahtiin. Pienten osaamiskokonaisuuksien nähdään myös vahvistavan työelämäyhteyksiä tarjoamalla yliopistoille konkreettisen ja matalan kynnyksen tavan tehdä yhteistyötä työntajien ja organisaatioiden kanssa sekä tunnistaa osaamistarpeita vuoropuhelussa työelämän toimijoiden kanssa.



Taulukko 4. Pienten osaamiskokonaisuuksien hyödyt. Lähteenä haastatteluaineisto.

HYÖDYT JA MAHDOLLISUUDET	ESIINTYVYYS HAASTATTELUISSA (N=27).
Vastata nopeasti muuttuviin osaamistarpeisiin	väh 20
Työelämäyhteyksien vahvistaminen	väh 18
Joustavat oppimispolut ja uudet kohderyhmät	väh 16
Rahoituspohjan monipuolistaminen	väh 14
Tutkimusperustaisen osaamisen näkyväksi tekeminen	väh 15
Olemassa olevan tarjonnan parempi hyödyntäminen	väh 13
Tutkintokeskeisyyden keventäminen	väh 12

Esiintyvyydet ovat suuntaa-antavia ja perustuvat teemojen toistuvuuteen haastatteluaineistossa. Esiintyvyys tarkoittaa, että kuinka monessa haastattelussa kyseinen teema on tunnistettavissa suoraan/yksiselitteisesti. Epäsuoria viittauksia voi tulkinnasta vaihtuen olla vielä enemmän

Tutkintokeskeisyyden keventäminen ja joustavat oppimispolut

Yli puolet haastateltavista (taulukko 4) näkevät pienten osaamiskokonaisuuksien tukevan myös joustavia oppimispolkuja ja mahdollistavan uusienkin kohderyhmien tavoittamisen. Haastatteluaineistossa nousi esille myös näkökulma, jonka mukaan pienet osaamiskokonaisuudet tarjoavat tutullekin jatkuvan oppimisen kohderyhmälle, kuten alumneille ja muille korkeakoulutetuille uudenlaisia tapoja päivittää osaamista. Pienet osaamiskokonaisuuksien kautta osaamisen päivittäminen on mahdollista ilman sitoutumista laajoihin ja pitkäkestoisiin koulutusmuotoihin. Pienten osaamiskokonaisuuksien laajemmaksi strategiseksi hyödyksi kuvataan lisäksi tutkintokeskeisyyden keventäminen. Haastateltavat nostavat esiin vision, jossa osaamisen kehittäminen ei perustu useiden tutkintojen suorittamiseen, vaan yksi tutkinto toimii pohjana, jota täydennetään työelämän tarpeista lähtevillä, joustavilla osaamiskokonaisuuksilla. Näin pienet osaamiskokonaisuudet nähdään



osana pidempää kehityssuuntaa, jossa yliopistojen jatkuva oppiminen tukee sekä yksilöiden urakehitystä että järjestelmän kokonaisresurssien tarkoituksenmukaista käyttöä.

Rahoituspohjan monipuolistaminen ja tuotteistamisen merkitys

Useissa vastauksissa (taulukko 4) pienten osaamiskokonaisuuksien nähdään tarjoavan myös mahdollisuuksia rahoituspohjan monipuolistamiseen tilanteessa, jossa jatkuvan oppimisen rahoitusosuus on yliopistoille nykyisin rajallinen. Haastatteluvastauksissa tuodaan esille näkemys, jonka mukaan POK-kokonaisuudet voisivat muodostaa yliopistoille merkittävän markkinan, jos niille luodaan selkeä status ja työelämässä tunnistettava sertifikaatti, joista ollaan valmiita maksamaan. Kolmasosa haastateltavista korostivat pienten osaamiskokonaisuuksien tuotteistamisen/brändäämisen tärkeyttä. Selkeät visuaaliset polutukset, myyvät nimet ja brändätyt koulutustuotteet nähdään myyntiä edistävinä tekijöinä.

Mahdollisuus tuoda tutkimusperusteisuus opintoihin ja hyödyntää olemassa olevaa

Lisäksi pienten osaamiskokonaisuuksien koetaan tukevan tutkimusperustaisen osaamisen näkyväksi tekemistä yliopiston ulkopuolelle. Haastateltavat kuvaavat niitä väylänä, jonka kautta huippututkimukseen nojaava asiantuntijuus voidaan jäsentää työelämälle helposti tunnistettaviin ja hyödynnettäviin muotoihin sekä vahvistaa yliopiston profiilia jatkuvan oppimisen toimijana. Useissa vastauksissa korostuu myös olemassa olevan koulutustarjonnan parempi hyödyntäminen siten, että jo olemassa olevia opintoja, kursseja ja moduuleja voidaan pilkkoa tai muutoin jäsentää pienemmiksi, erikseen suoritettaviksi kokonaisuuksiksi. Haastateltavat tuovat esiin näkemyksen, jonka mukaan resurssien näkökulmasta ei ole realistista rakentaa laajamittaisesti täysin uutta koulutustarjontaa, vaan kehittämisen tulisi ensisijaisesti perustua nykyisten opintojen, kurssien ja moduulien uudelleen jäsentämiseen. Samalla pienten osaamiskokonaisuuksien nähdään tarjoavan mahdollisuuden selkeyttää tutkintokoulutuksen, avoimen yliopiston ja muun jatkuvan oppimisen välisiä rajapintoja sekä hyödyntää jo hankkeissa ja räätälöidyissä koulutuksissa kertynyttä osaamista aiempaa laajemmin.

Kaiken kaikkiaan voidaan todeta, että kysely- sekä haastatteluvastausten perusteella pienet osaamiskokonaisuudet nähdään potentiaalisena mutta vielä hajanaisesti ymmärrettyinä kokonaisuutena, joka edellyttää selkeytettyjä rakenteita, resursseja ja yhteistä strategista linjaa.



Yhteistyömahdollisuudet

YJOP-hankkeessa keskeisenä tavoitteena on kehittää tapoja suunnitella ja toteuttaa pieniä osaamiskokonaisuuksia yliopistojen välisenä yhteistyönä. Johtotason haastatteluissa yliopistojen välinen yhteistyö nähtiin laajasti mahdollisuutena, sillä yliopistot kohtaavat pitkälti samoja rakenteellisia, resursseihin liittyviä ja toiminnallisia haasteita pienten osaamiskokonaisuuksien kehittämisessä. Lisäksi osaamistarpeiden tunnistaminen hahmottuu aineiston perusteella monin paikoin valtakunnallisena kysymyksenä, mikä luo perustan yhteiselle kehittämiselle ja työnjaolle yliopistojen kesken.

Aineiston perusteella yliopistojen välinen yhteistyö pienten osaamiskokonaisuuksien kehittämisessä nähdään tuottavan merkittäviä toiminnallisia, pedagogisia ja rakenteellisia hyötyjä (taulukko 5). Yhteistyön koetaan tehostavan resurssien käyttöä ja vähentävän päällekkäistä kehittämistyötä yliopistojen välillä. Haastateltavat korostavat vahvuuksien yhdistämisen tuottavan laadukkaampia POKeja, koska kukin yliopisto voisi tuottaa osia, joissa sillä on vahvaa osaamista. Myös oppijan näkökulmasta yhteistyön nähdään lisäävän koulutustarjonnan monipuolisuutta ja joustavuutta. Yliopistojen yhteisesti tuottamat pienet osaamiskokonaisuudet mahdollistavat laajempien, omiin tarpeisiin räätälöityjen oppimiskokonaisuuksien rakentamisen. Verkostomainen yhteistyö nähdään erityisen vaikuttavana teema-alueilla, joissa osaamistarpeet ovat valtakunnallisia, kuten sosiaali- ja terveysala, turvallisuus tai kestävä kehitys. Useissa haastatteluissa pienet osaamiskokonaisuudet kuvattiin myös metaforisesti yhtenäisenä ”koulutusvaluuttana”, jolla viitattiin niiden parempaan tunnistettavuuteen ja vertailtavuuteen yliopistojen välillä.



YHTEISTYÖN HYÖDYT

Päällekkäisen kehittämistyön vähentyminen

Parempi roolijako yliopistojen vahvuuksien pohjalta

Mahdollisuus laajempiin ja monialaisempiin osaamiskokonaisuuksiin

Koulutustarjonnan laadun ja vaikuttavuuden vahvistuminen

Osaamistarpeisiin vastaaminen valtakunnallisella tasolla

Pienten yliopistojen resurssien tehokkaampi hyödyntäminen

Osaamiskokonaisuuksien parempi tunnistettavuus ja vertailtavuus

Hyötyjen rinnalla aineistossa tunnistetaan myös useita haasteita, jotka voivat vaikeuttaa yliopistojen välistä yhteistyötä. Keskeisenä haasteena nähdään yliopistojen ja tiedekuntien vahva autonomia, joka tekee yhteisten linjausten ja toimintamallien sopimisesta vaativaa. Useat vastaajat nostivat esiin resurssihaasteet: yhteistyö edellyttää aikaa, suunnittelua, koordinointia ja hallinnollista tukea, joihin kaikilla toimijoilla ei ole riittävää kapasiteettia. Lisäksi aineistossa tunnistetaan varauksellisuutta, joka liittyy mahdolliseen kilpailuasetelmaan yliopistojen välillä. Päätöksenteon protektionismi, huoli omasta markkina-asemasta sekä pelko liian jäykästä profiloinnista voivat estää avoimen yhteistyön syntymistä. Käytännön tasolla yhteistyötä haastavat myös teknisten alustojen ja järjestelmien keskeneräisyys, kuten Digivision viivästykset, jotka hidastavat yhteisten ratkaisujen käyttöönottoa.

Yhteistyöhön suhtautuminen on aineiston perusteella selvästi myönteistä, mutta harvoin varauksetonta. Haastatteluvastaukset koodattiin viisiportaisella asteikolla, joka kuvasi



vastaajien kokonaisuasetta pienten osaamiskokonaisuuksien yhteiskehittämiseen ja profilointiin perustuvaan työnjakoon (1 = kriittinen, 5 = varaukseton kannatus). Koodaus perustui vastausten kokonaisuuteen ja sävyyn, ei yksittäisiin ilmauksiin. Kaikkien vastausten keskiarvo oli 4,2, mikä osoittaa ehdollisesti myönteistä suhtautumista yhteistyöhön.

Aineiston perusteella onnistunut yhteistyö edellyttää selkeitä rakenteita, yhteisesti sovit-
tuja toimintamalleja sekä riittävää resursointia. Haastateltavat painottavat, ettei yhteistyö
saa muodostua liian ohjaavaksi tai jäykäksi rakenteeksi, vaan sen tulee tukea yliopistojen
omia vahvuuksia ja strategisia painotuksia. Toimivimpana mallina pidetään alhaalta ylös-
päin rakentuvaa, teemälähtöistä yhteissuunnittelua, jossa opettajat ja asiantuntijat eri yli-
opistoista kehittävät osaamiskokonaisuuksia yhdessä. Keskeistä on myös yhteinen ym-
märrys yhteistyön tavoitteista, selkeä vastuunjako sekä riittävä joustavuus innovatiivisten
avauksien mahdollistamiseksi.



Jatkuvan oppimisen asiakaslähtöiset toimintamallit

Tässä luvussa tarkastellaan asiakaslähtöisyyden toteutumista yliopistojen jatkuvan oppimisen toimintamalleissa sekä tunnistetaan keskeisiä käytänteitä, haasteita ja kehittämiskohteita. Tarkastelun kohteena ovat oppijoiden ja työelämän tarpeiden huomioiminen koulutusten suunnittelussa ja toteutuksessa sekä toimintamallit, jotka tukevat vuoropuhelua ja asiakkuuksien ylläpitoa.

Analyysi perustuu yliopistojen henkilöstölle suunnattuun kyselyyn sekä YJOP-hankkeen sisäisessä työpajassa tuotettuun aineistoon. Kysely tuo esiin henkilöstön arviot asiakaslähtöisyyttä tukevien käytäntöjen toimivuudesta ja organisaation sisäisestä vaihtelusta, kun taas työpaja syventää ymmärrystä erityisesti työelämävuoropuhelusta, asiakkuuden hallinnasta ja maksullisen koulutussuunnittelun kriittisistä kohdista.



Asiakaslähtöiset palvelut ja toimintamallit

Tiedonkeruun perusteella asiakaslähtöisyys tunnistetaan yliopistoissa keskeiseksi periaatteeksi jatkuvan oppimisen toteuttamisessa, mutta sen käytännön toteutuminen vaihtelee merkittävästi. Aineistojen perusteella yliopistoissa on olemassa useita asiakaslähtöisyyttä tukevia käytänteitä, erityisesti pedagogisissa ratkaisuissa, ohjauspalveluissa ja avoimen yliopiston toiminnassa. Samanaikaisesti asiakaslähtöisten toimintamallien toteuttamista haastavat hajanaiset prosessit, resurssipula sekä yhteisten linjausten puute. Asiakaslähtöisyys nojaa monin paikoin yksittäisten toimijoiden osaamiseen ja panostukseen, eikä se ole vielä systemaattisesti vakiintunut osaksi yliopistojen jatkuvan oppimisen rakenteita.

Alla on koottu tiivistetysti kysely- ja työpaja-aineistossa tunnistetut asiakaslähtöisyyttä tukevat käytänteet sekä keskeisimmät haasteet.

Asiakaslähtöiset toimivat käytänteet jatkuvan oppimisen toteuttamisessa:

- Monipuoliset pedagogiset ratkaisut
- Ohjaus ja neuvonta opiskelijoille
- Avoimen yliopiston laadukas ja selkeä ohjaus
- Vakiintuneet prosessit ohjaukseen, viestintään ja opinto-oikeuksiin (osassa yliopistoissa).
- Toimiva työelämävuoropuhelu tietyissä yliopistojen yksiköissä

Havaitut haasteet asiakaslähtöisyydessä:

- Prosessien hajanaisuus ja vaihtelu
- Tiedekuntien/oppiaineiden vaihtelevat käytännöt, yhteisten toimintatapojen puute
- Henkilöstö ei aina tunne olemassa olevia prosesseja
- Resurssien riittämättömyys/puute
- Kouluttajaresurssien puute ja epätasaisuus
- Viestintään ja saavutettavuuteen ei erillistä aikaa tai resurssia ja käytännöt riippuvat yksittäisten työntekijöiden ajasta ja kiinnostuksesta.
- Hankkeisiin perustuvat koulutukset eivät jatku hankkeen päätyttyä
- Epäselvyyksiä rahoitusvastuissa
- Osaamisen tunnistaminen ja tunnustamisen heikko toimivuus
- Yhteisiä linjausten puuttuminen

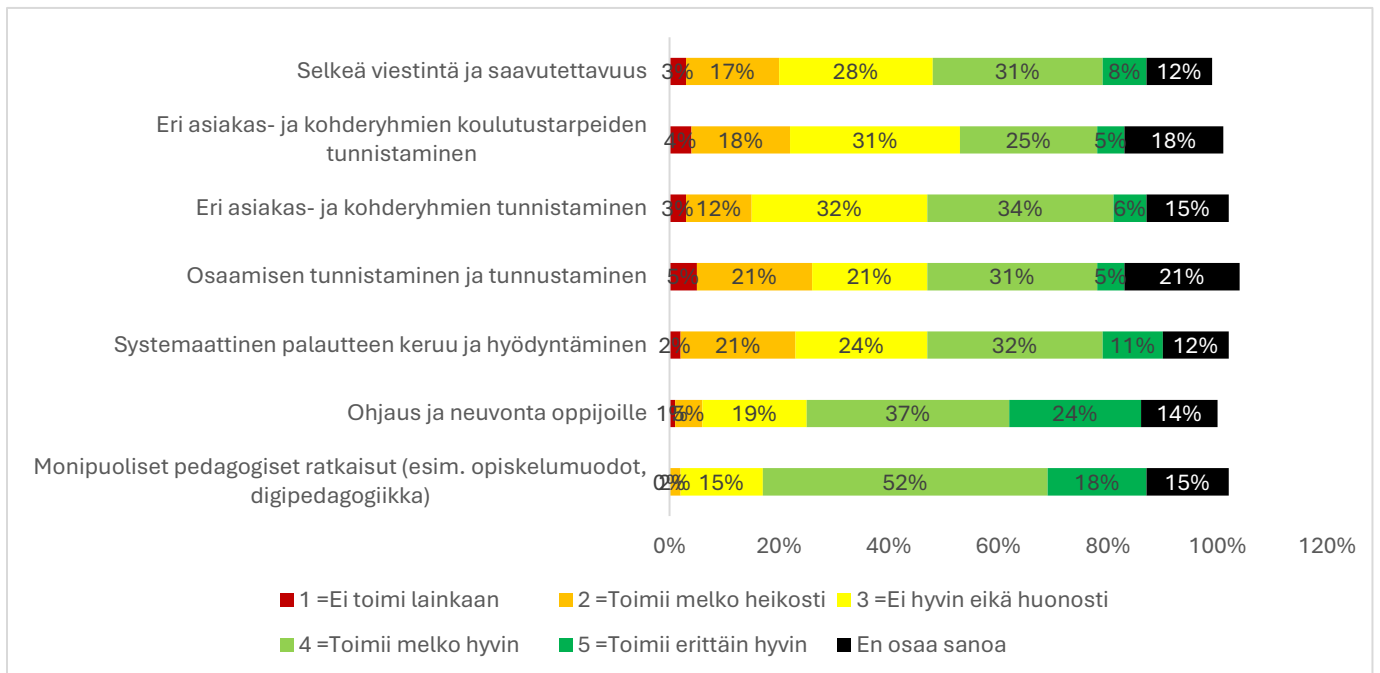


Tarkempia nostoja aineistosta

Monipuoliset pedagogiset ratkaisut sekä ohjauspalvelut

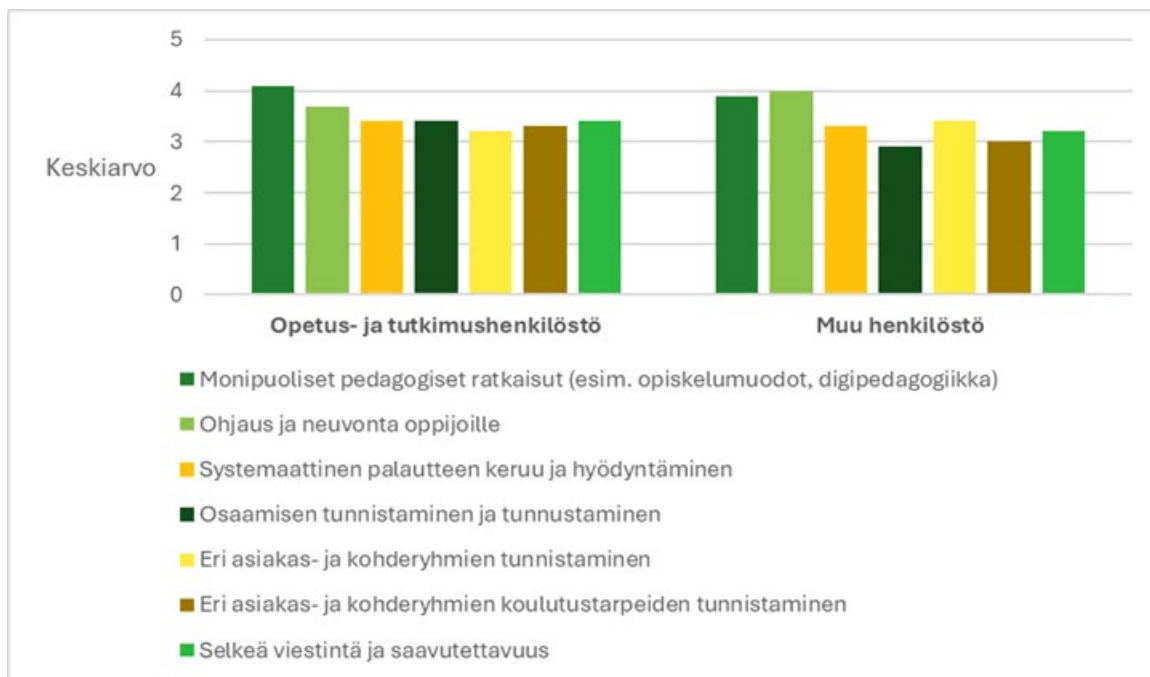
Kyselyssä vastaajia pyydettiin arvioimaan miten tietyt käytännöt tukevat asiakaslähtöistä jatkuvaa oppimista. Käytännöt olivat; monipuoliset pedagogiset ratkaisut, ohjaus ja neuvonta oppijoille, systemaattinen palautteen keruu ja hyödyntäminen, osaamisen tunnistaminen ja tunnustaminen, eri asiakas- ja kohderyhmien tunnistaminen. Vastausvaihtoehtoina oli asteikko 1-5 (1 = Ei toimi lainkaan, 2 = Toimii melko heikosti, 3 = Ei hyvin eikä huonosti 4= Toimii melko hyvin 5 = Toimii erittäin hyvin). Lisäksi valittavana oli En osaa sanoa -vaihtoehto.

Kaikkein vahvimiksi käytännöiksi nousee *monipuoliset pedagogiset ratkaisut* (asteikolla 1-5, keskiarvo 4) sekä *oppijoiden ohjaus ja neuvonta* (ka 3,9), joissa painottuivat arvostamat 3-4 (kuvio 20). Muiden käytäntöjen toimivuus arvioitiin keskitason tuntumaan. *Systemaattinen palautteen keruu ja hyödyntäminen, eri asiakas- ja kohderyhmien tunnistaminen* sekä *selkeä viestintä ja saavutettavuus* saivat kaikki saman keskiarvon (ka 3,3). Matalimmat keskiarvot saivat *osaamisen tunnistaminen ja tunnustaminen* sekä *kohderyhmien koulutustarpeiden tunnistaminen* (ka 3,1).



Kuvio 8. Vastaajien arvio siitä, kuinka ei käytännöt tukevat heidän yliopistossaan asiakaslähtöistä jatkuvaa oppimista (n=81).

Opetus- ja tutkimushenkilöstöä sekä muuta henkilöstöä vertailtaessa on huomionarvoista, että arviot ovat kokonaisuutena melko samansuuntaisia, mutta niiden välillä näkyy muutamia selkeitä painotuseroja. Opetus- ja tutkimushenkilöstö arvioi *monipuoliset pedagogiset ratkaisut* kaikkein toimivimmaksi käytännöksi (ka 4,1), kun muu henkilöstö arvioi toimivimmaksi käytännöksi *ohjauksen ja neuvonnan* (ka 4,0). Selvin ero ryhmien välillä liittyy *osaamisen tunnistamisen ja tunnustamisen* käytäntöihin. Opetus- ja tutkimushenkilöstö arvioi tämän osa-alueen kohtalaisen toimivaksi (ka 3,4), kun taas muu henkilöstö antoi selvästi heikomman arvion (ka 2,9), joka on heikoin yksittäinen keskiarvo tässä tarkastelussa (kuvio 10).



Kuvio 9. Vastaajien arvio (asteikko 1-5) eri käytäntöjen toimivuudesta asiakaslähtöisyyden jatkuvan oppimisen edistämässä. Vastaukset jaoteltu vastaajaryhmien mukaan. (N=81).

Asiakaslähtöiset jatkuvan oppimisen käytännöt vaihtelevat organisaation sisällä

Vastaajilla oli mahdollisuus kuvata yliopistonsa asiakaslähtöisiä jatkuvan oppimisen käytäntöjä tarkemmin avoimessa vastauksessa. 23 vastaajaa vastasi tähän osioon. Vastauksissa tuli esiin monipuolisia käytänteitä – ja kehittämistarpeita. Osa vastaajista kertoo, että yksiköissä on selkeitä ja vakiintuneita prosesseja esimerkiksi ohjauksessa, tietojen saavutettavuudessa ja avoimen yliopiston tarjoamissa palveluissa. Samalla useat vas-

taajat tuovat esille, että käytännöt vaihtelevat merkittävästi tiedekunnittain ja oppiaineittain, eikä yhteisiä toimintatapoja ole kaikilta osin muodostettu. Yhteisten toimintatapoja ja linjauksia vaaditaan erityisesti osaamisen tunnistamiseen ja tunnustamiseen. Usea vastaaja totesi, etteivät tunne yksikkönsä prosesseja eivätkä pysty vastaamaan kysymyksiin.

Viestintään ja saavutettavuuteen ei erillistä aikaa tai resurssia

Viestintää ja saavutettavuutta koskevissa avoimissa vastauksissa korostuu sekä selkeitä vahvuuksia että merkittäviä rakenteellisia ja resurssipohjaisia haasteita. Osa vastaajista kuvaa hyvin toimivia käytäntöjä, kuten laadukasta opintoneuvontaa, aktiivista viestintää verkkosivuilla ja sosiaalisessa mediassa sekä selkeitä prosesseja erityisesti avoimen yliopiston puolella. Näissä vastauksissa viestintä näyttäytyy järjestelmällisenä ja oppijoita tukevana osana jatkuvaa oppimista. Monissa vastauksissa viestintä- ja saavutettavuuskäytännöt kuitenkin näyttäytyvät hajanaisina ja riippuvaisina yksittäisten työntekijöiden kiinnostuksesta ja ajankäyttömahdollisuuksista. Saavutettavuus kuvataan usein ”meta-tehtäväksi”, johon ei ole erikseen resursoitu aikaa, vaikka vaatimuksia ja odotuksia

Seuraavassa taulukossa esitetään valikoituja sitaatteja avoimista vastauksista liittyen tunnistettuihin asiakaslähtöisiin toimintatapoihin (taulukko 6). Pidempiä katkelmia on selkeyden vuoksi parafraasattu.



Taulukko 6. Valikoituja sitaatteja vastauksista liittyen asiakaslähtöisiin jatkuvan oppimisen käytäntöihin. Sitaatit jaoteltu vastaajaryhmän mukaan.

SITAATIN LÄHDE	SITAATTI
OPETUS- JA TUTKIMUS-HENKILÖSTÖ	<i>Itsenäiseen opiskeluun perustuvia kokonaisuuksia, videoita ja podcasteja, oppimisolustan tehtävävaihtoehtojen tehokas käyttö, soveltavia tehtäviä, palautekyselyt ja itsereflektio; toisaalta myös lähiopetusta, asiantuntijoiden ja toimijoiden esittelyä, verkostoitumista ja oman osaamisen esilletuomista</i>
	<i>Nähtävästi tässä asiassa toimintakulttuuri ei ole läpinäkyvä, koska en tiedä asiasta mitään.</i>
	<i>Usein koulutukset ja verkkokurssit ovat hyvinkin laadukkaita ja vastaavat tarpeeseen, mutta koska niiden toteutus on hankerahoituksesta kiinni, hankkeen päättymisen jälkeen ohjausta, neuvontaa, palautteen hyödyntämistä ja päivitystyötä ei ole resursoitu.</i>
MUU HENKILÖSTÖ	<i>Avoimessa yliopistossa, joka on osa jatkuvaa oppimista, on selkeät prosessit esimerkiksi opinto-oikeuksiin, ohjaukseen ja tiedottamiseen liittyen. Markkinointi on kuitenkin tällä hetkellä heikolla tolalla, koska sitä ei tehdä keskitetysti</i>
	<i>Meillä on esim. avoimessa yliopistossa todella hyvä asiakaspalvelu ja opintoneuvonta, josta saamme paljon positiivista palautetta. Lisäksi viestimme ahkerasti mm. omien verkkosivujemme sekä sosiaalisen median kautta, tiedotamme ja ohjeistamme oppijoita sekä autamme opintojen alkuun.</i>
	<i>Koulutustarjontaan ja pedagogisiin järjestelyihin liittyvät asiat vaihtelevat tiedekunnittain ja oppiaineittain.</i>
	<i>Tietyllä tapaa ajattelen, että valmiudet pienten osaamiskokonaisuuksien tuotantoon on kyllä ihan hyvä, kunhan saadaan strategista ajattelutapaa ja toimintakulttuuria muutettua.</i>
	<i>Selkeään viestintään ja saavutettavuuteen panostaminen on tällä hetkellä yksilöstä riippuvaa, siihen panostavat ne, joita asia henkilökohtaisesti sattuu kiinnostamaan ja joilta löytyy sille myös aikaa. Saavutettavuus on "metatehtävä", johon käytetty aika on pois varsinaisesta asiasta ja resurssit ovat usein muutenkin tiukat.</i>

Asiakkuuden jatkuva ylläpito edellyttää selkeitä vastuita ja myyntiosaamista

Työpajassa asiakaslähtöisiksi toiminnoiksi tunnistettiin maksullisessa koulutussuunnitelmassa useita kriittisiä kohtia. Ensimmäisen asiakaskontaktin ja viimeisen ns. palautekeskustelun/jälkikontaktointin lisäksi, tarvitaan jatkuvaa asiakkuuden ylläpitoa. Tämä edellyttää resursseja ihan järjestelmätasoltakin. Yliopistoissa on käytössä asiakkuuksien hallintajärjestelmiä (kuten CRM) ja niihin kirjaaminen ja niiden ylläpitäminen edellyttää henkilötasolla työaikaa ja vastuuttamista. Asiakkaalle on selkeää, jos organisaatiossa on yhteishenkilö, johon asiakkaan on mahdollisimman helppoa ja tuttua ottaa yhteyttä.



Vuoropuhelu työelämän kanssa

Tiedonkeruun perusteella työelämän kanssa käytävä vuoropuhelu nähdään yliopistoissa keskeisenä edellytyksenä asiakaslähtöiselle ja työelämää palvelevalle jatkuvalla oppimiselle. Kysely- ja työpaja-aineistot osoittavat, että yliopistoissa on runsaasti toimivia ja monimuotoisia vuorovaikutuksen käytäntöjä, jotka perustuvat sidosryhmäyhteistyöhön, verkostoihin, hankkeisiin ja koulutuksiin. Samanaikaisesti vuoropuhelun toteuttaminen on monin paikoin hajanaista ja henkilöriippuvaista, eikä se perustu systemaattisiin rakenteisiin tai selkeästi määriteltyihin vastuihin. Aineistojen perusteella kehittämistarpeet kohdistuvat erityisesti rakenteiden vahvistamiseen, asiakkuudenhallintaan sekä myynti- ja asiakasymmärryksen kehittämiseen.

Alla on koottu tiivistetysti kysely- ja työpaja-aineistossa tunnistetut työelämävuoropuhelua tukevat käytänteet sekä keskeisimmät haasteet.

Koonti työelämävuoropuhelun toimivista käytänteistä:

- Toimiva sidosryhmäyhteistyö
- Arjen vuoropuhelu on monimuotoista ja monikanavaista
- Laaja verkostoyhteistyö
 - Yritys-, kunta-, kaupunki- ja järjestöverkostot; yrittäjäjärjestöt; kauppakamarit.
- Toimiva hankeyhteistyö
- Tutkimus-, kehittämis- ja koulutushankkeet
- Yhteiskehittäminen työnantajien kanssa.
- Asiakkuuksien jatkuva ylläpito ja yliopistolta tuttu yhteyshenkilö työelämän suuntaan
- Koulutuksiin liittyvä systemaattinen vuorovaikutus:
- Yrityksille räätälöidyt koulutukset (suunnittelu, toteutus ja arviointi/kehittäminen yhteistyössä)
- Vierailuluennot, yrityscaset
- Tapahtumat ja foorumit
- Seminaarit, messut, webinaarit, työelämäpäivät, alumnitapahtumat



Koonti havaituista haasteista

- Yhteistyön hajanaisuus ja henkilöriippuvuus
- Vuoropuhelu perustuu usein yksittäisen työntekijän kiinnostukseen/motivaatioon
- Osa henkilöstöstä ei tunnista oman yliopistonsa työelämäyhteistyökäytänteitä
- Kaikissa yksiköissä ei ole yhteisiä tai systemaattisia foorumeita
- Myyntiosaamisen puutteet
- Vaikeus sanoittaa asiakkaan tarpeita
- Haaste ymmärtää mitä työelämä on valmis ostamaan/maksamaan
- Asiakkuuksien ylläpito vaatii resursseja/ selkeää vastuuhenkilöä toimiakseen
- Yliopiston rooli palveluntarjoana epäselvä
- Osa opetushenkilöstöstä kyseenalaisti kaupallisen näkökulman.
- Tiedonkulun puutteet yliopistojen sisällä
- Tietoa työelämäkontakteista ei jaeta systemaattisesti.

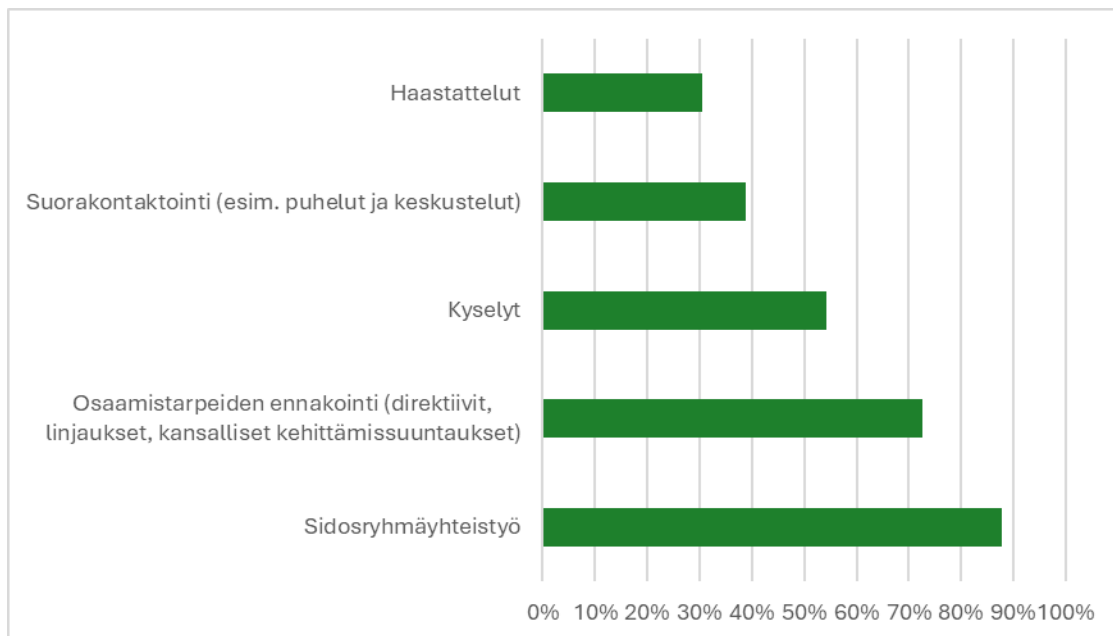


Tarkempia nostoja aineistosta

Toimiva sidosryhmäyhteistyö

Kyselyssä vastaajia pyydettiin nimeämään mielestään tärkeimmät tavat kartoittaa asiakkaiden koulutustarpeita, valintoja sai tehdä enintään 3 kpl vastaajaa kohti. Valittavana olevat vaihtoehdot olivat kyselyt, haastattelut, sidosryhmäyhteistyö, osaamistarpeiden ennakointi (direktiivit, linjaukset, kansalliset kehittämissuunnitukset), suorakontaktointi (esim. puhelut ja keskustelut)

Vastausten perusteella tärkeimmäksi tavaksi nousee sidosryhmäyhteistyö, jonka valitsi 88 % vastaajista (kuviot 11). Toiseksi tärkeimmäksi tavaksi valikoitui osaamistarpeiden ennakointi (esim. direktiivit, linjaukset ja kansalliset kehittämissuunnitukset), jonka valitsi 73% vastaajista. Kolmanneksi tärkeimmäksi tavaksi nousee kyselyt (54%).



Kuvio 10. Vastaajien arvio tärkeimmistä tavoista kartoittaa asiakkaiden koulutustarpeita (n=131).

Arjen vuoropuhelu on monimuotoista ja monikanavaista

Vastaajia pyydettiin nimeämään toimintatapoja ja/tai foorumeita, joita he tunnistavat oman yksikön osalta työelämän kanssa käytävän vuoropuhelun välineeksi. Tähän osioon vastasi 81 henkilöä. Vastaukset osoittavat, että yhteistyö on monimuotoista ja tapahtuu sekä yksilö- että organisaatiotasolla: suorien yhteydenottojen, verkostojen, hankkeiden, koulutusten ja tapahtumien kautta. Monissa yksiköissä vuoropuhelu on tiivistä ja osa arjen toimintaa esimerkiksi harjoittelujaksojen, kehittämis- ja tutkimushankkeiden, työelämäpäivien, alumnitoiminnan, hankkeiden ja työelämätilaisuuksien kautta. Vastauksissa mainittiin myös, että pitää olla aktiivinen oman tieteenalan erilaisissa yhteisöissä ja osallistua alan kehittämiseen, jotta on tietoinen alan osaamistarpeista.

Yhteistyön hajanaisuus ja henkilöriippuvuus haasteena

Samaan aikaan kyselyvastauksissa tuli esiin myös haasteita. Yhteistyö koettiin monin paikoin hajanaiseksi ja vahvasti henkilöriippuvaiseksi, eikä yhteisiä tai systemaattisia foorumeita aina ole. Osa vastaajista kertoi, ettei tunne yksikkönsä työelämävuoropuhelun käytäntöjä tai koki, ettei toimintaa juurikaan ole. Lisäksi nostettiin esiin tarve pitkäjänteisemmälle, rakenteistetulle dialogille sekä paremmalle tiedonkululle yksiköiden välillä.

Seuraavassa taulukossa teemoitettu koonti vastauksista (taulukko 7).



Taulukko 7. Koonti vastaajien esille nostamista hyvistä toimintatavoista työelämän kanssa käytävään vuoropuheluun (n=81.)

SUORAT YHTEYDENPIDON MUODOT	Suorat kontaktit (puhelut, sähköpostit, tapaamiset) Asiakaskeskustelut ja one-to-one -dialogi Yhteiset tapaamiset ja neuvottelut Keskustelut yritysten, kuntien ja järjestöjen kanssa Asiakastilaisuudet ja asiakkuusvastaavien toiminta
VERKOSTOT JA SIDOSRYHMÄYHTEISTYÖ	Yritys-, kunta-, kaupunki- ja järjestöverkostot Yrittäjäjärjestöt ja kauppakamarit ELY/TEM-koordinoidut verkostot ja ennakkointiryhmät Mako-verkosto University Business Forum Toisen asteen oppilaitokset Työllisyyspalvelut
HANKEYHTEISTYÖ JA PROJEKTIT	Tutkimus-, kehittämis- ja koulutushankkeet (ESR, EAKR, Business Finland) Työelämän tarpeita kartoittavat hankkeet Yhteiskehittäminen ja projektit työnantajien kanssa
KOULUTUKSIIN LIITTYVÄ VUOROVAIKUTUS	Jatkuvan oppimisen ja täydennyskoulutuksen vuoropuhelu Räätälöidyt koulutukset yrityksille Opintojaksojen työelämäyhteistyö ja yrityscaset Vierailuluennot ja yrityspuhujat Koulutusten suunnittelu tilaajaorganisaatioiden kanssa
HARJOITTELU- JA OPINNÄYTETYÖYHTEISTYÖ	Harjoitteluyhteistyö Opinnäytetyöprojektit Opettajankoulutuksen yhteistyö kuntien ja varhaiskasvatuksen kanssa
TAPAHTUMAT JA TILAISUUDET	Seminaarit Messut Symposiumit Webinaarit Työelämäpäivät ja -foorumit Alumnitapahtumat Verkostoitumistilaisuudet
ENNAKOINTI JA TOIMINTAYMPÄRISTÖN SEURANTA	Osaamistarpeiden ennakointi (ELY/TEM, Sitra) Toimintaympäristön muutosten seuranta Alan kehittämiseen osallistuminen
ALUMNIYHTEISTYÖ	Alumniverkostot Alumnien osallistuminen vierailijoina ja ohjausryhmissä
TIEDEKUNTA- JA YLIOPISTOTASON RAKENTEET	Neuvottelukunnat ja toimikunnat (esim. YVV) Tiedekuntien työelämätiimit Sisäiset työryhmät Key Account Manager -toiminta Normaalikoulujen kontaktit



Kaikki henkilöstöryhmät eivät tunnista työelämäyhteistyön käytänteitä

Opetus- ja tutkimushenkilöstöä sekä muuta henkilöstöä vertailtaessa on huomionarvoista, että molemmista vastaajaryhmistä tähän osioon vastasi noin 61% vastaajaryhmän kokonaismäärästä. Molemmissa vastaajaryhmissä oli henkilöistä, jotka eivät tunnistanee kysymyksen asettamaa näkökulmaa työelämän kanssa käytävästä vuoropuhelusta yliopistossaan/omassa työssään. Opetus- ja tutkimushenkilöstön vastausten joukossa oli yksi hyvinkin kriittinen pohdinta aiheeseen. Vastauksessa kritisoitiin kysymyksenasettelua, ja sitä, että yliopisto esitetään palveluntarjoajana.

Muun henkilöstön vastaajaryhmän vastauksissa useampi vastaaja mainitsi, että avoin yliopisto ei ole suoraan yhteydessä työelämän kanssa. Lisäksi tunnistettiin, että yliopistoissa on henkilöitä, jotka ovat asiakkuusvastaavia, mutta on myös yliopistoja, joissa kontaktointi perustuu ”vain” henkilökohtaisiin suhteisiin.

Työelämävuoropuhelu edellyttää resursseja ja selkeitä vastuurooleja

Työpajassa tunnistettiin, että työelämävuoropuhelu on kriittinen edellytys jatkuvan oppimisen koulutusten kehittämiseksi. Ilman aktiivista ja suunnitelmallista vuoropuhelua työelämän kanssa ei ole mahdollista tuottaa aidosti työelämää palvelevia sisältöjä.

Pelkkä halu tai kyvykkyys tuottaa koulutuksia ei riitä, jos työelämässä ei ole niille tunnistettua tarvetta. Vuoropuhelun lisäksi keskeistä on ymmärtää koulutus- ja asiantuntijapalveluiden hinnoittelu sekä se, mitä arvoa työelämä niissä näkee, ja mistä se on valmis maksamaan. Tämä edellyttää riittäviä resursseja, selkeitä vastuita ja nimettyjä yhteyshenkilöitä asiakkuuksien ylläpitämiseen.



Johtopäätökset ja kehittämissuosituksset

Keskeiset johtopäätökset jatkuvan oppimisen nykytilasta yliopistoissa

Raportin tarkastelun perusteella jatkuva oppiminen on yliopistoissa tunnustettu strategisesti merkittäväksi tehtäväksi, mutta sen toteutuminen on vielä osin hajanaista ja vaihtelee merkittävästi yliopistojen ja yksiköiden välillä. Strateginen tahtotila ei kaikilta osin välity arjen toimintaan, mikä näkyy epäselvinä rakenteina, vaihtelevina käytäntöinä ja henkilöstön erilaisina tulkintoina jatkuvan oppimisen roolista. Erityisesti pienten osaamiskokonaisuuksien osalta kehittämistyö on monin paikoin vielä alkuvaiheessa, eikä toiminta ole vaikiintunut osaksi yliopistojen normaalia koulutustarjontaa. Asiakaslähtöisyys ja työelämävuoropuhelu ovat keskeisiä tavoitteita, mutta koetaan usein henkilöriippuvaisiksi ja hajanaisiksi toimintamalleiksi.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että jatkuvan oppimisen kehittämisen keskeinen haaste ei liity yksittäisten koulutussisältöjen puutteeseen, vaan rakenteisiin, toimintamalleihin ja niiden strategiseen ohjaukseen.

Pienten osaamiskokonaisuuksien kehittämisen keskeiset haasteet

Pienten osaamiskokonaisuuksien kehittämistä haastavat erityisesti käsitteellinen epäselvyys, resurssien niukkuus ja rakenteelliset pullonkaulat. Yhteisen ymmärryksen puute siitä, mitä pienet osaamiskokonaisuudet ovat ja miten ne suhteutuvat tutkintokoulutukseen ja muuhun jatkuvaan oppimiseen, hidastaa kehittämistyötä. Lisäksi koulutussuunnitteluun, opintohallintoon ja tietojärjestelmiin liittyvät käytännöt eivät vielä tue ketterää toteutusta.

Kehittämistyön hanke- tai projektiriippuvuus ja henkilöstön kuormitus muodostavat lisähaasteita, ja osin pienten osaamiskokonaisuuksien nähdään kilpailevan resursseista yliopistojen perustehtävien kanssa. Ilman pysyviä rakenteita ja selkeitä linjauksia pienet osaamiskokonaisuudet jäävät helposti irrallisiksi kokeiluiksi.

Keskeiset mahdollisuudet ja vahvuudet

Haasteista huolimatta aineisto osoittaa, että yliopistoilla on vahvat edellytykset kehittää pieniä osaamiskokonaisuuksia osaksi yliopistojen jatkuvaa oppimista. Yliopistoissa on



laaja tutkimusperustainen osaaminen, monipuolista koulutustarjontaa, vakiintuneita prosesseja oppijoiden ohjaukseen, eri yksiköiden välisiä kumppanuuksia sekä kokemusta erilaisten joustavien koulutusmuotojen toteuttamisesta. Nämä olemassa olevat käytännöt ja rakenteet tukevat pienten osaamiskokonaisuuksien toteuttamista.

POK nähdään lupaavana jatkuvan oppimisen välineenä:

- vastata nopeasti muuttuviin osaamistarpeisiin
- työelämäyhteyksien vahvistamiseen
- tarjota joustavia oppimispolkuja
- luoda uusia tulovirtoja (rahoituspohjan monipuolistuminen)
- tuoda tutkimusperustainen tieto työelämään
- hyödyntää paremmin olemassa oleva tarjonta
- keventää tutkintokeskeisyyttä

Erityisenä vahvuutena korostuu olemassa olevan tarjonnan hyödyntämisen mahdollisuus: kehittäminen ei edellytä kokonaan uusien sisältöjen rakentamista, vaan nykyisten opintojen uudelleen jäsentämistä. Myös yliopistojen välisen yhteistyön nähdään tarjoavan merkittävän mahdollisuuden lisätä tarjonnan laatua, vaikuttavuutta ja resurssitehokkuutta sekä vahvistaa näkyvyyttä esimerkiksi pienten osaamiskokonaisuuksien yhteisen markkinoinnin kautta. Aineiston perusteella yhteistyön onnistuminen edellyttää selkeitä rakenteita, yhteisesti sovittuja toimintamalleja ja riittävää resursointia sekä joustavaa, alhaalta ylöspäin rakentuvaa yhteissuunnittelua, joka tukee yliopistojen omia vahvuuksia ja mahdollistaa innovatiiviset avaukset.



Keskeiset kehittämissuosituksen

Jatkuvan oppimisen merkitys nähdään yliopistojen perustehtävässä kasvavan, ja pienet osaamiskokonaisuudet tarjoavat siihen käyttökelpoisen ja joustavan välineen. Onnistunut toteutus edellyttää kuitenkin strategista selkeyttä, rakenteellista tukea ja kulttuurista muutosta. Kun rakenteet ja toimintamallit tukevat kehittämistyötä, pienet osaamiskokonaisuudet voivat vahvistaa yliopistojen yhteiskunnallista vaikuttavuutta ja kykyä vastata muuttuviin osaamistarpeisiin.

Alla olevaan taulukkoon (taulukko 8) on koottu keskeiset aineistopohjaiset kehittämissuosituksen, jotka perustuvat raportissa tunnistettuihin hyötyihin, haasteisiin ja yhteistyön edellytyksiin.

Taulukko 8. Jatkuvan oppimisen ja pienten osaamiskokonaisuuksien kehittämissuosituksen

- 1** Rakenteiden ja vastuiden selkeyttämistä yliopistotasolla. Tarvitaan yhteiset linjaukset, pysyvät toimintamallit ja selkeä vastuunjako strategisen ohjauksen, pedagogisen kehittämisen ja asiakkuuden hallinnan välillä.
- 2** Asiakaslähtöisyyttä ja työelämävuoropuhelua tulee vahvistaa systemaattisesti. Tämä edellyttää nimettyjä vastuuhenkilöitä, pysyviä foorumeita vuoropuhelulle sekä asiakkuuden jatkuvaa ylläpitoa osana normaalia toimintaa. Myynti- ja asiakasymmärrystä sekä tuotteistamiseen liittyvää osaamista on tarpeen kehittää.
- 3** Yliopistojen välistä yhteistyötä tulisi edistää hallitusti ja joustavasti. Alhaalta ylöspäin rakentuva, teemalähtöinen yhteiskehittäminen tukee parhaiten yliopistojen omia vahvuuksia ja autonomiaa. Yhteistyötä kannattaa erityisesti kohdentaa aloille, joilla osaamistarpeet ovat valtakunnallisia. Yhteistyömallin ei kuitenkaan tule olla liian rajoittava.



Lähteet

European Commission. (n.d.). *Micro-credentials*. <https://education.ec.europa.eu/fi/education-levels/higher-education/micro-credentials>

Opetus- ja kulttuuriministeriö. (2024a). *Muistio* (9.4.2024). https://api.hankeikkuna.fi/asiakirjat/bf38c444-aabd-47a6-a39c-f991e755a770/7e7c4364-31e2-4714-b017-43b4a2edd3e5/MUISTIO_20240409071513.pdf

Opetus- ja kulttuuriministeriö. (2024b). *OKSA – Opetus- ja koulutussanasto*. Valtioneuvoston julkaisuarkisto. <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/server/api/core/bitstreams/64785982-b1d5-49e4-9e78-38dff025824d/content>



Liitteet



**Euroopan unionin
osarahoittama**

49



**Elinvoimakeskus
Livskraftscentralen**




YJOP



**Euroopan unionin
osarahoittama**

Jatkuvan oppimisen ja pienten osaamiskokonaisuuksien nykytila yliopistoissa

 Pakolliset kysymykset merkitty tähdellä (*)

Hei,
tervetuloa vastaamaan kyselyyn, jonka tavoitteena on kartoittaa yliopistojen jatkuvan oppimisen ja erityisesti pienten osaamiskokonaisuuksien (=micro-credentials) nykytilaa, haasteita ja kehittämistarpeita.

Kysely on suunnattu yliopistojen jatkuvan oppimisen parissa työskenteleville asiantuntijoille ja henkilöstölle. Vastauksesi ovat arvokkaita, ja ne auttavat muodostamaan kokonaiskuvaa siitä, millaisia toimintamalleja ja käytäntöjä eri yliopistoissa on käytössä. Lisäksi saadaan tietoa missä on kehittämisen paikkoja.

Kyselyn täyttämiseen kuluu noin 10–15 minuuttia. Vastaukset käsitellään luottamuksellisesti ja anonymisti. Yksittäisiä vastaajia ei voida tunnistaa ja tietoja käytetään ainoastaan kehittämistarkoitukseen. Lisätietoa tiedonkeruusta tietosuojaselosteesta. [\[linkki tietosuojaselosteeseen\]](#).

Kysely toteutetaan Yliopistoverkosto jatkuvan oppimisen edelläkävijänä -hankkeessa. Hanketta rahoitetaan Euroopan sosiaalirahasto plussasta (ESR+), Hanketta toteuttavat Itä-Suomen yliopisto (päähankkeen toteuttaja), Turun yliopisto, Tampereen korkeakoulusäätiö sr, Lapin Yliopisto, Åbo Akademi, Oulun Yliopisto ja Vaasan Yliopisto. Lue lisää: [\(linkki hankesivuille\)](#).

Lisätietoja: Katri Kuusela, katri.kuusela@ulapland.fi, Lapin yliopiston Koulutus- ja kehittämispalvelut



1. Suostumus kyselyyn osallistumisesta *

- Kyllä, suostun osallistumaan tähän kyselyyn. Ymmärrän, että osallistuminen on vapaaehtoista ja voin lopettaa milloin tahansa. Täyttämällä tämän kyselylomakkeen, hyväksyn, että vastauksiani hyödynnetään jatkuvan oppimisen kehittämistyössä.

2. Yliopistosi *

- Aalto-yliopisto
- Helsingin yliopisto
- Itä-Suomen yliopisto
- Jyväskylän yliopisto
- Lapin yliopisto
- Lappeenrannan–Lahden teknillinen yliopisto LUT
- Maanpuolustuskorkeakoulu
- Oulun yliopisto
- Taideyliopisto
- Tampereen yliopisto
- Turun yliopisto
- Svenska handelshögskolan
- Vaasan yliopisto
- Åbo Akademi

4. Roolisi yliopistossa

- Opetus- ja tutkimushenkilöstö
- Muu henkilöstö _____

5. Onko yliopistossasi jatkuvan oppimisen strategiaa?

- Kyllä
- Ei
- Ei, mutta sen kehitys on parhaillaan käynnissä
- En osaa sanoa

6. Kuvaile lyhyesti yliopistosi jatkuvan oppimisen tarjonta?

7. Arvioi, kuinka toimivia seuraavat käytännöt ovat omassa yliopistossasi jatkuvan oppimisen näkökulmasta.

(1 = Ei toimi lainkaan, 2 = Toimii melko heikosti, 3 = Ei hyvin eikä huonosti 4= Toimii melko hyvin 5 = Toimii erittäin hyvin)

	1	2	3	4	5	En osaa sanoa
Yhteistyö eri yksiköiden/tiedekuntien välillä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työelämälähtöinen koulutussuunnittelu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Riittävä resurssointi jatkuvan oppimisen palveluiden suunnitteluun/toteuttamiseen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

PIENET OSAAMISKOKONAISUUDET

Pienillä osaamiskokonaisuuksilla (=micro-credentials) tarkoitetaan tutkintoa suppeampaa määrää opintoja tai muuta tunnistettua osaamista, joka voidaan todentaa.

Pieniin osaamiskokonaisuuksiin sisältyy:

- selkeästi määritellyt osaamistavoitteet*
- kuvattu laajuus (Eurooppalaisen korkeakoulutusalueen suositusten mukaan 1–59 opintopistettä),*
- osaamisen luotettava arviointi sekä*
- todistus, joka on oppijan omistuksessa ja sähköisesti jaettavissa esimerkiksi työnhaussa tai muissa oppimistilanteissa (OKSA – Opetus- ja koulutussanasto 2024; EHEA 2023).*

8. Arvioi, kuinka ajankohtaista pienten osaamiskokonaisuuksien kehittäminen on yliopistossasi

- Ei ajankohtainen – Yliopisto ei ole vielä mukana pienten osaamiskokonaisuuksien kehittämisessä
- Suunnitteluvaihe – Yliopistossa selvitetään pienten osaamiskokonaisuuksien käyttöönottoa, mutta vielä ei ole toteutettu mitään
- Alustava toteutus – Yliopistossa on käynnistynyt pilottihankkeita tai on alkanut tarjota joitakin pieniä osaamiskokonaisuuksia
- Kohtalainen sitoutuminen – Yliopisto on sisällyttänyt pieniä osaamiskokonaisuuksia koulutusohjelmiinsa, mutta vain rajallisesti
- Vahva sitoutuminen – Pienet osaamiskokonaisuudet ovat olennainen osa yliopiston koulutustarjontaa, ja niitä varten on olemassa selkeä ja toteutettu strategia
- En osaa sanoa

9. Kuvaile millaisia hyviä ja toimivia käytänteitä yliopistossanne on pienten osaamiskokonaisuuksien toteuttamiseen?

Voi jättää tyhjäksi, jos käytänteitä ei ole

10. Koetko tarvitsevasi lisäosaamista pienten osaamiskokonaisuuksien rakentamisen tueksi

- Kyllä, mitä _____
- Ei
- En osaa sanoa

11. Onko pienten osaamiskokonaisuuksien toteuttamisessa haasteita?

- Kyllä, millaisia _____
- Ei
- En osaa sanoa

	1	2	3	4	5	En osaa sanoa
Osaamisen tunnistaminen ja tunnustaminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eri asiakas- ja kohderyhmien tunnistaminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eri asiakas- ja kohderyhmien koulutustarpeiden tunnistaminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Selkeä viestintä ja saavutettavuus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

15. Kuvaile halutessasi käytäntöjänne tarkemmin:

16. Millaisin toimenpitein lähtisit edistämään asiakaslähtöisyyttä yliopistossasi? Kuvaile lyhyesti.

17. Vapaa sana.

Kiitos vastauksistasi! Voit halutessasi kirjoittaa tähän lisäkommentteja, palautetta tai ajatuksia.
