

Markku Turkulainen
Joensuun yliopisto
markku.turkulainen@joensuu.fi

AMMATTIKORKEAKOULUJEN JA YLIOPISTOJEN YHTEISTYÖ

Tässä artikkelissa käsitellään ammattikorkeakoulujen ja yliopistojen yhteistyötä ja esitellään esiin niitä tuloksia, joita saatiin syksyllä 2006 valmistuneesta asiaa selvittävästä projektista. Projekti tehtiin Opetusministeriön rahoituksella Joensuun yliopiston sosiologian laitoksella vuosina 2004–2006. Tutkimuksen tekijänä toimi tutkija **Markku Turkulainen**.

Tutkimus toteutettiin käyttäen kirjallista postikyselyä. Kysely osoitettiin kaikkien ammattikorkeakoulujen ja yliopistojen rehtoreille. Otokseen oli valittu kaikki maan ammatti- ja tiedekorkeakoulut sekä yliopistot. Oheiskirjeeseen lisättiin huomautus, että rehtorit voivat halutessaan delegoida vastaamisen asiaa parhaiten tunteville henkilöille. Näin tapahtuikin hyvin monessa tapauksessa. Yleensä vastaajana oli tällöin henkilö, jonka nimikkeenä oli suunnittelupäällikkö, kehittämisspäällikkö tms.

Otos käsitti kaikki Suomen ammattikorkeakoulut ja yliopistot. Ammattikorkeakouluja oli mukana kyselyn tekohetkellä 31 ja yliopistoja 21. Yhteensä perusjoukon suuruudeksi muodostui 52 korkeakoulua.

Vastausprosentti oli vuonna 2004 tehdyssä ensimmäisessä kyselyssä ammattikorkeakoulujen osalta 83,8 % (n=26) ja yliopistojen osalta 61,9 % (n=16). Kokonaisvastausprosentiksi muodostui siten vuoden 2004 kyselyssä 80,77. Tutkimus antaa varsin kattavan kuvan tutkimusaiheestaan.

Yhteistyö ja sen kehittyminen on tärkeää korkeakoululaitoksen uudelleen muotoutumisen kannalta paremmin vastaamaan verkostoitunutta ja monialaista koulutus- ja osaamisympäristöä. Tähän tarvitaan korkeakoulujen tehokkuuden lisääntymistä ja parempaa asemointia eli keskittymistä omille vahvoille aloille. Tämä edellyttää korkeakouluilta toimivaa strategista suunnittelua, jossa otetaan huomioon ulkoisen ja sisäisen ympäristön olennaiset kehitysilmiot.

Teknologinen kehitys edellyttää uusia innovatiivisia aluevaltauksia. Juuri innovaatioiden kannalta tarvitaan yhteistyötä, koska yhteistyö lisää innovaatioita luomalla tai ainakin suuresti edesauttamalla innovatiivisen ilmapiirin syntyä. Tarvitaan luovaa ympäristöä, jossa oppiminen osaaminen ja tutkimus liittyvät tutkimus- ja tuotekehittelyyn (T&K) hyödyttäen samalla työelämän kehitystä maakuntatasolla. Tämä merkitsee siirtymistä modernistisesta puhtaasta yksialaisesta panos-tuotoskoulutusajattelusta post-moderniin monialaisuuteen ja moniarvoisuuteen, jossa tapahtuu suoraa vaikuttamista koulutusorganisaatioiden ympäristöön ja toisaalta tuon ympäristön suoraa vaikuttamista koulutukseen. Se ei tarkoita korkeakou-

lujen autonomian heikentämistä, vaan erilaisuuden ja yksilöllisten ratkaisujen sallimista uudessa strategisessa ajattelumallissa, joka korostaa tuulosvastausta sekä rahoittajille että alueelliselle ympäristölle. On samoin kyseenalaista tarvitaanko jonkinlaista yhtenäistä organisaatiomallia ammattikorkeakoulujen ja yliopistojen ympärille. Tämä todennäköisesti vain veittäisi huippuosaamisen ja uusien tieteellisten innovaatioiden syntyä ja olisi omiaan lisäämään byrokratiaa ja vallan keskittymistä.

Yhteistyö voidaan määritellä kahden eri osapuolen väliseksi toiminnaksi, jossa ne pyrkivät yhteisin toimin saamaan aikaan jotain molempia hyödyttäviä toimenpiteitä. Yhteistyön pyrkimyksenä on synergististen vaikutusten aikaansaaminen, jotka hyödyttävät molempia yhteistyön osapuolia sekä näiden asiakastahoja eli sitä ympäristöä, johon yhteistyöorganisaatioiden toiminta kohdistuu. Synergistiset vaikutukset ovat vaikeasti ennakoivissa, mutta niiden yleinen suunta, jonka oletetaan olevan positiivinen, on helposti havaittavissa ja koettavissa, jos ne aikaansaavat uusia innovatiivisia aluevaltauksia. Dynaamisia järjestelmiä tutkivassa kompleksiteettiteoriassa synergia ja innovatiivisuus liittyvät olennaisesti toisiinsa.

Yhteistyön sanotaan olevan voimaa. Tämän voi katsoa merkitsevän sitä, että jos on olemassa uusia ajatuksia tai innovaatioita tai niitä halutaan kehittää, niin turvautuminen yhteistyöhön lisää yhteistyökumppanien keskinäistä synergiaa ja saa aikaan sellaisia kehittämisvaikutuksia, joita ei muutoin, yksin tehtynä, helpostikaan syntyisi. Yhteistyötä pohdittaessa on mietittävä juuri niitä tapoja ja prosesseja joilla yhteistyöhön päästään. On esitettävä sellaisia perustavanlaatuisia kysymyksiä kuten:

- ketkä ovat yhteistyössä
- missä asioissa ja millä maantieteellisellä alueella tällainen yhteistyö tapahtuu
- mikä on yhteistyön sisältö, substanssi tai aihe
- miten pitkäkestoista tai tilapäisen luonteen omaavaa yhteistyö on
- miten yhteistyötä itse asiassa tehdään, millaisia menetelmiä siinä käytetään
- miten yhteistyöosapuolet kokevat yhteistyön perustelut, toisin sanoen miksi he haluavat olla yhteistyössä
- millaisia ongelmia ja niiden ratkaisumalleja on olemassa

Yhteistyö on sovellettua, konsultoivaa ja käytännöllistä toimintaa. Silloin luo perustan yhteistyöosapuolien keskinäinen verkostoituminen ja keskinäinen dialogi. Dialogin keskeistä merkitystä etenkin yhteistyön alkuvaiheissa, mutta myös myöhemmissä vaiheissa käsitellään tarkemmin jäljempänä.

Organisaatioiden välinen yhteistyö liitetään kirjallisuudessa hyvin usein nykyisin ns. strategisen allianssin eli liittouman käsitteeseen. Tällaista yhteistyötä voi esiintyä hyvin monella eri tasolla. Segil esittää esim. seuraavan jaottelun (Segil, 1996):

- Halutuunotto/Sulautuminen (*Take-over/Merger*). Toisen yhtiön täydellinen haltuunotto toisen toimesta.
- Yhteinen yritys (*Joint venture*). 2 yhtiötä tekevät yhteistyötä jonkin erillisen liiketoimintayksikön luomiseksi saavuttaakseen molemminpuolisesti yhteensopivat päämäärät.
- Omaisuusinvestointi (*Equity investment*). Toinen yhtiö ostaa toisen omaisuusmassan.
- T&K-kumppanuus (*R&D partnership*). 2 yhtiötä liittyvät yhteen tutkimusprojektissa uuden teknologian kehittämiseksi ja/tai molempia hyödyttävien tuotteiden kehittämiseksi.
- Teknologian siirto (*Technology transfer*). Yksi yhtiö siirtää teknologiatietämystään ja oikeutta hyödyntää sitä toiselle yhtiölle.
- Alkuperäinen tuotevalmistaja (*Original equipment manufacturer - OEM*). Yksi yhtiö tuottaa tuotteita toisen markkinoitavaksi ja myymiseksi.
- Lisensointi (*Licensing*). Yksi yhtiö suostuu tarjoamaan tietämystään toiselle yhtiölle maksua vastaan.
- Yksityinen tuotemerkki (*Private label*). Yksi yhtiö tuottaa jonkin tuotteen myytäväksi jonkin toisen yhtiön tuotemerkin alla; lähellä alkuperäistä tuotevalmistajaa (OEM).
- Yhteinen markkinointi ja/tai jakelu (*Joint Marketing and/or Distribution*). Yksi yhtiö liittyy toiseen yhtiöön markkinoidakseen ja/tai jaellakseen molempien tai toisen yhtiön tuotteita.

Mitä alemmalle tasolle tässä pyramidimaisessa jaottelussa edetään, sitä vähemmän yhteistyöosapuolet joutuvat satsaamaan resurssejaan ja ottamaan yhteistyöhön liittyviä riskejä kantaakseen. Kun ammattikorkeakoulujen ja yliopistojen pääasiallinen yhteistyömuoto on ollut projekti-
muotoinen lähinnä T&K-hankkeisiin liittyvä yhteistyö, niin tätä Segilin luokittelua käytettäessä tällainen yhteistyö nousee melko korkealle. Organisaatioiden omien voimavarojen satsaukset kuitenkin perustuvat näissä melko paljon ulkopuoliseen ad-hoc -rahoitukseen, joka luonnollisesti pienentää niiden riskiä. Jos ne joutuisivat vähentämään omia olemassa olevia resurssejaan yhteistyöprojektien edistämiseksi, yhteistyölle syntyisi paljon vaikeampi perusta.

Isaacin mukaan dialogi käsittelee yhdessä jaettua tutkimusta, tapaa ajatella ja reflektoida yhdessä (Isaacs, 1999). Se on "jotain mitä teet ihmisten kanssa". Dialogissa opimme muuttamaan asenteitamme suhteista toisiin ihmisiin ja tämän seurauksena me vähitellen luovumme yrityksestä saada heidät ymmärtämään meitä ja tulemme saaneeksi suuremman ymmärryksen itseemme ja toinen toisiimme.

Dialogin vaikutuksina voidaan pitää seuraavia:

- Tuottaa toistensa kanssa johdonmukaisia toimintoja. Usein teemme asioita, joita emme tarkoita ja dialogi auttaa meitä tässä saamalla meidät tietoisiksi niistä ristiriidoista, joita on olemassa sen välillä mitä sanomme ja mitä teemme
- Synnyttää interaktion juoksevassa tilassa olevia rakenteita. Ihmiset eivät yleensä näe niitä voimia, jotka toimivat heidän keskustelunsa pintatason alla. On kuitenkin mahdollista kehittää intuitiivinen käsitys näistä voimista ja kehittää tapoja ennakoita ja hallita niitä. Voimme kehittää "ennustavan intuition". Se on kyky nähdä näitä voimia selkeämmin mahdollistaen vapauttaa interaktion rakenteita ja tuottaa juoksevammassa tilassa olevia ajattelun ja yhdessä tekemisen rakenteita.
- Tuottaa terveempää tilaa dialogille. Usein dialogi tapahtuu sellaisessa ilmapiirissä, joka suuresti vaikuttaa siihen kuinka ajattelemme ja toimimme. Se tila mistä ihmiset tulevat vaikuttaa suuresti heidän oivalluksena laatuun, ajattelun selkeyteen ja tunnetason syvyyteen. Tämä tila koostuu niistä ajattelutottumuksista ja huomiokyvyn laadusta, jonka ihmiset tuovat keskinäiseen kanssakäymiseen. Tuleminen tietoisemmaksi näkymättömän ilmapiirin arkkitehtuurista keskusteluissamme saa aikaan syvällisen vaikutuksen maailmoihimme.

Eräs tärkeä perustelu eri organisaatioiden yhteistyölle on siinä, että tämä yhteistyö jo sinänsä kehittää organisaatioita. On siis eroteltava toisaalta

- yhteistyöprosessin sinänsä aikaansaama kehittämisvaikutus prosessina
- yhteistyöprosessin tuloksena saadut kehittämisvaikutukset

Dialogia voidaan pitää kehittämistyökaluna, koska se lisää myös dialogiosapuolien omaa itseymmärrystä. Tämä on yksi perustelu sille miksi yliopistojen ja ammattikorkeakoulujen tulisi olla keskinäisessä yhteistyössä.

Yhteistyö voi sisältää useammantyyppisiä lähtökohtia. Yleisin yhteistyötyyppi on väliaikainen yhteistyö eli ns. ad-hoc -yhteistyö. Siinä ei pyritä luomaan mitään pysyviä rakenteita esim. hallintoon tai rahoitukseen, vaan pysyttäydään projektityyppisessä yhteistyössä.

Yhteistyö voi jakaantua pääasiassa kahteen peruslähtökohtaan: alueelliseen kehittämiseen tähtäävään yhteistyöhön ja opiskeluun ja opiskelijoihin rajautuvaan yhteistyöhön.

Projektien kestolla haluttiin selvittää sitä miten pitkäaikaiseksi yhteistyö keskeisimmällä yhteistyösaralla eli projektiyhteistyön osalla on muodostunut.

Suurin luokka olivat 1-2 v projektit (47 %), toiseksi suurin 3-4 v projektit (42 %). Erityisesti ammattikorkeakoulujen vastauksissa korostuvat 3-4 v projektit ja yliopistoilla lyhyempikestoiset 1-2 v projektit. Johtopäätöksenä on siis se, että ammattikorkeakouluilla on pyrkimys hieman pitempiketoisiin projekteihin. Alle 1 vuoden ja yli 5 vuoden projekteja on vain muutamia.

Erityisesti korostuu ammattikorkeakouluilla oman läänin ulkopuolelle ja kansainväliselle ulottuvuudelle ulottuva yhteistyö verrattuna yliopistoihin. Keskeisimmät ryhmät ovat kuitenkin omaan maakuntaan ja omaan lääniin ulottuvat projektit.

Periaatteessa ammattikorkeakoulujen ja yliopistojen yhteistyöprojektit voivat suuntautua elinkeinoelämään nähden joko yksityiselle tai julkiselle sektorille. Tämän vuoksi haluttiinkin selvittää vastaajien osalta se, missä määrin he katsoivat yhteistyöprojektien suuntautuneen nimenomaan julkisen sektorin (lähinnä kuntasektorin) organisaatioiden palvelukseen.

Yhteistyön aktiivisempi muoto on mm. ns. *benchmarking*-yhteistyö. Benchmarkingilla tarkoitetaan yhteistyötä, joka on tavallista verkostoyhteistyötä syvällisempää. Se sisältää systemaattisten vertailujen ja keskinäisen oppimisen strategioita. Harringtonin mukaan benchmarking on jatkuva vertailun, projektion ja implementoinnin prosessi (Harrington and Harrington, 1996). Siihen sisältyy

- Organisaation ja sen osien vertailu parhaiden organisaatioiden kanssa riippumatta toimialasta tai maasta
- Liiketoimintaprosessien vertailu parhaiden vastaavan tyyppisten prosessien kanssa millä tahansa tai kaikilla toimialoilla parhaan arvon määrittämiseksi
- Tuotantoprosessien määrittely samoin perustein
- Organisaation tuotteiden tai palvelujen vertailu parhaiden kilpailijoiden kanssa
- Erilaisten välineistöjen vertailu siinä tarkoituksessa, että kyettäisiin valitsemaan paras välineistö tiettyä sovellusta varten
- Parhaiden käytäntöjen implementointi
- Tulevaisuuden trendien projisointi parhaissa käytännöissä ja aktiivinen reagointi näiden trendeihin
- Asiakkaiden/kuluttajien odotusten täyttäminen ja ylittäminen

Harringtonin mukaan benchmarking:

1. Auttaa organisaatiota oppimaan muiden kokemuksista -- millään organisaatiolla ei ole aikaa tai resursseja tehdä kaikkia virheitä itse
2. Se näyttää organisaatiolle kuinka se toimii verrattuna parhaimpiin
3. Se tuo esiin organisaation heikkoudet ja vahvuudet
4. Se auttaa organisaatiota priorisoimaan parannuksiin liittyviä toimenpiteitä
5. Se antaa organisaatiolle koetellut korjaavien toimenpiteiden toimintasuunnitelmat

Benchmarking-projektit klusteroituivat kolmeen pääklusteriin: 1) *aluekehitys-koulutus-tutkimus*, 2) *organisaatio-teknologia*, ja 3) *tiedottaminen*. Kaikkein läheisimmin toisiinsa liittyivät aluekehitys ja koulutus ja niiden jälkeen koulutus. Organisaatio ja teknologia muodostavat oman klusterinsa. Teknologian kehittäminen nähdään siis nimenomaan organisaatiosidonnaisena. Tämä tarkoittaa sitä, että tietyntyyppiset organisaatiot voivat olla hyviä tai erikoistua teknologian kehittämiseen, eivät kaikki. Tiedottaminen taas muodostaa aivan oman yksittäisen klusterinsa, joka liittyy hyvin höllästi edellisiin.

Jos tarkastellaan benchmarking-projekteissa esiintyneitä eroja ammattikorkeakoulujen ja yliopistojen välillä, havaitaan, että ammattikorkeakoulut painottavat yliopistoja enemmän aluekehitystä.

Aluekehitystä kuvaavia sanontoja benchmarking-yhteistyöprojekteissa olivat seuraavat:

- Kansainvälinen vaihto
- Kehittämistoiminnan koordinointi
- EU -osaaminen
- Opiskelijoiden liikkuvuuden edistäminen
- Alueiden kehitystä tukevan toiminnan kehittäminen
- Teknologia/ tiedepuisto -konseptiin liittyvä innovaatioiden hallinta
- T&K-työn kehittämisprosessi
- PK-yritysten yhteistyöprosessi
- T&K-toiminnan kansainvälinen rahoitus
- Yhteistyö yritysten kanssa/innovaatiot
- T&K-toiminta/ kansainvälistyminen
- Työelämäpalvelut
- T&K-prosessissa hankevalmistelu
- Yrittäjäyyskoulutus vastaamaan vielä nykyistäkin paremmin alueen elinkeinoelämän tarpeisiin
- Kansainvälisen toiminnan ja uusien yhteistyöhankkeiden kehittäminen

- Yliopiston opetus- ja tutkimustoiminnan kehittäminen vastaamaan vielä nykyistäkin paremmin alueen elinkeinoelämän tarpeisiin
- Yhteistyö täydennyskoulutuksessa

Opiskeluun ja opintoihin liittyvä yhteistyö muodostaa toisen lähtökohdan ammattikorkeakoulujen ja yliopistojen yhteistyöhön. Tässä suhteessa on mielenkiintoista se miten yhteistyö painottuu perus- ja jatko-opiskeluun sekä näihin liittyviin opintojenohjauksen ja korvaavuuksien kysymyksiin. Opiskelijoiden näkökulmasta on olennaista se, että ammattikorkeakoulujen ja yliopistojen yhteistyöstä on heille jo opintojen kestäessä hyötyä mm. mahdollistamalla monialaisten opintojen suorittamisen. Tämä edellyttää korvaavuuksien selkiyttämistä ja tähän liittyen myös tehostunutta opintojenohjausta, joka voi selkeyttää monialaisia valintoja.

Benchmarking-yhteistyön yhteydessä saatiin seuraavia koulutusyhteistyöhön liittyviä yhteistyöalueita:

- Opetussuunnitelmaprosessi
- Yrittisyhteistyö
- Elinikäisen oppimisen kehittämisen prosessi
- Opintojen eteneminen/ keskeytykset
- Työelämälähtöisyyden syventäminen
- EU- osaaminen
- Tutkimus - ja julkaisutoiminnan arviointi
- Opiskelijoiden liikkuvuuden edistäminen
- Työharjoittelun ohjaus
- Kehityksen (T&K) kytkentä yksittäisiin koulutusohjelmiin
- Opetussuunnitelmatyö
- Koulutusprosessi (erityisesti jatkotutkinnot)
- Tampereen teknillinen yliopisto
- Laajat täydennyskoulutusohjelmat
- Opiskelijapalvelut
- opiskelija -arvioinnit/ -palautteet
- Opiskelijaprosessissa kv-toiminnat
- Opetussuunnitelmatyö
- Opinnäytetyön ohjaus
- Oppilaanohjaus
- Opiskelijarekrytointi
- Tutkintojen selkiyttäminen
- Yliopiston opetus - ja tutkimustoiminnan kehittäminen vastaamaan vielä nykyistäkin paremmin alueen elinkeinoelämän tarpeisiin
- Koulutusyhteistyö

- Yhteistyö kirjastopalvelujen alueella
- Yhteiset tutkimus -testaus laboratoriot
- Opintoaikojen lyhentäminen
- Opiskelijavalinnat
- Opintojen joustava yhteensovittaminen
- Opiskelijarekrytointi
- Organisaatiota kuvaavia sanontoja:
- Kehittämistoiminnan koordinointi
- Strategiaprosessi
- Sidossuhteiden hallinta
- Teknologia/tiedepuisto-konseptiin liittyvä innovaatioiden hallinta ja jatkumo
- Laajojen tutkimushankkeiden hallinnointi

Ammattikorkeakoulut ovat olleet huomattavasti yliopistoja aktiivisempia tekemään tätä opiskeluun ja opiskelijoihin liittyvää yhteistyötä. Yliopistot haluavat puolustaa omaa tieteellistä opetustaan ja ovat tästä syystä olleet toistaiseksi haluttomampia syvällisempään opetukseen liittyvään yhteistyöhön ammattikorkeakoulujen kanssa. Tämä voidaan tulkita mm. niin, että yliopistot katsovat tieteellisellä tutkimuksella ja siihen liittyvällä opetuksella olevan oma itseisarvonsa riippumatta sen käytännöllisistä sovelluksista ja työelämän tarpeista. Työelämän tarpeiden huomiointi liitetään lisäksi ns. professionaaliseen tietoon, joka luo tieteelliseltä perustalta pohjan toimimiselle jossain "käytännön" ammatissa. Hyvänä esimerkkinä tästä on esimerkiksi lääkärin työ, joka pohjautuu viimeispään tieteelliseen tietoon.

Erytyisesti ammattikorkeakoulut ovat olleet innokkaita suunnittelemaan korvaavuuksia yliopistojen kanssa, päinvastoin kuin yliopistot. Tämän voi tulkita merkitsevän sitä, että ammattikorkeakoulut toisaalta haluavat integroitua korkeakoulujärjestelmään ja tulla tunnustetuiksi sen piirissä omine koulutustarjontoineen. Toisaalta tämä on tarpeen sen vuoksi, että monialaisten sekä ammattikorkeakouluissa että yliopistoissa tapahtuvien opintojen käytännön toteuttamiseksi sekä opettajat että opiskelijat tarvitsevat selkeitä pelisääntöjä.

Se yhteistyö, joka tapahtuu ammattikorkeakoulujen ja yliopistojen välillä on verkostoyhteistyötä. Tällainen yhteistyö perustuu olemassa olevaan korkeakoulujen muodostamaan verkostoon koko valtakunnan laajuisesti. Verkostoyhteistyö edellyttää aina strategisia valintoja ja profiloitumista. Se ei siis voi olla yhteistyötä yhteistyön vuoksi, joka loisi tilanteen, jossa yhteistyökumppanit sanovat olevansa verkostoyhteistyössä, mutta tällä on vain pelkkä muodollinen merkitys. Tärkeää on kuitenkin aluksi selvittää ketkä ovat yhteistyössä keidenkin kanssa eli asian formaalinen puoli.

Tuloksena oli, että kaikilla muilla korkeakouluilla oli tiettyjä nimettyjä keskinäisiä yhteistyösuhteita paitsi Etelä-Karjalan ammattikorkeakoululla

ja Högskolan på Ålandilla. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että siteet olisivat aina molemminpuolisia eli jos ammattikorkeakoulu A on ilmoittanut yhteistyösuhteen yliopiston B kanssa, niin yliopisto B olisi vastaavasti ilmoittanut yhteistyösuhteen ammattikorkeakoulun A kanssa. Lisäksi aiheistossa on muutamia tapauksia, jotka eivät vastanneet lainkaan kyseeseen, mutta ovat kuitenkin itse mukana vastanneiden nimeäminä olennaisen tärkeinä yhteistyösapuolina yhteistyöverkostossa. Näitä olivat Helsingin yliopisto, Lappeenrannan teknillinen yliopisto ja Tampereen ammattikorkeakoulu.

Selkeimmät klusteroinnit ammattikorkeakoulujen osalta muodostuivat seuraavista kolmesta pääklusterista:

1. Ensimmäinen klusteri muodostuu Arcadasta, Lahden ammattikorkeakoulusta, Stadiasta ja Hämeen ammattikorkeakoulusta.
2. Toiseen kuuluvat Keski-Pohjanmaan, Vaasan, Pirkanmaan, Tampereen ja Seinäjoen ammattikorkeakoulut.
3. Kolmas klusteri muodostuu ruotsinkielisistä ammattikorkeakouluista ja yliopistoista: Svenska Handelshögskolan, Svenska social- och kommunalhögskolan ja Yrkeshögskolan Sydväst.

Voidaan sanoa, että tähänastinen yhteistyö on ollut painottunutta ennen muuta teknologispainotteiseen kehitystyöhön eli T&K-sektorille sekä toisaalta opiskelijoihin liittyviin yhteistyöhankkeisiin. Merkillepantavaa on se, että yhteiseen korkeakoulujen organisaatioita koskevaan yhteistyöhön ei ole ollut juurikaan kiinnostusta. Tämä merkitsee sitä, että organisaatiot halutaan pitää erillisinä ja yhteistyöhön luonne on periaatteessa väliaikaiseen projektityyppiseen yhteistyöhön painottunutta. Myös kansainvälinen yhteistyö on sellainen alue, joka on ollut tähänastisen yhteistyön tärkeänä kenttänä. Kolme keskeisintä aluetta ovat siten olleet kehitystyö, opiskelijat ja kansainvälinen yhteistyö.

Tutkimusyhteistyö liittyy hyvin kiinteästi kehittämistyöhön ja luonnollisesti yleisemminkin korkeakoulutasoiseen opiskeluun. Sen "oikeasta" paikasta on käyty julkisuudessa varsin paljon keskustelua liittyneenä ammattikorkeakoulujen rooliin koulutuskentässä. Perinteisesti tieteellinen tutkimus mielletään vain ja ainoastaan yliopistojen reiviin kuuluvaksi asiaksi. Se on yliopistojen ydintoiminta-alueita. Kuitenkin myös ammattikorkeakouluilla on ollut melko voimakkaitakin pyrkimyksiä oman tutkimustoimintansa edistämiseksi. Ammattikorkeakouluopiskelijoiden päätöksiin liittyy lisäksi melkein aina jonkinlaista tutkimusta, joskaan ei yleensä lähimainkaan niin teoreettisesti painottunutta kuin yliopistojen osalta. Ammattikorkeakoulut pitävät tutkimusta myös toimintansa arvostusta lisäävänä kysymyksenä ainakin siten, että mikäli tutkimusta ei ole (tai sitä ei hyväksytä) ammattikorkeakouluissa, tämä heikentää niiden nauttimaa arvostusta. Tutkimustoiminta muodostaisi siten oletettavasti hyvin mielenkiintoisen ja hedelmällisen, mutta samalla myös problemaattisen lähtökohdan ammattikorkeakoulujen ja yliopistojen yhteistyölle.

Lähtitulevaisuuden tärkeimpiä yhteistyöalueita ovat kehitystyö, kansainvälinen yhteistyö, opiskelijoihin liittyvä yhteistyö sekä tutkimukseen liittyvä yhteistyö. Sen sijaan rahoitukseen, hallintoon ja organisaatioon liittyvä yhteistyö ei ole tulossa ajankohtaiseksi.

Yhteistyö lähtee liikkeelle tilanteesta, jossa on olemassa kaksi erillistä ja eri omistajatahojen omistamaa laitosta, jotka tuntevat toisensa kilpailijoiksi koulutukseen käytettävistä voimavaroista. Tilanne ei tässä suhteessa ole kovinkaan otollinen yhteistyön kehittämisen kannalta.

Kehittämisen prosessin ensimmäisenä vaiheena on keskinäisen dialogin synnyttäminen ja toisaalta yhteistyösapuolien tarve olla mukana alueellisessa kehittämistyössä. Alueellinen kehittäminen edellyttää hyvin laaja-alaista osaamis pohjaa ja ymmärretään paljolti ns. tutkimus- ja kehittämistoimintana. Tähän liittyy olennaisena osana projektiperusteisuus, mikä helpottaa yhteistyön aloittamista, koska yhteistyösapuolten ei tarvitse sitoutua monimutkaisiin, kalliisiin ja pitkäkestoiisiin suhteisiin.

Yleensä yhteistyöprosessi alkaa ammattikorkeakoulujen ja yliopistojen rehtorien välisenä neuvotteluna. Koska organisaatioiden johdon harjoilla on huolehtia organisaatioiden strategisesta suunnittelusta, luo tämä suoran linkin yhteistyön ja strategisen suunnittelun välille.

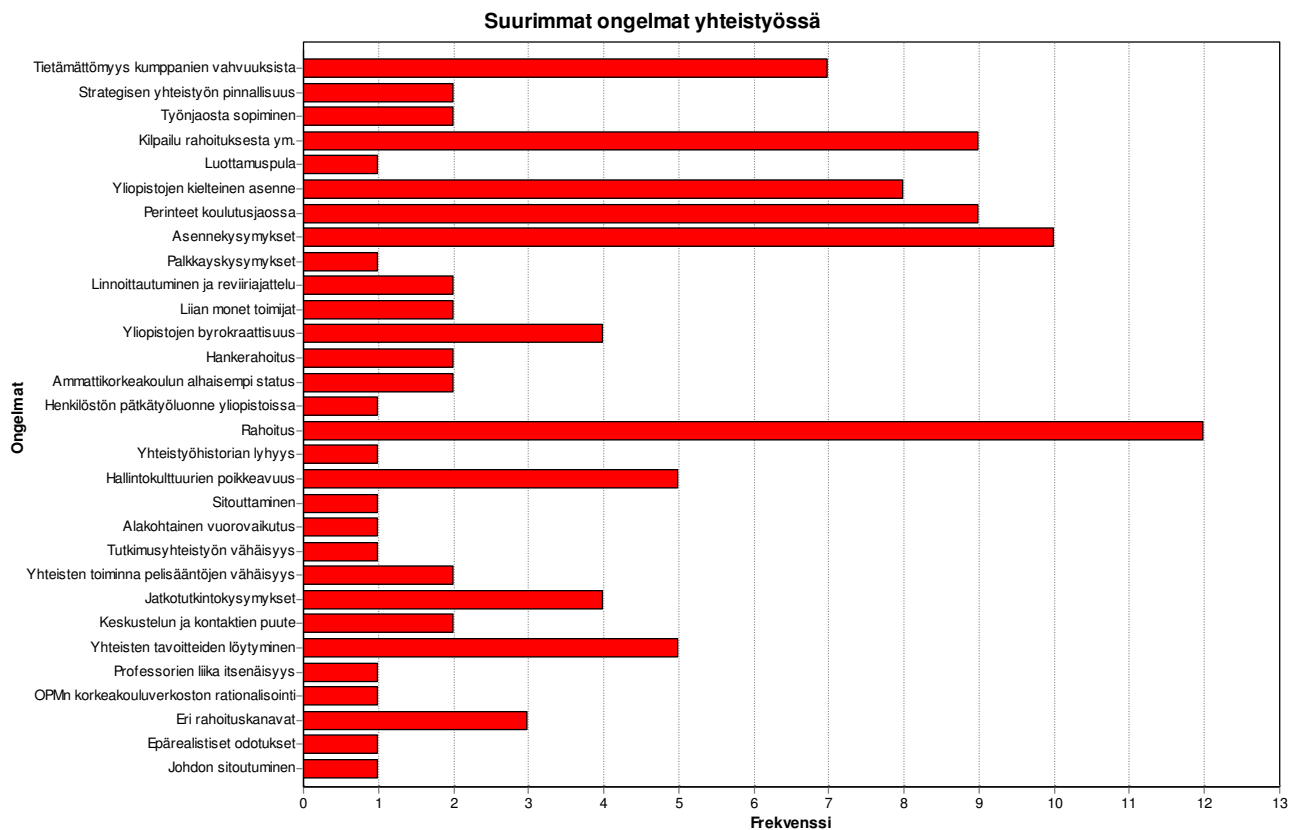
Suurin ongelma, joka liittyy ammattikorkeakoulujen ja yliopistojen yhteistyöhön, on yhteistyösapuolien statuseroissa. Nämä heijastavat jo vakiintunutta, kaikkien hyvin tietämää asemaa eli positiota koulutusmarkkinoilla. Lisäksi on olemassa tiettyjä privilegioita eli erioikeuksia, joista keskeisin koskee tieteellisen tutkimuksen asemaa. Tieteellinen tutkimus on asemoitu nimenomaan yliopistoihin ja tiedekorkeakouluihin. Kun tieteellisellä tutkimuksella on ns. soveltavan tutkimuksen ja tutkimus- ja tuotekehittelyn kannalta keskeinen merkitys, on ollut ymmärrettävää, että myös ammattikorkeakoulut ovat olleet viime vuosina halukkaita saamaan itselleen oikeuden harjoittaa ainakin jonkinasteista tieteellistä tutkimusta erityisesti yhdistyneenä teknologispainotteisiin T&K-hankkeisiin.

Ammattikorkeakoulujen ja yliopistojen yhteistyö ei ole suinkaan ongelmatonta. Tämä johtuu jo siitä, että organisatoriset taustat ja asetelmat ovat niiden osalta hyvinkin erilaisia. Organisaatiot eivät tunne toistensa tavoitteita ja toimintaa riittävästi. Tämän vuoksi haluttiin selvittää mitkä asiat vastaajat kokevat kaikkein suurimmiksi ongelmiksi yhteistyössä ja varsinkin sen käynnistymisvaiheessa.

Ongelmien kartoitus ja analyysi on olennaista ongelmien ratkaisun ja koko yhteistyöprosessin kehittämisen kannalta. Tällöin on kuitenkin ensin mietittävä sitä mikä on yhteistyöhön liittyvä ongelma. Ongelmaksi voidaan sanoa jotain sellaista, joka ehkäisee yhteistyön kehittymistä ja myös sen suunnittelua. Ongelmien ratkaisua pohdittaessa on myös analysoitava sitä ketkä toimivat neuvottelijoina yhteistyöprosessissa.

Tärkeimpänä ongelmana vastaajat pitivät yhteistyön **rahoitukseen** liittyviä kysymyksiä. Nämä ilmenevät sekä rahallisina että aikaan liittyvinä resurssipulina. Yleisesti ottaen erilaiset **kielteiset tunteet** kuten epäluulot, tietämättömyys, ylemmyyden- ja alemmuudentunteet jne. ovat seuraavaksi tärkein ryhmä ongelmia. Tärkeitä ongelmaryhmiä ovat myös

ammattikorkeakoulujen ja yliopistojen keskinäinen **kilpailuasema** (lähinnä rahoituksesta ja opiskelijoista) sekä **perinteelliset käsitykset akateemisen ja ammatillisen koulutuksen erilaisesta luonteesta ja tavoitteista**. Myös **tietämättömyys** yhteistyökumppanien todellisista vahvuuksista (tai yleisemmin jopa ammattikorkeakoulujen kohdalla toiminnan luonteesta) ovat olennaisia ongelmia yhteistyön aikaansaamiselle. Tämä vaikeuttaa mm. yhteisten tavoitteiden laatimista. Ongelmaksi koetaan myös ammattikorkeakoulujen jatkotutkintokysymyksiä kehittäminen.



Kuva 1. Suurimmat ongelmat ammattikorkeakoulujen ja yliopistojen yhteistyössä

Vastaajilta kysyttiin myös mitä keinoja he pitivät kaikkein parhaimpina edellä esitettyjen ammattikorkeakoulujen ja yliopistojen yhteistyöhön liittyvien ongelmien ratkaisemiseksi.

Kaikkein keskeisintä yhteistyöhön liittyvien ongelmien ratkaisua ajatellen on se, että tapahtuu **jatkuvaa vuorovaikutusta** ammattikorkeakoulun ja yliopiston välillä. Tämä luo pohjan muulle yhteistyön kehittämiseksi. Sen edellytyksenä on myös **avoin dialogi** ja tätä kautta vapautuminen lukkiutuneista asetelmista ja toistensa työn tuntemiseen liittyvistä puutteista. Erityisesti painotettiin **henkilösuhteiden** tasolle menevää verkostoitumista. Tässä olisi mahdollista käyttää hyväksi mm. yhteisiä opettaja- ja tutkijaseminaareja. Yleisemmällä tasolla koettiin tärkeäksi ammattikorkeakoulujen ja yliopistojen hallitusten ja rehtorien välinen yhteistyö.

Ammattikorkeakoulut kokivat tärkeäksi ammattikorkeakoulutietouden lisäämisen yliopistoissa. Tähän liittyi ammattikorkeakoulujen taholta esitetty toive asenteiden muuttumisesta yliopistoissa enemmän ammattikorkeakoulumyönteisiksi. Tarvetta on molemminpuolisen arvostuksen lisäämiseksi. Tärkeänä pidettiin myös johdon ja henkilöstön parempaa sitouttamista yhteistyöhön.

Yleisimmäksi yhteistyöongelmien ratkaisukeinoksi esitettiin erilaisia **yhteistyöhankkeita**. Kyse on siis konkreettisista ja määräaikaista projekteista, joita voidaan toteuttaa yhteistyössä. Tämä on siis jatkoa jo olemassa olevalle käytännölle. Kuitenkin haluttiin kehittää hanke- ja muuhun rahoitukseen liittyen uusia rahoitusmalleja. Eräänä yleisenä rahanjakoperusteena voitaisiin käyttää juuri korkeakoulujen panostamista ammattikorkeakoulujen ja yliopistojen yhteistyöhön. Muutoinkin tuntui olevan tarvetta yhtenäistää mm. hankerahoitukseen liittyviä kriteereitä. Tutkimusyhteistyön kehittäminen on tärkeää. Nimenomaan **T&K-hankkeet** tuntuvat olevan parhaita hanketyyppejä yhteistyössä. Olennaisena pidettiin asiakaslähtöisyyttä eli elinkeinoelämän palvelemista hankkeiden suunnittelussa. Myös osaamiskeskusyhteistyön edistäminen liittyy tähän yhteyteen.

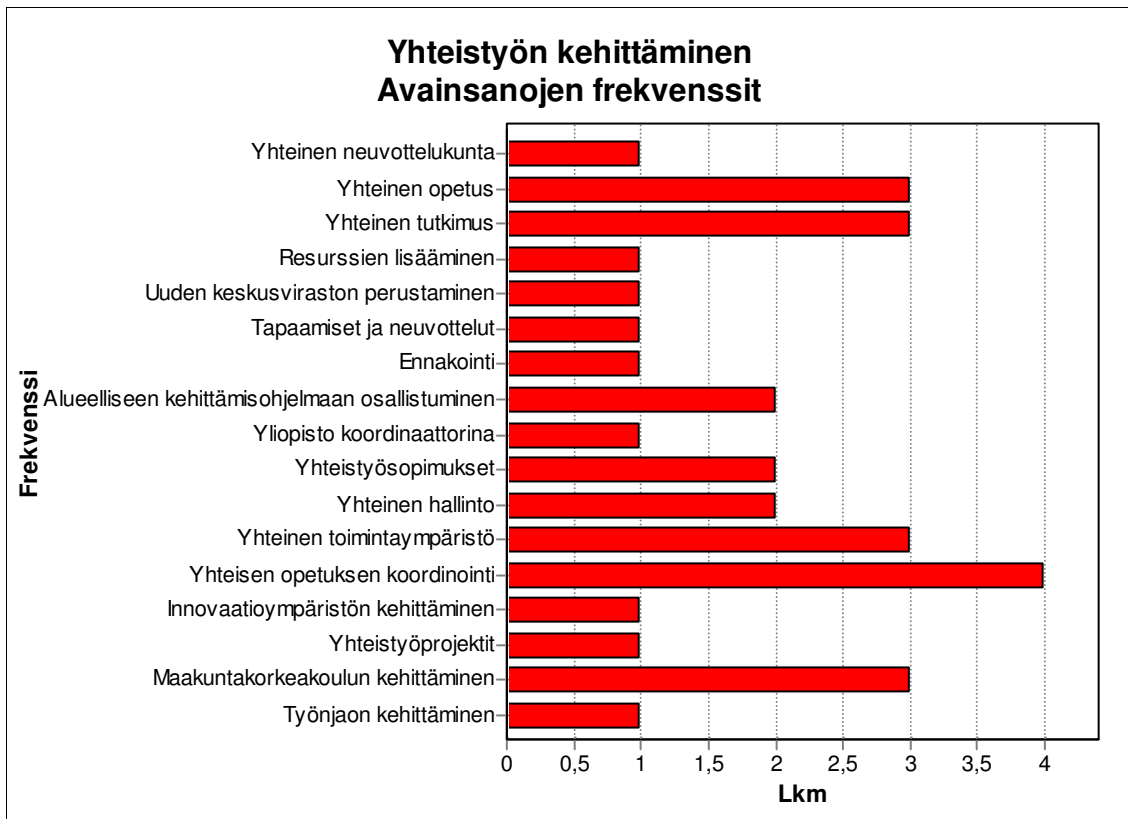
Strategisen yhteistyön syventämiseen on tarvetta. Tähän liittyy mm. yhteisten tavoitteiden pohdintaa, omien vahvuuksien tuntemisen edistämistä, oman toiminta-ajatuksen selkiyttämistä ja sen mukaisesti tehtäviin keskittymistä. Samoin yhteistyötä tulisi enemmän pohtia kustannussäästöjen aikaansaamiseksi (vaikka samalla esitetään myös yleisen ns. kolmannen tehtävän ja siihen liittyvän yhteistyön rahoituksen lisäämistä). Rahan käyttöä houkuttimena ja ohjauksena tulisi pohtia.

Opetukseen liittyen hyvinä ratkaisuehdotuksina pidettiin **jatkotutkimusten** yhteistä suunnittelua ja opiskelijoiden opintosuorituksiin liittyvien ns. hyväksymislukemiskäytäntöjen selkiinnyttämistä. Myös tutkintojen yleisen luonteen määrittely on tarpeellista. Yhteisten opettajien ja tutkijoiden käyttöä tulisi harkita.

Valtakunnallisen tason toimenpiteinä ehdotettiin ensinnäkin ns. kaksipilarijärjestelmän hyväksymistä. Opetusministeriön roolin osalta tuotiin esiin tarvetta **OPM:n ohjauksen lisäämiseen**. Itse opetusministeriössä voisi olla järkevää yhdistää ammattikorkeakoulu- ja yliopisto-osastot keskenään. OPM:n roolina nähtiin olevan yhteistyön kokonaiskoordinointi ja seuranta sekä erityisesti yliopistoverkoston selkiinnyttäminen.

Yliopistojen ja ammattikorkeakoulujen välillä voidaan havaita ikään kuin statusmuuri, joka estää luovaa yhteistyötä.

Yhteistyön kehittämisessä tuli esiin seuraavat toimenpiteet



Tärkeimmäksi osoittautui yhteisen opetuksen koordinointi. Seuraavaksi tärkeimpinä vastausten lukumäärien perusteella mitattuna olivat yhteisen opetuksen ja yhteisen tutkimuksen järjestäminen, yhteisen toimintaympäristön luominen sekä maakuntakorkeakoulun kehittäminen.

Lähteet

- Ellul, Jacques. 1964. *The Technological Society*. New York: Vintage.
- Goodstein, Leonard David, Timothy M. Nolan, and J. William Pfeiffer. 1993. *Applied Strategic Planning: A Comprehensive Guide*. New York, (NY): McGraw-Hill.
- Harrington, H. James and James S. Harrington. 1996. *High Performance Benchmarking: 20 Steps to Success*. New York: McGraw-Hill.
- Isaacs, William. 1999. *Dialogue and the Art of Thinking Together*. New York: Currency.
- Opetusministeriö. 2002. "Aluekehittämisstrategia." Opetusministeriö, Helsinki.
- Segil, Lorraine. 1996. *Intelligent Business Alliances: How to Profit Using Today's Most Important Strategic Tool*. New York: Three Rivers Press.
- Turkulainen, Markku. 2006. "Opetusministeriön hallinnonalan ammattikorkeakoulujen EU:n rakennerahastohankkeiden laadun arviointi aluevaikutusten kannalta." Opetusministeriö, Helsinki.

([http://www.minedu.fi/OPM/Julkaisut/2006/opetusministerion hallinnon_ammattikorkeakoulujenbr?lang=fi&extra_locale=fi](http://www.minedu.fi/OPM/Julkaisut/2006/opetusministerion_hallinnon_ammattikorkeakoulujenbr?lang=fi&extra_locale=fi))

Tutkija on työskennellyt Joensuun yliopiston sosiologian laitoksella 90-luvun alkupuolelta asti tutkien ammattikorkeakoulujen ja yliopistojen yhteistyötä sekä ammattikorkeakoulujen EU-rakennerahastorprojektien alueellisia vaikutuksia.