

Helena Aittola
Jyväskylän yliopisto
Koulutuksen tutkimuslaitos
helena.s.aittola@jyu.fi

Jani Ursin
Jyväskylän yliopisto
Koulutuksen tutkimuslaitos
jani.p.ursin@jyu.fi

YHTEISTYÖSTÄ VOIMAA? TUTKIMUSHAVAINTOJA ERILAISISTA YLIOPISTOJEN YHTEENLIITTYMISTÄ

1. Johdanto

Suomalaisen korkeakoulutuksen rakenteita on alettu uudistaa vahvasti viimeisten vuosien aikana. Opetusministeriön tavoitteena on, että vuoteen 2020 mennessä Suomessa on 15 yliopistoa (nyt 20) ja 18 ammattikorkeakoulua (nyt 26). Lisäksi pyrkimyksenä on kasvattaa korkeakoulujen kokoa siten, että yliopistoissa päätoimisten opiskelijoiden lukumäärä olisi vähintään 3000 ja ammattikorkeakouluissa 2500. Kaiken kaikkiaan tavoitteena on luoda 'tarkoituksenmukainen ja tehokas' korkeakouluverkko. (Opetusministeriö 2008.) Kansallisen korkeakoulujärjestelmän uudistaminen vaatii usein myös korkeakoulujen sisäisten rakenteiden uudelleenjäsentämistä (Taylor 2006). Tämä näkyy myös suomalaisissa korkeakouluissa – ja erityisesti yliopistoissa johtuen valmisteilla olevasta uudesta yliopistolaista – joissa sisäisiä organisaatorakenteita on uudelleenmuokattu.

Korkeakoulujärjestelmän ja -verkoston uudistaminen ei toki ole mitään uutta Suomessa eikä Euroopassa. Viimeaikainen globaalikehitys on kuitenkin haastanut korkeakoulut näkemään oman asemansa ja roolinsa uudelleen. Tällöin on korostunut muun muassa kilpailukyvyyn parantaminen sekä työelämän ja kansainvälistymisen haasteisiin vastaaminen. Bleiklie ja Kogan (2007) arvioivatkin korkeakoulun (erityisesti yliopiston) muuttuvan julkisesta, kansallisvaltiota palvelevasta sivistysinstituutiosta entistä enemmän erilaisia sidos- ja intressiryhmien toiveita toteuttavaksi palveluorganisaatioksi.

Rakenteellinen kehittäminen on Suomessa pitkälti tarkoittanut korkeakoulujen yhdistämistä tai olemassa olevien korkeakoulujen tutkimuksellisten, koulutuksellisten ja alueellisten profiilien vahvistamista. Yhdistymisissä olennaista on yhdistyvien korkeakoulujen erilaisten organisaatio- ja johtamiskulttuurien yhteensovittaminen (Kezar & Eckel 2002; Locke 2007). Lisäksi tärkeää on kansallisten tavoitteiden, kuten väestörakenteen muutoksiin vastaaminen ja kilpailukyvyn lisääminen sekä korkeakoulujen omien päämäärien huomioon ottaminen (Sehoole 2005). Myös yhdistyvien korkeakoulujen mahdollinen maantieteellinen etäisyys asettaa haasteita (Dahl Norgård & Skodvin 2002). Jokainen korkeakoulujen yhteensulautuminen on siten organisatorisesti, kulttuurisesti ja alueellisesti ainutlaatuinen prosessi.

Pohdimme puheenvuorossamme, miten rakenteellinen kehittäminen näkyy **koulutuksen** näkökulmasta yliopistoissa. Puheenvuoro perustuu opetusministeriön rahoittamaan tutkimushankkeeseen *Yliopistojen rakenteellinen kehittäminen, akateemiset yhteisöt ja muutos*. Hanke toteutetaan yhteistyössä Jyväskylän yliopiston Koulutuksen tutkimuslaitoksen sekä Tampereen yliopistossa toimivien Tieteen-, teknologian- ja innovaatiotutkimuksen yksikön (TaSTI) ja Higher Education Groupin (HEG) kanssa.

Koulutuksen tutkimuslaitoksen toteuttamaan hankkeeseen valittiin neljä yliopistojen rakenteilla olevaa yhteenliittymää: Aalto-yliopisto, Itä-Suomen yliopisto, Turun yliopiston ja Turun kauppakorkeakoulun yliopistokonsortio sekä Sisä-Suomen yliopistoallianssi. Puheenvuoron tausta-aineisto koostuu dokumenteista (strategialuonnokset, suunnitteluasiakirjat, kokouspöytäkirjat ja muut dokumentit).

2. Tutkimusyhteistyöstä koulutusyhteistyöhön

Vaikka erilaisten yliopistoyhteenliittymien toimintasuunnitelmissa on ollut luontevaa lähteä liikkeelle tutkimusyhteistyön organisoinnista, osoittaa dokumenttiaineistojen analysointi, että yliopistot ovat pohtineet varsin kattavasti myös koulutusyhteistyötä, sen päälinjoja ja toteuttamismahdollisuuksia.

Koulutusyhteistyötä käsittelevissä teksteissä painottuu **yhteistoiminnan lähtökohtien ja perustelujen** esille tuominen. Ne heijastelevat tietysti opetusministeriön rakenteellisen kehittämisen linjauksia, mutta jokainen

yhteenliittymä perustelea valintojaan ensisijaisesti omista lähtökohdistaan. Koulutuksen ja opetuksen järjestämisessä keskeinen periaate on laadun ja kilpailukyvyn paraneminen sekä kansainvälisyyden lisääntyminen. Tämä tarkoittaa muun muassa kiristyvää kilpailua parhaista opettajista, tutkijoista ja opiskelijoista niin kotimaasta kuin ulkomailta. Kansainvälisen tason saavuttamisen katsotaan edellyttävän sitä, että yliopistot profiloituvat ja keskittyvät yhteisille päävahvuusalueilleen. Kaiken kaikkiaan yhteistyöllä tavoitellaan koulutustoiminnan järkiperäistymistä ja resurssien joustavampaa käyttöä.

Tarkastelumme kohteena olevien erityyppisten yliopistoyhteenliittymien **koulutusyhteistyön resurssit** vaihtelevat suuresti. Aalto-yliopisto on erityisasemassa huomattavasti muita suuremman perusrahoituksen ja monipuolisemman rahoitus pohjan ansiosta, minkä vuoksi jo uuden yliopiston suunnitteluvaiheessa on voitu pohtia varsin mittavia uudenlaisia koulutusjärjestelyjä. Myös muut yliopistot ovat saaneet kehittämisrahaa uudenlaisten koulutusyhteistyörakenteiden kehittämiseksi. Erilaisten kehittämishankkeiden ja -suunnitelmien avulla resursseja pyritään kohdentamaan keskeisille tutkimus- ja koulutusaloille. Erityisesti toisiaan lähellä olevat yliopistot voivat joustavasti käyttää yhteisiä opetusvirkoja, ja jatkossa avautuvat virat voidaan määritellä eri yliopistojen yhteisiksi viroiksi. Maksupalvelutoimintaa pidetään yhtenä uutena mahdollisuutena lisätä opetusresursseja. Alkuvaiheissaan koulutusyhteistyön organisoinnin ja käynnistämisen tunnustetaan vievän paljon resursseja, mutta myöhemmin yhteistyön odotetaan tuovan pitkän aikavälin säästöjä.

Koulutusyhteistyön koordinointi on lähtenyt käyntiin kaikissa yliopistojen yhteenliittymissä niin, että on perustettu teemaryhmiä, työryhmiä ja hankkeita koulutusyhteistyön edistämiseksi. Näissä ryhmissä ovat laaja-alaisesti edustettuina eri asiantuntija- ja henkilöstöryhmät, samoin kuin opiskelijatkin, mikä kuvaa hyvin sitä, että konkreettinen suunnitteluprosessi ei toimi hallinnollisesti ylhäältä alaspäin vaan siihen on haluttu sitouttaa eri toimijaryhmät. Työryhmät ovat eri korkeakouluja kattavia, kuten Aalto-yliopistossa, jossa alkuvaiheen kolmen eri korkeakoulun yhteisistä teemaryhmistä on siirrytty muutosorganisaatioryhmiin. Turun yliopistossa ja Turun kauppakorkeakoulussa on toiminnassa muun muassa tieteenalakohtaisiin tai menetelmällisiin kysymyksiin keskittyviä ryhmiä, ja Itä-Suomen yliopistossa, joka on pisimmällä yhteistyön organisoinnissa, on kiinnitetty paljon huomiota opiskelijapalveluihin sekä tieto- ja viestintäteknologiaan. Eri yliopistot ovat omista lähtökohdistaan pyrkinet

löytämään kukin itselleen parhaiten soveltuvimmat ja toimivimmat tavat koulutusyhteistyön koordinoinniksi.

Jokainen yliopistoyhteenliittymä on jo alustavasti määritellyt omat **koulutuksen painopistealueensa**. Näistä osa on muodostettu aiemmin tehdyn yhteistyön pohjalta, vaikkakin ne saattavat sisältää selkeästi myös uusia avauksia. Aalto-yliopiston määrittelemät vahvuusalueet liittyvät laajoihin oppimis-, opetus-, tutkimus- ja yhteistyöympäristöihin. Kolmen korkeakoulun yhteiset uuden osaamisen pajat, Design Factory, Media Factory ja Service Factory ovat esimerkki siitä, miten koulutukseen halutaan yhdistää myös uudenlaista innovatiivisuutta ja ”markkinointihenkisyyttä”. Sisä-Suomen allianssissa on keskitytty enemmän prioriteettialueisiin ja temaattisiin painotuksiin, esimerkiksi ihmislähtöiseen teknologiaan. Itä-Suomen yliopiston maantieteelliseen sijainti ja aluevaikuttavuus puolestaan näkyvät eräänlaisena ’itäisen ulottuvuuden’ korostamisena. Turun Yliopistokonsortiossa koulutusyhteistyön tieteenalaperustaisuus tulee esille esimerkiksi liiketoimintaosaamisen vahvistamisena kaikissa mukana olevissa yliopistoissa ja korkeakouluissa.

Koulutusyhteistyötä on toteutettu eri tavoin. Aluksi keskeisinä **koulutusyhteistyön muotoina** käynnistyvät erilaajuiset yhteiset kurssit ja koulutusohjelmarakenteet. Myöhemmin tavoitteena on joillakin aloilla myös yhteisten tutkintojen tekeminen ja lopulta olemassa olevien koulutusohjelmien yhteen sulauttaminen. Erityisesti Aalto-yliopistossa pyritään varmistamaan valmistuvien opiskelijoiden työelämävalmiuksien kehittyminen tekemällä kiinteää yhteistyötä elinkeinoelämän kanssa jo koulutusta ja opetusta suunniteltaessa.

Opetuksen korkea taso on yksi yliopistojen yhteenliittymien menestymisen perusedellytyksistä. Tekstidokumenteissa esiteltiin konkreetteja **yliopistopedagogisia** malleja koulutusyhteistyön toteutuksessa, koska eri yliopistojen yhteistyönä toteutettavissa opinnoissa on tarkoituksenmukaista kokeilla uudenlaisia pedagogisia ratkaisuja. Turun yliopistokonsortiossa tavoitteena on tehdä opetuksen kehittämistyötä yhdessä yliopistopedagogisen yksikön kanssa, mikä edistää kansainvälisten mallien hyödyntämistä sekä opetuksen tutkimista ja arviointia. Yliopisto-opettajien pedagogista koulutusta pidetään tärkeänä kaikissa yhteenliittymissä, koska muun muassa kampusten maantieteellisen etäisyyden vuoksi verkkopedagogiikan onnistunut toteutus opetuksessa edellyttää opettajilta uudenlaisia valmiuksia. Koulutusyhteistyötä

on tarkoitus myös arvioida yhteisten palautejärjestelmien avulla, mikä osaltaan tukee koulutuksen laadunvarmistusta.

Jonkin verran tekstidokumenteissa pohdittiin myös **koulutusyhteistyön esteitä ja haasteita**. Tällä hetkellä epävarmuutta aiheuttaa rahoituksen jatkuvuus ja riittävyys. Tulevaisuudessa yliopistot joutuvat kilpailemaan keskenään yhä tiukemmin parhaista opettajista ja opiskelijoista: mitkä ovat yliopistojen tosiasialliset mahdollisuudet houkutella huippututkijoita? Lisäksi eri korkeakoulujen ja osastojen asema yhteenliittymissä, samoin kuin kampusten maantieteellinen etäisyys huolettaa eri henkilöstöryhmiä ja opiskelijoita. Ongelmaksi voivat nousta valtakysymykset ja korkeakoulujen erilaisten kulttuurien yhteensovittaminen, vaikkakin näitä ongelmia pyritään ehkäisemään eri korkeakoulujen ja henkilöstöryhmien edustajista koostuvilla koulutuksen suunnitteluryhmillä. Monet epävarmuustekijät yhdistyvät uuden yliopistolain voimaantuloon.

Aluevaikuttavuutta pohditaan tekstidokumenteissa eri tasoilla. Yhteistyö elinkeinoelämän kanssa ja metropoliyhteistyö koulutuksessa korostuu voimakkaasti Aalto-yliopistossa. Muuallakin viitataan koulutuksen kannalta tärkeisiin työelämysuhteisiin ja opiskelijoiden työllisyysnäkyymiin sekä pohditaan yhteistyömahdollisuuksia ammattikorkeakoulujen kanssa. Keskeinen kysymys koskee sitä, miten voitaisiin edelleen selkeyttää ja tehdä alakohtaista työnjakoa yliopistojen ja ammattikorkeakoulujen tehtävien ja tutkintojen kesken.

3. Lopuksi

Tuloksissa korostui yhteenliittymien omat erityispiirteet. Aalto-yliopisto on yksityisoikeudellinen säätiö, jolla on huomattavasti muita korkeampi valtionrahoitus. Itä-Suomen yliopisto puolestaan on yhdistymiskehityksessä pisimmällä, mikä näkyy muun muassa jo päätettyinä organisaatio- ja tiedekuntarakenteina. Turun yliopiston ja Turun kauppakorkeakoulun yliopistokonsortio on vahvasti profiloitumassa 'tieteen huippukeskittymäksi'. Sisä-Suomen yliopistokonsortio käynnistyi vapaaehtoisena hankkeena, vaikka kuuluukin nykyään rakenteellisen kehittämisen ohjelmaan.

Yhteistä yhteenliittymissä on, että niissä on lähdetty liikkeelle tutkimuksesta ja uuden hallintomallin laadinnasta. Koulutusta koskevissa dokumenteissa oli pääsääntöisesti paneuduttu koulutusyhteistyön lähtökohtiin ja perusteluihin

sekä koordinointiin ja resursointiin. Niinpä koulutusrakenteiden toteutus ja erityisesti käytännön opetussuunnitelmatyö on vielä alussa. Käytännön toteutukseen yliopistot siirtyvät vuoden 2009 aikana. Tutkimushankkeemme toisessa vaiheessa tarkoitus onkin pureutua, miten rakenteellinen kehittäminen näkyy opettajien, opiskelijoiden ja hallintohenkilökunnan näkökulmista ja millaisia pedagogisia ratkaisuja koulutusyhteistyö tuottaa.

Lähteet

Bleiklie, I. & Kogan, M. 2007. Organization and governance of universities. *Higher Education Policy* 20, 477–493.

Dahl Nordgård, J. & Skodvin, O-J. 2002. The importance of geography and culture in mergers: A Norwegian institutional case-study. *Higher Education* 44, 73–90.

Kezar, A. & Eckel, P. D. 2002. The effect of institutional culture on change strategies in higher education. Universal principles or culturally responsive concepts. *The Journal of Higher Education* 73 (4), 435–460.

Locke, W. 2007. Higher education mergers: Integrating organizational cultures and developing appropriate management styles. *Higher Education Quarterly* 61 (1), 83–102.

Opetusministeriö. 2008. Korkeakoulujen rakenteellisen kehittämisen suuntaviivat vuosille 2008–2011.

Sehoole, M. T. C. 2005. The politics of mergers in higher education in South Africa. *Higher Education* 50, 159–179.

Taylor, J. 2006. "Big is beautiful." Organisational change in universities in the United Kingdom: New models of institutional management and the changing role of academic staff. *Higher Education in Europe* 31 (3), 251–273.