

OPISKELIJAN ASEMA KORKEAKOULUJEN RAKENTEELLISESSA MUUTOKSESSA

Case : HLLM-KUMPPANUUSVERKOSTO

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden ala
Liiketalouden koulutusohjelma
Julkisten palveluiden johtaminen
Opinnäytetyö
Joulukuu 2009
Sari Soikkeli (0701419)

Lahden ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma

SOIKKELI, SARI:

Opiskelijan asema korkeakoulujen raken-
teellisessa muutoksessa
Case: HLLM-kumppanuusverkosto

Julkisten palveluiden johtaminen suuntautumisvaihtoehdon opinnäytetyö,
66 sivua, 3 liitesivua

Syksy 2009

TIIVISTELMÄ

Opetusministeriön koulutus- ja tiedepolitiikan osaston asettamassa valmisteluryhmässä alettiin laatia Suomen korkeakoululaitoksen rakenteellisen kehittämisen linjauksia tammikuussa 2006. Tämän suunnittelutyön konkretisoituminen omana opiskelu- ja työpaikkana toimivan ammattikorkeakoulun toiminnassa on luonut tekijälle luontevan kiinnostuksen tutkimusongelmaan. Tavoitteena on ollut selvittää kumppanuussopimusprosessin taustoja, kirjata muutospaineesta johtuvia opiskelu- arkeen liittyviä pelkoja ja uhkakuvia sekä nostaa esiin yhteistyön luomia mahdollisuuksia ja positiivisia vaikutuksia. Nämä tavoitteet on saavutettu. Tutkimusongelmaksi kirjattiin: ”Miten rakenteellinen kehittäminen vaikuttaa opiskelijan asemaan ammattikorkeakoulussa?” Apukysymyksinä toimivat ”Mitä pelkoja muutos herättää?” ja ”Mitä mahdollisuuksia opiskelija saa kehityksen tuloksena?”

Teoriapuolella tarkastellaan verkostoitumista, muutosjohtamista, ennakointia ja paradigma-ajattelua. Muutoksen viitekehystä on rajattu korkeakoulurakenteessa nimenomaan ammattikorkeakouluun ja case-esimerkiksi on nostettu neljän ammattikorkeakoulun kumppanuussopimus Lahden ammattikorkeakoulun näkökulmasta. Lokakuussa 2008 kumppanuussopimuksen allekirjoittivat LAMK:n lisäksi Hämeen ammattikorkeakoulu, Laurea-ammattikorkeakoulu ja Metropolia Ammattikorkeakoulu (lyhyesti siis HLLM). Taustamateriaalina on käytetty opetusministeriön laatimaa aiheeseen liittyvää aineistoa. Laadullisen tutkimuksen varsinainen tutkimusaineisto on kerätty havainnoimalla, haastatteleamalla kumppanuussopimuksen pohjalta laadituissa eri työryhmissä toimivaa Lahden ammattikorkeakoulun henkilöstöä sekä tutustumalla työryhmien tuottamiin raportteihin ja esityksiin.

Päätuloksena voidaan nähdä opiskelijoille aukeavien uusien mahdollisuuksien listaaminen. Kumppanuussopimukseen liittyvien työryhmien on helppo prosessin jatkuessa jalostaa muilta työryhmiltä saatuja ideoita. Tuloksia voidaan myös hyödyntää hälventämään pelkoja, jotka liittyvät asiayhteyksistä irroitettuihin, rakennemuutostyön yksittäisiin tavoitteisiin. Opinnäytetyötä voidaan käyttää esimerkiksi opiskelijatutortoiminnan tukena. Hyötyä voivat saada myös muut vastaavien muospaineiden kanssa toimivat tahot.

Avainsanat: kehittäminen, korkeakoululaitos, kumppanuus, rakennemuutos, korkeakouluopiskelu

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Studies

SOIKKELI, SARI:

A Student's Position in the Finnish
Higher Education System's Structural
Change (Case: HLLM-Partnership)

Bachelor's Thesis in Management of Public Services, 66 pages, 3 appendices

Autumn 2009

ABSTRACT

This study's objective was to examine the possible effects the current structural development in the Finnish higher education system had on students. The target group for the study was first narrowed down to Polytechnics. The case introduced is a partnership agreement (HLLM-agreement), which was signed in October 2008 by HAMK University of Applied Sciences, Lahti University of Applied Sciences, Laurea University of Applied Sciences and Helsinki Metropolia University of Applied Sciences. The actual planning of the structural change already began at the Ministry of Education as early as January 2006.

The aim of the study is to clarify the background of the development process and to describe the effects it has for a student. The theoretical background of the study consists of material focused on social networks, management by change, future studies and paradigms. The data was collected through interviews, participant observation and literary material created by the workgroups and the ministry.

First, a general review about the structural development is presented in the beginning of the thesis. This is then followed by the theoretical background and the case organizations as well as the partnership agreement. Finally, the study and the results are presented prior to the conclusions of the study.

Five interviews carried out by phone or in person were conducted. The interviewees were people in the workgroups that dealt with the sectors emphasized by Lahti University of Applied Sciences (LUAS). The author of this thesis works in the Student Services Centre of LUAS and has a role of being an adult student at the school. Thus, participant observation was a natural choice of method to carry out the study.

Based on the results of this study, the structural change will be conducted in a manner that increases positive impact on students, their learning outcomes and competences, not to mention the benefits for the organizations involved. However, some factors possibly causing minor discomfort for some students could be observed.

Key words: development, system of higher education, partnership, structural change, higher education studies

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
2	KORKEAKOULUVERKOSTON RAKENTEELLINEN KEHITTÄMINEN	4
2.1	Rakenteellisesta kehittämisestä yleensä	9
2.1.1	Ennakointi	12
2.1.2	Muutosjohtaminen	14
2.1.3	Paradigma-ajattelu	18
2.1.4	Verkostoituminen	20
2.2	Korkeakoululaitos Suomessa	23
2.2.1	Lahden ammattikorkeakoulu	26
2.2.2	Hämeen ammattikorkeakoulu	29
2.2.3	Laurea-ammattikorkeakoulu	31
2.2.4	Metropolia ammattikorkeakoulu	33
2.3	HLLM-kumppanuusverkosto	35
3	RAKENTEELLINEN KEHITYS OPISKELIJAN NÄKÖKULMASTA	38
3.1	Tutkimusmenetelmistä	39
3.2	Opiskelijan asema	41
3.3	Haastattelututkimus	47
3.3.1	Työryhmien selvittelytyö	47
3.3.2	Konkreettiset tapahtumat/toimenpiteet	48
3.3.3	Yhteistyön tuomat uhkat	51
3.3.4	Yhteistyön tuomat mahdollisuudet	51
3.3.5	Muuta haastatteluissa ilmennyttä	52
3.4	Johtopäätökset ja pohdinta	53
4	YHTEENVETO	58
	LÄHTEET	60
	LIITTEET	67

1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää ns. HLLM-kumppanuussopimusprosessin taustoja sekä tutkia rakenteellisen kehittämisen ilmentymää nimenomaan opiskelijan asemaan liittyvien tekijöiden kautta. HLLM-kumppanuudessa on kyse neljän ammattikorkeakoulun välisestä kumppanuussopimuksesta, joka allekirjoitettiin 15. lokakuuta 2008. Sopijaosapuolia olivat Lahden ammattikorkeakoulu (LAMK), Hämeen ammattikorkeakoulu (HAMK), Laurea-ammattikorkeakoulu ja Metropolia ammattikorkeakoulu.

Sopimuksessa on kyse siitä, että allekirjoittajat

”lisäävät ja vahvistavat yhteistyötään, profiloivat toimintojaan ja hakevat yhdessä aktiivisesti keinoja kehittääkseen yhteistyötään elinkeinoelämän kanssa ja palvellakseen tehokkaasti, joustavasti ja asiakasläheisesti laajan metropolialueen tarpeita” (LAMK 2008).

Opetusministeriössä korkeakoulutuksen rakenteelliselle kehitykselle asetetuissa kehityslinjoissa samaa asiaa visioidaan

”Laurea-ammattikorkeakoulun mahdollinen liittyminen Metropolia -ammattikorkeakouluun selvitetään. --- Kasvukeskuksissa, joissa toimii useita ammattikorkeakouluja, on tarkoituksenmukaista muodostaa yksi vahva ammattikorkeakoulu, jolla on aiempaa paremmat edellytykset erityisesti kansainväliseen toimintaan. --- Lahden ammattikorkeakoulu ja Hämeen ammattikorkeakoulu tiivistävät yhteistyötään ja selkeyttävät työnjakoaan. ---” (OPM 2008, 11, 12).

Aihevalintaan on vaikuttanut opinnäytetyön laatijan nykyinen työ Lahden ammattikorkeakoulun opiskelijakeskuksessa sekä opiskelu kyseisen ammattikorkeakoulun aikuisopiskelijana. Nimenomaan opiskelijan asema onkin keskeisenä näkökulmana tässä opinnäytetyössä selvitettäessä HLLM-yhteistyön mahdollisia vaikutuksia. Tarkoitus on kirjata opiskeluarkeen liittyviä pelkoja ja uhkakuvia sekä nostaa esiin yhteistyön tuomia mahdollisuuksia ja positiivisia vaikutuksia.

Opiskelijan asemaan ei voi olla vaikuttamatta myöskään korkeakoulujen kirjasto-verkkoon kohdistuvat rakenteellisen kehittämisen vaatimukset nykyistä harvalukuisemmista fyysisistä kampuskirjastoista (OPM 2008, 25). Tämä näkökulma on rajattu lähes kokonaan tämän opinnäytetyön ulkopuolelle, koska Lahden ammattikorkeakoulussakin Kirjasto- ja tietopalvelut toimii erillisenä hallinnon yksikkönä.

Korkeakoulujen rakenteellisen kehittämisen aikataulutus etenee siten, että yksittäiset korkeakoulut uudistavat strategiansa vuoteen 2010 mennessä, jonka jälkeen Opetusministeriö valmistelee yksityiskohtaisemman toimenpideohjelman vuosille 2010 – 2012 ja uudet rakenteet ovat pääosin käytössä 2012 mennessä. Kehitystyön on tarkoitus olla vuorovaikutusprosessi, jossa korkeakoulujen omat ratkaisut ja itse vireillepanemat hankkeet ovat pohjana (OPM 2008, 27). Näin ollen tässä opinnäytetyössä ei voida raportoida lopullisesti toteutuvia toimenpiteitä - ainakaan kaikkia.

Tutkimusmenetelmänä on käytetty haastatteluja sekä havainnointia. Näiden yleisimpien kvalitatiivisten tutkimusmenetelmien valintaan johti niiden soveltuminen case-tutkimukseen. Haastatteluissa saisi lisätietoa aiheista, jotka jäisivät epäselviksi taustamateriaalin tutkinnassa. Osallistuva havainnointi taas tuli luonnostaan työn puolesta, joten se oli järkevää myös tunnistaa.

Haastateltavat olivat yhteistyötä valmistelevien työryhmien jäseniä. Havainnointi on ollut laajaa tukitoiminnoissa toimivien työntekijöiden sekä opiskelijoiden ja mahdollisten tulevien opiskelijoiden ajatusten, odotusten ja pelkojenkin merkillepanoa. Taustamateriaalina on käytetty etenkin opetusministeriön raportteja ja selvityksiä, jossa suurempi viitekehys on Bolognan prosessi. Teoriataustaksi on valittu ennakointi, muutosjohtaminen, kehityksen paradigma -ajattelu sekä verkostoituminen.

Vaikka korkeakoulutukseen ja sen kehittämiseen liittyvää tutkimusta on paljonkin, on tämänkaltainen uudenlaisten rakenteiden luominen Suomessa vielä niin tuoretta, ettei tutkimusta aiheesta ole juurikaan tehty. Tiedossa on kyllä esimerkiksi suunnitteluvaiheessa oleva väitöstutkimus, jonka tutkimusongelma eroaa tästä opinnäytetyöstä keskittymällä julkisen organisaation uudistumiskykyyn. Väitöstutkimuksen

case-esimerkkinä ovat tosin samat metropolialueen ammattikorkeakoulut. (Laukanen 2009.)

Tällä opinnäytetyöllä puolestaan pyritään vastaamaan tutkimusongelmaan ”Miten rakenteellinen kehittäminen vaikuttaa opiskelijan asemaan ammattikorkeakoulussa?” Tätä ongelmaa tarkastellaan seuraavien kysymysten avulla: ”Mitä pelkoja muutos herättää? Mitä mahdollisuuksia opiskelija saa kehityksen tuloksena?”

Tässä opinnäytetyössä käydään aluksi läpi korkeakoululaitoksen rakenteellista kehittämistä yleensä sekä sen taustalla vaikuttavia tekijöitä ja teorioita. Rakenteelliseen kehittämiseen pureudutaan tarkemmin ammattikorkeakoulujärjestelmän osalta ja esimerkkitapaukseksi nostetaan HLLM-yhteistyö. Opinnäytetyön toisessa osassa käsitellään opiskelijan asemaan liittyviä uhkia ja mahdollisuuksia. Ammattikorkeakoululaitos jo nykytilassa sisältää opiskelijan asemaan vaikuttavia seikkoja. Rakenteellisen kehittämisen vaatimus luo siihen osaltaan uusia elementtejä, joita opinnäytetyöllä pyritään avaamaan. Lopuksi tehdään yhteenveto prosessin kulusta sekä sen aikana ilmitulleista seikoista.

2 KORKEAKOULUVERKOSTON RAKENTEELLINEN KEHITTÄMINEN

Tämän opinnäytetyön viitekehyksenä on Suomen koulutusjärjestelmä. Se muodostuu yleissivistävästä perusopetuksesta, peruskoulun jälkeisestä ammatillisesta tai lukiokoulutuksesta sekä korkea-asteen koulutuksesta, jota annetaan ammattikorkeakouluissa ja yliopistoissa. Koulutusjärjestelmän rakenne ja korkeakoululaitoksen hallinnollinen kenttä esitetään tarkemmin liitteissä 1 ja 2. Kaikilla koulutusasteilla tarjotaan myös aikuiskoulutusta.

Suomalaiseen koulutuspolitiikkaan kuuluu määritelmä:

”Oikeus koulutukseen on perusoikeus, jonka toteutuminen turvataan lainsäädännössä määritellyllä oikeudella maksuttomaan perusopetukseen sekä yleisellä oppivelvollisuudella.

Sivistyksellisiin oikeuksiin kuuluu myös, että julkisen vallan eli valtion ja kuntien on turvattava jokaiselle Suomessa asuvalle yhtäläinen mahdollisuus saada kykijensä ja tarpeidensa mukaisesti myös muuta koulutusta sekä kehittää itseään varattomuuden sitä estämättä.”(OPM 2009)

Pääministeri Matti Vanhasen II hallituksen koulutuspoliittisen ohjelman linjaukseen sisältyy edellytyksenä Suomen ja suomalaisten menestykselle mm. luovuus, osaaminen ja korkea sivistystaso sekä se, että koulun pitää vahvistaa jokaisen mahdollisuutta oppimiseen. Korkeakouluverkoston rakenteellinen kehittäminen taas on yksi koulutuspolitiikassa asetettujen tavoitteiden toteuttamiseen pyrkivistä hankkeista. Tässä rakenteellisessa kehittämisessä kyse on opetusministeriön ja korkeakoulujen välisestä vuorovaikutusprosessista, joka pohjautuu pitkälti yliopistojen ja ammattikorkeakoulujen itse vireille panemiin hankkeisiin. Kehittämisvastuu on korkeakouluilla, mutta opetusministeriö kehittää seurantakriteereitä yhteistyössä korkeakoulujen kanssa ja ottaa saavutetut tulokset huomioon korkeakoulujen rahoituksessa. (OPM 2009.)

Suomen korkeakoulujen nykyisen rakenteellisen kehityksen juuret juontavat Sorbonnen julistukseen 1998 ja vuonna 1999 käynnistyneeseen Bolognan prosessin nimellä kulkevaan kehityslinjaan, jossa pyritään harmonisoimaan korkeakouluja yhtenäiseksi ja kilpailukykyiseksi eurooppalaiseksi korkeakoulutusalueeksi. (Arene

2007, 5.) Vaikka EU:n perustamissopimuksen mukaan koulutuspoliittinen toimivalta kuuluukin jäsenmaille itselleen, ohjaavat Euroopan unionin strategiset tavoitteet luonnollisesti myös Suomen koulutuspoliittisia ratkaisuja. Kansalliset lähtökohdat ovat muovanneet Euroopan eri maiden koulutusjärjestelmien kehitystä. Toisaalta tätä monimuotoisuutta halutaan edelleen arvostaa, toisaalta vaaditaan enemmän yhteistyötä ja liikkuvuutta. (Arene 2007, 10.)

Euroopan tasolla ajatellen eri maiden korkeakoulupolitiikkaan ja -rakenteisiin kohdistuu samankaltaisia muotospaineita. Arene (2007, 6-7) listaa näiksi tekijöiksi: talouden ja elinkeinoelämän globalisoituminen, uuden teknologian käyttöönotto ja sen vaikutukset toimintatapoihin, työelämän kasvavat osaamistarpeet, julkisten resurssien niukkuus, tehokkuusvaatimusten lisääntyminen, koulutuksen kaupallistuminen ja tarjonnan monipuolistuminen, laadunvarmistuksen luotettavuuden korostaminen sekä kiristynyt kilpailu lahjakkaista ulkomaisista opiskelijoista ja tutkijoista. Taustalla vaikuttavat siis muuallakin samat trendit ikärakenteen ja toimintaympäristön muutoksineen.

Suomen korkeakoululaitoksen rakenteellisen kehittämisen linjausten laatimisen aloitti 10.1.2006 opetusministeriön koulutus- ja tiedepolitiikan osaston asettama valmisteluryhmä. Sen tehtävänä oli tarkastella korkeakoululaitoksen rakenteellista kehittämistä kokonaisuutena ja laatia jatkovalmistelua varten muistio. Taustalla vaikuttivat korkeakoulujen toimintaympäristön muutokset ja rakenteellisesta kehittämisestä päätetyt linjaukset. Kunta- ja palvelurakennemuutosten lisäksi haasteita liittyi toiminnan laadun ja tehokkuuden lisäämiseen, julkisen tutkimusjärjestelmän toimivuuden parantamiseen, kansainvälistymiseen ja valtionhallinnon tuottavuusohjelman toteuttamiseen. Monilla korkeakoululaitoksen sektoreilla oli myös jo tuolloin käynnistetty hankkeita, joista osa ylitti sektorirajat. (OPM 2006, 3.)

Suomen korkeakouluverkon nähtiin olevan poikkeuksellisen tiheä kansainvälisesti verrattuna. Kahdeksallakymmenellä paikkakunnalla toiminut ammattikorkeakouluverkkohan rakentui nykyiseen muotoonsa vaiheittain. Kokeilulupa ensimmäisille väliaikaisille ammattikorkeakouluille annettiin vuonna 1991, viimeisille 1998. Vakinaistaminen puolestaan tapahtui vuosina 1996 - 2000. Alueellisen kattavuuden

taustalla on ollut pyrkimys koulutukselliseen tasa-arvoon ja koko maan lahjakkuusreservien tehokkaaseen käyttöön saamiseen. (OPM 2006, 5.)

Jaottelu ensimmäisen, toisen ja kolmannen syklin tutkintoihin on ominaista Suomen korkeakoulututkinnoille. Alempi korkeakoulututkinto ja ammattikorkeakoulututkinto muodostavat ensimmäisen syklin. Toiseen sykliin puolestaan kuuluvat ylempi korkeakoulututkinto ja ylempi ammattikorkeakoulututkinto. Kolmannella syklillä käsitetään jatkotutkintoina suoritettavat lisensiaatin ja tohtorin tutkinnot. Toistaiseksi sektorilta toiselle siirtyminen ei ole ongelmattonta mm. hyväksilukuun liittyvien puutteiden vuoksi. Euroopan tasolla on puolestaan luotu tutkintojen viitekehysmalli (European Qualifications Framework), jossa tutkinnoille asetetaan osaamistavoitteet eikä niitä määritellä suorittamisajan tai -tavan mukaan. Tämä malli rakentuu elinikäisen oppimisen periaatteelle ja mahdollistaa yksilölliset koulutuspolut. (OPM 2006,7.)

Ensimmäisenä askelena EQF-mallin suuntaan Suomessa nähdään siirtyminen ECTS-opintopistejärjestelmään vuonna 2005. Järjestelmän keskeiset käsitteet ovat opiskelijan työmäärä (student workload) ja koulutuksen tavoitteiden määrittäminen konkreettisina oppimistuloksina ja osaamisena (learning outcomes and competences). Kyse ei siis ollut vain mekaanisesta muuntokertoimen muutoksesta vaan syvällisemmästä muutoksesta oppimis- ja osaamisperustaiseen opiskelijalähtöiseen järjestelmään. Tavoitteena on ollut osaamisen kehittäminen, ei vain vaadittujen opintojaksojen suorittaminen. Järjestelmän aito soveltaminen onkin edellyttänyt toimenpiteitä käytännön toteutuksissa (opetusjärjestelyt, ohjaus, arviointi) ja opetussuunnitelman laadinnassa. (Arene 2007, 21.) Isokallion 1.11.2004 kirjaamissa esityksissä ja suosituksissa ammattikorkeakouluille opintopisteisiin siirtymisessä otetaan kantaa mm. lukuvuoden kesto, harjoittelun mitoittamiseen, opintojakson minimilaajuuteen ja siirtymisaikatauluun (Arene 2007, 39).

Yhteinen eurooppalainen viitekehys aiheuttaa kuitenkin haasteita opetussuunnitelmatyölle, jota tähän asti on leimannut vapaus sisältöjen, tavoitteiden ja pedagogisten ratkaisujen suhteen. Oppimisprosessiperustaisen suunnittelun lähtökohtahan on tavoitteena olevan oppimisen lisäksi oppijan lähtötilanne prosessin alkaessa. Toi-

saalta suuret koulutusohjelmien väliset rakenteelliset erot eivät ole suotavia monialaisen yhteistyön toteuttamisen kannalta. (Arene 2007, 22 – 25.) Haasteena otetaan esiin myös suomalaisen ammattikorkeakoulututkinnon rakenteen ero Bolognan malliin, kun toisen syklin tutkinnot suoritetaan osa-aikaisena työn ohessa. (Arene 2007, 34.) Toinen esitetty tutkintorakenteen ero on ensimmäisen ja toisen syklin välillä vaadittava kolmen vuoden työkokemus, jota tosin on jo sen jälkeen osittain lievennetty ammattikorkeakoululain muutoksessa (Laki ammattikorkeakoululain muuttamisesta ja väliaikaisesta muuttamisesta 564/2009).

Suomen korkeakoululaitoksessa on siis suhteellisen tuore duaalimalli, josta ei jatkossakaan koeta tarpeelliseksi luopua. Työnjako yliopistojen ja ammattikorkeakoulujen välillä on tosin yksi kehittämiskohde. Väestörakenteen, työelämän ja muiden toimintaympäristön muutosten vuoksi on muutenkin tarpeen kehittää nykyistä järjestelmää. Pyrkimyksenä on mm. kasvattaa kansakunnan kilpailukykyä, lisätä hyvinvointia sekä vahvistaa kultuuria, luovuutta ja sivistystä. Koulutus- ja tutkimustoiminnan laatuun, vaikuttavuuden vahvistamiseen sekä tehokkuuden lisäämiseen liittyvät tekijät ovat myös taustalla korkeakouluverkon kehittämistyössä, globalisaatiosta puhumattakaan. (OPM 2008, 3-4)

Valtioneuvoston asettamia tavoitteita rakenteelliselle kehittämiselle on eriasteisten kansallisten ja kansainvälisten strategisten liittoutumien tukeminen aina fuusioista tiivistetyn yhteistyön muotoihin opetuksessa, tutkimuksessa, tukipalveluissa sekä aineistojen ja laitteistojen yhteiskäytössä. Ammattikorkeakoulujen painopisteeksi määritellään alueelliseen työvoimatarpeeseen vastaamisen lisäksi työelämälähtöinen opetus sekä pientä ja keskisuurta yritystoimintaa ja palvelusektoria tukeva soveltava tutkimus- ja kehitystyö. Vaikka duaalimallin mukaisesti yliopistojen ja ammattikorkeakoulujen tutkinnoissa on erilaiset sisällöt ja painotukset, ei se estä yksittäisten oppisisältöjen toteuttamista ja hankkimista alueellisesti yhteistyössä. (OPM 2008, 4-5)

Taustalla vaikuttaa ajatus siitä, että korkeakoulut voivat keskittyä strategisiin painoaloihinsa ja toisaalta luopua osasta muista toiminnoista. Näin saataisiin vapautettua voimavaroja opetukseen ja tutkimuksen laadun vahvistamiseen. Taloudellinen

kilpailukyky on toki yksi osatekijä ja vaikka korkeakoulurakenteiden sisäinen kehittäminen kuuluukin autonomian piiriin, kannustetaan tiiviimpien yhteisten toimintarakenteiden luomiseen.

Korkeakoulujen profiloitumista ja painoaloja vahvistetaan ja korkeakouluverkkoa tiivistetään nykyistä vahvempien ja laadukkaampien korkeakouluyksiköiden kehittämiseksi. (OPM 2008, 3)

Korkeakoulujen ja niiden toimipisteiden määrä vähenee. Korkeakoulut ovat nykyistä vahvempia. Uusia tutkinnonantotoikeuksia ei pääosin anneta. (OPM 2008, 8)

Määrällisenä tavoitteena on, että ammattikorkeakouluja olisi vuonna 2020 nykyisten 26 sijasta enää 18 ja ne toimisivat aiempaa harvemmillä paikkakunnilla. Yksi edellytys on kokopäiväopiskelijoiden määrä, jonka pitäisi olla vähintään 2500. Aikuiskoulutuksen merkitys on kasvamassa, kun tutkintoon johtava koulutus vähenee. Yksittäisten koulutusohjelmien aloittajien määrää pyritään lisäämään siten, että tavoitekoko on 40 opiskelijaa. Pienillä aloilla voidaan sisäänotto toteuttaa vuorovuosittain – tästä sallitaan poikkeamia korkeakoulun profiiliin tai kansallisen merkittävyyden perusteella. Koulutuspaikkojen käyttöä nuorten ja aikuisten koulutuksen välillä joustavoitetaan. Yhteistyön tiivistämiseen kannustetaan täydennyskoulutuksen lisäksi myös yliopistojen, ammattikorkeakoulujen ja tutkimuslaitosten yhteisten kampusalueiden sekä muiden yhteisten toimintarakenteiden muodossa. (OPM 2008, 11, 14 - 17)

Koko koulutuksen kenttä on siis suurten muutosten edessä. Uudistuvat työorganisaatiot, lisääntyvä tietotekniikka ja muu uusi tekniikka aiheuttavat myös perinteisten jaottelujen hämärtymistä (kuten tuote-palvelu, toimihenkilö-työntekijä). Suomen kaltaisessa maassa katsotaankin tarvittavan ydinosaamisen klustereita, joita ei voida helposti siirtää toiseen maahan. Tällä tarkoitetaan etenkin laadukasta ja osaa-vaa yhteistyötä ja kokonaisuuksien hallintaa. Keskeistä on kuitenkin, että eri koulutusmuodot painottavat toimintansa ydinosaamisensa alueelle. (Lahtinen, Lankinen & Sulonen 2006, 400 – 403, 410)

2.1 Rakenteellisesta kehittämisestä yleensä

Hämäläisen ja Heiskalan (2004, 5) mukaan yhteiskunnan taloudellinen ja sosiaalinen menestys riippuu keskeisesti sen rakenteellisesta uudistumiskyvystä historiallisessa murroksessa. Hämäläinen ja Heiskala (2004, 64) esittävät tälle kyvyille yhdeksi merkittäväksi tekijäksi yhteisöissä tapahtuvat kollektiiviset oppimisprosessit. Niiden seurauksena yhteisön jäseniä yhdistää sosiaalinen pääoma. Toisaalta ihmiset voivat olla useiden päällekkäisten yhteisöjen jäseniä, jolloin heitä eri tilanteissa ohjaavat eri viitekehykset, normit ja arvot. Ajan myötä sosiaalinen pääoma kuitenkin institutionalisoituu yhteisön muodollisiin rakenteisiin ja organisaatioihin. Lyhyen tähtäimen tehokkuusedut saattavat tällöin hidastaa muutoksia, jotka toisivat etua pitkällä aikavälillä. Toisinaan taas uusi informaatio on liian kaukana vakiintuneesta viitekehystä ja kulttuuriparadigmasta ja siksi estää kollektiivisen oppimisprosessin käynnistymisen. (Hämäläinen & Heiskala 2004, 64 - 69).

Hämäläinen ja Heiskala (2004, 5) esittävät kysymyksen ”voidaanko merkittäviä rakenteellisia muutoksia saada aikaan ilman kriisiä”. Edistääkseen rakenteiden ja toimintamallien uudistusta, tulisi päätöksentekijöiden toisinaan pyrkiä altistamaan yhteisönsä uusille radikaaleille näkökulmille, jotka voivat käynnistää uuden oppimisprosessin. Erityisen tärkeänä tämä nähdään mm. koulutusjärjestelmässä. (Hämäläinen & Heiskala 2004, 69.) Koulutusjärjestelmä on toki vain osa koko julkista sektoria, jonka rakenteessa ja eri sektoreilla on 1990-luvun aikana tapahtunut merkittäviä muutoksia. Neuvostoliiton romahduksen ja Suomen EU-jäsenyyden seuraukset taloudelle ja ulkopoliitille ovat laajoja. Pyrkimys lisätä hallinnon tehokkuutta jäljittelemällä markkinatalouden toimintamalleja ei kuitenkaan aina ole pelkästään ratkaissut ongelmia, vaan myös luonut uusia. Laman vaikutukset ja kansainvälisen muutostrendin mukainen sosiaalipoliittisen näkemyksen siirtyminen hyvinvointivaltiosta kilpailukyky-yhteiskuntaan sekä elinkeinopoliittikan murroksen kansalliselle kilpailukyvyille tuomat klusterikäsitys, kilpailukyvyyn timanttiteoria ja kansallinen innovaatiojärjestelmä ovat osa tätä muutosta. (Hämäläinen & Heiskala 2004, 88 – 94.)

Fullan (1993, 9) esittää, että kaikilla muutoksilla on tiettyjä yleistettäviä ominaisuuksia monisäikeisissä yhteisöissä. Vähäisellä muutoksella voi myös olla valtavat seuraukset. Monimutkaiselta vaikuttavan asian työstäminen voi saada aikaan tuloksia jo muutaman ihmisen voimin. Tarkka ennustaminen on mahdotonta, mutta ennakointi ja muutostilanteen tasalle nouseminen nopeasti ovat tarpeellisia ominaisuuksia. Jatkuva kamppailu muutosvoimien kanssa on tärkeää, jotta kehitystä ylipäätään saadaan aikaan. (Fullan 1993, 9-11, 19.)

Fullanin (1993, 24) mukaan olemassa olevien instituutioiden ei välttämättä kannata odottaa olevan tiennäyttäjää eikä onnistunut koulunuudistus ole sidoksissa ympäröiviin laitoksiin. Yhteistyössä piilee joukkovoima, mutta se on myös olennaista henkilökohtaiselle oppimiselle ja sosiaalisen kehityksen edistämiseksi. Yhteistyön aikaansaamiseksi tarvitaan yksilöitä, jotka omilla valinnoillaan ohjaavat muutosta. (Fullan 1993, 38, 194.) Toisaalta esimerkiksi tästä syystä monimutkaisten innovaatioiden käyttöönotto muissa organisaatioissa ei aina ole helppoa. Muutos täytyy itse elää. Siksi organisaatiokohtainen asiantuntemuskin on pystyttävä hyödyntämään muutostilanteessa. (Fullan 1999, 14, 17.)

Fullan (1993, 43) kirjaa myös uuden muutosparadigman kahdeksan opetusta, jotka esitetään tässä Tapani Kanaojan suomentamina lyhyinä versioina:

1. *Et voi ennalta määrätä, mikä on merkityksellistä*
2. *Muutos on matka, ei valokopio*
3. *Ongelmat ovat ystäviämme*
4. *Visioitten ja strategisen suunnittelun aika on vasta myöhemmin*
5. *Yksilöllisyyden ja kollektiivisuuden on oltava yhtä voimakkaita.*
6. *Keskitys enempi kuin hajakeskityskään eivät yksinään toimi*
7. *Yhteydet lähiyhteisöihin ovat tärkeitä*
8. *Jokainen voi toimia muutosagenttina*

Myöhemmin Fullan (1999, 18) on kirjannut myös toiset kahdeksan opetusta, jotka eivät kuitenkaan korvaa alkuperäisiä. Tässä yhteydessä nostetaan niistä esiin opetus 2: Opetukseen ja muutokseen liittyvät teoriat tarvitsevat toisiaan. Tätä täsmennetään mm. selityksellä, että paikallisella kontekstilla on ratkaiseva merkitys jonkin ohjelman leviämiseksi. Yksi teoria ei pysty selittämään muutosta kokonaan eikä toisaalta päde kaikissa tilanteissa. (Fullan 1999, 20 - 21)

Mahdollisia eri tilanteita voi kuitenkin pyrkiä ennustamaan. Syvien kriisien torjumiseksi Hämäläinen ja Heiskala (2004, 112) tarjoavatkin proaktiivisia eli ennakoivia ja riittävän ajoissa tehtyjä rakenteellisia uudistuksia. Nämä toimenpiteet nimetään sosiaalisiksi innovaatiopolitiikaksi. Koulutus esitetään yhtenä niistä politiikan lohkoista, joille rakenteellisen uudistumisen tavoite asettaa uusia haasteita. Onhan se yksi tärkeimmistä taloudellisen kehityksen ja menestyksen edellytyksistä. Suomi on tosin viime vuosina menestynyt oppimistuloksia koskevissa vertailuissa, mutta kriittistä ajattelukykyä, ongelmanratkaisu- tai muita vastaavia taitoja niissä ei mitata. Etenkin sosiaaliset taidot ja kulttuurisen osaamisen merkitys korostuvat yhä enemmän ja verkostomaisia toimintamalleja tulisi ottaa aktiivisesti käyttöön. (Hämäläinen & Heiskala 2004, 121, 143 - 145).

Yhtenä tällaisena verkostomallina voisi olla Open Source –malli (OS), joka perustuu innovaatioyhteisön luomiseen. Näille yhteisöille on luonteenomaista, että ne jakavat kehittämisen modulaarisiin alajärjestelmiin, asettavat selkeitä ja avoimia standardeja sekä omaavat keskeisen suunnitteluauktoriteetin. OS-mallissa yhdistyvät aloitteellisuus ja tietämys sekä koordinaatio. Toisena mallina esitetään Living Lab -lähestymistapa, jossa kehittäjät toimivat vuorovaikutuksessa käyttäjien kanssa aidossa käyttöympäristössä. (Hämäläinen & Heiskala 2004, 126 - 128.)

Julkisellakin sektorilla tuntuvat nousevan tärkeiksi tekijöiksi ennakointi, muutosjohtaminen, paradigma-ajattelu ja verkostoituminen. Kutakin teemaa käsitellään seuraavissa luvuissa syvemmin ja pyritään refleктоimaan nimenomaan koulutuksen kenttään.

2.1.1 Ennakointi

Yksi rakenteellisen kehittämisen lähtökohdista on siis ennakointi. Antikainen (2002, 15 - 17) viittaa jo Amaran esittämiin tulevaisuudentutkimuksen lähtökohtiin ja esittää, että tulevaisuus tehdään ja tuotetaan. Hänen mukaansa kansainväliset toimijat ovat nyt tekemässä tulevaisuutta – myös koulutusjärjestelmän tulevaisuutta. Lisäksi Antikainen muistuttaa, että kyse on vaativasta kysymyksen asettelusta. Antikainen esittää eräänlaisena vieläkin pätevänä ohjelmajulistuksena 1986 julkaistun kolmevaiheisen kuvauksen koulutusjärjestelmän tulevaisuutta koskevasta tutkimuksesta. Siinä ongelmien tunnistamisen ja ratkaisemisen kautta edetään uhkien ja mahdollisuuksien arviointiin ja päädytään vaihtoehtojen etsimiseen. (Antikainen 2002, 25.) Eri vaihtoehtojen määrittelyssä tarvitaan kykyä ideoida ja ajatella luovasti.

Rubin (2002, 28) määrittelee mielikuvituksen merkittäväksi tekijäksi menneen ja nykyhetken ymmärtämisen prosessissa. Tulevaisuuden kuvittelu positiivisena tai negatiivisena auttaa jäsentämään nyky maailmaa ja luomaan tulevaisuutta. Merkittävää on se, että yksilötasolla tulevaisuudenkuvien ja nykyhetken tulkintojen yhdistelmät vaikuttavat sekä negatiivisesti että positiivisesti yksilön toimintaan. Tähän on hyvä peilata niitä taitoja, joista muodostuvat nuorten kilpailuvaltit ja pätevyysmittarit. Yhteiskunnallisen todellisuuden ja siihen vaikuttavien erilaisten prosessien merkitys nuorten elämään syntyviin jännitteisiin ei ole yhdentekevää. (Rubin 2002, 28 - 30.) Ihminenhan on taipuvainen pohtimaan tulevaa ja laatimaan siitä visioita.

Visioiden avulla ja kautta tulevaisuuden ennakoiminen tavallaan myös ruokkii itseään. Esimerkiksi Huusko ja Haapala (2002, 90) näkevät vision merkityksen ajallisesti kaksisuuntaisena. Ihminenhan luo käsityksen tulevaisuudesta nykyhetken perusteella. Koska ihminen pyrkii myös toimimaan siten, että tuo tulevaisuuskuva toteutuisi, on tulevaisuus läsnä jo nykyhetkessä. Kehittämistyössä voidaan käyttää menetelmää, jossa nykyisten osatekijöiden ja niiden keskinäisen vuorovaikutuksen perusteella pyritään hahmottamaan kokonaisvaltainen visio. Määritellään esimerkiksi koulun perimmäinen tehtävä ja mietitään millainen koulun tulisi olla tuon odotuksen täyttämiseksi mahdollisimman hyvin. Tätä menetelmää voidaan edelleen

rakentaa pehmeän systeemimetodologian tai delfoi-menetelmän suuntaan korostamalla joko kokonaisvaltaisuutta tai yksimielisyyttä. Skenaariotyöskentelyksi metodi muuntuu muodostamalla joko kokonaisvaltainen tai yksittäisiin tekijöihin keskittyvä skenaario.

Tarkempi esimerkki skenaariotyöskentelystä on tulevaisuustaulukko, jonka laatiminen lähtee liikkeelle ongelma-alueen rajaamisesta. Toisessa vaiheessa listataan keskeisimmät muutostekijät (esimerkiksi ulkoinen toimintaympäristö: resurssit, puitteet, oppilasmäärät ja sisäiset muuttujat: johtamistyyli, organisaatiomalli, osaamis-potentiaali, sosiaalinen pääoma). Muutostekijöitä tarkastellaan eri näkökulmista ja niille hahmotellaan useita mahdollisia toteutumisvaihtoehtoja. Näistä vaihtoehdoista kootaan visio valitsemalla aina yksi vaihtoehto yhtä muutostekijää kohti. Näkökulmana tarkastelussa voi olla esimerkiksi heikot signaalit (vähämerkitykselliseltä tuntuva seikka), megatrendit (oletettavasti toteutuvat kehityssuunnat) tai kehityksen kulkusuunnan määrittävät arvot. (Huusko & Haapala 2002, 90 – 94.)

Luukkainen (2005, 102 - 103) listaa Kuusen esittämän jaottelun mukaisesti nyky-yhteiskunnassa vaikuttaviksi megatrendeiksi teknologisen kehityksen, taloudellisen globalisoitumisen, verkostoitumisen, kestäväen kehityksen, työn uudet muodot, väestön ikääntymisen ja kehitysmaiden nuoret käyttämättömänä voimavarana, julkisen sektorin uuden roolin sekä hyvinvointierojen kasvun, joka perustuu syrjäytymiseen, osaamistasoon ja aluekehitykseen. Hän mainitsee suurina kehityslinjoina myös median merkityksen kasvun, kaupungistumisen, muutoksen nopeuden ja monimutkaisuuden sekä yksilöllisyyden korostumisen suhteessa yhteisvastuuseen.

Luukkainen näkee tälle ajalle leimallisena myös yksilöllistymisen siirtymissä työuralla ja koulutuksesta työmarkkinoille. Tulevan työvoimatarpeen arviointi onkin nopeasti muuttuvien olojen vuoksi vaikeutunut ja vaatii toimijoilta vuorovaikutusta. Työssä oppiminen ja epämuodollinen oppiminen nousevat entistä keskeisemmiksi osaamisen uudistumisen tavoiksi. Luukkainen painottaakin muutostarpeiden ennakkoinnin tärkeyttä erityisesti ammatillisessa opetuksessa. Muutosvoimien liian myöhäinen tunnistaminen ja niiden seurauksista kärsiminen voi hänen mukaansa johtaa jopa yhteiskunnalliseen kriisiin. Koulutuksen ja työelämän yhteys on pidettä-

vä tiiviinä niin, että kyky vastata yhteiskunnan ja työelämän haasteisiin säilyy. Tulevaisuussuuntautuneisuus on yhteisöllistä työtettä, ja parhaimmillaan muutos aiheuttaa oppimisprosessin sekä henkilökohtaisessa osaamisessa että organisaation kollektiivisissa kokemuksissa. (Luukkainen 2005, 100 – 102, 108.)

Ennakointi ei kuitenkaan yksin riitä, vaan päämäärään pääsemiseksi on asetettava tavoitteet ja mietittävä resurssit. Drucker (2008, 69 - 71) esittääkin strategian laatimisen erityisen tärkeäksi yleishyödyllisessä organisaatiossa. Strategia johtaa työhön ja aiheet muuttuvat toiminnaksi ja nimenomaan fiksummaksi työnteoksi. Uusi toimintamalli on myös vietävä käytäntöön ja varmistuttava, että sitä noudatetaan. (Drucker 2008, 130.) Johtaminen onkin avainasemassa strategian jalkauttamisessa ja ennakointiaineiston hyödyntämisessä.

2.1.2 Muutosjohtaminen

Muutos ei voi olla hallitsematonta, vaan sitäkin pitää johtaa. Fullan (1999, 24) ohjeistaa kuitenkin välttämään muutoksen johtamista liian monilla säännöillä ja jäykillä rakenteilla tai muodollisilla viestintäkanavilla. Parempi vaihtoehto on luoda ihmisiin perustuva järjestelmä, jolle annetaan viitekehukseksi vain muutama olennainen periaate ja rakenne. Toki tällöin prosessin juurruttamisvaihe on suunniteltava huolella. Johdonmukaisuus ja yhtenäisyys ovat valtteja myös innovaatiotoiminnassa. On tärkeää ottaa huomioon, miten uusi idea liittyy muuhun toimintaan. Toisaalta tarvitaan myös hieman epävarmuuden sietokykyä. (Fullan 1999, 27 - 29.)

Luukkainen (2005, 104) näkee aktiivisen tulevaisuusasenteen muutoksen mahdollistajana. Opettajien tulisi itse pitää itseään muutosvoimana. Vaikka rehtorin rooli korostuu muutosjohtamisessa, suunnan muutokselle ja siihen ryhtymisen luo opettajakunta yhdessä. Toisaalta muutosvalmius ja myönteinen suhtautuminen uuteen ovat tärkeitä ominaisuuksia oman hyvinvoinninkin kannalta. Tulevaisuushakuisuus edellyttää kuitenkin tavoitetietoisuutta: päämäärä ja tavoitteet on osattava asettaa. Erikoistuminen ja imagon rakentaminenkin ovat osa päämäärähakuisuutta. Päämäärän saavuttamista on myös mitattava. Laadun mitta opetuksen kannalta on oppimisen edistämisen onnistuminen. (Luukkainen 2005, 104.)

Oppimisen edistäminen taas on sidoksissa yhteisiin arvoihin. Luukkaisen (2005, 140 - 141) mukaan kulttuuri asettaa arvot, joilla ihmiset sitoutuvat yhteen. Se näkyy monina kirjoittamattomina ja lausumattomina totuuksina ihmisen toiminnassa. Yhteisöllisyys rakentuu siis yhteisille arvoille.

Luukkainen kuvaa myös koulun muutosta kulttuurisena ilmiönä, jolloin ratkaisevaa on yksilöiden kyky oppia ja olla osana kollektiivisesti oppivaa yhteisöä. Luukkainen näkee, että oppilaita voi ohjata toimimaan yhteiskunnan prosesseissa oppilaitoksen ollessa peili ja pienoismalli yhteiskunnasta. Jatkuvan muutoksen maailmassa edellytetään rohkeaa oppijalähtöistä toimintaa sekä opettajalta että oppilaalta, jotka molemmat ovat osa koulutusorganisaatiota. (Luukkainen 2005, 104 - 108.)

Kesti (2005, 12 - 13) määrittelee yhdeksi organisaation keskeiseksi kompetenssitekijäksi toimintakulttuurin ja painottaa, että yhdistyvien organisaatioiden on pystyttävä luomaan yhteisesti sovittu, mielellään keskusteleva toimintakulttuuri. Kesti (2005, 125 - 126) esittää myös, että proaktiivisen toimintakulttuurin pohjan luovalmentava ja vuorovaikutteinen esimies. Vallan ja vastuun jakaminen saa aikaan muutoshalun, kun asiat eivät omalla vastuualueella suju niin hyvin kuin voisi olettaa. Kesti (2005, 181) mainitsee tehokkaiden toimintatapojen ja -menetelmien kehittämisen ryhmätyönä tärkeiksi tekijöiksi organisaatiota kehittävälle flow-tilalle. Hyvin tuottava organisaatio on mahdollinen vain silloin, kun työntekijät viihtyvät työssään.

Kestin (2005, 99) mukaan inhimillisiä menestystekijöitä täytyy kehittää systemaattisesti, jotta hiljaista tietoa voidaan jalostaa konkreettisiksi toimenpiteiksi. Hän esittää hiljaisen tiedon jalostamisen prosessin viisivaiheisena: johtaminen, kollektiivisen näkemyksen kerääminen, käsitteellistäminen, yhdessä ideointi ja johtaminen. (Kesti 2005, 99 - 100.) Tietoa pitää siis kerätä ja prosessoida jatkuvasti, että johtaminen voidaan toteuttaa uusimman tiedon tasalla. Tämä pätee erityisesti muuttuvissa toimintaympäristöissä, jotta muutos saadaan pysymään oikean suuntaisena. Muutosten nopeus aiheuttaa kuitenkin omat haasteensa.

Muutostahdin kiivaudesta nimenomaan koulutus kentässä kertookin Huuskon ja Haapalan (2002, 85) esittämä kiihtyvä sykli uudistuksille. Esimerkkinä he käyttävät peruskouluikäisten opetussuunnitelmaa, joista ensimmäinen pysyi ennallaan 27 vuotta (1925 - 1952), seuraava vain 18 vuotta (1952 - 1970), sitten vain 15 (1970 - 1985) ja tuohon aikaan viimeisin 9 vuotta (1985 - 1994). Koulukohtaisesta opetussuunnitelmasta onkin tullut vuosittain muokattava opetuksen järjestämisen työkalu. Samalla julkishallinnollisissa uudistuksissa valtakunnallista ohjausta on vähennetty ja paikallista päätäntävaltaa lisätty. Koulun perustehtävän ollessa oppilaiden opetus- ja kasvatustyö, vain sitä kehittävän toiminnan voidaan katsoa olevan koulukulttuurin kehittämistä. Olennainen osa tästä kehittämisestä lankeaa opettajalle ja opettajayhteisölle. Oppilaita pyritään kasvatuksen ja perinteen välittämisen lisäksi valmentamaan ennalta-arvaamattomassa ja tuntemattomassa tulevaisuudessa selviytymiseen. (Huusko & Haapala 2002, 85 – 87.)

Koska olennainen osa kehitystyöstä lankeaa opettajakunnalle, on hyvä pysähtyä pohtimaan opettajuutta. Luukkainen (2005, 22) määrittelee opettamisen vuorovaihtukseksi, jossa hyväkään opettaminen ei takaa välttämättä oppimista. Siksikin on tärkeää, että opettajakuntaan saadaan työyhteisön kvalifikaatiovaatimukset mahdollisimman hyvin täyttävä ryhmä. Opettajan yhteisö ei poikkea muista etenevistä, verkostoituneista ja vaihtuviin tiimeihin perustuvista työkuulttuureista. On siis tärkeää tunnistaa kvalifikaatio, kompetenssi ja ammattitaito. (Luukkainen 2005, 42 -49.)

Kvalifikaatio on se tunnustettu osaaminen, jolla työntekijä vastaa työn tai työnantajan haasteeseen ja työnantajan asettamiin vaatimuksiin (esim. virallinen tutkinto). Kompetenssilla taas tarkoitetaan pätevyyttä eli valmiuksia suoriutua tietyistä tehtävistä. Toteutuva ammattitaito voidaan puolestaan nähdä kompetenssin, kyvyn ja osaamisen sekä motivaation yhteisenä tuloksena. (Luukkainen 2005, 42 – 49.) Opettajan työssä kvalifikaatioihin liittyy lakisääteinenkin puoli, kun tietyt kelpoisuusehdot esitetään laeilla ja asetuksilla.

Luukkainen (2005, 209) tuo opettajan ammattitaidon rinnalle ajatuksen käyttöteoriasta. Tällä hän tarkoittaa sitä, että jokaisella on käsitys työnsä tarpeellisuudesta ja sen taustalla olevista arvoista. Näistä muodostuu henkilökohtaista tietämystä ja

uskomuksia sisältävä järjestelmä, jonka varassa henkilö ohjaa omaa työtään, sanalla sanoen käyttäteoria. Luukkainen mallintaa käyttäteorian rakentumista ja johtaa siitä edelleen oppilaitoksen käyttäteorian eli toiminta-ajatuksen. Käyttäteoria esitetään mukailusti kuviossa 1.



Kuvio 1. Oppilaitoksen käyttäteoria Luukkaista (2005, 211) mukailten

Kuvattu oppilaitoksen käyttäteoria esittää ne taustavoimat, jotka muokkaavat organisaation sisäistä toiminta-ajatusta. Käyttäteoria elää kokemusten ja reflektiivisen kehittymisen myötä ja samat taustavoimat muokkaavat sitä yhä uudelleen. Käyttäteorian ytimenä on tiedostava analyysi omasta toiminnasta. (Luukkainen 2005, 209 – 211.) Muutostilanteissa oman kollektiivisen ja yksilöllisen toiminnan tiedostaminen ja ymmärtäminen ovatkin tärkeitä muutosvastarinnan lievittäjiä.

Luukkainen (2005) linjaa myös osuvasti, että todelliseen muutokseen liittyy aina tuskaa – vain silloin sillä on ollut vaikuttavuutta. Henkilöt, joita muutos koskee, on otettava mukaan ja surutyöllekin on annettava osansa. Yhteiskunnan kulttuuriset ja sosiaaliset muutokset toisaalta painostavat muutokseen, mutta samalla tukevat koululaitosta sen omissa muutospyrkimyksissä. Luukkainen esittääkin mm. Dalin, Rolff & Kleekampin katsomuksen siitä, että muutosta tulisi tarkastella kokonaisvaltaisena ilmiönä. Kyseessä ei ole yksittäisten tapahtumien sarja, vaan toisiinsa läheisesti liittyvät ilmiöt jalostavat uusia ilmiöitä. (Luukkainen 2005, 208, 108.) Tässä vaikuttaa taustalla ns. paradigma-ajattelu.

2.1.3 Paradigma-ajattelu

Kuhn esitti 1960-luvulla teorian eräänlaisista paradigmanvaihdoksista. Wikipedia (2009) määrittelee tässä yhteydessä käsitteen paradigma seuraavasti:

”Paradigma viittaa tieteellistä toimintaa ohjaaviin ajatuskultuihin tai muihin tietoteoreettisiin näkökulmiin. Selkokielellä paradigma tarkoittaa oikeana pidettyä, yleisesti hyväksyttyä ja auktoriteetin asemassa olevaa teoriaa tai viitekehystä, kuten esimerkiksi evoluutioteoriaa tai suhteellisuusteoriaa”.

Kuhn (1994, 185) itse katsoi jälkikäteen käyttäneensä käsitettä toisaalta sosiologiassa merkityksessä (tietyn yhteisön jäsenten jakama uskomusten, arvojen ja teknikoiden joukko) ja toisaalta menneiden saavutusten esimerkkeinä (tarkoittaen samaisen joukon alkia, konkreettista ongelmanratkaisua).

Pietiläisen suomennuksen mukaan Kuhnin (1994, 23 - 27) teoria tarkoittaa pääpiirteissään vallankumousta, joka syntyy siitä, kun uusi tieteen paradigma alkaa kumota normaalitiedettä eli sitä tiedeyhteisön perustaa, johon aikaisemmat tieteelliset saavutukset perustuva tutkimus on kytketty. Toisaalta samassa yhteydessä esitetään, että peräkkäinen vallankumouksiin perustuva siirtyminen paradigmasta toiseen kuvaa yleensä kypsää tieteen kehitystä.

Todellisuudessa onkin useita kilpailevia perusteorioita ja niiden rinnalla yhdistelmiä ja muunnelmia, joiden pohjalta uusi teoria aikanaan kootaan (Kuhn 1994, 23 - 27). Lähtökohta on, että normaalitiedettä hallitsevien paradigmojen synnyttämiä odotuksia havaitaan rikotuksi (anomalian tunnistaminen). Uuden teorian muodostaminen päättyy tutkimuksen kautta vasta, kun luonto on opittu näkemään eri tavalla (anomalisesta asiasta tulee odotettu). (Kuhn 1994. 64 - 65.)

Muutoksen vastustamisesta on hyötyä prosessille, sillä vastarinta takaa vaikeasti syrjäytettävän paradigman. On myös tavallista, että merkittävä tieteellinen uutuus paljastuu samanaikaisesti useissa laboratorioissa. (Kuhn 1994, 76 – 77.) Vallankumoukseen johtavien kriisien merkitys onkin siinä, että ne osoittavat ajan olevan kypsä uusien työkalujen käyttöön otolle. Kriisiä voi ennakoida myös huomaamalla teorioiden lisääntyminen ennen paradigman lopullista sortumista. Heppoisin perus-

tein ei uusien työkalujen asentamiseen toki ryhdytä, vaan tuhlausta vältetään mahdollisimman pitkään. (Kuhn 1994, 86 – 88.) Toisaalta mitään takeita uuden paradigman menestymisestääkään ei ole, on vain uskottava sen mahdollisuuksiin ja voitettava muita tutkijoita kääntymään omalle näkökannalle (Kuhn 1994, 167 - 169).

Samalla tavalla voidaan nähdä murrosvaiheita rakenteellisen muutoksen teorioissa. Kautto-Koivula ja Huhtaniemi (2006, 147 - 150) kuvaavat Suomen yhteiskunnallista kehitystä murrosvaiheiden sekä talous- ja ajattelumallien vallankumouksellisinaikin muutoksina. Historia on opettanut, että syvästä murroksesta selviytymiseen tarvitaan rohkeutta ja kykyä löytää uusia selitysmalleja (paradigmoja). Suomen siirtyminen maatalousvaltaisesta teolliseen talouteen länsimaalaisittain jälkijoukoissa toisaalta saattoi mahdollistaa kärkijoukkoissa olemisen seuraavassa murroksessa eli informaatioyhteiskuntaan siirtymisessä.

Kautto-Koivula & Huhtaniemi (2006, 174 - 177) kehittävät edelleen Tofflerin 80-luvun taitteessa esittämää ajatusta informaatioaikakaudesta, jolloin tuottavuus perustuu informaatioon sekä ihmismielen voimaan ja ajatteluun. He kuvaavat informaatioyhteiskuntaa globaalina ilmiönä, jota luonnehtii monimutkaisuus, jatkuva muutos, dynamiikka, käsitteellisyys ja irtautuminen luonnosta (keinotodellisuus ja -materiaalit). Keskeisenä haasteena yhteiskunnan rajujen muutosvoimien keskellä nähdään aivotyö, sen hallinnointi, ohjaus, organisointi ja tuki. Toisaalta Kautto-Koivula & Huhtaniemi (2006, 191 - 194) esittävät, että olemme vasta murrosvaiheen alkupuolella ja teollisen aikakauden vahva asema heijastuu vielä toimintamalleihin ja tehokkuusvaatimuksiin.

Kautto-Koivula ja Huhtaniemi (2006, 323) kuvaavat tarvetta fokusoida pienet resurssimme (Suomen) viisaasti. Toisaalta he näkevät, ettei korkeakouluverkoston tehostaminen pelkästään määrällisiin tuottavuustavoitteisiin tuijottaen ole mielekasta ja peräänkuuluttavat pitkäjänteisiä yhteisiä visioita, päämääriä ja fokusoituja sisältötavoitteita. Pienen maan kohdalla voisi olla viisasta panostaa laaja-alaiseen osaamiseen ja kokonaisvaltaiseen systeemiosaamiseen. Huippuosaaminen painottuisi erilaisten mahdollisuuksien tunnistamiseen ja oivaltavaan hyödyntämiseen. Radikaalien innovaatioiden myötä myös sopeutuminen voimakkaasti muuttuviin

tulevaisuuden haasteisiin voisi helpottua. (Kautto-Koivula & Huhtaniemi 2006, 323 – 324.)

Yhtenä nykyaikaisen ICT-teknologian tuomana organisaatorakenteita muokkaavana tekijänä Kautto-Koivula ja Huhtaniemi (2006, 90 - 92) näkevät infrastruktuurin tarjoamat uudenlaiset mahdollisuudet: verkostomaisen yhteistyön ja hajautetun toiminnan. Toisaalta rakenteita on madallettu ja aivan uudenlaisia verkostomaisia organisaatioita on syntynyt. Globaalit yritykset ovat muuntautumassa yritysverkostoiksi, joiden keskustassa toimivan ”pääorganisaation” strateginen näkemys vaikuttaa verkoston kautta. Tämänkaltainen toiminta asettaa johtamiskäytännöille vaatimuksia. Organisaatioiden työntekijöiden mielissä olevien visioiden ja arvojen pitäisi olla mahdollisimman lähellä keskustasta annettuja malleja. Kautto-Koivula ja Huhtaniemi näkevät muutosprosessin punaisena lankana globalisoitumisen. He myös ennustavat, että talouden ja yhteiskunnan rakenteissa tapahtuvat muutokset jatkuvat vielä pitkään. (Kautto-Koivula & Huhtaniemi 2006, 90 – 92, 69, 83.)

Myös Helakorpi (2005, 8) esittää, että muutoksilla (postmodernissa yhteiskunnassa) on globaalit yhteytensä. Eräänlaisena koosteena megatrendeistä hän listaa toisiinsa kytkeytyvät kehityksen osa-alueet: maailmantalous, verkostotalous, asiakaslähtöisyys, kestävä kehitys, logistinen ajattelu, uusi maailmankuva ja ymmärrisyhteiskunta. Helakorpi näkee ymmärrisyhteiskunnan tavallaan verkostotalouden edellytyksenä, koska siinä on pystyttävä hahmottamaan kokonaisuuksia. Verkostotaloudessahan toimintapa ja organisaatiot poikkeavat perinteisestä, usein hierarkisesta mallista.

2.1.4 Verkostoituminen

Muutos on aina uhka ja mahdollisuus. Hautamäki (2008, 37) esittää, että kansakunnan menestys voi hyvinkin riippua sen kyvystä oivaltaa mahdollisuudet ja tarttua niihin ripeästi. Konservatiivinen menneisyyden ihailu pitäisi pystyä korvaamaan progressiivisellä asenteella. Yksi keino uudistua on uudenlainen yhteistyö, systeminen muutos: organisaatorajat eivät saa olla järkevän toiminnan esteenä vaan horisontaalinen yhteistyö on välttämättömyys. Panostaminen sosiaaliseen pää-

omaan, joka toimii kilpailukyvyyn ja tasa-arvon yhdistävänä siltana, voi tuoda ihmisten hyvinvoinnin lisäksi myös taloudellista menestystä. (Hautamäki 2008, 41 - 44.) Helakorpi (2005) määrittelee sosiaalisen pääoman tietyn ryhmän epämuodollisiksi arvojen ja normien joukoksi sekä liimaksi, joka pitää yhteisön koossa. Se on siis verkostoyhteiskunnan sosiaalinen mahdollistaja, ICT-tekniikan ollessa tekninen mahdollistaja. (Helakorpi 2005, 15.)

Drucker puolestaan (2008, 156 - 158) näkee, että voittoa tuottamattomilla yleishyödyllisillä organisaatioilla on paljon enemmän elintärkeitä suhteita kuin liikeyrityksillä. Hän myös esittää, että vain vastavuoroiset suhteet toimivat. On siis annettava jokaiselle toimijalle oma roolinsa ja toimittava yhdessä. Drucker (2008, 63) myös kuvaa koulun olevan kaukana suuryrityksestä siinä, että se haluaa olla osa vastaanottajaa, ei pelkästään toimittaja. Loppukäyttäjä (eli oppilas) on siis myös tekijä.

Opetukseen keskittyvässä yhteisössä osa verkostoa on tavallaan vastaanottajan asemassa. Auvinen (2005, 175) pohtiikin oppimisen ja osaamisen johtamisen sekä hallinnollisen opetuksen johtamisen näkökulmia ja nostaa Viitalaa (2002) mukailleen osaamisen johtamisen pääkeinoiksi keskustelun synnyttämisen, oppimista tukevien järjestelmien ja toimintamallien luomisen sekä tiedon käsittelyn ja tietoisuuden luomisen sen avulla. Sitoutuminen muutoksin ja ammattitaidon kehittäminen nähdään tärkeinä tekijöinä ja esimerkillä johtamisen keinona.

Rauhala (2005b, 306) näkeekin, että opetuksen työtavat ovat demokratisoituneet ja kaksisuuntaisen vuorovaikutuksen avulla edistetään syvällisempää ymmärrystä. Opetusta toteutetaan projekteina ja hankkeina enenevässä määrin. Myös opettajien aiemmin itsenäinen opetustyö on muuttunut yhteistyöksi muiden opettajien ja työelämän kanssa. Tällaiset työtavat muodostavat ns. käytäntöyhteisöjä, joissa uudenlaiset ihmisryhmät verkostoituvat.

Helakorpi (2005, 11) esittää, että verkostoitumiselle on vakiintumassa käsitelmäriitys:

Verkostoituminen on monenkeskistä yhteistyötä, esimerkiksi yritysten muodostama tuotanto- tai yritysverkosto. Verkostoitumalla yritykset hakevat ratkaisuja haasteisiin ja ongelmiin, joihin niiden omat voimavarat eivät riitä (tai verkostoitumalla saavutetaan lisäarvoa / uutta osaamista). Verkottuminen, siis tietoverkot ja -liikenne, on tässä prosessissa mahdollistaja ja väline. Pelkkä tietoliikenneverkko ei tee vielä toimivaa yritysverkostoa.

Verkottumisessa myös toimijat kaipaavat määrittelyä. Luukkainen (2005) näkee viimeaikoina opiskelija-sanana osittain korvaamaan nousseen käsitteen oppija laajempimerkityksisenä. Oppija ei esimerkiksi ole mihinkään instituutioon sidottu. Sanaan oppija myös sisältyy ajatus jatkuvasti etenevästä kehitysprosessista. Kokemukset ja uusi tieto rakentuvat aiemman osaamisen, tietämyksen ja käsitysten päälle. Oppija tuo esiin koulun päämääriä ja toimintatapaa kehittävän puolen oppilaasta/opiskelijasta. (Luukkainen 2005, 73.) Ei siis kuitenkaan ole samantekevää mihin yksilö kiinnittyy ja samaistuu.

Ruohotie (2005, 222) tulkitsee persoonallisen identiteetin siten, että yksilö määrittelee itsensä suhteessa toisiin ihmisiin havaitsemiensa yhtäläisyyksien ja eroavaisuuksien pohjalta. Sosiaalinen identiteetti puolestaan ankkuroi minäkäsityksen laajempaan viitekehykseen. Yksilö määrittelee itsensä sosiaalisen ryhmän tai yhteisön jäsenenä ja ollessaan vuorovaikutuksessa toisten kanssa. Tiimityössä ja organisaation yhteisissä ponnistuksissa tällaisen kollektiivisen identiteetin tunnustaminen on olennaista.

Yksi verkostoitumisen muoto on kumppanuus. Se voi Helakorven (2005, 45-47) mukaan olla suunniteltua, spontaania tai yhteisyyden tunteen sanelemaa. Kumppanuuden peruselementteinä pidetään tietopääomaa, lisäarvoa ja luottamusta. Kumppanuus mahdollistaa lisäarvon luomisen kaikille. Tämä edellyttää kuitenkin tietojen jakamista ja se puolestaan vaatii luottamuksellista suhdetta. Tavoitteen asettelusta riippuen kumppanuus voi olla luonteeltaan operatiivista (kustannusten alentaminen), taktista (tehokkaammat toimintatavat) tai strategista (merkittävät strategiset edut) (Helakorpi 2005, 50).

Helakorpi (2005, 16 - 18) esittää parhaana verkostoitumistyyppinä hajautetun verkon, joka säilyttää toimivuutensa, vaikka osa siitä tuhoutuisi. Toisaalta hajautettu ja verkostoitunut järjestelmä ja sen kehittäminen vaativat reaaliaikaista tiedon siirtoa. Verkostotalous vaatiikin tietotekniikan lisäksi kehittyneitä sosiaalisia suhteita. Ydinosaamiseen keskittymällä voidaan kuitenkin parantaa kilpailukykyä ja muuta toimintaa voidaan hajauttaa maantieteellisesti tai toiminnallisesti.

Helakorpi (2005, 131 - 134) visioi tulevaisuuden koulutuksen tapahtuvan verkostokoulussa ja esittää kymmenen kehityslinjaa koulun megatrendeiksi:

1. *Asiakaslähtöinen toiminta*
2. *Uudet tiedon ja oppimisen käsitykset*
3. *Oppilaitoksen sisäisen toiminnan uudistuminen*
4. *Oppisisältöjen uusiminen*
5. *Tietotekniikan laaja hyväksikäyttö*
6. *Oppilaitosten keskinäinen yhteistyö*
7. *Oppilaitoksen päätösvallan lisääntyminen, tulosvastuullisuus*
8. *Oppilaitosten omistuspohjan yhtenäistäminen*
9. *Kansainvälinen yhteistyö*
10. *Uusi maailman- ja ihmiskuva*

Kantola (2009, 13) esittää verkostoitumisen myös yhtenä korkeakoulusektorin keskeisenä aluekehitystä tukevana tekijänä ja toisaalta mahdollisena kansallista kilpailukykyä lisäävänä tekijänä. Joissain tapauksissa organisaatiot voivat olla jopa pakotettuja kilpailemaan keskenään, mutta ideaalitulanteessa verkostomainen toiminta vahvistaa korkeakouluja. Vaikutuksetkin saattavat ilmetä vasta kaukana tulevaisuudessa. (Kantola 13 - 14.) Seuraava luku käsittelee korkeakoulujärjestelmässä tähän asti tapahtunutta rakenteen muotoutumista sekä esittelee tarkemmin case-esimerkkinä toimivan kumppanuussopimuksen allekirjoittaneet neljä ammattikorkeakoulua.

2.2 Korkeakoululaitos Suomessa

Suomen korkeakoulujärjestelmän muodostavat yliopistot ja ammattikorkeakoulut. Kummallakin on oma tehtävänsä (OPM 2009.)

Ammattikorkeakoulut (AMK) ovat luonteeltaan pääosin monialaisia ja alueellisia korkeakouluja, joiden toiminnassa korostuu

yhteys työelämään ja alueelliseen kehittämiseen. Niissä suoritettavat tutkimukset ovat ammatillispainotteisia korkeakoulututkintoja. Ammattikorkeakoulujen tehtävänä on antaa työelämän ja sen kehittämisen vaatimuksiin sekä tutkimukseen ja taiteellisiin lähtökohtiin perustuvaa korkeakouluopetusta ammatillisiin asiantuntijatehtäviin

Yliopistojen perustehtävänä on harjoittaa tieteellistä tutkimusta ja antaa siihen perustuvaa ylintä opetusta. Yliopistot toimivat vuorovaikutuksessa yhteiskunnan kanssa ja edistävät tutkimustulosten yhteiskunnallista vaikuttavuutta.

Tutkimus kuuluu oleellisena osana toki myös ammattikorkeakouluun. Ammattikorkeakoululain 4 §:n muutetun sanamuodon mukaan ammattikorkeakoulun tehtävät ovat 1.1.2010 alkaen seuraavat:

Ammattikorkeakoulujen tehtävänä on antaa työelämän ja sen kehittämisen vaatimuksiin sekä tutkimukseen, taiteellisiin ja sivistyksellisiin lähtökohtiin perustuvaa korkeakouluopetusta ammatillisiin asiantuntijatehtäviin, tukea yksilön ammatillista kasvua ja harjoittaa ammattikorkeakouluopetusta palvelevaa sekä työelämää ja aluekehitystä tukevaa ja alueen elinkeinorakenteen huomioon ottavaa soveltavaa tutkimus- ja kehitystyötä sekä taiteellista toimintaa. Tehtäviään hoitaessaan ammattikorkeakoulujen tulee edistää elinikäistä oppimista. (Laki ammattikorkeakoululain muuttamisesta ja väliaikaisesta muuttamisesta 24.7.2009/564)

Helakorpi (2005, 56) määrittelee, että uusin tutkimustieto saadaan yliopistoilta, uusin sovellustieto ammattikorkeakouluilta ja uusin oppimistieto opettajankoulutuslaitoksesta.

Ammattikorkeakoulutuksen järjestäjien rahoituksesta vastaavat valtio ja kunnat yhdessä. Rahoitus perustuu ammattikorkeakouluissa koulutuksen alakohtaiseen todelliseen kustannustasoon, jonka perusteella määräytyy yksikköhinta. Tämä yksikköhinta kattaa nykyään myös käyttökustannukset ja investoinnit poistojen muodossa. Osa rahoituksesta myönnetään koulutuksen järjestäjän tuloksellisuuden perusteella. Myös yliopistojen perusrahoitukseen kuuluu tuloksellisuusrahoitus, mutta perusrahoituksesta vastaa vain valtio. Opetusministeriön kautta osoitettavaan toimintamenorahoitukseen sisältyy myös hankerahoitusta. (OPM 2009.)

Yhtenä ammattikorkeakoulun tehtävänä on alusta asti ollut alueellinen kehittämis-
tehtävä. Alueelliseen vaikuttavuuteen on kiinnitetty yhä enemmän huomiota, mutta
toisaalta oikeudenmukaisuuden suhteen on esitetty kysymyksiä. Samojen alueelli-
sen vaikuttavuuden kriteereiden soveltamista eri aloja edustaviin ja eri alueilla si-
jaitseviin ammattikorkeakouluihin ei pidetä välttämättä oikeudenmukaisena (Ko-
lehmainen, Kautonen & Koski 2003,105). Toisaalta esim. Kotila (2003, 191) mää-
rittelee aluekehitystoimintaa sekä tutkimus- ja kehitystyötä ammattikorkeakouluis-
sa vain koulutusfunktiota palvelevana toimintana, ei pääasiana.

Toiseksi suomalaiselle ammattikorkeakoululle tyypilliseksi piirteeksi Kotila (2003,
191 - 192) kuvaa monialaisuutta. Eri koulutusalojen juuret kun ovat erillisissä op-
pilaitoksissa, joita ammattikorkeakoulureformissa yhdistettiin. Kotila myös esittää
yritysfuusio-analogian, jossa kilpailevat yritykset enemmän tai vähemmän vapaaeh-
toisesti pyrkivät liittymään yhteen. Monialaisen ammattikorkeakoulun tehtävä oli-
kin ratkaista, miten koulutusalat voivat säilyttää riippumattomuutensa, yksilöllisyy-
tensä ja historiallisen itseymmärryksensä.

Suomen ammattikorkeakoulujen toimintaa säätelee Ammattikorkeakoululaki
9.5.2003/351 ja Valtioneuvoston asetus ammattikorkeakouluista 15.5.2003/352.
Ammattikorkeakoulun toimiluvan saanutta kuntaa, kuntayhtymää, rekisteröityä
suomalaista yhteisöä tai säätiötä kutsutaan ylläpitäjäksi. Ammattikorkeakoululaissa
määritellään sisäisen hallinnon elimiksi hallitus ja rehtori. Lisäksi säädetään, että
hallituksen puheenjohtajana toimii rehtori. Hallituksessa ovat lisäksi 1.1.2010 voi-
maantulevan muutoksen mukaisesti edustettuina ammattikorkeakoulun muu johto,
päätoimiset opettajat, muu päätoiminen henkilöstö ja päätoimiset opiskelijat sekä
elinkeino- ja muun työelämän edustajat (Laki ammattikorkeakoululain muuttami-
sesta ja väliaikaisesta muuttamisesta 24.7.2009/564). Myös 13 §:ään tulee muutos
ja ammattikorkeakoulun ylläpitäjällä on jatkossa valta nimittää tai ottaa vararehtorit
ja muu ylin johto. Vararehtorien määrästä ylläpitäjällä on ollut päätösvalta jo ai-
emman säädöksen nojalla.

Tutkinnoista, koulutusohjelmista, opetussuunnitelmista, opinnoista, opintojen ohjauksesta, opetukseen osallistumisesta, muiden opintojen hyväksilukemisesta, harjoittelusta, opinnäytetyöstä, arvioinnista ja todistuksista annetaan tarkempia määräyksiä ja ohjeita ammattikorkeakoulun tutkintosäännössä (Valtioneuvoston asetus ammattikorkeakouluista 15.5.2003/352), jonka hyväksyy ammattikorkeakoulun hallitus, kuten muutkin sisäistä hallintoa koskevat säännöt.

2.2.1 Lahden ammattikorkeakoulu

Lahden ammattikorkeakoulu kuuluu itsenäisenä tulosalueena Päijät-Hämeen koulutus konserniin. Muita tulosalueita ovat ammatillista ja lukiokoulutusta tarjoava Koulutuskeskus Salpaus ja työhönvalmennusta järjestävä Tuoterengas. Koulutus konserni on 14 päijäthämäläisen kunnan omistama kuntayhtymä. Kunnat ovat Artjärvi, Asikkala, Hartola, Heinola, Hollola, Hämeenkoski, Kuhmoinen, Kärkölä, Lahti, Nastola, Orimattila, Padasjoki, Pertunmaa ja Sysmä. (LAMK 2009a). Kymmenen näistä kunnista on myös käynnistänyt kuntarakenteen tunnustelua varten UusiKunta-selvityksen (Uusikunta 2009).

Organisatorisesti rehtorin johtama Lahden ammattikorkeakoulu (jäljempänä LAMK) jakautuu kahteen toimialaan: Hyvinvointitoimialaan sekä Yritys- ja kulttuuritoimialaan, joita kumpaakin johtaa alan vararehtori. Lisäksi toimintoja on järjestetty LAMK-tasoisina matriisitoimintoina (esim. opiskelijapalvelut ja oppimisen kehittäminen). Omaan yksikkönään toimii Innovaatiokeskus, joka palvelee erityisesti alueen tutkimus- ja kehitystyötä. Tarkempi organisaatiokaavio on liitteenä 3.

LAMK:n toimintaa johtaa ja ohjaa ammattikorkeakoulun hallitus. Toiminnasta vastaavat lisäksi johtotiimi sekä alakohtaiset johtoryhmät. Toimialoilla koulutusalat on järjestetty viideksi yksiköksi, joiden toimintaa johtavat koulutuspäälliköt. Koulutusalojen koulutusohjelmista ja suuntautumisvaihtoehdoista vastaavat organisatoriset tiimit, joita vetävät yliopettajat.

LAMK:ssa on järjestelty toimintoja uudella tavalla jo aiemmin ja liikunnan koulutuksen aloituspaikat siirtyivät Haaga-Helian Vierumäen yksikköön 1.8.2008 alkaen.

Viimeiset opiskelijat Lahden ammattikorkeakoulun Liikunnan laitoksella aloittivat opiskelunsa syyskuussa 2007. Myös Liiketalouden koulutus on keskitetty Heinolaan Lahteen vuonna 2007 ja yhteistä kampusaluetta Lahden yliopistokeskuksen, Lahden Tiede- ja yrityspuiston sekä muiden alueen korkeakoulutoimijoiden kanssa on alettu suunnitella. Tällä hetkellä LAMK:lla on seitsemän toimipistettä, jotka sijaitsevat pääsääntöisesti Lahden kaupungin keskustassa. Opiskelijamäärä on noin 5300. Opiskelijakunta toimii nimellä LAMKO. (LAMK 2009a.)

Nuorten koulutusohjelmia, joista kaksi vieraskielisenä toteutuksena, on tarjolla koulutusaloittaisissa yksiköissä seuraavasti:

Liiketalouden ala

- Kansainvälisen kaupan koulutusohjelma
- Liiketalouden koulutusohjelma (taloushallinto, markkinointi, johtaminen ja viestintä sekä yrittäjyyspolku)
- Tietojenkäsittelyn koulutusohjelma
- Degree Programme in International Business
- Degree Programme in Business Information Technology

Matkailun ala

- Hotelli- ja ravintola-alan koulutusohjelma
- Matkailun koulutusohjelma

Kulttuuriala (Muotoilu- ja Taideinstituutti sekä Musiikin ala)

- Kuvataiteen koulutusohjelma
- Muotoilun koulutusohjelma:
 - koru- ja esinemuotoilu
 - muoti- ja vaate suunnittelu
 - pakkausmuotoilu ja grafiikka
 - sisustusarkkitehtuuri ja kalustemuotoilu
 - teollinen muotoilu
- Musiikin koulutusohjelma: Muusikko
 - esittävä musiikki
 - musiikkiteatteri

- Musiikin koulutusohjelma: Musiikkipedagogi
 - instrumenttiopetus
 - varhaisiän musiikkikasvatus
- Viestinnän koulutusohjelma:
 - elokuva- ja tv-ilmaisu
 - graafinen suunnittelu
 - multimediatuotanto
 - valokuvaus

Sosiaali- ja terveysala

- Fysioterapian koulutusohjelma
- Hoitotyön koulutusohjelma: Hoitotyö, sairaanhoitaja
- Hoitotyön koulutusohjelma: Terveystyö
- Sosiaalialan koulutusohjelma: sosiaalipedagoginen aikuistyö, sosiaalipedagoginen lapsi- ja nuorisotyö

Tekniikan ala

- Kone- ja tuotantotekniikan koulutusohjelma:
 - mekatroniikka
 - tuotantopainotteinen mekatroniikka
- Mediatekniikan koulutusohjelma: tekninen visualisointi
- Muovitekniikan koulutusohjelma
- Puutekniikan koulutusohjelma: puutekniikka ja puutuotetekniikka
- Tekstiili- ja vaatetustekniikan koulutusohjelma
- Tietotekniikan koulutusohjelma:
 - ohjelmistotekniikka
 - tietokone-elektronikka
 - tietoliikennetekniikka
- Ympäristötekniikan koulutusohjelma:
 - miljöösuunnittelu
 - ympäristötekniikka
 - ympäristöbiotekniikka

Lisäksi järjestetään aikuisille suunnattua tutkintoon johtavaa ja ylempään AMK-tutkintoon johtavaa koulutusta, erikoistumisopintoja, täydennyskoulutusta ja avoimen AMK:n opintojaksoja.

2.2.2 Hämeen ammattikorkeakoulu

Hämeen ammattikorkeakoulun (jäljempänä HAMK) hallinnoijana toimii myös kuntayhtymä. Hämeen ammatillisen korkeakoulutuksen kuntayhtymä (HAKKY) järjestää ammatillisen korkeakouluopetuksen lisäksi muuta koulutusta Hämeen ammatti-instituutissa (HAMI) ja ylläpitää HAMK:n yhteydessä toimivaa Ammatillista opettajakorkeakoulua (AOKK) ja liikenneopetuskeskusta. Hämeen ammatillisen korkeakoulutuksen kuntayhtymän jäsenkunnat ovat Forssa, Hattula, Hämeenlinna, Riihimäki, Tammela ja Valkeakoski.

Organisatorisesti HAMK jakautuu hallinnollisen johdon alla toimiviin kahdeksaan koulutus- ja tutkimuskeskukseen, joilla kullakin on johtaja: Biotalous- ja tutkimuskeskus, Elinympäristön KT-keskus, Hyvinvoinnin KT-keskus, Toimintusetujen hallinnan KT-keskus, Teknologiateollisuuden KT-keskus, Teollisuuden palveluliiketoiminnan KT-keskus, Yrittäjyyden ja liiketoiminnan KT-keskus, Ammatillinen opettajakorkeakoulu. Rehtorin tukena toimii kaksi vararehtoria. Opiskelijoita on kaikkiaan noin 7000. Opiskelijakunta toimii nimellä HAMKO. (HAMK-portal 2009.)

Koulutusohjelmissa on useita vieraskielisenä toteutettuja ja toimintaa on seitsemällä paikkakunnalla: Evo, Forssa, Hämeenlinna, Lepaa, Mustiala, Riihimäki ja Valkeakoski. Tarjontaa löytyy eniten Hämeenlinnasta ja joillakin paikkakunnilla järjestetään vain muutamia koulutusohjelmia.

Koulutusalat jakautuvat nuorten koulutusohjelmiin seuraavasti:

- Kulttuuriala
 - Muotoilun ko
 - Ohjaustoiminnan ko

- Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala
 - International Business
 - Liiketalouden ko
- Luonnontieteiden ala
 - Tietojenkäsittelyn ko
- Tekniikan ja liikenteen ala
 - Automation Engineering
 - Bio- ja elintarviketekniikan ko,
 - Elintarvike-, liha- ja valmisruoka-, meijeri- ja ympäristö-
bioteknologian sv:t
 - Construction Engineering
 - Industrial Management
 - Kone- ja tuotantotekniikan ko
 - Liikennealan ko
 - Mechanical Engineering and Production Technology
 - Mediatekniikan ko
 - Rakennusalan työnjohdon ko
 - Rakennustekniikan ko
 - Supply Chain Management
 - Tietotekniikan ko
 - Tuotantotalouden ko
 - Tuotekehityksen ko
- Luonnonvara- ja ympäristöala
 - Kestävän kehityksen ko
 - Maaseutuelinkeinojen ko
 - Maisemasuunnittelun ko
 - Metsätalouden ko
 - Puutarhatalouden ko
- Sosiaali-, terveys- ja liikunta-ala .
 - Hoitotyön ko (hoitotyön ja terveydenhoitotyön sv:t)
 - Sosiaalialan ko

Lisäksi järjestetään aikuisille suunnattuja ja ylempään AMK-tutkintoon johtavaa koulutusta, erikoistumisopintoja, täydennyskoulutusta ja avoimen AMK:n opintojaksoja. (HAMK-portal 2009.)

2.2.3 Laurea-ammattikorkeakoulu

Laurea-ammattikorkeakoulu puolestaan toimii osakeyhtiömuotoisena (Laurea-ammattikorkeakoulu Oy). Laurea-ammattikorkeakoulu Oy:n osakkaita ovat Espoon kaupunki, Hyvinkään kaupunki, Invalidiliitto ry, Kauniaisten kaupunki, Keski-Uudenmaan koulutuskuntayhtymä, Kirkkonummen kunta, Länsi-Uudenmaan ammattikoulutuskuntayhtymä, Porvoon kaupunki ja Vantaan kaupunki. (Laurea 2009.)

Laurea-ammattikorkeakoulu Oy:n hallituksen lisäksi hallinnosta ja johtamisesta vastaavat toimielimet ovat yhtiökokous, Laurea-ammattikorkeakoulun hallitus ja toimitusjohtajana toimiva rehtori. Johtoryhmään kuuluvat myös hallintojohtaja ja kehittämisjohtaja sekä aluerehtorit. Laajennettuun johtoryhmään kuuluvat lisäksi paikallisyksiköiden johtajat, muita rehtorin määrittelemiä johtajia sekä henkilöstön ja opiskelijoiden edustajia. (Laurea 2009.)

Laurean kahden hallinnollisen, aluerehtorin johtaman alueyksikön alaisuuteen kuuluu seitsemän paikallisyksikköä, jotka sijaitsevat Hyvinkäällä, Keravalla, Leppävaarassa, Lohjalla, Otaniemessä, Porvoossa ja Tikkurilassa. Opiskelijoita on kaikkiaan noin 8000. Opiskelijakunnan nimi on LAUREAMKO. (Laurea 2009.)

Laurea-ammattikorkeakoulun menneisyyteen kuuluu nimenmuutosprosessi vuodelta 2001, kun nimestä Espoon-Vantaan ammattikorkeakoulu luovuttiin. Nimenmuutosta pidettiin onnistuneena varsinkin vaikeasti hahmotettavan toiminta-alueen kannalta. Toiminta-aluetta on määritelty sanoilla Helsingin metropolialue ilman Helsinkiä. (Rauhala 2005a, 52.) Myös koulutustarjonnan muutoksista on kokemusta, sillä Laurean viestinnän koulutusohjelman tarjonta siirtyi Metropolia Ammattikorkeakouluun ja Laurea sai vastineeksi kauneudenhoitoalan sekä palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelmat (Metropolia 2009).

Laurean yhteydessä törmää melko varmasti käsitteeseen Learning by Developing (LbD). Kyseessä on opetusministeriöltäkin tunnustusta saanut Laurean kehittämä opetuksen innovaatio. Toimintamallin lähtökohtana on aidosti työelämään kuuluva, käytäntöä uudistava kehittämishanke ja se nivoo yhteen koulutuksen, aluekehityksen sekä t&k-toiminnan. (Laurea 2009.)

Kaikkia koulutusohjelmia ei tarjota jokaisessa paikallisyksikössä. Eri yksiköt järjestävät (nuorten) tutkintoon johtavaa koulutusta seuraavissa koulutusohjelmissa:

- Sosiaali-, terveys- ja liikunta-ala
 - Fysioterapia
 - Hoitotyö
 - Kauneudenhoitoala
 - Rikosseuraamusala
 - Sosiaaliala
- Matkailu-, ravitsemis- ja talousala
 - Hotelli- ja ravintola-alan liikkeenjohto
 - Matkailu
 - Palvelujen tuottaminen ja johtaminen
- Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala
 - Liiketalous
 - Tietojenkäsittely
 - Turvallisuusala
- Englanninkieliset koulutusohjelmat
 - Business Management
 - Business Information Technology
 - Nursing
 - Social Services
 - Tourism
 - Facility Management (alkaa syksyllä 2010)

Lisäksi järjestetään aikuisille suunnattuja ja ylempään AMK-tutkintoon johtavaa koulutusta, erikoistumisopintoja, täydennyskoulutusta ja avoimen AMK:n opintojaksoja. (Laurea 2009.)

2.2.4 Metropolia ammattikorkeakoulu

Metropolia ammattikorkeakoulun ylläpitäjänä toimii Helsingin, Espoon, Vantaan ja Kauniaisten kaupunkien sekä Kirkkonummen kunnan perustama Metropolia Ammattikorkeakoulu Oy. Toimintaa ohjaa osakeyhtiön ja ammattikorkeakoulun hallitusten lisäksi johtoryhmä, johon kuuluvat tukipalveluiden johtajat: talous- ja hallintojohtaja, henkilöstöjohtaja, viestintäjohtaja ja tietohallintojohtaja sekä klusterijohtajat ja rehtorin tukena toimiva vararehtori. Seitsemän klusteria ovat Kulttuuri ja luova toimiala, Liiketoimintaosaaminen, Terveys- ja hoitoala, Hyvinvointi ja toimintakyky, Rakennus- ja kiinteistöala, Teollinen tuotanto sekä Tieto- ja viestintäteknologia.

Metropolia ammattikorkeakoulun taustalla on 1.8.2008 tapahtunut Helsingin ammattikorkeakoulun (STADIA) ja EVTEK-ammattikorkeakoulun (aiemmin Espoon - Vantaan teknillinen ammattikorkeakoulu) yhdistyminen 10 700 opiskelijan yksiköksi. Myös opiskelijakunnat (HAMOK ja Kolmirauta) ovat yhdistymisen myötä muotoutuneet toimimaan nimellä METKA. Opetusministeriö on esittänyt, että tämänhetkisessä rakenteellisessa kehitystyössä selvitetäisiin vielä Laurea-ammattikorkeakoulun mahdollista liittymistä Metropolia ammattikorkeakouluun. (Metropolia 2009.)

Koulutusohjelmia tarjotaan eri toimipisteissä Helsingissä, Espoossa ja Vantaalla ja koulutusaloja tarjonnassa on neljä (Kulttuuriala, Liiketalous, Sosiaali- ja terveysala sekä Tekniikka ja liikenne). Kuviossa numero 2 esitetään nuorten tutkintoon johtavien koulutusohjelmien jakautuminen eri aloille.

Metropolia ammattikorkeakoulu

AMK-tutkinnot nuorille

Tähdellä merkityt ovat mukana syksyn yhteishaussa 14.-25.9.2009.

<p>Kulttuuriala</p> <p>Elokuva ja televisio Esittävä taide Konservointi Kulttuurituotanto Muotoilu Musiikki Pop/jazzmusiikki Vaatetusala Viestintä</p> <p>Sosiaali- ja terveysala</p> <p>Apuvälinetekniikka Bioanalytiikka* Ensihoito Fysioterapia* Hammastekniikka Hoitotyö* Jalkaterapia Nursing Optometria* Osteopatia Radiografia ja sädehoito* Social Services Sosiaaliala* Suun terveydenhuolto* Toimintaterapia* Vanhustyö</p>	<p>Liiketalouden ala</p> <p>European Business Administration European Management International Business and Logistics Liiketalous</p> <p>Tekniikan ja liikenteen ala</p> <p>Auto- ja kuljetustekniikka Automaatiotekniikka Bio- ja elintarviketekniikka Elektroniikka Environmental Engineering Hyvinvointitekniikka Information Technology Kemiantekniikka Kone- ja tuotantotekniikka Laboratorioala Maanmittaustekniikka Materiaali- ja pintakäsittelytekniikka Media Engineering Mediatekniikka Rakennusalan työjohto Rakennustekniikka Sähkötekniikka Talotekniikka Tietotekniikka* Tuotantotalous</p>
---	--

Lähde http://www.metropolia.fi/koulutustarjonta/amk_tutkinnot/ Viitattu 18.9.2009

Kuvio 2. Nuorten tutkintoon johtavien koulutusohjelmien jakautuminen aloittain Metropolia ammattikorkeakoulussa syksyllä 2009.

Tutkintoon johtavien nuorten koulutusohjelmien lisäksi järjestetään aikuisille suunnattuja ja ylempään AMK-tutkintoon johtavaa koulutusta, erikoistumisopintoja, täydennyskoulutusta ja avoimen AMK:n opintojaksoja. (Metropolia 2009.)

2.3 HLLM-kumppanuusverkosto

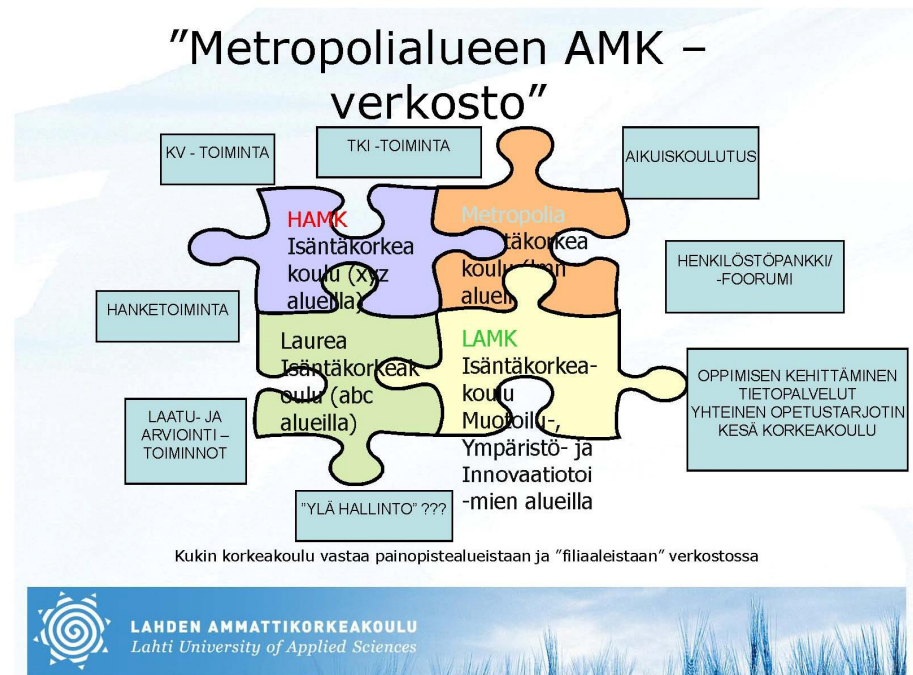
Rakenteellisen kehittämisen toimenpiteenä Lahden ammattikorkeakoulussa on allekirjoitettu 15.10.2008 neljän ammattikorkeakoulun (Lahden ammattikorkeakoulu - LAMK, Hämeen ammattikorkeakoulu -HAMK, Laurea-ammattikorkeakoulu ja Metropolia ammattikorkeakoulu) välinen kumppanuussopimus.

Sisäiseksi aikatauluksi Lahden ammattikorkeakoulussa on määritelty:

- elo-syyskuu 2009 koulutusala-kohtaiset työryhmät sekä tukipalvelutyöryhmät jatkavat selvittelyä
- lokakuussa kootaan yhteen
- marras-joulukuussa 2009 yhteisen strategian hyväksyntäkierron
- tammikuu 2010 rakenne-esitys opetusministeriölle
- huhtikuu 2010 sopimusneuvottelut opetusministeriössä
- 2010 - 2012 rakennetoteutus (PikaLamboree 8/2009)

Ammattikorkeakoulujen keskinäistä työnjakoa selvitetään ja yhteistyöllä tähdätään etupäässä siihen, että alueen kansainvälinen kilpailukyky vahvistuu. Kaikkien kumppaniammattikorkeakoulujen tahtotila on kirjattu opetusministeriön kanssa tehtyihin sopimuksiin samassa muodossa: ”*Tahtotilana vuodelle 2020 on kansainvälisesti arvostettu Helsingin laajan metropolialueen kansainvälistä kilpailualue-
maa vahvistava itsenäisten korkeakoulujen liittouma*”. (LAMK 2009b.)

Rehtori Iilomäki (2009) on esittänyt prosessin alkuvaiheessa, että LAMKin painopisteet ovat Muotoilu-, Ympäristö- ja Innovaatiotoiminnot. Samalla on ideoitu isäntäkorkeakoulumallia, jossa kullakin verkoston jäsenellä olisi omat painopiste-alueet, joissa se tarjoaisi asiantuntemustaan muille. Malli esitetään kuviossa 3. LAMK:n profiilialueiksi määriteltiin samassa yhteydessä Tutkimus, kehitys ja innovaatiotoiminta (TKI) ja kansainvälisyys (KV). Innovaatiotoimintoihin lasketaan kuuluvaksi myös liiketoimintaosaaminen. Myös aikuiskoulutus on nostettu profiilialueeksi (Nieminen 2009).



Kuvio 3. Lahden ammattikorkeakoulun painopistealueet Metropolialueen AMK-verkostossa (Ilomäki 2009).

Monenlaista yhteistyötä on toki neljän ammattikorkeakoulun välillä ollut aiemmin mm. hanketoiminnassa, mutta kumppanuussopimuksen pohjalta yhteistyön tiivistämistä ja työnjaon selkiyttämistä on määritelty systemaattisesti työryhmissä. Koulutusaloittain on kokoonnuttu Tekniikan, Sosiaali- ja terveystieteiden, Liiketalouden ja yritysmaailman, Kulttuurialan, Tietojenkäsittelyn, Matkailu- ja ravitsemisalan ryhmässä. Koulutusaloilla on jakauduttu käytännön syistä myös alaryhmiin esimerkiksi tekniikan, liiketalouden ja kulttuurialalla. Muut ryhmät on nimetty seuraavasti

- T&k hankepalvelu
- Opintoprosessien kehittäminen
- Aikuiskoulutus ja YAMK
- Henkilöstökoulutus ja pedagogiikka
- Kv-asiat
- Kirjasto- ja tietopalvelu
- Tietohallinto, tietohallinnon järjestelmät
- Toiminnanohjausta palveleva tietotuotanto

- Laadunvarmistus
- Viestintä ja markkinointi
- Opiskelijahyvinvointi
- Ura ja rekrytointi

Työn tuloksena laaditaan toimenpideohjelma vuosille 2010 - 2012. Käytännössä toimenpideohjelmanesitys laaditaan kumppanuusammattikorkeakoulujen rehtorien yhteistyönä ja se käsitellään kunkin osapuolen normaalissa päätöksentekojärjestyksessä. Toimenpideohjelma ”*käsittää sopimus pohjaisen yhteistyön, toimintojen profiloinnin ja työnjaon sekä mahdollistaa vaiheittain etenevät yhteistyömuodot muiden metropolialueen korkeakoulujen kanssa.*” (Kumppanuusammattikorkeakoulujen työtila 2009.) Varsinainen toimenpideohjelmanesitys ei ole ollut saatavilla tätä opinnäytetyötä laadittaessa syksyllä 2009.

Muutamien työryhmien toimintaa esitellään jäljempänä tarkemmin. Maininnan arvoisen on myös periaatteessa kaikille avoin yhteistyö Second Lifessa. Verkostoitumistilaisuuksia järjestetään lukuvuoden 2009 - 2010 aikana yhteensä viisi. Tilaisuudet koostuvat lyhyistä tietoiskuista, opetuscasejen ja vastaavien esittelystä sekä tutustumiskäynneistä koulujen virtuaalikampuksille. Osallistumiseen tarvitaan nettiyh-teyteen kytketty tietokone, johon on asennettu Second Life -ohjelma. (Laurean wiki 2009.)

3 RAKENTEELLINEN KEHITYS OPISKELIJAN NÄKÖKULMASTA

Opiskelijan asemaan laajemmasta näkökulmasta liittyy ensivaiheessa jo se, pääseekö ylipäätään opiskelemaan haluamaansa alaa haluamallaan paikkakunnalla. Havaintojeni mukaan Päijät-Hämeen abiturienttien keskuudessa ollaan huolestuneita siitä, pysyvätkö paikalliset koulutusmahdollisuudet nykyisellään. Myös työntekijäkentässä on aiheuttanut huolta opetusministeriön (2008, 19 - 20) laatimat rakenteellisen kehittämisen suuntaviivat vuosille 2008 - 2011, joissa ”*Ammattikorkeakoulujen liiketoimintaosaamista vahvistetaan lakkauttamalla pieniä toimipisteitä*” ja ”*Ammattikorkeakouluissa vähennetään tekniikan alan yksiköitä*” tai ”*Nuori-soalan koulutusta järjestävät pääasiassa ammattikorkeakoulut, joita yliopistot tukevat tutkimusosaamisellaan*”.

Toisaalta yhteistyön odotetaan tuovan uusia mahdollisuuksia opintokokonaisuuksiin. Syksyllä 2009 Lahden ammattikorkeakoulussa aloittaneet opiskelijat ovatkin olleet kiinnostuneita yhteistyön muodoista ja mahdollisuuksista. Jo aiempina vuosina aloittaneiden opiskelijoiden parissa ei ehkä kiinnitetä niin selvästi huomiota HLLM-yhteyteen. Toki opiskelijoille avautuvien uusien mahdollisuuksien yhteydessä tiedotetaan kaikista mukana olevista taustavoimista.

Syys-lokakuun 2009 vaihteessa päivälehdissä ja valtakunnallisissa tv-uutisissa oli Teknillisen korkeakoulun, Helsingin kauppakorkeakoulun ja Taideteollisen korkeakoulun pohjalle syntyvän Aalto-korkeakoulun opiskelijoiden kommentteista havaittavissa toisaalta oman vaikutusmahdollisuuden puuttuminen, mutta toisaalta myös hyvin positiivinen asenne tulevia uusia mahdollisuuksia kohtaan.

Syksyn 2009 aikana on myös HLLM-kumppanuussopimuksen pohjalta syntyneistä ja suunnitteilla olevista uusista toimenpiteistä saatu enemmän tietoa. Niiden vastaanottoa on sävyttänyt sama positiivisuus. Uhkakuvat on uskoakseni pystytty hälventämään ja uudet mahdollisuudet erilaisina hankeyhteistöinä ja uusina opintojaksojen yhteistoteutuksina on otettu innokkaasti vastaan. Paljon tehtävää vielä on, toisilla osa-alueilla enemmän kuin toisilla. Toisaalta organisaatioissa ollaan myös odottavalla kannalla tarkempien toimeksiantojen suhteen.

Yksi HLLM-kumppanuussopimuksen työryhmistä on Opintoprosessin kehittäminen. Tälle alueelle kohdistuukin jo yksittäisessä ammattikorkeakoulussa monia eri haasteita kompetenssien ja profiilien tarkastelun ja opintorekisterin pidon sekä resurssoinnin (tilat, laitteet, opetushenkilöstö yms.) kannalta. Kun siihen lisätään neljän toimijan yhteistyö ja osittainkin toiminnan yhteensovittaminen, on selvää, että suunnittelutyöhön täytyy varata aikaa.

Ei ole myöskään tarkoituksenmukaista luoda sellaista järjestelmä- ja koodiviidakkoa, josta selviytyäkseen opiskelijan on tuhlettava aikaa ja voimia, jotka pitäisi käyttää varsinaisissa opinnoissa edistymiseen. Tämä vielä korostuu aikuisopiskelijoiden kohdalla, koska opinnot suoritetaan pääsääntöisesti työn ohella. On siis tärkeää, että ohjaus- ja tukitoiminnot pysyvät ajan tasalla.

3.1 Tutkimusmenetelmistä

Korkeakoulujen rakenteellisen kehityksen luomia vaikutuksia opiskelijan asemaan on tässä opinnäytetyössä tutkittu havainnoinnin ja haastattelujen kautta, jotka ovatkin laadullisen tutkimuksen yleisimpiä aineistonkeruumenetelmiä kyselyjen lisäksi (vrt. Tuomi & Saarijärvi 2002, 73, 83). Havainnoinnin tukena on ollut erilaisista dokumenteista kerätty tieto. Tämä menetelmä on valittu, koska se suuritöisyydestään ja aikaa vievyydestään huolimatta parhaiten soveltuu alati muuttuvaan casen tarkasteluun.

Esimerkiksi eri yhteyksissä kohdattujen opiskelijoiden ja mahdollisten tulevien opiskelijoiden tietoisuus aiheesta ja mielenkiinto sitä kohtaan on lisääntynyt, kun kehittämistoimenpiteistä on syntynyt tiedotettavaa. Kuluvan vuoden aikana havainnoija on käynyt useissa Päijät-Hämeen ja Uudenmaan alueen lukioissa ja Lahden työvoimatoimiston @-pestissä järjestämässä koulutukseen hakeutumiseen liittyviä infotilaisuuksia. Myös aloittaville opiskelijoille järjestettyihin infotilaisuuksiin havainnoija on osallistunut tiedonantajan roolissa. Lisäksi omassa opiskelijan roolissa ja päivittäisissä muissa opiskelijakontakteissa on syntynyt havaintoaineistoa. Ha-

vainnoinnin kohteille ei ole heihin liittyvästä havainnoinnista kerrottu, mutta johtopäätökset esitetään siten yleistettynä, ettei heidän yksityisyyttään loukata.

Koska opinnäytetyön tekijä on työnsä puolesta ollut aiheen kanssa tekemisissä ja muodostanut omia mielipiteitä ja johtopäätöksiä, on ollut luontevaa ottaa havainnot huomioon tutkimusprosessissa. Tässäkin tapauksessa ymmärrys on lähtenyt tutkijan lähtökohdista, ja hermeneuttinen kehä on laajentunut, kun näitä lähtökohtia on tarkasteltu uuden tiedon valossa (vrt. Vilka 2005, 146). Osallistuva havainnointi nähdäänkin hyvänä metodina saada tietoa tutkittavasta vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa (Vilka 2005, 120). Lisämenetelmäksi on otettu haastattelut, joita on järjestetty muuhun aineistoon tutustumisen rinnalla syys-lokakuussa 2009.

Haastatteluissa on pyritty ottamaan huomioon mahdollisten eettisten kysymysten aiheuttamat ongelmat (vrt. Ruusuvuori & Tiittula 2005a, 14 - 17). Haastateltaville on annettu etukäteen riittävästi tietoa haastattelun tarkoituksesta ja valtaosa haastateltavista on samassa organisaatioissa työskentelyn vuoksi tullut haastattelijalle tutuksi jo aiemmin, joten tietty luottamuksen aste on saavutettu oletuksena. Haastateltavien valinnassa on pyritty ottamaan huomioon se, mitä ollaan tutkimassa (vrt. Vilka 2005, 114). Haastateltavilla onkin työnsä puolesta omakohtaista kokemusta aiheesta ja/tai he kuulevat ihmisten käsityksiä ja puhetta asiasta.

Haastattelut on mahdollisuuksien mukaan nauhoitettu, joten analysoinnissa on voinut palata myös sävyerojen ja oman toiminnan vaikutuksen analysointiin. Sanasta sanaan litterointia ei ole nähty tässä yhteydessä tarpeelliseksi, vaan päätelmiä on tehty suoraan nauhalta (vrt. Alastalo 2005, 76) ja muistiinpanoista. Lyhyt koontiraportti on kuitenkin toimitettu haastateltaville tarkastettavaksi haastattelun jälkeen. Julkisen sektorin avoimuuden periaate sallii asiantuntijahaastatteluiden haastateltavien nimen julkistamisen. Tässä se on perusteltua myös, jotta lukija tietää, minkälaisiin asioihin keskittyviä edustajia on haastateltu. Toki täytyy pitää mielessä, että haastattelut ovat samanaikaisesti tiedon lähteitä ja kohteita, eikä henkilökohtaisia kokemuksia pystytä täysin sivuuttamaan (vrt. Alastalo 2005, 59).

Haastattelut ovat olleet vuorovaikutustilanteita, joissa haastattelija on osallistunut antamalla palautetta, mutta pitäytynyt kysyjän ja tiedon kerääjän roolissa. Haastattelun lähtöasetelma on pyritty pitämään muuttumattomana, mutta haastattelut ovat olleet tilanteen mukaan muuttuvia ja muistuttaneet osittain spontaania keskustelua. Päämäärä on kuitenkin pyritty palauttamaan mieleen, jos haastattelu on liikaa ajautunut ”pois raiteilta”. (vrt. Ruusuvuori & Tiittula 2005b, 23, 30, 56.)

Laadullinen tutkimus sopii tämän tutkimusongelman metodiksi siksikin, että kyse on Vilkin (2005, 126) sanoin ”vanhojen ajatusmallien kyseenalaistamisesta ja ilmiön selittämisestä ymmärrettäväksi niin, että se antaa mahdollisuuden ajatella toisin”. Tutkimusaineisto siis toimii apuvälineenä teoreettisesti mielekkään tulkinnan muodostamisessa.

3.2 Opiskelijan asema

Aluksi on hyvä tarkastella opiskelijan asemaan liittyviä tekijöitä. Annettu opetus on toki näkyvin osa toimintaa, mutta taustalla on erotettavissa monia toimintoja. Yhtenä näkökulmana voidaan pitää opetusta julkisena palveluna, jota ohjaavat hyvän hallinnon periaatteet: mm. tasapuolisuus, puolueettomuus, toimivalta vain lain hyväksymään tarkoitukseen, toimet oikeassa suhteessa tavoiteltavaan päämäärään, palveluperiaate tuloksellisen toiminnan puitteissa ja neuvontavelvollisuus. (Hallintolaki 6.6.2003/434)

Opintotuki on yksi useimpien opiskelijoiden arkeen kiinteästi liittyvä tekijä. Vaikka siihen liittyvä lainsäädäntö on ammattikorkeakoululaista irrallinen (Opintotukilaki 21.1.1994/65) ja lähes kaikki käsittelyyn liittyvä ammattikorkeakouluopiskelijoiden osalta hoidetaan Kansaneläkelaitoksessa, on opetussuunnitelmilla, arviointiaikatauluilla ja opintorekisterin pidon täsmällisyydellä suuri vaikutus prosessissa. Mitään uutta ongelmaa ei rakenteellisesta kehittämisestä ehkä ole syntymässä, mutta kehitettävää löytyy kaikissa olemassa olevissa järjestelmissä ja käytänteissä.

Tällä hetkellä onkin käynnissä myös opetusministeriön käynnistämä korkeakoulujen yhteinen RAKETTI-hanke (Rakenteellisen Kehittämisen Tukena Tietohallinto).

Kokonaisarkkitehtuurin kehittäminen vaatii käsitteiden avausta ja opintohallinto avataan tässä järjestelmän suunnittelussa seuraaviksi käsitteiksi:

- haku ja valinta
- HOPS
- ilmoittautuminen
- koulutus
- opetussuunnitelma
- opintojakso ja sen toteutus
- maksut ja organisointi
- opinto-ohjelma
- opinto-oikeus
- opinto-oikeuden kohteet
- opinnäyte
- opintosuoritus
- opiskelijaliikkuvuus

Lisäksi kokonaisarkkitehtuuri sisältää yläkäsitteet henkilöstöhallinto, taloushallinto, yleishallinto sekä tutkimus- ja kehittämistoiminta, jotka avataan edelleen alakäsitteiksi. (CSC 2009.)

Kaikki nämä ovat tärkeitä asioita rekisterinpidon kannalta. Opiskelijan tietoja kerätään hakuvaiheesta valmistumiseen saakka siten, että hänen oikeusturvansa ei vaarannu. Samalla hallinnoidaan opinto-ohjelmakokonaisuuksia opintojaksoineen sekä niihin liittyvine arviointitietoineen. Toisaalta kerätään yhteenvetona tietoa, jonka perusteella rahoitus myönnetään.

Jo ensimmäisissä HLLM-yhteistyöpalavereissa nähtiin tarpeelliseksi luoda koulutusalaakohtaisten työryhmien rinnalle koko toimintaa läpäiseville tukiprosesseille omat työryhmänsä. Lisäksi opiskelijapalveluiden osalta järjestetyssä ensimmäisessä kokouksessa 17.4.2009 nähtiin tärkeäksi luoda yhteinen käsitteistö ja yhtenevät

merkitykset asiakokonaisuudelle. Myös työryhmän nimeksi vaihtui kuvaavampi Opiskeluhyvinvointiryhmä. Kokouksen tuloksena syntyi seuraava jaottelu:

1. opiskelijapalvelut
 - tiedottaminen
 - neuvonta
 - opintotoimistopalvelut
 - hakutoimistopalvelut
 - opiskelutietojärjestelmät
2. opintojen mitoitus ja kuormittavuus
3. opintotukiasiat
4. opiskelijan ohjaus
 - opintojen ohjaus
 - HOPS ja eHOPS ja siihen liittyen AHOT-prosessi
 - harjoittelun ohjaus
 - opettajien ja tuutoriopettajien ammatillisen kasvun ohjaus
 - tutorointi (mentorointi)
 - vertaistutorointi
5. ura ja rekrytointi
 - harjoittelu
6. opintopsykologi ja -kuraattoripalvelut
7. Yhdenvertaisuusasiat
8. Terveystiedon edistämispalvelut
9. Turvallisuuteen liittyvät asiat
10. Yhteys opiskelijakuntiin
11. Eettiset kysymykset
12. Muut OPM:n ja korkeakoululautakunnan esittämät kehittämiskohteet
13. Mahdollisuus yhteisiin hankkeisiin (esim. STM:n terveydenedistämishankerahoitukseen)

Opiskeluhyvinvointiyhteistyön tavoitteeksi on määritelty opiskelijoiden kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin vahvistaminen. Sekä nuoriso- että aikuisopiskelijoiden tar-

peet pyritään ottamaan huomioon ja pääpaino on hyvinvointia edistävien tekijöiden ennakointi. (Kumppanuusammattikorkeakoulujen työtila 2009.)

Opiskeluhyvinvointityöryhmän teemoja käsitellään osittain muissa työryhmissä (esim. Ura ja rekrytointi -asioilla on oma työryhmä). Toisaalta myös ne toimenpiteet, joihin muut työryhmät ryhtyvät, ovat olennaisia opiskelijan hyvinvoinnin kannalta. Seuraavaksi tarkastellaan rakenteellisen kehittämisen osaprosessin eli HLLM-kumppanuussopimukseen liittyvien työryhmien kohtaamia tilanteita juuri työryhmän listaamien käsitteiden ja tekijöiden kannalta.

Tiedottamista ja neuvontaa varten on tiedettävä miten, missä ja milloin opintoja pääsee suorittamaan tai mitä edeltävyksiä niihin hakeutumisen osalta vaaditaan. Opintosuoritusten uiminen opiskelutietojärjestelmiin on suunniteltava ja pystyttävä toteuttamaan mahdollisimman reaaliaikaisena. Opintojen mitoitukset ja kuormittavuus yleensäkin ovat opiskeluhyvinvoinnin kannalta tärkeitä seikkoja ja opintotukijärjestelmän kautta ne vaikuttavat jopa toimeentuloon. Tässä taustalla toimii tietysti opiskelijan ohjaus eri muodoissaan. Vertaistutoroinnin kautta ohjaus linkittyy usein myös opiskelijakuntien toimintaan. Terveystietopalvelut, psykologi- ja kuraattoripalvelut sijoittuvat varsinaisen opiskelun ulkokehälle, muttei niitäkään voi jättää strategioiden ulkopuolelle. asiat voivat eri alueilla olla esimerkiksi aluepoliittisista syistä hyvin eri lailla ja tasoisestikin järjestettyjä.

On selvää, että opiskelijakuntien neuvottelemat jäsenedut sekä yritysyhteistyö toimivat suurelta osin paikallisessa mittakaavassa. Kauniaisten kirjakauppa ja hämeenlinnalainen opiskelija eivät välttämättä kohtaa. Toki verkostotoimintaa on nykyään kaikilla elämän osa-alueilla ja osa opiskelijakuntienkin jäseneduista tulee kattojärjestö SAMOKin neuvottelemana. Ei ole myöskään poissuljettu mahdollisuus, että näiltä varsinaisen opetustoiminnan rajapinnoilta voisi syntyä uusia synergiaetuja.

Ammattikorkeakoululain uudistuksessakin (43a§, 564/24.7.2009) osansa saaneeseen turvallisuuteen liittyvät asiat tulevat käsitellyksi eri näkökulmista useissa ryhmissä, esimerkiksi tietohallintoon liittyen. Myös eri koulutusaloilla voi olla alalle tyypillisesti erilaisia turvallisuuteen liittyviä painotuksia, jopa kulunvalvontaan liit-

tyen. Näitäkin ratkaisuja joudutaan mahdollisesti miettimään uusiksi, jotta joustavat siirtymät neljän kumppanin välillä mahdollistetaan pysyvien, useita vuosia kestävien opiskelijasuhteiden rinnalla ja ulkopuolella.

Niinkin perustavanlaatuinen kysymys kuin kustannusten jakautuminen yhteistyökumppaneiden kesken täytyy sopia. Opiskelijallehan ei voi edes mahdollisesti järjestelyistä syntyviä lisäkustannuksia säilyttää. Toteutuskulujen jakoperusteenahan voisi olla puhtaasti osallistuva opiskelijamäärä tai kuluerää voitaisiin suhteuttaa toteuttajan muuhun toimintaan. Toisaalta sisäisiä kustannuksia määritellään jo nykyisessä käytännössä – esimerkiksi VirtuaaliAMK-toiminnassa kustannukset allokoidaan opiskelijoiden omille organisaatioille.

Ammattikorkeakoulukohtainen tutkintosääntö on oppilaan oikeusturvan ja opintojen järjestämisen kannalta tärkeä asiakirja. Siksi se on myös yksi mahdollisista pulonkauloista esim. kumppanuusammattikorkeakoulujen järjestäessä yhteistä tarjontaa. Myös käytänteet aiemmin hankitun osaamisen tunnustamisen (AHOT) suhteen ovat oleellisessa asemassa toisaalta yhteistä tarjontaa suunniteltaessa ja toisaalta omia opetussuunnitelmia laadittaessa. Toisinaan näkee käytettävän myös lyhennettä AHOTT, jolloin käsitettä laajennetaan (aiemmin hankitun osaamisen) tunnustamiseen.

Ammattikorkeakoulullahan on lakiin perustuva itsemääräämisoikeus opetuksen järjestämisen suhteen. Jo kumppanuussopimuksen alkuvaiheissa onkin pyritty etsimään päällekkäisyyksiä ja paikkaamaan aukkoja koulutustarjonnassa ja opetussuunnitelmien painotuksissa. Tätä yhteistyötä täytyy siis jatkaa ja syventää, jotta myös korvaavuuskäytänteet pysyvät yhdenvertaisina ja ajan tasalla, puhumattakaan opiskelijan mahdollisuudesta saada tieto arviointiperusteiden soveltamisesta opintosuoritukseensa.

Opintosuoritusten kirjaamiseenkin on syytä kiinnittää huomiota, etteivät edistymisen seurantaan liittyvät KELA:n selvityspyynnöt kuormita turhaan kumppanuusammattikorkeakoulujen opintotukilautakuntia. Nykyinen seurantahan toteutetaan sen ammattikorkeakoulun opintosuoritusrekisteristä, johon opiskelija on

ilmoittautunut läsnä olevaksi. Korvaavuussuoritusmerkinnöillä on siis tässä kohtaa merkitystä. Mikäli AMK1:ssä kirjoilla oleva opiskelija suorittaa kumppanuussopimuksen nojalla opintoja AMK2:ssa sivuopiskelijana, on hänen opintosuorituksensa mahdollimman oikea-aikaisena hyväksiluettava AMK1:sen opintorekisteriin nykyisten opintojen aikana suoritetuksi. Aiemmin hankitun suorituksen korvaamistahan ei puolestaan lueta opintopistekertymään edistymisen seurannassa.

Ammattikorkeakoulujen tutkintoon johtavaan koulutukseen hakeudutaan nykyisellään yhteishaussa, jossa on käytössä yhteinen atk-järjestelmä. Hakija valitsee jo ns. ensimmäisen hakutoiveensa kautta ammattikorkeakoulun ja sitä kautta myös paikkakunnan, jolla opintoja pääasiallisesti järjestetään. Opiskelupaikan vastaanottaessaan ja läsnä olevaksi opiskelijaksi ilmoittautuessaan, hän saa opinto-oikeuden ja hänet lasketaan mukaan kyseisen ammattikorkeakoulun rahoituskertoimeen. Lähes kaikissa ammattikorkeakouluissa on käytössä myös opintojaksolle ilmoittautuminen eli opiskelija saa oikeuden osallistua tietyille opintojaksoille ilmoittautumalla etukäteen esim. opintorekisteriin liittyvän selainpohjaisen käyttöliittymän kautta. Näin toimitaan myös VirtuaaliAMK:n toteutuksiin ilmoittauduttaessa.

VirtuaaliAMK:n puitteissa onkin jo löydetty ratkaisuja useimpiin edellä mainituista opintosuoritusten kirjaamis- ja opintoihin ilmoittautumisongelmista. VirtuaaliAMK on portaali, jossa kaikki Suomen ammattikorkeakoulut tarjoavat pääasiassa verkko-opintona toteuttamia opintoja muidenkin suoritettavaksi. Ilmoittautumisen kautta opiskelija anoo omasta ammattikorkeakoulustaan puollon, eli kotiammattikorkeakoulu sitoutuu maksamaan opiskelijan opintomaksun opinnot järjestävälle ammattikorkeakoululle. Tällä käytännöllä myös opintojen soveltuminen kyseisen opiskelijan HOPSiin voidaan varmistaa. Opintosuoritukset kirjataan systemaattisesti oman ammattikorkeakoulun rekisteriin sitä mukaa, kun niitä syntyy.

3.3 Haastattelututkimus

Kumppanuussopimukseen liittyviä työryhmiä on yhteensä 19, joista viiden edustajia haastateltiin. Haastattelut toteutettiin syys-lokakuussa 2009. Työryhmien muistiot olivat käytettävissä, joten muidenkin työryhmien konkreettisista toimista saatiin tietoa ilman haastatteluja. Suurempi määrä haastatteluja ei siis olisi olennaisesti vaikuttanut tutkimustuloksiin.

Haastateltavien valinnassa keskityttiin Lahden ammattikorkeakoulun kannalta tärkeiksi painopiste- tai profiilialueeksi määriteltyjen alueiden asiantuntijoihin, jotka myös toimivat HLLM-kumppanuussopimuksen mukaisissa yhteisten strategioiden työstämistä varten perustetuissa työryhmissä. Haastattelujen kysymysrunkona toimivat teemat: työryhmän selvittelytyö, konkreettiset toimenpiteet sekä hyvät mahdollisuudet ja uhkat toisaalta opiskelijan ja toisaalta organisaation kannalta.

Seuraavaksi avataan haastatteluissa esiin nostettuja teemoja. Koska haastateltavien joukko oli pieni, eikä heidän esille tuomissaan seikoissa ollut suuria eroavaisuuksia, tulokset esitellään yhteenvetokoosteena teemoittain.

3.3.1 Työryhmien selvittelytyö

Työryhmien selvittelytyössä yhteinen nimittäjä on ollut päällekkäisyyksien ja aukokopaikkojen kartoittaminen nelikon toiminnassa. Osa työryhmistä on myös panostanut työryhmänsä aihepiirin käsitteiden avaamiseen ja yhteisen käsityksen muodostamiseen sekä muiden linkittyvien toimintojen selvittämiseen (esim. t&k). Joillekin työryhmille taas on muodostunut niin iso alue, että työtä on jatkettu pienemmissä alaryhmissä (esim. tekniikka ja kulttuuri). Myös kv-asioissa on nähty tarkoituksenmukaiseksi erottaa ns. tilaaja-koulutus erilliseksi työryhmäksi. Toisinaan taas muussa tarkoituksessa aloitetun toiminnan suunnittelun on huomattu liittyvän HLLM-kumppanuuteen ja asioita onkin ryhdytty käsittelemään yhdessä.

Koko toimintaa läpäisevien ja LAMK:n profiilialueiksi määriteltyjen toimintojen osalta työryhmissä on keskitytty suurten linjojen selvittelyyn, joka on kattanut laa-

ja-alaisesti eri ulottuvuuksia. Tarkennukset ja yksityiskohtien hiominen ovat taas olleet koulutusalaakohtaisten työryhmien työsarkaa. Selvittely on edennyt yhteisten tapaamisten rytmittämänä jo alkusyksystä 2008. Suuria päällekkäisyyksiä ei ole haastateltujen työryhmissä löydetty ja harvojen havaittujen päällekkäisten osioidenkin vaikutusta on lieventänyt alueellinen aspekti. Toisin sanoen eri maantieteellisillä alueilla on erilaisia teollisia keskittymiä tai ne ovat muuten elinkeinorakenteeltaan toisistaan poikkeavia, joten koulutustarjonnan tarvekin on erilaisilla suuntautunutta.

Haastateltuna olleiden työryhmissä ei ole suoranaisesti keskitytty teemaan opiskelija ja hänen asemansa. Toki tunnistetaan, että lähes kaikki toiminta liittyy ainakin välillisesti opiskelijaan. Esimerkiksi innovaatiotoiminnan osalta nähdään, että opiskelija ei ole vain passiivinen tiedon vastaanottaja, vaan hän tulee heterogeenisen tiedontuottajaryhmän jäseneksi omalla roolillaan (Väänänen 2009).

Toisaalta ammattikorkeakoulutoiminnan rajausta ei voi unohtaa uuden ideoinnin keskellä. Esimerkiksi liian syväälle ei yliopistopuolen kentälle mennä, vaikka rakenteellisen kehittämisen tavoitteenasettelu rohkaisee myös laajempaan yhteistyöhön korkeakoululaitoksen sisällä. Sekin on otettu huomioon ja yliopistot mukaan ottava korkeakoulujen innovaatioverkostoa luodaan samanaikaisesti kumppanuusso-
pimuksen rinnalla.

3.3.2 Konkreettiset tapahtumat/toimenpiteet

Konkreettisina toimenpiteinä kaikki haastateltavat kertoivat yhteistyöstä hanketöinnasta. Yhteisiä hankehakemuksia on jätetty ja uusia luonnostellaan jatkuvasti. Potentiaaliset hankekumppanit löytyvät helposti kumppanuusammattikorkeakouluista. Toki aina on mahdollisuus käyttää muitakin yhteistyökumppaneita. Myös yhteisiä messuesiintymisiä ja markkinointitoimenpiteitä on suunniteltu ja osin toteutettu. Lisäksi on puhuttu opintojaksokohtaisista opiskelija- ja opettajavaihdoista sekä työpajoista.

Muotoilun alan kumppanuuden tiimoilta järjestetään esimerkiksi yhteinen osasto keväällä 2010 OloMuoto-messuille Lahteen (Liljander 2009). Sitä seuraavalle vuo-

delle on suunnitteilla yhteinen osasto Milanon messuilla, johon liittyisi kiinteästi myös yhteinen oppimisprojekti kesäkouluineen ja työpajoineen. Tätä ja muutakin muotoilualan klusterin yhteistyötä on perustettu koordinoimaan muotoilun Round Table –tyyppinen yhteinen neuvottelukunta (Kumppanuusammattikorkeakoulujen työtila 2009).

Osittain työmarkkinatilanteen vauhdittamana toteutettiin Liiketalouden alan yhteistyönä kesällä 2009 pilotti kumppanuusammattikorkeakoulujen yhteisestä Summer School -tarjonnasta. Kyseessä oli monipuolinen vieraskielinen opintojaksokokonaisuus, jota tarjottiin kaikille kumppaneille ja osallistujia olikin riittävästi. Kesällä 2009 painotus oli Liiketalouden alalla, mutta opinnot soveltuivat toki monialaisesti. Ensi kesänä tarjottavia opintoja voi olla vielä enemmän ja mukana olevia alakohtaisia painotuksiaakin saatetaan lisätä.

Ympäristöalan yhteistyöhön liittyvät syyskuussa 2009 alkaneet uudenlaiset kehitys-yhteistyöopinnot, joita koordinoidaan HAMKissa. Ne ovat hyvä esimerkki erilailta suuntautuneiden toimijoiden innovatiivisesta toiminnasta, joka ylittää koulutusalarajat. Myös Laurea on toiminnassa mukana, vaikkei sillä ole varsinaista ympäristö-tekniikan tai luonnonvara-alan koulutustarjontaa. Kyseessä on 15 opintopisteen kokonaisuus, jossa opiskellaan kehitysmaatietouden perusteita ja kulttuurivalmennusta. Hakijoita oli 70 ja valituiksi tuli yhteensä 40 opiskelijaa. Opettajia saadaan kaikista neljästä ammattikorkeakoulusta ja lisäksi käytetään muita asiantuntijoita. (LAMK 2009b)

Toinen vastaavanlainen hanke on kansainvälisessä mittakaavassa toteutettava REBEL (Responsible Business – European eLearning Module), jossa kyse on kestävän kehityksen teknologioihin ja vastuulliseen liiketoimintaan perustuvasta vastuullisen liiketoiminnan opintokokonaisuudesta (45 opintopistettä). Tämä on kuitenkin pääasiassa LAMK:n yksin aloittama hanke, joka tuli esiin haastattelussa sosiaalisen median ja virtuaalitoteutusten yhteydessä. (Kostia 2009.) Myös muunlaisia kansainvälisiä yhteistyöhankkeita on kumppanien kanssa käynnissä mm. north-south-south -ohjelman puitteissa. Erilaisia interreg-hankkeita on käynnistynyt ja suunnitteluasteella. (Ahonen 2009).

Konkretiaa löytyy toisaalta myös opiskelijoille syntyneistä vääristä käsityksistä, kun on oletettu muidenkin kumppanuusammattikorkeakoulujen tarjoavan kaikille samoja opintoja tai että kumppanin lähinnä vastaavaan koulutusohjelmaan voi ilmoittautua suoraan. Tämä kävi ilmi mm. ympäristöalan jäsenen haastattelussa muualla kuin LAMKissa tapahtuneena. Siirto-opiskeluun pätevät kuitenkin entiset säännöt, jotka voivat olla kumppaneilla toisistaan poikkeavat, olivat opiskelijat sitten mistä ammattikorkeakoulusta tahansa.

Yhteiset henkilöstökoulutukset ovat myös otollisia kehittämiskohteita, joita on jo toteutettu ainakin sosiaalisen median taitoja kasvattavalla tapahtumalla. Tulossa on myös AHOT (aiemmin hankitun osaamisen tunnistamisen) koulutusta, joka koetaan tärkeäksi ja ajankohtaiseksi kehittämiskohteeksi laajemmaltikin. Kyseisen koulutuksen kautta kotimaan kumppanuusverkostokin laajenee, sillä mukana on myös muita pääkaupunkiseudun toimijoita. (Piensoho 2009.) Lähitulevaisuudessa on luvassa myös aikuiskoulutustoimijoille suunnattuja seminaareja sekä Teaching in/through English -yhteistoteutus. Tässä kyse ei ole pelkästään kielitaidon kohentamisesta vaan myös kulttuuristen piirteiden huomioonottamisesta pedagogisessa mielessä. (Ahonen 2009.)

Yhteiseen kumppanuusammattikorkeakoulujen työtilaan on kirjattu lisäksi muita toimenpiteitä. Esimerkiksi erään koulutusohjelman pääainesidonnaista opetusta tullaan toteutamaan osin Lahdessa osin Helsingissä. Opiskelijavalintoihin liittyvää yhteistyötä tehdään laatimalla valintakokeille sellainen aikataulu, että hakijat voivat osallistua toisenkin kumppanuusammattikorkeakoulun kokeisiin ja vieläpä mahdollisimman hyvin samaa ohjelmistoa käyttäen. Lisäksi tehostetaan tiedonvaihtoa ja vierailijoiden ”kierrättämistä”. Tämä tarkoittaa sitä, että jonkin ammattikorkeakoulun saadessa kansainvälisen vieraan, pyritään tarjoamaan kumppaneillekin vierailu- tai osallistumismahdollisuus. (Kumppanuusammattikorkeakoulujen työtila 2009.)

Koulutustarjonnan matriisitaulukot on laadittu ja omia profiileita on haettu. Tarjonta suunnitellaan asiakaslähtöisesti ja pyritään siihen, ettei samalla tuotteella ole samanaikaista tarjontaa. Aikuiskoulutuksen uusia koulutusmuotoja pyritään suunnit-

telemaan yhteistyössä tyyliin ”*erilaiset tarpeet – yhteinen strategia*”. (Kumppanuusammattikorkeakoulujen työtila 2009.)

Profiilien hakeminen on ollut osittain alueellisesti värittyä. Esimerkiksi tietotekniikka on eri alueilla omaleimaisesti painottuvaa johtuen erilaisista toimintaympäristöistä. Näistä lähtökohdista alakohteisista asiantuntijoista muodostetut työryhmät nähdäänkin säilyttämisen arvoisina tulevaisuuden kehittämistyötä ajatellen. Tämä tuli ilmi useissa haastatteluissa sekä siihen löytyi viitteitä kumppanuusammattikorkeakoulujen työtilasta.

3.3.3 Yhteistyön tuomat uhkat

Opiskelijan kannalta vahvimmin ja ensisijaisesti uhkana on kaikissa haastatteluissa nähty mahdollinen liikkumisen lisääntyminen. Korjausliikkeenä voisi olla virtuaalisuuden lisääminen. Sitä taas kaikki tahot eivät näe pelkästään mahdollisuutena vaan myös uhkana. Pelko vähenevistä opiskelupaikoista on myös ollut esillä. Toisaalta suuremmat ryhmäkoot saattavat aiheuttaa pulaa tilojen ja varusteiden kannalta. Paikallinen monialaisuus voi vähentyä keskittämään pyrkivän kehityslinjan kautta.

Organisaation kannalta uhkana voitaisiin kokea Helsinki-keskeisyyttä. Muita esille tulleita mahdollisia uhkia ovat keskinäinen kilpailu samoilla tuotteilla ja kustannusten jakamisen problematiikka. Lähialueella vallalla oleva liiallinen kilpailu tai päällekkäisyydet toiminnoissa eivät ole kenenkään intressinä. Myös muutosvastarinta ja vastustus vain periaatteen vuoksi voivat vaikeuttaa kehitystä. Osittain muutosväsymystäkin on toimijoiden keskuudessa havaittavissa. Koulutusohjelmakokonaisuuksien ja kokonaisten organisaatioiden yhdistymiset vievät energiaa. Myös nämä teemat nousivat useimmissa haastatteluissa esiin.

3.3.4 Yhteistyön tuomat mahdollisuudet

Opiskelijan kannalta hyvänä asiana koetaan valinnan mahdollisuuden lisääntyminen, jolloin yksilöllisemmätkin opintopolut ovat mahdollisia. Panostaminen tiettyyn alaan lisää kehittymismahdollisuutta juuri siinä. Toisaalta monialaisuus ja useassa

toimintaympäristössä toimiminen rikastuttavat varmasti. Laajempi opintotarjotin ja hanketoiminnan mahdollisuudetkin tukevat oppimista. Vaihto-opiskeluun liittyviä etuja voisivat olla yhteisten info-tilaisuuksien, orientaatioiden, tapahtumien ja palautetilaisuuksien järjestäminen. Myös saapuville vaihto-opiskelijoille voitaisiin järjestää mahdollisesti suomen kielen intensiivijaksoja.

Organisaation kannalta taloudellinen etu on vähintäänkin oletettavaa, kun kustannuksia voidaan jakaa toimijoiden kesken. Asiantuntijuuden vaihtomahdollisuuksien lisääntyminenkin houkuttelee. Jotkut näkevät asian myös siten, ettei organisaatio ole työn edellytys eikä osa yhteiskuntaa voi olla suojattu muutokselta. Muiden toimijoiden ydinosaamisten hyödyntämisen kautta saadaan synergiaetua ja myös kansainväliset yhteistyömahdollisuudet laajenevat verkoston kautta.

Eräänä sivujuonteena kaikkien toimijoiden mahdollisuuksiin on virtuaalisten toteutusten ja uuden sosiaalisen median hyväksikäyttämisen myötä ajankäytön tehostuminen ja liikenteen väheneminen. Kumppanuussopimuksen vaikutus tähän on toki välillinen ja liittyy mahdolliseen matkustamistarpeen vähentämissyrkimykseen. Toisinaan onkin vaikeaa erottaa juuri kumppanuussopimuksen suoraan tuoma lisäarvo. Kaikkien osapuolien tavoitteisiin kuuluu varmasti mahdollisimman hyvä ja arvostettu tutkinto ja toisaalta mahdollisimman suuri hyöty lähialueen potentiaalista.

3.3.5 Muuta haastatteluissa ilmennyttä

Lähtökohta on kaikille toimijoille ollut sama. Lahden ammattikorkeakoululle rehtorin asettamat linjaukset isäntäkorkeakoulumallista ja painopistealueista ovat olleet taustalla samoin kuin opetusministeriön tavoitesopimuksissa asetetut tavoitteet. Työryhmissä on vallinnut hyvä kehittämishenki. Kyse on ollut yhteistyökeinojen etsimisestä ja yhteistyön tekemisestä, eikä liiallista ulkoista painetta ole ollut. Kehittämistyön kannalta onkin ollut hyvä, ettei valmista muottia ole. Toisaalta koettiin, että visio ja tavoitteet olisi voitu määritellä selkeämminkin.

Haastateltavat muistuttivat, ettei tämän kumppanuussopimuksen tavoitteina ole luoda uusia organisaatorakenteita vaan yhteistyömuotoja toimijoiden kesken.

Myös opetusministeriön asettamat tavoitteet korkeakoulujen lukumäärän vähentämisestä voidaan laskennallisesti saavuttaa kumppanuuskorkeakouluilla, jotka toimivat kokoavan sateenvarjon alla. Metropolialue myös työllistää suhteellisen paljon tiheästi asuttua seutua, joten aluepolitiikan voidaan katsoa edellyttävän jatkossakin useita toimijoita.

3.4 Johtopäätökset ja pohdinta

Haastatteluissa kävi ilmi, että ihmiset käyttivät HLLM-kumppanuudesta erilaisia nimityksiä mm. nelikko, 4AMK, neliapila tai metropolialueen verkosto ja vain harvoin viitattiin kirjainyhdistelmään HLLM, jollaisena yhteistyökuvio alun perin lanseerattiin. Toimijoiden kesken on nyt julkistettu nimikilpailu, jolla pyritään luomaan luontevampi nimitys kumppanuustyötä tarkoittavalle kokonaisuudelle. Kirjainyhdistelmä onkin kovin pakotettu ja kankeasti puheeseen sopiva. Kollektiivisen identiteetin luominen varmasti vahvistuisi helpommalla ja kuvaavammalla yhteisellä nimityksellä.

Hyvien päämäärien toteuttaminen ei tietysti aina ole helppoa. Esimerkiksi opintojaksotarjonnan lisääminen aiheuttaa haasteita koulutusohjelmien rakenteille. Aikataulujen erilaisuus ja toimipisteiden hajanainen sijainti saattavat vaikeuttaa myös mahdollisia yhteisiä toimintoja vaihto-opiskelijatoiminnassa. Metropolialue on tiivis ja liikenneyhteydet ovat hyvät. Matkustaminen aiheuttaa kuitenkin kustannuksia, eikä ympäristönsuojelunäkökulmaakaan sovi unohtaa. Toisaalta liikkumista vähentämään pyrkivät toimet voivat aiheuttaa muita ongelmia. Kontaktiopetuksen vähenemistä ei nimittäin voitane pitää pelkästään hyvänä asiana. Kuitenkin virtuaalitoteutusten määrän pysyessä kohtuullisena ja työkalujen ollessa helposti saatavia ja käytettäviä, uhkaa voidaan pienentää. Toisaalta uuden sosiaalisen median ja virtuaalisuuden levitessä yhä laajemmin yhteiskuntaan, on opiskelijan osattava niitäkin työkaluja tulevassa työelämässään käyttää.

Voidaan myös olla eri mieltä siitä, tarkoittaako isompi organisaatio aina välttämättä pienempiä kustannuksia. Hallintorakenne saadaan ehkä virtaviivaistettua, mutta uusia kuluja voi syntyä johonkin muualle. Pelkkä raha ei voi ratkaista, varsinkaan

koulutusmaailmassa. Työryhmät ovatkin hyödyntäneet opetusministeriön antamia suuntaviivoja tiivistetystä yhteistyöstä sen sijaan, että olisivat keskittyneet organisaatorakenteiden luomiseen. Yhteistyötä on suunniteltu annetuissa muodoissa ja lisäksi osittain puhtaasti omien innovaatioiden pohjalta. Työ on kuitenkin vielä alussa, eikä konkreettisia tuloksia ymmärrettävästi vielä ole nähtävillä.

Toisaalta yritysmaailma on jo aiemmin havainnut ulkoistamisen ja erilaisten verkostojen hyödyt. On siis hyvä, että opiskelijat voivat kokea näitä kuvioita jo opiskelun yhteydessä eikä pelkästään harjoittelupaikalla. Ammattikorkeakoulun tehtävä nimenaan alueellisen kehittämisen osalta sekä yhteys työelämään varsinkin pk-sektorilla edellyttävät lisäksi riittävän tiheää toimipisteverkkoa. Hajautetun verkon edut löytyvät myös siitä, että toimintakyky säilyy, vaikka jokin toiminto heikkenee. Tämä teoria tukee haastattelussa ilmennyttä ajatusta yhteisen sateenvarjon alle kootusta metropolialueen ammattikorkeakouluverkosta.

Myös korkeakoululaitoksen ulkopuolinen rakenteellinen kehitys vaikuttaa luonnollisesti osaltaan tähän prosessiin. Ylläpitäjien taustalla olevassa kuntakentässä on jo tapahtunut muutoksia mm. Hämeenlinnan seudulla. Lahden seudulla tunnustelut ovat käynnissä ja muutos varsin todennäköinen, myös pääkaupunkiseudun kuntien osalta keskusteluja on käyty. Alueelliset painopisteet ja strategiset suuntaviivat voivat olla erilaisia.

Esimerkiksi Lahden alueen osaamisen kärjiksi tunnistetaan kilpailukyky- ja elinkeinostrategiassa ympäristö, muotoilu ja käytäntölähtöinen innovaatiotoiminta. Ammattikorkeakoulujen aluekehitystehtävän kannalta onkin järkeävää mieltää nämä samat Lahden ammattikorkeakoulun profiili- ja painopistealueiksi kumppanuustoiminnassa. Tukea tähän saadaan myös Lahdessa toimivilta muilta yliopisto- ja korkeakoulutoimijoilta sekä Lahden tiede- ja yrityspuisto Oy:ltä.

Opetusministeriö on jättänyt kehittämisvastuun korkeakouluille, mutta kehittää itse samalla seurantakriteerejä (toki yhteistyössä korkeakoulujen kanssa), joilla saavutetut tulokset voidaan huomioida rahoituksessa. Sitä silmällä pitäen olisikin ollut mielenkiintoista saada tarkempia tietoja laadunvarmistus-työryhmän osalta. Tämän

opinnäytetyön ja kyseisen työryhmän aikataulut eivät antaneet tähän kuitenkaan mahdollisuutta. Työryhmän agendaan kuuluu jälleen neljän eri toimijan omien sisäisten toimintamallien kuvaaminen yhteisesti verrattavaan muotoon ja niiden pohjalta laadittava yhteinen malli.

Myös opiskeluhuvinvointityöryhmän jäsen olisi ollut otollinen haastateltava aiheen kannalta. Aikataulutusta aiheutti tämänkin työryhmän osalta ongelmia eikä haastattelussa käsiteltyihin teemoihin toisaalta olisi saatu oleellisesti uutta tietoa. Toki oltaisi päästy syvemmälle erilaisiin yksityiskohtiin. Työskentelytavoiltaan työryhmä ei poikkea muista. Erilaisia skenaarioita laatimalla toimintamallit avataan, niiden hyvät puolet ja heikkoudet selvitetään ja yhteistyössä luodaan uusi parempi ja kattava malli toimia.

Tämän tutkimuksen validiteettiä saa lisäpontta siitä, että tutkija törmää työssään päivittäin viitekehukseen ja opiskelijan asemaan liittyviin ongelmatilanteisiin. Toisaalta opiskelijan roolissaan hän samalla pystyy asennoitumaan opiskelijan asemaan. Reliabiliteetille taas aiheuttaa haasteita se, että kehitystyö on jatkuvasti käynnissä eikä tilanne siis ole pysyvä. Havainnointi on kuitenkin tässä ollut hyvänä tutkimenetelmänä haastatteluille. Haastateltavia puolestaan on informoitu riittävästi ja he ovat sellaisessa asemassa, että heidän lausuntojensa paikkansapitävyyteen voi luottaa. Toisaalta kysymykset olivat teematasolla ja keskustelu avointa, mutta käsitteet ovat kuitenkin olleet yhteisiä. Lisäksi tutkimuksessa oli kyse nimenomaan työryhmissä aikaansaatuisten tulosten auki kirjoittamisesta ja työn lomassa ilmi tulleista seikoista. Kuten aiemmin on huomioitu (esim. Fullan 1999, 20 - 21), on paikallisella kontekstilla ratkaiseva merkitys, joten tulosten yleistettävyyteen pitää suhtautua varauksella. Muuttujia on tässä tapauksessa muutenkin paljon. Toki tulokset ovat hyödynnettävissä ainakin paikallisessa mittakaavassa.

Paradigma-ajattelun mukaisesti eri vaihtoehdot ja selitysmallit kilpailevat keskenään työryhmien selvittelytyössäkin ja parhaiten selitetty voi lopulta voittaa. Kohderyhmien maailmankatsomus, tavoitteiden erilaisuus ja erilaiset käsitteistöt mitta-reineen aiheuttavat omat ongelmansa. Tämä pätee silloinkin, kun yritetään luoda uusia toimintamalleja missä tahansa organisoituneessa toiminnassa. Onkin tärkeää,

että on monia vaihtoehtoisia tapoja ratkaista ongelma, nimenomaan sillä silmällä, mitä tulevaisuus voisi tuoda eikä niinkään sillä, mitä menneisyydessä oli.

Tämän opinnäytetyön teoriaosassa esitetystä Luukkaista (2005, 211) mukailevasta oppilaitosten käyttöteoriasta voikin johtaa työryhmien kehittämistyön ytimen. Kun oma toiminta tunnetaan ja sen kehittämistä ohjataan jatkuvasti ulkoapäin saapuvan tiedon perusteella sekä vertaistoimintaa refleктоimalla, voidaan kumppaneiden kesken luoda uusi kollektiivinen toiminta-ajatus. On itsestään selvää, että opiskelijalla ja hänen asemallaan on siinä keskeinen rooli.

Vasta alkuvaihe kehityskulusta ja paradigmanvaihdoksesta on saavutettu ja nähtäväksi jää, mihin suuntaan muutos kulkee. Kehityksen nopeutta kuvaa se, että melko samoihin aikoihin, kun ammattikorkeakoulu syntyi, alkoi ”mobiilivallankumous” lähes tyhjästä. Parinkymmenen vuoden aikajanaalla aiemmin lähes ainoana vaihtoehtona toimineiden kiinteiden puhelinliittymien lakkauttaminen on arkipäivää Itä- ja Pohjois-Suomen haja-asutusalueilla.

Toisaalta vaikka vertailukohta 90-luvulla kilpailulle vapautetusta valtiovetoisesta telealasta löytyy melko helposti,

Suomen kannalta keskeisissä tiedejärjestelmältään edistyneissä maissa yliopistoja ei enää kehitetä osana valtionhallintoa. Myös eurooppalaiseen kehitykseen peilattuna suomalaisten korkeakoulujen rakenteellinen uudistaminen on välttämättömyys (OPM 2008, 4)

on turha lietsoa pelkoa vieraalta tuntuva asiaa kohtaan tässäkin yhteydessä. Suomalaisen koulutuspolitiikan mukaisestihan sivistyksellisissä oikeuksissa määritellään julkiselle vallalle velvoite turvata mahdollisuudet kykyjen ja tarpeiden mukaiseen koulutukseen varattomuuden sitä estämättä. Ammattikorkeakoululakiin 28.12.2007/1505 lisätyn 26 a§:n mukaan tilauskoulutus ei myöskään saa heikentää ammattikorkeakoulun antamaa perus- tai jatkokoulutusta. Opiskeluaikainen toimeentulo taas järjestetään Suomessa nykyisen opintotuen kautta. Toki siihenkin järjestelmään kohdistuu muutospainetta, joista on lakiesityksiä vireillä ja suunnitteilla. Nykyisenkaltaista opiskelijan asemaa ei siis olla heikentämässä.

Voisiko koulutuksesta olla tulossa seuraavan murrosvaiheen tuottoisa vientituote? Suomi on kärkisijoilla monilla eurooppalaisilla mittareilla ja maailman laajuisestikin, esimerkkinä Pisa-tutkimustulokset. OECD:n (2009) johdolla kehitetään myös osaamisen mittausmenetelmää, joka ottaisi huomioon korkeakoulujärjestelmien moninaisuuden sekä kieli- ja kulttuurierot. Suomen lainsäädäntöä onkin jo kehitetty siihen suuntaan, että perinteisesti maksuttomasta koulutuksesta voidaan tietyin edellytyksin veloittaa (vrt. Ammattikorkeakoululakiin väliaikaisesti otettu 26 b §, 24.7.2009/564).

Todennäköisesti rinnakkaiselo kotimaisen koulutustarjonnan ja ns. vientikoulutuksen välillä jatkuu sopuisana ja uusia innovaatioita luodaan. Loppujen lopuksi ammattikorkeakoulujen alkutaivalkin oli myrskyinen, eikä vastustukseltaan välttytty. Nyt niiden asema on kuitenkin vakiintunut tärkeäksi osaksi Suomen korkeakoululaitosta.

4 YHTEENVETO

Korkeakoulujen rakenteellisen kehityksen esimerkkitapauksena käsitellyistä neljän ammattikorkeakoulun kumppanuussopimuksesta on löydettävissä yhtymäkohtia tämän opinnäytetyön teoriaosassa esiteltyihin teorioihin. Ennakointi on luonnollisesti ollut vahvasti mukana suunnittelussa. Kehittämistyössä on hyödynnetty heikkoja signaaleja ja megatrendejä. Yhteinen arvomaailmakin paistaa läpi tähänastista toimenpiteistä ja tahtotilamääritelmästä.

Muutosjohtamista on alusta asti ja jo ministeriön ohjauksen tasolta toteutettu väljällä asetelmalla. Vain muutama olennainen periaate on annettu työryhmille työn ohjeistukseksi. Matkan varrella on toki annettu ohjausta tarpeen mukaan. Lopputulemaa ajatellen asiantuntijuuden jakaminen luo muutoksen johtamiselle väljyyttä myös tulevassa kehityksessä, kun on mahdollisuus lainata ns. hyviä tyyppisiä neljän ammattikorkeakoulun sisällä. Työntekijän motivaatiokin voi kasvaa, kun kompetenssin lisääntyessä myös työympäristö ja verkosto laajenevat, puhumattakaan omista ja opiskelijoiden kehittymismahdollisuuksista.

Tämän opinnäytetyön tutkimuskysymyksen asettelussa viitataan nimenomaan opiskelijan asemaan rakenteellisen kehittämisen keskiössä. Muutamia oleellisia ja todennäköisiä uhkakuvia lukuun ottamatta, mahdollisuuksia aukeaa moninkertaisesti. Siinä mielessä opinnäytetyölle asetetut tavoitteet on siis saavutettu. Opinnäytetyön teoriaosuuden rajausta vaikeutti myös (ammatti)korkeakoululaitoksen monimutkainen rakenne ja sen historian esille tuominen. Toisaalta näin on tuotu esiin, että rakenteellisen kehittämisen vaatimus on vain yksi osa-alue tulevaisuuden osaamistarpeiden ja niihin vastaamisen kentässä. Uudistetun ammattikorkeakoululain sanamuodon mukaan ammattikorkeakoulun tulee ”*tehtäviään hoitaessaan edistää elinikäistä oppimista*”. Oppijat ovatkin mukana toiminnassa ja sen suunnittelussa.

Verkostoitumisesta käytetty käsite kumppanuus on varmasti myös harkittu ratkaisuksi. Kumppanuuden peruselementtejä ovat nimenomaan tietopääoma, lisäarvo ja luottamus. Aiemmin esitetyn Helakorven (2005, 10 – 18) jaottelun mukaisesti on

havaittavissa luonteeltaan operatiivista, taktista ja strategista kumppanuutta. Toisaalta ei suljeta ulkopuolelle ajatusta itsen määrittelemisestä suhteessa toisiin eikä kollektiivisen indentiteetinkään luomista. Toimintahan voi olla yhdessä toteutettua vaikka pysytäänkin erillisinä yksiköinä.

Yksi ammattikorkeakoulun tehtävistä on alueellinen kehittämistehtävä. Keskittäminen ei kuitenkaan ole este, vaan alueellinen vaikuttaminen voi toimia myös sen kautta ja avulla. Päätoimipaikka voi olla esimerkiksi Lahti, vaikka jollain toisella maantieteellisellä alueella opiskellaan toista painopistettä. Lisäarvo tulee paikallistuntemuksesta ja substanssialasta. Jonkun toisen alueen erikoispiirteiden kautta asiaa katsomalla voi syntyä myös innovaatioita. Jos kerran monialaisuudesta ja sen haasteista selvittiin ”säilyttämällä riippumattomuus, yksilöllisyys ja historiallinen itseymmärrys (Kotila 2003, 192)” ammattikorkeakoulujen alkutaipaleella, miksei sitten monialueellisuudesta voitaisi selvitä.

Jatkotutkimusta korkeakoulujen rakenteellisen kehittämisen teemasta olisi luonnollista tehdä seurantatutkimuksena muutaman vuoden kuluttua. Silloin jo nähtäisiin, minkälaisia vaikutuksia kehityssuunnalla on ollut juuri esimerkkitapauksen kohdalla. Myös syvemmälle yksityiskohtiin menevä tutkimus on mahdollista, painopisteenä esimerkiksi alueelliset erityispiirteet tai isäntä-ammattikorkeakoulujen tarkempi vertailu. Seuraavassa vaiheessa, kun tietoisuus aiheesta on levinnyt laajemmalle, myös opiskelijoille suoritettava kyselytutkimus voisi olla paikallaan.

LÄHTEET

Haastattelut:

Ahonen Timo, (VTM), puhelinhaastattelu 13.10.2009

Lahden ammattikorkeakoulun matriisitoiminnon (Kv-asiat) kv-asioiden päällikkö ja mukana HLLM-työryhmässä Kv-asiat

Kostia Silja, FT, puhelinhaastattelu 29.9.2009

Ympäristöbiotekniikan yliopettaja ja mukana tekniikan alan HLLM-työryhmässä

Liljander Tuija, KM, haastattelu 24.9.2009 Kannaksenkatu 22:ssa

Muotoilu- ja Taideinstituutin koulutuspäällikkö ja mukana kulttuurialan HLLM-työryhmässä

Piensoho Tuula, KT, puhelinhaastattelu 9.10.2009

Lahden ammattikorkeakoulun matriisitoiminnon (Aikuiskoulutuksen kehittämisspalvelut) aikuiskoulutuspäällikkö ja mukana HLLM-työryhmässä Aikuiskoulutus ja YAMK

Väänänen Ilkka, FT, puhelinhaastattelu 6.10.2009

Innovaatiokeskuksen tutkimusjohtaja ja mukana HLLM-työryhmässä T&k hankepalvelut

Kirjalliset ja elektroniset lähteet:

Alastalo, M. 2005. Tutkimushaastattelun historia yhteiskuntatieteissä. Teoksessa Ruusuvoori, J. & Tiittula, L. (toim.) Haastattelu Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Tampere: Vastapaino. (57 - 77).

Ammattikorkeakoululaki 9.5.2003/351 [viitattu 9.9.2009]. Saatavissa

<http://www.finlex.fi/fi/>.

Antikainen, A. 2002. Koulutusjärjestelmän tulevaisuuden tutkimuksesta. Koke-
muksia ja haasteita. Teoksessa Haapala, A. (toim.) Tulevaisuuskasvatus. Juva: PS-
Kustannus. Opettaja 2000. (15 - 27).

ARENE ry. 2007. Ammattikorkeakoulut Bolognan tiellä. Ammattikorkeakoulujen
osallistuminen eurooppalaiseen korkeakoulutusalueeseen. Projektin loppuraportti.
Helsinki: Arene ry.

Auvinen, P. 2005 Ammattikorkeakoulun opettaja teorian ja käytännön yhdistäjänä.
Teoksessa Hirvikoski, T. & Laukkanen, N. (toim.) Vaikuttavuuden väylällä: kirjoj-
ituksia ammattikorkeakoulujen pedagogiikan, aluekehityksen sekä tutkimus-, kehiti-
tämisen- ja palvelutoiminnan muutoksesta. Hamina: Laurea ammattikorkeakoulu.
(165 - 182).

CSC. 2009. RAKETTI-hanke (Rakenteellisen Kehittämisen Tukena Tietohallinto).
[viitattu 6.10.2009]. Saatavissa <http://raketti.csc.fi/>.

Drucker, P.F. 2008. Voittoa tavoittelemattoman organisaation johtaminen: käytän-
tö ja periaatteet [käännös: Anna-Mari Kankkunen]. Hämeenlinna: Lennart Sane
Agency AB.

Fullan, M. 1993. Muutosvoimat: koulunuudistuksen perusteiden pohdintaa suom.
Tapani Kananaja. Helsinki: Painatuskeskus.

Fullan, M. 1999. Change forces: the sequel. Philadelphia: Falmer Press

Hallintolaki 6.6.2003/434. [viitattu 25.9.2009]. Saatavissa
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2003/20030434>.

HAMK-portal. 2009. [viitattu 15.9.2009]. Saatavissa
<http://portal.hamk.fi/portal/page/portal/HAMK/Organisaatiojatoimipaikat/>.

Hautamäki, A. (toim.) 2008. Muutoksen Suomi. Ihmiset muutoksen tekijöinä, instituutiot ihmisten tukijoina. Helsinki: SITRA.

Helakorpi, S. 2005 Kohti verkostoituvaa ja verkottuvaa koulua. Hämeenlinna: Hämeen ammattikorkeakoulu, ammatillinen opettajakorkeakoulu

Huusko, J. & Haapala, A. 2002. Teoksessa Haapala, A. (toim). Tulevaisuuskasvatus. Juva: PS-Kustannus. Opettaja 2000. (85 - 103).

Hämäläinen, T. & Heiskala, R. 2004. Sosiaaliset innovaatiot ja yhteiskunnan uudistumiskyky. Helsinki: Sitra.

Ilomäki, R. 2009. LAMK Johdon päivä 28.4.2009 diaesitys.

Kantola, M. 2009. Verkostostrategia ja strategiset verkostot. KeVer-verkkolehti 8 (No3). [viitattu 4.10.2009]. Saatavissa <http://ojs.seamk.fi/index.php/kever/issue/current>.

Kautto-Koivula, K. & Huhtaniemi, M. 2006. Rengistä Isännäksi : vapaaksi kvartaalitalouden talutusnuorasta. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Kesti, M. 2005. Hiljaiset signaalit : avain organisaation kehittämiseen. Tallinna: Edita Publishing Oy.

Kolehmainen, J., Kautonen, M. & Koski, P. 2003. Korkeakoulut ja alueellisen innovaatiopolitiikan visiot. Teoksessa Aittola, H.(toim.) EKG? : Eurooppa, korkeakoulutus, globalisaatio? Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, Koulutuksen tutkimuslaitos. . (103 - 125).

Kotila, H. 2003., Ammattikorkeakoulun pedagogisten kysymysten erityisyys. Teoksessa Aittola, H.(toim.) EKG? : Eurooppa, korkeakoulutus, globalisaatio? Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, Koulutuksen tutkimuslaitos. (189 - 199).

Kuhn, T. 1994 Tieteellisten vallankumousten rakenne. Suomentanut Kimmo Pietiläinen vuoden 1969 alkuperäisteoksen toisesta painoksesta *The Structure of Scientific Revolutions*, 2nd edition.

Kumppanuusammattikorkeakoulujen työtila 2009. HLLM-työryhmille avattu suojattu Laurea hallinnoima virtuaalityötila.

Lahtinen M., Lankinen T. & Sulonen A. 2006. 5.uudistettu painos. Koulutuksen lainsäädäntö käytännössä. Tietosanoma Oy: Helsinki.

Laki ammattikorkeakoululain muuttamisesta ja väliaikaisesta muuttamisesta 564/2009 [viitattu 1.10.2009]. Saatavissa <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2009/20090564>.

LAMK. 2008. Julkisen sivuston uutisia 15.10.2008. Neljälle metropolialueen ammattikorkeakoululle kumppanuussopimus [viitattu 9.9.2009]. Saatavissa <http://www.lamk.fi/news37.html>.

LAMK. 2009a [viitattu 29.9.2009]. Saatavissa www.lamk.fi/esittely/.

LAMK. 2009b. Julkisen sivuston uutisia 25.9.2009. Neljä ammattikorkeakoulua aloittaa yhteiset kehitysyhteistyöopinnot [viitattu 29.9.2009]. Saatavissa <http://www.lamk.fi/viestinta/tiedotteet/news128.html>.

Laukkanen, J. 2009. Liiketalouden alan HLLM-verkottumisseminaarin esitys 23.9.2009. Riihimäki. HLLM-työryhmille avattu virtuaalityötila. [viitattu 30.9.2009].

Laurea. 2009 [viitattu 15.9.2009]. Saatavissa http://www.laurea.fi/internet/fi/03_tietoa_laureasta/01/01_Esittely/index.jsp

Laurean wiki. 2009 [viitattu 25.8.2009]. Saatavissa

<https://wiki.laurea.fi/pages/viewpage.action?pageId=11698200>

Luukkainen, O. 2005. Opettajan matkakirja tulevaan. Juva: PS-Kustannus. Opettaja 2000.

Metropolia. 2009. [viitattu 15.9.2009]. Saatavissa

http://www.metropolia.fi/tietoa_metropoliasta/taustaa/

Nieminen, J. 2009. Päijät-Hämeen korkeakoulu- ja innovaatiotoiminnan neuvottelukunnan kokous 28.9.2009 diaesitys.

OECD. 2009. The assessment of higher education learning outcomes (AHELO)

[viitattu 9.9.2009]. Saatavissa www.oecd.org/edu/ahelo.

Opintotukilaki 21.1.1994/65 [viitattu 25.9.2009]. Saatavissa

<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1994/19940065>.

OPM. 2006. Korkeakoulujen rakenteellisen kehittämisen periaatteet. Keskustelu-
muistio 8.3.2006. Opetusministeriön monisteita 2006:2. [viitattu 12.9.2009]. Saatavissa

http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Julkaisut/2006/liitteet/opm_31_Korkeakoululaitoksen_rakenteellinen_kehittaminen.pdf?lang=fi.

OPM. 2008. Korkeakoulujen rakenteellisen kehittämisen suuntaviivat vuosille 2008 – 2011. [viitattu 9.9.2009]. Saatavissa

http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Koulutus/artikkelit/Korkeakoulujen_rakenteellinen_kehittaminen/liitteet/KK_rak_kehitt_suuntaviivat_muistio.pdf

OPM. 2009. Koulutus [viitattu 22.9.2009]. Saatavissa

<http://www.minedu.fi/OPM/Koulutus/?lang=fi>.

PikaLamboree 8/2009 Lahden ammattikorkeakoulun sisäinen tiedote [viitattu 9.9.2009]. Saatavissa http://info.lamk.fi/pikalamboree/pikalambo_08.htm.

Rauhala, P. 2005a. Eetoksen etsijästä vaikuttajaksi. Teoksessa Hirvikoski, T. & Laukkanen, N. (toim.) Vaikuttavuuden väylällä: kirjoituksia ammattikorkeakoulujen pedagogiikan, aluekehityksen sekä tutkimus-, kehittämis- ja palvelutoiminnan muutoksesta. Hamina: Laurea ammattikorkeakoulu. (52 - 53).

Rauhala, P. 2005b. Perinteisestä opettajasta tietoyhteiskunnan kynttiläksi. Teoksessa Hirvikoski, T. & Laukkanen, N. (toim.) Vaikuttavuuden väylällä: kirjoituksia ammattikorkeakoulujen pedagogiikan, aluekehityksen sekä tutkimus-, kehittämis- ja palvelutoiminnan muutoksesta. Hamina: Laurea ammattikorkeakoulu. (303 - 314).

Rubin, A. 2002. Nuorten ohjenuorat. Tulevaisuusnäkökulman avaamisen merkityksestä. Teoksessa Haapala, A. (toim.) Tulevaisuuskasvatus. Juva: PS-Kustannus. Opettaja 2000. (28 - 47).

Ruohotie, P. 2005. Korkeakoulutettuja asiantuntijoita työelämään. Teoksessa Hirvikoski, T. & Laukkanen, N. (toim.) Vaikuttavuuden väylällä: kirjoituksia ammattikorkeakoulujen pedagogiikan, aluekehityksen sekä tutkimus-, kehittämis- ja palvelutoiminnan muutoksesta. Hamina: Laurea ammattikorkeakoulu. (211 - 230).

Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. 2005a. Tutkimushaastattelu ja vuorovaikutus. Teoksessa Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. (toim.) Haastattelu Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Tampere: Vastapaino. (22 - 56).

Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. 2005b. Johdanto. Teoksessa Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. (toim.) Haastattelu Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Tampere: Vastapaino. (9 - 21).

Tuomi, J. & Saarijärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylällä: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Uusikunta. 2009. [viitattu 30.9.2009]. Saatavissa <http://www.uusikunta.fi>.

Valtioneuvoston asetus ammattikorkeakouluista 15.5.2003/352. [viitattu 25.9.2009]. Saatavissa <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2003/20030352>.

Vilka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Wikipedia. 2009. [viitattu 25.9.2009] Saatavissa <http://fi.wikipedia.org/wiki/Paradigma>

LIITTEET

LIITE 1

Lähde: OPM 2009.

<http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Koulutus/koulutusjaerjestelmae/liitteet/koulutusjarjestelma.pdf> [viitattu 22.9.2009]

LIITE 2

Lähde: OPM 2009.

http://www.minedu.fi/OPM/Koulutus/ammattikorkeakoulutus/hallinto_ohjaus_ja_rahoitus/ [viitattu 8.10.2009]

LIITE 3

Lähde: LAMK 2009a.

http://www.lamk.fi/material/organisaatiokaavio_010109.pdf [viitattu 30.9.2009]