

TAMPEREEN YLIOPISTO  
Johtamiskorkeakoulu

**SUOMALAISTEN AMMATTIKORKEAKOULUJEN KANSAINVÄLISET  
STRATEGISET KUMPPANUUDET**

Korkeakouluhallinnon ja -johtamisen  
maisteriohjelma  
Pro gradu -tutkielma  
Joulukuu 2017  
Ohjaaja: Vuokko Kohtamäki

Pia Puonti

## TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto, Johtamiskorkeakoulu, Hallintotiede, Korkeakouluhallinto ja -johtaminen

Tekijä: Pia Puonti  
Tutkielman nimi: Suomalaisten ammattikorkeakoulujen kansainväliset strategiset kumppanuudet  
Pro gradu -tutkielma: 65 sivua ja 6 liitesivua  
Aika: Joulukuu 2017  
Avainsanat: kansainvälisyys, strategia, kumppanuus, kontingenssiteoria

---

Suomessa korkeakoulujärjestelmä rakentuu duaalimallina yliopistoista ja ammattikorkeakouluista. Nämä kaksi instituutiota eroavat toisistaan monin eri tavoin sekä niitä koskevat eri säädökset ja lait. Korkeakoulukenttää rahoitetaan ja ohjataan opetus- ja kulttuuriministeriöstä, jonka hallinnonalaan kuuluu 23 ammattikorkeakoulua sekä 13 yliopistoa.

Tämän tutkimuksen aihe on korkeakoulupoliittisesti erittäin ajankohtainen. Yhtenä tärkeänä korkeakoulupoliittisena tavoitteena on kehittää korkeakouluja kansainvälisesti kilpailukykyisenä kokonaisuutena, jotka vastaavat myös alueellisiin kehittämistarpeisiin. Korkeakoulujen päällekkäistä koulutustarjontaa on pyritty karsimaan ja profiloitumisella takaamaan yhteiskunnan monipuoliset koulutustarpeet. Korkeakouluja ohjataan vahvistamaan profiloitumista kansallisilla ja kansainvälisillä strategisilla kumppanuuksilla.

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan suomalaisten ammattikorkeakoulujen kansainvälisiä strategisia kumppanuuksia. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys koostuu kontingenssiteoriasta, jossa keskitytään organisaation ja ympäristön välisiin vuorovaikutussuhteisiin sekä strategisen kumppanuuden ja kansainvälisyyden määritelmistä ja niitä käsittelevästä kirjallisuudesta. Tutkimuksen empiirinen aineisto on kerätty 18 ammattikorkeakoulun ylimmän johdon, keskijohdon ja toimihenkilöiden keskuudesta sähköisellä kyselyllä. Kyselyn vastausprosentti oli 50.

Tutkimuksessa nousi esiin ylimmän johdon sekä keskijohdon näkemyseroja. Kansainväliset strategiset kumppanuudet nähdään kontingenssiteorian mukaisesti organisaation aseman vahvistajina tai keinona päästä tavoitteisiin, toisin sanoen perustehtävistä suoriutumiseen. Kumppaneiden kanssa kehitetään perustehtävien toimintoja. Kansainväliset strategiset kumppanuudet ovat syntyneet joko tietoisien valinnan tai itsestään syntyneen kumppanuuden myötä ja ne perustuvat luottamukseen ja molemminpuoliseen hyötyyn. Organisaatiossa tulisi sallia matalan hierarkian organisoituminen kansainvälisten strategisten kumppanuuksien osalta ja antaa kansainvälisille asiantuntijoilleen valta toimia. Henkilökunnan sitouttamiseen ja aitoon yhteistyöhön tulisi kiinnittää huomiota.

Jatkotutkimuksen aiheena ilmiötä voisi tutkia tapaustutkimuksena. Tarkempi organisaatioryhmän tapaustutkimus antaisi syvemmän näkemyksen ympäristön ja ammattikorkeakoulun vuorovaikutussuhteesta.

## Sisällys

1 JOHDANTO .....	5
2 KIRJALLISUUSKATSAUS .....	8
2.1 Eurooppalainen korkeakoulupolitiikka .....	8
2.2 Suomalainen korkeakoulupolitiikka .....	13
2.3 Kansainvälisyys korkeakouluissa ja tilanne Suomessa .....	19
2.4 Strateginen kumppanuus .....	23
2.4.1 Kumppanuuden muodot .....	23
2.4.2 Strategisten kumppanuuksien toimintaympäristö .....	27
2.4.3 Strategisten kumppanuuksien ongelmakohdat ja menestystekijät .....	29
3 TUTKIMUSKYSYMYKSIÄ .....	32
4 TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN VIITEKEHYS .....	35
4.1 Kontingenssiteoria .....	35
4.2 Kontingenssiteorian soveltaminen .....	39
5 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN .....	41
5.1 Sähköinen kysely .....	41
5.2 Aineiston analyysi .....	43
5.3 Tutkimuksen reliäbelius ja validius .....	45
6 TUTKIMUKSEN TULOKSET .....	46
6.1 Kansainvälisten strategisten kumppanuuksien määrittely ja toiminnan tavoitteet .....	46
6.2 Kansainvälisten strategisten kumppanuuksien organisoiminen .....	52
6.3 Ammattikorkeakoulujen sisäiset eroavaisuudet .....	54
7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KESKUSTELUA .....	56
LÄHTEET .....	61
LIITTEET .....	66
Liite 1: Kutsu kyselyyn .....	66
Liite 2: Kyselylomake .....	67

## **KUVIOT**

Kuvio 1. Kansainvälisen koulutuksen terminologian evoluutio.....	20
Kuvio 2. Kumppanuuden menestystekijät.....	30
Kuvio 3. Kumppanin/kumppanuusjärjestelyjen ongelmamatriisi.....	31

## **TAULUKOT**

Taulukko 1. Kansainvälisen strategisen kumppanuuden muodostamiseen ja valintaan vaikuttaneet tekijät .....	49
Taulukko 2. Kansainvälisten strategisten kumppanien yhteneväisyys ammattikorkeakoulun kanssa.....	51
Taulukko 3. Yhteneväisyystekijöiden ristiintaulukointi.....	51

## 1 JOHDANTO

Tutkimus etenee seuraavanlaisesti: Johdannossa käydään läpi tutkimuksen lähtökohdat, miten aihevalinta on tehty ja miksi. Kirjallisuuskatsauksessa perehdytään aiempiin tutkimuksiin ja tutkimuksen kannalta olennaisten käsitteiden määrittelyyn: kansainvälisyyteen, strategiseen kumppanuuteen ja korkeakoulupolitiikkaan. Tutkimuskysymyksen määrittelyn jälkeen tarkastellaan tutkimuksen teoreettista viitekehystä, joka tässä tutkimuksessa on kontingenssiteoria. Teoreettisen viitekehysten käsittelyn jälkeen esitellään tässä tutkimuksessa käytettävät tutkimusmenetelmät ja empiirisen aineiston keräämisen menetelmät sekä analysoidaan ja esitetään tutkimuksen tulokset. Tutkimus päättyy tulosten tulkintaan ja johtopäätöksiin.

Suomessa korkeakouluverkosto koostuu yliopistoista ja ammattikorkeakouluista. Yliopisto on instituutina vanha ja vuosisatojen saatossa se on vakiinnuttanut asemansa yhteiskunnassa. Suomessa ammattikorkeakoulujen historia ulottuu 1990-luvulle, joten verrattuna yliopistoihin, ammattikorkeakoulu on instituutina erittäin nuori. Tampereen yliopiston tutkija Kari Kuoppala (2014) esittelee teoksessa Korkeakouluhallinto korkeakouluja organisaationa. Kuoppala toteaa suomalaisten ammattikorkeakoulujen ja yliopistojen poikkeavan toisistaan hyvinkin paljon ja nostaa esiin korkeakoulukohtaiset, toisistaan eroavat erityispiirteet. Erityispiirteet johtuvat esimerkiksi koosta, kulttuurista ja toiminta-alueesta. Organisaatiosta kiehtovan tekee mielestäni se, että organisaation olemassaolo on havaittavissa vain ajattelun kautta. Kuitenkin on mahdollista konkretisoida organisaation olemassaolo esimerkiksi fyysisten rakennusten kautta tai kaavioiden avulla. Kuoppala esittelee myös organisaatiotutkijan W. Richard Scottin paljon käyttämää kaaviota organisaatorakenteesta, jossa organisaatio rakentuu neljän tekijästä ja niiden välisistä suhteista: teknologia, osallistajat, tavoitteet ja sosiaalinen rakenne. Rakenteen lisäksi organisaatiota määrittää myös viides tekijä; sen ympäristö. (Kuoppala 2014).

Organisaatioiden ympäristö vaikuttaa monella tapaa itse organisaatioihin. Kuoppalan (2014) mukaan organisaatiot ovat myös monin tavoin tilivelvollisia ympäristölleen ja ajatellen korkeakouluverkostoa, korkeakoulujen tulisi pystyä parantamaan yhteiskunnan taloudellista kilpailukykyä ja tukea toiminta-alueitaan. Organisaatiot ovat monin tavoin tarpeellisia yhteiskunnassa ja takaavat yhteiskunnan toimivuutta omalla pysyvyydellään. Organisaation

näkökulmasta ympäristö tarjoaa mahdollisuuksia, mutta myös rajoittaa organisaation toimintaa. Ympäristö ja organisaatiot elävät jatkuvassa vuorovaikutuksessa ja sillä tavoin myös ympäristö vaikuttaa organisaation rakenteisiin ja organisaatioiden tulee myös tietyllä tapaa muuntua ympäristönsä mukana. Korkeakoulukentällä onkin tapahtunut paljon muutoksia 2000-luvun alkupuolelta alkaen pitkälti rakenteellisen kehittämisen myötä. Opetus- ja kulttuuriministeriön ollessa pääsääntöinen rahoittaja korkeakoulujen toiminnassa, on monet rakenteellisen kehittämisen suunnat saaneet alkunsa valtion tasolta. (Kuoppala 2014). Ministeriön päätöksiin vaikuttaa olennaisesti myös kansainväliset linjaukset ja suositukset, eteenkin Euroopan tasolla (Kuoppala 2014, 268; Euroopan komissio 2016). Fuusiot ja liittoumat ovat olleet varsin yleisiä 2000-luvulla ja ympäristön vaikuttaessa vahvasti korkeakouluihin, alkavat ne kehittämisen tuloksena samankaltaistumaan. Tätä samankaltaistumista eli isomorfiaa pyritään estämään korkeakoulujen erikoistumisilla, johon ministeriö korkeakouluja ohjaa. (Kuoppala 2014). Edellä kuvatun mukaisesti sekä aiempien tutkimusten vahvistamana voidaan todeta, että korkeakoulukentän ympäristö on kompleksinen ja nopeasti muuttuva sekä varsin vaativa ja turbulenti (Bartell 2003) sekä lisäksi monet eri tahot ympäristöstä vaativat korkeakouluilta paljon sekä asettavat niille omia odotuksia (Siegel 2007). Nämä seikat tekevätkin korkeakoulujen rakenteesta erittäin mielenkiintoisen ja haastavan.

Suomessa korkeakoulujärjestelmä kuuluu opetus- ja kulttuuriministeriön alaisuuteen. Ministeriö on ohjannut korkeakouluja profiloitumaan ja vahvistamaan valittuja profiilejaan sekä painoalojaan strategisten kumppanuuksien kautta. Rakenteellisen kehittämisen myötä Suomessa pyritään karsimaan päällekkäistä koulutustarjontaa, mikä on johtanut korkeakouluja fuusioitumaan ja rakentamaan liittoumia kansallisesti. Kansainvälisyys koetaan jo nykyään kaikkia korkeakoulun toimintoja leikkaavana toiminta- ja ajatusmallina, eikä erillisenä profiilina korkeakoulussa. (Arene 2016). Käytännössä kansainvälisyys saattaa vielä näyttäytyä ”vanhankansan” toimijoille erillisenä toimintona korkeakoulun arjessa lähinnä kansainvälisten opiskelijoiden kautta, kun nuoremmille sukupolville globalisaation johdosta kansainvälisyys näyttäytyy varsin arkipäiväisenä asiana kaikkialla.

Lähtökohtana tälle tutkimukselle oli korkeakoulujen välinen yhteistyö. Korkeakoulussa yhteistyötä tapahtuu monella eri tasolla monien eri sidosryhmien kanssa ja kuten edellä mainittiin, on 2000-luvun alkupuolelta asti kansallisesti tapahtunut paljon liittoumia ja fuusioita, jotka ovat yhteistyön eräitä muotoja (Tirronen 2006; Langlands 2012). Jokainen

kumppanuuden muoto vaatii toimiakseen omanlaisensa kriteerit. Kansainvälinen yhteistyö on pitkälti perustunut henkilökohtaisiin suhteisiin (Vivanco 2016) ja tuonut mielenkiintoisen ympäristön toiminnalle toisenlaisen kulttuurin ja vieraan kielen myötä. Tämän tutkimuksen tarkoituksiksi muodostui lopulta selvittää, miten korkeakoulut ovat lähteneet solmimaan kansainvälisiä strategisia kumppanuuksia, millä tavoin ne ovat muokanneet organisaatioita ja miksi kansainvälistä yhteistyötä strategisella tasolla tehdään.

Korkeakoulukentän jakautuessa kahteen erilaiseen instituutioon, tutkimukseen valikoitui rajaukseksi ammattikorkeakoulusektori johtuen ammattikorkeakoulujen nuoresta historiasta sekä työelämälähtöisyydestään. Tässä tutkimuksessa ei oteta kantaa siihen, mikä on organisaation kyky kumppanuuksien hoitamiseen. Kuten edellä ollaan todettu, on organisaatioilla omat erityispiirteensä, mikä tuo jokaiselle organisaatiolle omat tavat toimia ja rakentua. Tutkimuksessa keskitytään organisaatiossa tehtyyn määrittelyyn kansainvälisistä strategisista kumppanuuksista ja yhteistyöhön kansainvälisten strategisten kumppaneiden kanssa.

## **2 KIRJALLISUUSKATSAUS**

Tässä tutkimuksessa kolme tärkeintä käsitettä ovat kansainvälisyys, strategisuus ja kumppanuus. Harisalon, Keski-Petäjän ja Talkkarin (2006, 14-15) mukaan ihmisten ainutlaatuiset kokemukset vaikuttavat siihen, miten asioita tulkitaan. Käsitteiden määrittely johtaa erilaisiin näkemyksiin, tulkintoihin ja johtopäätöksiin käsitteellistämisen kohteena olevasta asiasta. Tutkimuksen kannalta on olennaista avata, mitä tämän tutkimuksen käsitteillä tarkoitetaan ja miten ne yhdessä tulkitaan. Kirjallisuuskatsaus on neliosainen. Ensimmäisessä osassa keskitytään eurooppalaiseen korkeakoulupolitiikkaan ja miten sitä toteutetaan sekä sen vaikutuksista kansallisiin linjauksiin. Toisessa osassa käsitellään suomalaista korkeakoulupolitiikkaa, ammattikorkeakoulujen rakentumista sekä niiden tämänhetkistä tilannetta. Kolmannessa osassa keskitytään kansainvälisyyttä koskevaan kirjallisuuteen sekä käsitteistöön ja neljännessä osassa tarkastellaan strategisen kumppanuuden määritelmää ja sitä käsittelevää kirjallisuutta.

### **2.1 Eurooppalainen korkeakoulupolitiikka**

Sana politiikka yhdistetään helposti yhteiskunnallisten asioiden hoitamiseen politiikkojen toimesta. Poliitiikan ajatellaan olevan vain tiettyjen poliittisesti suuntautuneiden henkilöiden tekemää työtä. Poliittiseen toimintaan liittyy kuitenkin linjauksien ja lainsäädännön toimeenpano eli hallintotoiminta, joka voidaan ideaalitapauksissa erottaa varsinaisesta poliittisesta toiminnasta. Laajasti ajateltuna, kun ymmärretään politiikan olevan hallintotoimia, politiikkaa voidaan nähdä tehtävän aivan kaikkialla, missä ihmiset vain ovat toistensa kanssa tekemisissä. (Pekkola, Kivistö & Nokkala 2014).

Korkeakoulupolitiikka on luonteeltaan monialaista. Sen vuoksi korkeakoulupolitiikan sijoittuminen politiikkasektoreille on kansainvälisesti vaihtelevaa ja rikkoo helposti perinteisiä politiikkasektoreita. Toisin sanoen korkeakoulu- ja tutkimusasiat kuuluvat eri ministeriöiden toiminta-alueisiin aina valtiosta riippuen. (Pekkola ym 2014). Euroopan unionin peruseriaatteena on henkilöiden, omaisuuden, palvelujen ja pääoman vapaa liikkuvuus unionin alueella. Korkeakoulutuksella on tärkeä rooli synnyttämään henkistä pääomaa ja huippuosaajia, joilla saadaan luotua työpaikkoja, vaurautta ja talouskasvua koko EU:n alueelle.



Vapaa liikkuvuus takaa henkisen pääoman levittäytymistä koko alueelle. (Euroopan unioni 2016). Jokainen jäsenmaa vastaa kansallisesti omasta korkeakoulujärjestelmästä ja korkeakoulut puolestaan vastaavat omista opetussuunnitelmistaan. Euroopan tasolla haasteet ovat kuitenkin pitkälti samat, joten Euroopan unionissa tehdään tiivistä yhteistyötä EU-maiden keskuudessa korkeakoulupolitiikan saralla. Euroopan komissio tukee EU -maiden korkeakoulupolitiikan kehittämistä ja asiakirjat, hankkeet sekä tutkimukset ohjaavat kansallisia toimijoita pyrkimään yhteisiin tavoitteisiin. (Euroopan komissio 2016).

Yksi korkeakoulupoliittista toimintaa ohjaavista asiakirjoista on ”Tukea kasvulle ja työllisyydelle – Euroopan korkeakoulujärjestelmien nykyaikaistamissuunnitelma”, jonka on hyväksynyt EU-maiden opetusministerit sekä Euroopan parlamentti. Kyseisestä dokumentista ilmenee, että jos saatavilla olisi entistä avoimemmin tietoa yksittäisten oppilaitosten profiilista ja potentiaalista, olisi helpompi kehittää toimivia korkeakoulustrategioita päättäjien taholta sekä oppilaitokset voisivat kehittää paremmin omia vahvuuksiaan. Yhtenä keskeisenä tavoitteena EU:n jäsenvaltioille ja korkeakouluille on kohdentaa rahoitusjärjestelmät erilaisten oppilaitosprofiilien tarpeisiin, samalla kannustaen oppilaitoksia kehittämään omia vahvuuksiaan ja ottamalla käyttöön kannustimet tukemaan strategisten vaihtoehtojen monipuolistamista. (Euroopan komissio 2011).

Eurooppalaisen koulutusyhteistyön ET2020-verkosto on yksi korkeakoulutuksen käytettävissä olevista poliittisista välineistä, jota EU:n tulisi hyödyntää. Avoimuutta ja huippuosaamista komissio voi tukea näyttöön perustuvan politiikan analyysin avulla ja komission tulisi tukea myös korkeakouluyhteisön liikkuvuutta. Nämä toimet voivat edistää eurooppalaisten oppilaitosten välistä strategista yhteistyötä. Euroopan komissio hallinnoi kansainvälistä Erasmus+ -ohjelmaa, jossa suuri painoarvo on korkeakouluyhteisön kansainvälisessä liikkuvuudessa Euroopan alueella. (Euroopan komissio 2011). Erasmus+ -ohjelman tehtävänä on jalkauttaa Eurooppa 2020 strategian asetetut tavoitteet ohjelmaan osallistuviin maihin (Erasmus+ Programme Guide 2017).

Koulutus ja osaaminen ovat yksi eurooppalaisen yhteistyön prioriteeteista ja korkeakoulutus on tässä erittäin tärkeässä asemassa. Ennusteiden mukaan vuoteen 2025 mennessä tullaankin puolella kaikista työpaikoista vaatimaan korkeaa osaamistasoa, mikä osaltaan tuo paineita työikäisille oman osaamistason hankkimisesta ja ylläpidosta. Huimaa vauhtia kehittyvän digitaaliteknologian johdosta työpaikat tulevat olemaan entisestään joustavampia ja

monimutkaisempia. Tämä johtaa siihen, että yksilön työelämässä tarvittavat ominaisuudet tulevat korostumaan ja tarvitaan yrittäjähenkisyyttä, kriisinsietokykyä sekä kykyä hallinnoida monimutkaisia tietoja, ajatella itsenäisesti ja luovasti, viestiä tehokkaasti ja käyttää älykkäästi kaikkia resursseja. Jotta yhteiskuntien polarisoitumista ja epäluottamusta demokraattisiin instituutioihin pystyttäisiin torjumaan, tulisi jokaisen osallistua aktiivisesti lähiyhteisöjen toimintaan sekä edistää sosiaalista osallisuutta ja liikkuvuutta. (Euroopan komissio 2017a).

Tällä hetkellä Euroopassa korkeakoulutuksen saralla haasteena on muun muassa se, että liian monella tutkinnon suorittaneella ei ole riittävästi perusosaamista eikä monialaisia taitoja joita tarvitaan alati muuttuvassa maailmassa. Lisäksi yhteiskunnalliset erot kasvavat entisestään, korkeakoulujen innovaatiopanos vaihtelee ja sen toteutuminen jää odotetusta sekä lisäksi korkeakoulutusjärjestelmien eri osatekijät eivät tällä hetkellä toimi saumattomasti yhteen. EU:n tasolla olisi ryhdyttävä tarkempiin toimiin puuttamalla osaamisen kohtaanto-ongelmaan ja edistämällä huippuosaamista osaamisen kehittämisessä, jotta edellä mainitut haasteet saataisiin ratkottua. Lisäksi Euroopassa tulisi luoda osallistavia ja verkostoituneita korkeakoulutusjärjestelmiä ja varmistaa, että korkeakoulut antavat panoksensa innovointiin. Tukea tulisi myös kohdentaa tehokkaisiin ja toimiviin korkeakoulujärjestelmiin. Käytännössä edellä mainitut toimet tarkoittavat sitä, että on kohdennettava opiskelupaikkoja niille aloille, joissa tarvitaan enemmän työvoimaa ja tehdä näistä houkuttelevia aloja. Lisäksi kaikkien opiskelijoiden on opiskelualasta riippumatta hankittava monialaisia taitoja, joilla pystyy menestymään elämässä. (Euroopan komissio 2017a).

Euroopan tasolla on myös linjattu, että korkeakoulujen tehtävänä on huolehtia koulutuksen sisällön ajantasaisuudesta sekä tarjota sellaiset oppimis- ja opetusmenetelmät, joilla tarpeellinen ja monialainen osaaminen taataan. Avoin oppiminen, verkko-opiskelu ja sulautuva oppiminen sekä digitaalipohjainen avoin tiede tarjoavat keinoja kehitykselle. Korkeakoulujen tulee olla kansalaislähtöisiä oppimisympäristöjä, jotka verkostoituvat yhteiskunnan kanssa. Lisäksi jokaisella ihmisellä tulee olla mahdollisuus avoimeen, tasa-arvoiseen ja laadukkaaseen koulutukseen sekä elinikäiseen oppimiseen. Tämän vuoksi korkeakoulujärjestelmien kautta tulee luoda eri taustoista tuleville opiskelijoille oikeanlaiset edellytykset menestyä. Korkeakoulujen tulee puolestaan itsenäisinä yksikköinä tarjota opiskelijoilleen mentorointia sekä akateemista tukea ja tarkastella opetuksen organisointia kokonaisvaltaisesti, jotta kaikille pystytään tarjoamaan mahdollisuus koulutukseen ja oppimiseen. Globalisaation ja opiskeluperäisen maahanmuuton sekä liikkuvuuden vuoksi myös opettajille tulee tarjota

koulutusta kulttuurisesta monimuotoisuudesta työympäristössä, jotta edellä mainitut tavoitteet pystytään täyttämään. (Euroopan komissio 2017a). Korkeakoulun yhteistyö kansainvälisten kumppaneiden kanssa voikin tarjota erinomaisen mahdollisuuden toteuttaa kulttuurista monimuotoisuutta käytännössä.

Kuten edellä jo mainittiin, korkeakoulusektorilla on tarve saada innovaatiopanoksiin nostetta. Yhtenä keinona tähän pyrkimykseen pääsyssä käytetään älykästä erikoistumista (Smart Specialisation). Monet hankkeet toimivat strategian jalkauttamisessa ja innovaatiopanoksien suhteen Euroopan komission aikomuksena on laajentaa Higher Education Smart Specialisation- eli HESS-hankkeen käyttöönottoa. Kyseinen HESS-hanke pyrkii vahvistamaan korkeakoulun roolia innovaatioissa alueellisten kumppanuuksien kautta. (Euroopan komissio 2017b). On hyvä ymmärtää, että huippututkimuksen tekeminen edellyttää kuitenkin kansainvälistä yhteistyötä ja liikkuvuutta (Euroopan komissio 2017a), joten kansainväliset kumppanuudet ovat tässäkin suhteessa tärkeässä asemassa.

Korkeakoulujärjestelmille annetaan aiempaa useampia tehtäviä, mikä osaltaan vaikeuttaa investointien kohdentamista sekä tasapainottamista. Rahoitusjärjestelmien testaamista ja arviointia tehdään EU:n jäsenvaltioiden taholta, jotta rahoitus-, kannustus- ja palkitsemismekanismit toimisivat asianmukaisella tavalla. Suorituskyvyn mittaamisen ja osoittamisen ollessa yhä tärkeämpiä korkeakoululle, tulee panostaa yhä enemmän hyviin johtamistapoihin ja sisäiseen yhteistyöhön sekä resurssienhallintaan. Laadun parantamiseksi edistetään kansainvälistä yhteistyötä, vaihtoa ja liikkuvuutta. Hyvien käytänteiden ja kehityksen levittämistä edistävät opiskelijoiden, tutkijoiden, henkilöstön, laitosten ja julkisen vallan välinen yhteistyö, yksilöiden liikkuvuus ja tuki jota annetaan kansainvälistymiselle kotimaassa. Nämä toimet auttavat korkeakoulua kansainvälistymään ja torjumaan niin sanottua aivovuotoa eli työikäisten koulutettujen ihmisten muuttamista maasta toiseen, jolloin alkuperämaa häviää osaavan työvoiman suhteen. Komission aikeena on myös edistää sähköistä tietojenvaihtoa eurooppalaisten korkeakoulujen ja vaihto-opiskelijoiden sekä -henkilöstön välillä ja mahdollisesti luoda sähköisiä opiskelijoiden tunnistautumisyjärjestelmiä. Huomioitavaa on, että uuden korkeakoulutussuunnitelman täytäntöönpano edellyttää sidosryhmien välistä yhteistyötä sekä korkeakoulutuksen alalla, että sen ulkopuolella. (Euroopan komissio 2017a).

## **Erasmus+ -ohjelma**

Erasmus+ korkeakoulutukselle on Euroopan unionin vaihto- ja yhteistyöohjelma korkeakouluille vuosille 2014–2020. Sitä on edeltänyt Erasmus ja Sokrates -ohjelmat. Ohjelman avulla tuetaan eurooppalaisten korkeakoulujen yhteistyötä sekä korkeakoulujen välistä opiskelijoiden, opettajien ja muun henkilökunnan liikkuvuutta sekä korkeakoulujen ja työelämän välistä yhteistyötä ja liikkuvuutta. Erasmus+ tukee myös eurooppalaisten ja Euroopan ulkopuolisten kumppanimaiden välistä liikkuvuutta ja yhteistyötä. Erasmus+ -ohjelmaan voivat osallistua ohjelmamaat, joita ovat EU-maat sekä Norja, Islanti, Liechtenstein, Turkki ja Makedonia. Lisäksi osaan toimintoihin voi osallistua kumppanimaat, joita on noin 150. Ohjelmaan osallistuvalla korkeakoululla edellytetään Euroopan komission myöntämää Erasmus-peruskirjaa, Erasmus Charter for Higher Education. (OPH 2017).

Erasmus+ -ohjelma edistää korkeakoulutuksen laatua, työelämärelevanssia ja innovaatioita. Tavoitteina on muun muassa liikkuvuuden laadun ja määrän lisääminen Euroopassa, korkeakoulujen keskinäisen ja työelämän kanssa tehtävän yhteistyön edistäminen ja lisääminen, eurooppalaisen korkeakoulutusalueen (European higher education area, EHEA) toteutuminen, tutkintojen ja pätevyyksien läpinäkyvyyden ja tunnustamisen lisääminen, opintosuoritusten ja arvosanojen vastavuoroisen akateemisen tunnustamisen lisääminen sekä tieto- ja viestintätekniikan hyödyntämisen edistäminen opetuksessa ja koulutuspalveluissa. Euroopan komissio onkin pitkälti rakentanut Erasmus+ -ohjelman päästäkseen yhteisesti asetettuihin tavoitteisiin ja tavoitteiden toimeenpano jäsenvaltioissa onnistuu ohjelman kautta. (OPH 2017).

Erasmus+ korkeakoulutukselle ohjelma jaetaan useammalle toiminnolle. Ensimmäinen avaintoiminto, liikkuvuus keskittyy opiskelijoiden, harjoittelijoiden, opettajien ja korkeakoulujen muun henkilökunnan liikkuvuuteen sekä tukeen vaihtojen järjestämiseksi. Erasmus+ -ohjelmasta rahoitetaan myös yhteisten maisteriohjelmien (Joint Master Degree) järjestämistä. Toinen avaintoimi, hankkeet jaetaan kolmeen kategoriaan: strategiset kumppanuushankkeet (strategic partnerships), tietoyhteenliittymät (knowledge alliances) ja kapasiteetinvahvistamishankkeet (capacity building). Strategiset kumppanuushankkeet ovat joustavia tarve- ja tavoitelähtöisiä hankkeita, joilla edistetään korkeakoulutuksen laatua ja innovaatioita, korkeakoulutuksen työelämärelevanssia ja sosiaalista ulottuvuutta sekä opiskelijoiden virtuaalista liikkuvuutta. Tietoyhteenliittymät ovat laajoja yritysten ja korkeakoulujen verkostoitumista edistäviä hankkeita, jotka tukevat innovaatioiden syntymistä.

Kapasiteetinvahvistamishankkeet tukevat korkeakoulutuksen uudistamista EU:n ulkopuolisissa kumppanimaissa. Avaintoiminto kolme, tuki toimintapolitiikan uudistamiselle keskittyy edistämään eurooppalaisen koulutusyhteistyön ja nuorisostrategian tavoitteiden saavuttamista. Jean Monnet toiminto tukee Euroopan unioniin kohdistuvaa opetusta ja tutkimusta, ja siihen voivat osallistua korkeakoulut ja korkeakoulutuksen parissa toimivat organisaatiot ja järjestöt pääsääntöisesti kaikkialta maailmasta. Tavoitteena on tarjota opiskelijoille ja nuorille tutkijoille Eurooppaan liittyvää osaamista, joka on relevanttia heidän urallaan sekä edistää innovatiivista useiden oppiaineiden ja sektorien välistä opetusta ja tutkimusta ja lisätä organisaatioiden verkostoitumista. Lisäksi Erasmus+ ohjelman urheilutoiminnot kannustavat urheilu- ja liikuntaorganisaatioita eurooppalaiseen yhteistyöhön. (Erasmus+ Programme Guide 2017). Erasmus+ -ohjelma on edellä mainittujen toimintojen ja osallistuvien tahojen määrästä johtuen erittäin suuri ja laaja hanke. Sen vaikuttavuudesta on tehty kansallisellakin tasolla lukuisia tutkimuksia, jotka ovat luettavissa Opetushallituksen kansainvälistymispalveluiden internetsivuilta ([www.cimo.fi](http://www.cimo.fi)).

## **2.2 Suomalainen korkeakoulupolitiikka**

Suomessa korkeakoulupoliittisia linjauksia tekee opetus- ja kulttuuriministeriö (OKM) sekä pääministerin johtama poikkihallinnollinen tutkimus- ja innovaationeuvosto. Pääsääntöisesti kaikissa Pohjoismaissa korkeakoulupolitiikka on sijoittunut valtioissa samalla sektorille. Korkeakoulupoliittisilla linjauksilla pyritään rakentamaan yhteiskunnalliseen tilanteeseen sopivaa korkeakoulutusta. Kun yhteiskunnallinen tilanne muuttuu, on syytä tarkastella silloin myös korkeakoulupoliittisia linjauksia. Muutokset ovat muovanneet korkeakoulupolitiikan sijoittumista eri sektoreille, esimerkiksi korkeakoulupoliittisten linjausten teko Suomessa kuului 1960-luvun alkuun asti kulttuuri- ja sivistyspolitiikan sektorille. (Pekkola ym 2014). Kansallista korkeakoulupolitiikkaa ohjaa edellisessä kappaleessa esiteltyt eurooppalaiset linjaukset, joita sovelletaan Suomen yhteiskunnalliseen tilanteeseen sopiviksi.

Suomessa hallitusohjelma sekä hallituksen toimintasuunnitelma määrittelevät koulutuspoliittiset linjaukset. Jotta eurooppalaiset linjaukset otetaan huomioon, tulee hallitusohjelman ja toimintasuunnitelman perustua eurooppalaisiin linjauksiin. Korkeakouluja ohjataan lisäksi ministeriön ja korkeakoulujen välisillä sopimuksilla, jotka solmitaan neljäksi vuodeksi kerrallaan. Korkeakoulut ja opetus- ja kulttuuriministeriö käyvät neuvottelut ennen

nelivuotisen sopimuskauden alkamista. Neuvotteluissa sovitaan korkeakoululaitoksen yhteiset tavoitteet, korkeakoulukohtaiset toimenpiteet sekä tutkintotavoitteet määrärahoituksineen. Sopimuksessa määritellään myös tavoitteiden toteutumisen raportointi. Viimeisin kulunut kausi oli 2013-2016 ja uuden, nyt käynnissä olevan sopimuskauden valmistelut ja neuvottelut toteutettiin vuoden 2016 aikana. Syksyllä 2016 käytiin ammattikorkeakoulujen ja ministeriön väliset neuvottelut sopimuskaudelle 2017-2020. (OKM 2015). Seuraavat sopimusneuvottelut ovatkin siis ajankohtaisia vuonna 2020.

Korkeakoululaitosta kehitetään Suomessa duaalimallin mukaisesti yliopistoista, ammattikorkeakouluista ja niiden välisistä uusista yhteenliittymistä kokonaisuuksista. Ammattikorkeakoulujen rahoitus- ja säädösohjausta uudistettiin vuoden 2014 alusta vauhdittamaan ammattikorkeakoulujen rakenteellista uudistumista ja toiminnan laadun sekä vaikuttavuuden parantamista. Koulutustarjontaa, korkeakoulututkintoja ja koulutusohjelmia kehitetään siten, että yhteiskunnan asiantuntija- ja sivistystarpeet täytetään. Päällekkäistä koulutustarjontaa tullaan karsimaan ja kokoamaan tarkoituksen mukaisiksi sekä tehokkaiksi yksiköiksi ja tukipalveluissa tullaan lisäämään keskinäistä yhteistyötä. Linjausten mukaan korkeakoulujen rakenteet saavat vaihdella alueittain. (OKM 2016).

Ammattikorkeakoulujen muodostaminen Suomessa alkoi vuonna 1991, kun ammattikorkeakoulukokeilun piiriin kuului 22 väliaikaista ammattikorkeakoulua. Kokeilulla pyrittiin keräämään käytännön kokemusta siitä, voitaisiinko rakentaa pysyvä ammattikorkeakoulujärjestelmä yliopistojen rinnalle. Vuonna 1995 eduskunta hyväksyi lain ammattikorkeakoulujärjestelmästä ja ensimmäiset vakituiset ammattikorkeakoulut aloittivat toimintansa vuonna 1996. Ammattikorkeakoulut muodostettiin opintoasteen ja ammatillisen korkea-asteen oppilaitoksien fuusioitumisilla. Ennen fuusioitumisia Suomessa oli opintoasteen ja ammatillisen korkea-asteen oppilaitoksia noin 250. (OECD 1999). Alkuun ammattikorkeakoulut olivat valtion valtuuttamia kunnallisia tai yksityisiä laitoksia. Vuoden 2015 alusta ammattikorkeakoulut ovat olleet osakeyhtiömallisia oikeushenkilöitä, joiden rahoitus tulee valtiolta (Arene 2016).

Korkeakoulujen välinen yhteistyö on lisääntynyt massoittumisen aikakaudella. Vaatimukset tehokkuuden lisäämisestä ovat asettaneet paineita korkeakoulukentän uudelleen rakentamiseksi. Monet maat ovat rohkaisseet korkeakouluja yhteistyön lisäämiseksi sekä fuusioiden rakentamiseksi korkeakoulukentällä, jotta saadaan luotua suurempia ja

tehokkaampia korkeakoululaitoksia. Fuusiot ja lähemmät yhteistyöhankkeet ovat lähtöisin korkeakouluista itsestään tai kansallisten päätösten tekijät ovat tehneet aloitteita hankkeiden toimeenpanoille. (Tirronen 2006; Nokkala, Tirronen & Hölttä 2007).

Vuonna 2006 ammattikorkeakouluja oli Suomessa 29. Opetus- ja kulttuuriministeriön mukaan pyritään siihen, että vuoteen 2020 mennessä ammattikorkeakouluja tulee olemaan maksimissaan 18, joiden vähimmäis opiskelijamäärä, käsittäen kokopäiväisiä nuoriso-opiskelijoita, on minimissään 2400. Tämä on jo johtanut fuusioitumisiin ja lisää fuusioita on siis odotettavissa, mikäli ministeriön pyrkimys käy toteen. Toimilupien uusimisen yhteydessä loppuvuodesta 2013 muun muassa Helsingin alueen toimijoilta edellytettiin selvitystä päällekkäisestä koulutustarjonnasta. Aluevaikuttavuus on yksi tärkeä tekijä korkeakoulukentällä sekä yksi ammattikorkeakoulun perustehtävistä ja on määritelty, että jokaisessa maakunnassa tulisi toimia vähintään yksi korkeakoulu. (OPM 2008; OKM 2014).

Rakenteellinen kehittäminen on johtanut Suomessa korkeakoulujen strategisten liittoumien muodostumiseen. Lapin yliopisto, Rovaniemen ammattikorkeakoulun ja Kemi-Tornion ammattikorkeakoulu muodostivat Lapin korkeakoulukonsernin vuonna 2014. Korkeakoulukonsernin muodostumisen yhteydessä edellä mainitut ammattikorkeakoulut myös fuusioituivat yhdeksi ammattikorkeakouluksi, Lapin ammattikorkeakouluksi (LUC 2016). Toisena esimerkkinä kansallisesta korkeakoulujen yhteistyöstä on Itä-Suomen Ammattikorkeakoulut (ISAT), joka muodostuu Savonia-ammattikorkeakoulun ja Karelian (entinen Pohjois-Karjalan) ammattikorkeakoulun välisestä yhteistyöstä. Tässä kyse on puhtaasti kumppanuudesta, jonka puitteissa tehdään yhteistyötä tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminnan osalta valituilla painoaloilla: uusiutuvat energiaratkaisut, väljästi asutun alueen ikäosaaminen ja Venäjä-osaaminen. Lisäksi opiskelijoille tarjotaan laajempaa opintotarjontaa ristiinopiskelun kautta. (ISAT 2016). Yksi suurimpia liittoumia Suomessa on FUAS eli Federation of Universities of Applied Sciences -liittouma. Se on muodostunut Lahden, Laurean ja Hämeen ammattikorkeakoulujen kokonaisuudesta ja on keskittynyt vahvistamaan alueellisia toimintaedellytyksiä sekä valtakunnallista ja kansainvälistä kilpailuasemaa sekä tarjonnut opiskelijoilleen kesäopintoja ja ristiinopiskelumahdollisuutta. (FUAS 2016). FUAS suunniteluissa oli alkumetreillä mukana myös Metropolia Ammattikorkeakoulu, joka kuitenkin jättäytyi jo hankkeen alkumetreillä pois (Metropolia 2012). Laurea ammattikorkeakoulu on mukana myös toisessa metropoli-alueen ammattikorkeakoulujen strategisessa liittoumassa, jossa kumppaneina ovat Laurea lisäksi

Metropolia Ammattikorkeakoulu ja Haaga-Helia (Laurea 2016). Kyseinen liittouma on saanut alkusyksänsä OKM:n aloitteesta selvittää päällekkäistä koulutustarjontaa pääkaupunkiseudulla. Syksyn 2016 aikana on myös noussut agendalle Lappeenrannan teknillisen yliopiston ja Saimaan ammattikorkeakoulun kaavailema Lappeenrannan yliopistokonserni, johon liittyi mukaan myös Lahden ammattikorkeakoulu. Näiden kolmen korkeakoulujen muodostaman konsernin on tarkoitus aloittaa toimintansa vuoden 2018 alusta (LUT 2017). Uusien liittoumien myötä onkin päädytty siihen lopputulemaan, että FUAS-liittouma purkautuu 1.1.2018 alkaen johtuen juurikin rakenteellisen kehityksen erilaistuvasta kehityskulusta (FUAS 2017). Myös strategisena kokonaisuutena rakennettiin Kaakkois-Suomen Ammattikorkeakoulu Oy:tä ja se päättyi lopulta kahden ammattikorkeakoulun fuusioitumiseen, kun 1.1.2017 alkaen Mikkelin ammattikorkeakoulu (Mamk) ja Kymenlaakson ammattikorkeakoulu (Kyamk) yhdistyivät muodostaen Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulun (Xamk) (MAMK 2016). Unohtaa ei myös sovi Tampere3-hanketta, jossa Tampereen kaikki kolme korkeakoulua suunnittelevat liittoumaa (T3 2016). Edellä mainittujen fuusioiden, liittoumien ja konsortioiden puitteissa voidaan todeta, että Suomen korkeakoulujen rakenne on kovassa muutoksessa ja yhteistyötä kansallisella tasolla tehdään paljon. Yhteistyö korkeakoulujen välillä on arkipäivää ja useat kansalliset kumppanuudet tulevat ohjattuina valtion tasolta. Osa on menestyksekkäitä ja saattavat johtaa fuusioitumiseen asti, kuten Xamk esimerkiksi osoittaa, kun taas osa voi kariutua kovankin työn tuloksena ja suuren määrän resurssien käytöstä huolimatta, aivan kuten FUASin kohdalla on käynyt. Vuonna 2017 OKM:n alaisuudessa on 23 ammattikorkeakoulua (OKM 2017b).

Suomen koulutus on ollut kansainvälisesti arvostettua, johtuen muun muassa Suomen kärkisijoituksista PISA- eli Programme for International Student Assessment tutkimuksissa (Nokkala 2014). Koulutus ja kansainvälisyys kulkevat käsi kädessä ja ovatkin hallitusohjelmassa noteerattuja kehittämiskohteita. Pääministeri Juha Sipilän hallituksen strategisen ohjelman yhtenä kärkihankkeena on selkiyttää korkeakoulujen ja tutkimuslaitosten profiloitumista ja työnjakoa sekä lisätä yhteistyötä. Osaaminen pyritään kokoamaan kansainvälisesti kilpailukykyisiksi keskittymiksi ja jo perusopetuksessa pyritään lisäämään ja monipuolistamaan kieltenopiskelua, mikä osaltaan kannustaa yhä laajenevaan kansainvälistymiseen. (Valtioneuvosto 2015). Korkeakoulujen rakenteellisen kehittämisen tavoitteena on vahvistaa korkeakoulujen toiminnan laatua, vaikuttavuutta ja kansainvälistä kilpailukykyä. Ministeriö ohjaa korkeakouluja profiloitumaan ja selkeyttämään sekä tiivistämään yhteistyötään muiden korkeakoulujen sekä tutkimuslaitosten kanssa. Kansallisten



sekä kansainvälisten strategisten kumppanuuksien tulee vahvistaa korkeakoulujen valittuja profiileja. Kehittämisvastuu on korkeakouluilla itsellään ja korkeakouluille myönnetään strategiarahoitusta edesauttamaan rakenteellista kehittämistä. (OKM 2015).

Kevään 2017 aikana opetus- ja kulttuuriministeri Sanni Grahn-Laasonen käynnisti visiotyön, jonka tarkoituksena on tuottaa tulevaisuuskuva, joka mahdollistaa laadukkaan, vaikuttavan ja kansainvälisesti kilpailukykyisen suomalaisen korkeakoulujärjestelmän kehittämisen vuoteen 2030 mennessä. Tässä visiotyössä tarkastellaan suomalaisen korkeakoulujärjestelmän kehittämisvaihtoehtoja sekä -malleja ja arvioidaan niiden vaikutuksia ja toteuttamiskelpoisuutta. Sekä kansallisen että kansainvälisen toimintaympäristön tuomien muutostarpeiden pohjalta arvioidaan suomalaisen korkeakoulutuksen ja tutkimuksen kehittämistarpeet ja määritellään tulevaisuuden tahtotila. Visio valmistui syksyllä 2017. Työstetyt ideat tiivistyivät kahden teeman alle; Suomessa tarvitaan enemmän korkeakoulutettuja osaajia sekä uudenlaista osaamista ja lisäksi tarvitaan yhdessä tekemisen kulttuuria ja siitä kumpuavaa osaamisen edelläkävijyyttä. (OKM 2017a).

### **Korkeakoulujen profiloituminen**

Korkeakoulut ovat ainutlaatuisia jäsentensä eli henkilöstön ja opiskelijoiden toimien kautta. Kuitenkin yksilöllisyyden tavoittelu saattaa johtaa huomaamattomasti trendien kautta korkeakoulujen homogenisoitumiseen. Siksi on tärkeää ymmärtää monimuotoisuuden olevan sekä yhtäläisyyksiä että eroavaisuuksia, ja ymmärtää kuinka hienojakoisia ne ovat. (Huisman, Meek & Wood 2007). Koulutustarjonnan puitteissa ministeriö pyrkii profiloinnin ja painoalojen kautta karsimaan pois päällekkäiset koulutustarjonnat ja varmistamaan kansallisen koulutuksen tarjonnan ja sen korkean tason. Profiloituminen edesauttaa korkeakoulua erottumaan massasta. Tätä vahvistamaan tulee korkeakoulujen valikoida strategiset kumppanuudet niin kansallisella kuin kansainvälisellä tasolla. (OKM 2015).

Vuoren (2015) tekemän tutkimuksen kautta hahmottuu suomalaisten korkeakoulujen profiloituminen. Vuoren tutkimus pohjautuu kahden edellisen korkeakoulujen ja OKM:n välisen sopimuskauden, 2010-2012 ja 2013-2016, dokumentteihin. Tutkimus osoitti, että korkeakoulun profiloitumisen idea vaihteli sopimuskausien välillä eteenkin ammattikorkeakoulusektorin osalta, mutta vakiintui tarkastelun toisen sopimuskierron aikana. Osa korkeakouluista tuntui vastahakoiselta määrittelemään omat tärkeimmät osa-

alueensa. Osa korkeakouluista omaksui hyvin ministeriön ohjauksen ja pystyivät luomaan systeemin, jolla strategia, tavoitteet ja tärkeimmät osa-alueet linkittyivät selkeäksi kokonaisuudeksi. Ammattikorkeakoulusektorilla myös huomattiin, että tärkeimpien osa-alueiden määrittely ei rajautunut pelkkään tutkimukseen, vaan muodostui myös olennaiseksi asiaksi koulutuksenkin osalta. Suomessa valtio on omaksunut profiloitumisen yhdeksi korkeakouluja ohjaavaksi tekijäksi. Muun muassa Alankomaista löytyy positiivisia kokemuksia profiloitumisen käytöstä ohjausinstrumenttina ja sen on todettu olevan tehokkaampaa kuin suoraan ylhäältä alas annettava ohjaus. Suomessa ministeriö on tuonut esiin kehittämisaalueita ja perustellut rakenteellista kehittämistä, esimerkiksi fuusioita, institutionaalisen asemoinnin terminologian kautta. Nämä toimet ovat olleet erittäin tehokkaita kasvattamaan profiloitumisen merkitystä eteenkin ammattikorkeakoulusektorilla. (Vuori 2015). Vuoren tutkimus antaa kuvan, että profiloitumisella on ollut ammattikorkeakoulusektorilla vahvempi ja tärkeämpi merkitys kuin yliopistoissa. Mielenkiintoista on se, ettei osa korkeakouluista ole halunnut määritellä omaa profiiliaan ja se nostaakin ajatuksiin kysymyksen miksi näin.

Opetus- ja kulttuuriministeriö (OKM) on asettanut kansainvälistymisen suomalaisen korkeakoulusektorin yhteiseksi tavoitteeksi. Korkeakoulujen tulee profiloitua ja sitä vahvistetaan muun muassa strategisilla kumppanuuksilla. Ministeriön sekä ammattikorkeakoulujen välisissä sopimuksissa kaudelle 2013-2016 on selkeästi määritelty että yliopistot, ammattikorkeakoulut, Suomen Akatemia, CIMO (1.1.2017 alkaen Opetushallitus) ja OKM vahvistavat keskinäistä yhteistyötään kansainvälisen verkottumisen ja liikkuvuuden edistämiseksi sekä korkeakoulut rakentavat kansainvälisiä strategisia kumppanuuksia vahvistaakseen omia painoalojaan kehittämällä yhteistä koulutustarjontaa, mukaan lukien kaksois- ja yhteistutkinnot sekä tiivistämällä tutkimus- ja innovaatioyhteistyötä (Sopimus, kausi 2013 - 2016). Ministeriö on antanut suoraan motiiveja ja perustan siihen, millä kriteereillä kansainvälisiä strategisia kumppanuuksia tulee luoda ja ohjannut näin ollen strategisten kumppanuuksien muodostumista. Uuden sopimuskauden käynnistyttyä vuoden 2017 alusta, on ajankohtaista tarkastella aiemman sopimuskauden aikana tehtyjä toimenpiteitä ja miten hyvin korkeakoulupoliittiset linjaukset toteutuvat korkeakoulujen arjessa ja onko kansainvälisten strategisten kumppaneiden valinnalla ollut profiloitumiseen vahvistavia tekijöitä.

### 2.3 Kansainvälisyys korkeakouluissa ja tilanne Suomessa

Teichler (2004) määrittelee kansainvälistymisen olevan muutosta korkeakoulutuksen toimintaympäristössä ja toimintatavoissa. Toiminta lisääntyy ja ylittää rajat ilman kansallisten järjestelmien häviämistä. Teichlerin (2009) mukaan kansainvälistyminen korkeakoulupolitiikassa on vuosien varrella lisääntynyt sekä muuttunut. Liikkuvuuden lisäksi kiinnitetään enemmän huomiota kotikansainvälistymiseen sekä kansainvälistymiskysymyksiin on noussut kilpailukyky- ja markkinanäkökulma. Knightin (2004) mukaan kansainvälisyys merkitsee monelle eri asiaa. Hän määrittelee kansainvälistymisen prosessiksi, jossa päämääriin ja toimintoihin sekä koulutustarjontaan integroidaan kansainvälinen tai kulttuurienvälinen ulottuvuus. Suomessa kansainvälisyys on ollut pienimuotoista 1900-luvun loppupuolella. Tällöin kansainvälisyys on näyttäytynyt lähinnä pienimuotoisina liikkuvuuksina ja perustui pitkälti yksilöiden aktiivisuuteen. Muutosta kansainvälisyyteen on tullut 2000-luvun globalisaation ja liikkuvuusohjelmien kasvun sekä Bolognan prosessin myötä. (Nokkala 2014). Yhtenä olennaisena kansainvälistymistä edistävänä asiana on Euroopan unioniin kuuluminen, joka tuo vääjäämättä kansainvälisen näkökulman asioihin. Koen, että Suomessa kansainvälisyys nähdään pitkälti Knightin näkemyksen mukaisesti prosesseihin integroitumisella ja jokainen kokee kansainvälisyyden erilaisena. Kansainvälistymisen odotetaan tätä nykyä läpäisevän koko korkeakoulun, eikä se saisi olla vain korkeakoulun kansainvälisten toimijoiden vastuulla. Kaikkien korkeakoulun toimijoiden tulisi toteuttaa kansainvälistymistä systemaattisesti niin opetuksessa kuin tutkimuksessakin ja näin ollen integroida kansainvälisyys osaksi korkeakoulun arkea. Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto (Arene) onkin rakenteellisen kehittämisen työryhmän raportissaan (2016) todennut, että kansainvälisyyden vahvistaminen on osa kaikkea toimintaa ja siksi kansainvälisyyttä ei nähdä erillisenä ammattikorkeakoulun profiilina tai painoalana.

Knightin (2011) mukaan uusin trendi kansainvälisyydessä yhteiseen kehitystyöhön keskittyneen akateemisen kumppanuuden jälkeen ovat yli rajojen ulottuvat koulutushubit, akateemiset kaupungit sekä koulutuksen avoimet alueet (education free zone), joilla pyritään asemoimaan maa alueellisen huippuosaamisen keskuksena koulutuksen saralla sekä tärkeänä toimijana osaamistaloudessa. Knight toteaa kansainvälisen akateemisen liikkuvuuden uuden maailman olevan syntymässä. Kansainvälistyminen on lähtenyt liikkeelle yksilöiden liikkuvuutena, muovaantunut koulutuksen tarjoajien ja ohjelmien kansainvälistymiseen ja nyt kehitteillä on jälleen uusi suuntaus. The Global Student Mobility 2025 -raportti ennustaa, että

liikkuvuus kasvaa vuoteen 2025 mennessä 7,2 miljoonaan opiskelijaan, kun vuonna 2000 liikkuvuus on ollut 1,8 miljoonaa opiskelijaa. Näin ollen liikkuvuus kasvaisi 25 vuodessa nelinkertaisesti. Kansainvälistyminen on kasvun ja globalisaation myötä muuttanut myös muotoaan, joka on johtanut evoluutioon terminologiassa, kuten kuvio 1 osoittaa. Markkinavetoiset toiminnot ja koulutuksen tarjoajien liikkua yli rajojen, on kehitteillä yhä monitahoisempaa kumppanuutta, joka perustuu molemminpuoliseen hyötyyn ja yhteistyöhön. Osaamistalouden myötä kilpailu korkeakoulujen kesken on kasvanut ja se Knightin mukaan vaikuttaa kansainvälisten akateemisten kumppanien valintaan. Maantieteelliset rajat menettävät merkityksensä etäopiskelun ja e-oppimisen myötä, mutta rajojen merkitys kasvaa, kun painopisteenä on laadunvarmistus, rahoitus ja akkreditoinnit. (Knight 2011).

New Terms (Last 15 Years)	Existing Terms (Last 25 Years)	Traditional Terms (Last 40 Years)
<i>Generic Terms</i>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cross-border education</li> <li>• Education hubs</li> <li>• Academic cities</li> <li>• Transnational education</li> <li>• Virtual education</li> <li>• Borderless education</li> <li>• Internationalization "abroad"</li> <li>• Internationalization "at home"</li> <li>• Globalization</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Internationalization</li> <li>• Multi-cultural education</li> <li>• Inter-cultural education</li> <li>• Global education</li> <li>• Distance education</li> <li>• Offshore or overseas education</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• International education</li> <li>• International development cooperation</li> <li>• Comparative education</li> <li>• Correspondence education</li> </ul>
<i>Specific Elements</i>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Education providers</li> <li>• Corporate universities</li> <li>• Liberalization of educational services</li> <li>• Networks</li> <li>• Virtual universities</li> <li>• Branch campus</li> <li>• Twinning and franchise programs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• International students</li> <li>• Study abroad</li> <li>• Institution agreements</li> <li>• Partnership projects</li> <li>• Area studies</li> <li>• Double/joint degrees</li> <li>• Faculty exchanges</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Foreign students</li> <li>• Student exchange</li> <li>• Development projects</li> <li>• Cultural agreements</li> <li>• Language study</li> </ul>

Kuvio 1. Kansainvälisen koulutuksen terminologian evoluutio (Knight 2006b; Knight 2011)

Knightin terminologian evoluutio todentaa, miten kansainvälisyys on käsitteenä muuttunut vuosien saatossa. Koska kansainvälisessä toiminnassa käytetään työskentelykielenä pääsääntöisesti englantia, on terminologiaa hyvä myös tarkastella englanninkielisillä termeillä.

Kuvio 1 osoittaa, miten ajatusmallitkin ovat ajansaatossa muuttuneet. Kokemuksieni pohjalta esimerkiksi ei-suomalaisista opiskelijoista on Suomessa puhuttu ulkomaalaisina opiskelijoina (foreign students) sekä kansainvälisinä opiskelijoina (international students), jotka yläkäsitteenä helposti ajatellaan käsittävän sekä ei-suomalaisia tutkinto-opiskelijoita, että Suomeen saapuneita vaihto-opiskelijoitakin. Käsitteet ovat yhä muuttumassa ja toisena esimerkkinä mainittakoon kansainvälisyysopinnot, jotka Knight mieltää erikoiselementeiksi. Alkujaan kansainväliset opinnot on ehkä mielletty enemmän kieliopinnoiksi (language study), jonka jälkeen käsite muuttui sisältämään aineopintoja (area studies) ja nykyaikana voi jo kokonaisia tutkintojakin suorittaa virtuaalisina opintoina mistä vain. Vieraskielisen koulutuksen tarjonta on siis kasvanut tämän muutoksen myötä ja opintoja tulee enemmän ja enemmän tarjota muulla kuin maan arkikielellä. Ulkomaille ei lähdetä enää opiskelemaan vain kieliä, ammattiopintojen tarjonnan tulee olla jo laajaa.

GATS (General Agreement in Trade on Services) on yksi Maailman Kauppajärjestön (WTO) sopimuksista, joilla tähdätään kaupan vapauttamiseen. Sen alueena on palvelukauppa, mikä tarkoittaa kaikkia niitä aloja, joilla tarjotaan erilaisia palveluja julkisella ja yksityisellä sektorilla. GATS tähtää kaikkien palvelujen kaupan vapauttamiseen. GATS -sopimuksessa on tunnistettu neljä tyyppitystä: palvelun liikkuminen, kuluttajan liikkuminen, tarjoajan liikkuminen ja humanin pääoman liikkuminen. Korkeakoulutuksen kehityksessä nämä tarkoittavat etäopiskelua/e-opiskelua eli varsinaisen palvelun liikuttamista yli rajojen ilman ihmisten liikkumista, opiskelijan liikkumista, haarakampuksen perustamista toiseen maahan, jolloin palvelun tarjoaja liikkuu sekä henkilökunnan liikuttamista palvelun tarjoamiseksi toisessa maassa, jolloin humani pääoma liikkuu. (Knight 2006a; 2011). Käsitykseni mukaan Suomessa perinteinen liikkuvuus toimii eurooppalaisessa mittakaavassa erittäin hyvin ja e-opiskelu sekä koulutuksen vienti eli humanin pääoman liikuttaminen, ovat kovassa kehityksessä. Nähtäväksi jää missä vaiheessa varsinaisia suomalaisten haarakampuksia tullaan rakentamaan maailmalle.

Suomen kansainvälisen liikkuvuuden ja yhteistyön keskus CIMO (nykyinen Opetushallitus) ja Demos Helsinki toteuttivat vuonna 2013 selvityksen, jossa tutkittiin työnantajien ja opiskelijoiden näkemyksiä kansainvälisen osaamisen merkityksestä työelämässä. Selvityksen mukaan työnantajat arvostavat valmiuksia, joita katsovat kansainvälisen kokemuksen tuottavan, vaikka eivät pidäkään varsinaista kansainvälistä kokemusta merkittävänä rekrytoinnin kriteerinä. Perinteisesti kansainväliseen osaamiseen on liitetty sellaisia valmiuksia

kuin kielitaito, suvaitsevaisuus ja kulttuurien välinen kompetenssi, mutta laajennettuun kansainväliseen osaamiseen kuuluvat edellä mainittujen lisäksi muun muassa sitkeys, tuottavuus ja uteliaisuus. Työelämä kaipaa uudenlaisia kansainvälisiä osaajia ratkaisemaan ongelmia, joita syntyy globaalien megatrendien muuttaessa yritysten toimintakenttää. Tulevaisuuden menestyksen kannalta on tärkeää, että sekä työelämä että opiskelijat itse oppivat tunnistamaan ja tuomaan esille laajan kansainvälisen osaamisensa. (Demos Helsinki 2013). Eurooppalaisen korkeakoulupolitiikan kappaleessa todettiin, että yksilön työelämässä tarvittavat ominaisuudet tulevat korostumaan ja tarvitaan yrittäjähenkisyyttä, kriisinsietokykyä sekä kykyä hallinnoida monimutkaisia tietoja, ajatella itsenäisesti ja luovasti, viestiä tehokkaasti ja käyttää älykkäästi kaikkia resursseja. Nämä ominaisuudet ovat sitä piilotettua osaamista, jota karttuu kansainvälisyyden tuomasta osaamisesta. Korkeakoulujen on tärkeää pystyä osaltaan tarjoamaan ja kouluttamaan opiskelijoitaan sekä alueen työelämää kansainväliseen osaamiseen. Kansainvälisyyden tuomat taidot takaavat yksilön pärjäämisen muuttuvassa yhteiskunnassa sekä sitä kautta pystytään torjumaan yhteiskuntien polarisoitumista ja epäluottamusta demokraattisiin instituutioihin.

Erasmus-ohjelma on ollut keskeinen korkeakoulutuksen kansainvälistäjä myös Suomessa. Sen kautta on korkeakoulusektorilta lähtenyt opiskelijavaihtoon yli 60 000 opiskelijaa sekä harjoittelijavaihtoon yli 6 000 opiskelijaa. Lisäksi Suomeen on saapunut peräti 83 000 korkeakouluopiskelijaa vaihto-opintoihin Erasmus-ohjelman kautta. (OPH 2017). Erasmus+ -ohjelma vuosille 2014–2020 mahdollisti ensimmäistä kertaa vuonna 2014 tuen haun yhteistyötä mahdollistaville strategisille kumppanuushankkeille. Kahdelle suomalaisvetoiselle Erasmus+ strategiselle kumppanuushankkeelle myönnettiin jo ensimmäiseltä hakukierrokselta rahoitus. Rahoituksen sai ensimmäiseltä hakukierrokselta Lapin yliopisto ja Turun ammattikorkeakoulu, kun hakemuksia kaiken kaikkiaan saapui kyseisellä hakukierroksella 27. Suomalaisia korkeakouluja toki osallistuu myös muiden maiden korkeakoulujen vetämiin hankkeisiin. (OPH 2014a). Erasmus+-ohjelman strategisten kumppanuushankkeiden kesto on joko 2 tai 3 vuotta. Myönnettävä tuki voi olla enintään 150 000 euroa vuotta kohden eli hankkeen kestäessä kolme vuotta tukisumma voi olla 450 000 euroa. (OPH 2014b). Vuoden 2015 hakukierrokselta hyväksyttiin kolme hanketta ja vuonna 2016 kaksi (OPH 2014a). Kansallisella tasolla strategiaan kumppanuuksiin pystyy saamaan rahoitusta Erasmus+-ohjelman kautta kuin myös ministeriöltä strategiarahoituksen puitteissa.

## **2.4 Strateginen kumppanuus**

Strategia sanana juontaa juurensa kreikan kieleen, jossa se tarkoittaa taitoa sotia menestyksellisesti taistelukentällä. Toisin sanoen strategia on johdon valitsema tapa päästä tavoitteeseensa sen toimintaympäristössä. Tämä sodasta käytetty ajatus siirtyi myös organisaatioiden käyttöön ja tulkinta strategiasta on vakiintunut keinoksi, jolla voidaan eteenkin pitkällä aikavälillä suunnitella ja hallita organisaation toimintaa. (Harisalo 2008). Kanadalainen johtamisen tutkija Henry Mintzberg on väittänyt, että strategiaa on vaikea saada rakennettua oikein. Sen vuoksi Mintzberg (1987) on kehittänyt 5P -mallin, jonka kautta strategiaa voidaan lähestyä eri tavoin. Hänen mallinsa mukaan voimme saada näkökulman myös siihen, miten strategisuus yhdessä kumppanuuden kanssa voidaan tulkita. Mintzbergin mukaan strategia voi olla yleinen suunnitelma, joka antaa suuntaviivat erilaisia tilanteita varten (plan). Toisen lähestymistavan mukaan se voi olla myös tiettyyn tarkoitukseen, kuten kilpailussa pärjäämiseen kehitetty juoni (ploy). Kolmas lähestymistapa on kaava tai malli (pattern), jolloin se on kokemuksen kautta, toistumisena syntynyt suunniteltu tai suunnittelematon toimintamalli. Neljäs lähestymistapa käsitteeseen on pitää sitä asemana (position), jolla organisaatio hakee suotuisaa paikkaa markkinoilta. Mintzbergin viides lähestymistapa on nähdä strategia perspektiivinä (perspective), jolloin sitä pidetään näkökulmana ja tapana havainnoida maailmaa. Ennen syvällisempää strategisen kumppanuuden pohtimista ja määrittämistä, tutustutaan vielä kumppanuuden määrittämiseen.

Clifford ja Millar (2008) ovat todenneet, että kumppanuuksien tutkimuksessa on kyse siitä, että kumppanuuksia ei yleensä ole määritelty (Eddy & Amey 2014). Yhteistyö, liittoutumat, yhteenliittymät, yhteisyritykset, tiimit ja kumppanuudet kuvaavat siis tilanteita, joissa yksilöt ja organisaatiot liittyvät yhteen jonkin asian vuoksi. Siksi on tärkeää määrittellä, millä termeillä kumppanuuksia kuvataan. Seuraavassa perehdytään tarkemmin kumppanuuksien muotoihin, mikä tekee kumppanuudesta strategisen ja mitä tutkimuksen kannalta olennaisia asioita strategiseen kumppanuuteen liittyy.

### **2.4.1 Kumppanuuden muodot**

Eddy (2010) määrittelee kumppanuuden liittyvän organisaation tasoiseen yhteistoimintaan, jota saatetaan kutsua strategisina liittoumina (strategic alliances), yhteishankkeina (joint ventures), yhteistyönä (collaborations) tai kumppanuutena (partnerships). Nämä voivat

esiintyä eri muodoissa instituutioiden välillä tai keskuudessa, yksiköiden välillä tai yrityksiin linkittyneissä koulutusohjelmissä. Eri instituutioiden yksiköiden välisen linkittymän Eddy yleistää enemmän yhteistyöksi kuin varsinaiseksi kumppanuudeksi, vaikkakin instituutioiden välille saattaa muotoutua kumppanuussuhde yksiköiden välisen yhteistyön kautta. Yhteistyön syventyessä ja kehittyessä voi syntyä myös yhä tehokkaampia yhteistyöhankkeita.

Stähle ja Laento määrittelevät kirjassaan *Strateginen kumppanuus* (2000), kumppanuuden olevan uuden talouden ydintaito ja yrityksen kilpailukyvyn perusta sekä sen tarkoittavan yrityksen ulkoisia partnerisuhteita sekä sisäistä toimintakulttuuria. Kumppanuus rakentuu toimijoihin eli ihmisiin organisaatiossa ja perustuu heidän taitoihinsa. Heidän mukaansa verkostoitumisen kautta saadaan nopeasti muuttuvassa maailmassa taattua nopea tiedonkulku sekä asiantuntemuksen yhdistyminen eli integroitua osaamista. Stähle ja Laento jakavat kumppanuuden kolmeen kategoriaan; operatiivinen kumppanuus, taktinen kumppanuus ja strateginen kumppanuus. Kumppanuuksien tietopääoman, luottamuksen ja lisäarvon tuottamisen määrä ja taso vaihtelee näiden kumppanuus kategorioiden välillä. (Stähle & Laento 2000). Eddyn ja Ameyn (2014) mukaan perinteiset kumppanuudet ovat usein yksittäisten ponnistelujen tulosta, ja niillä pyritään yksittäiseen hyötyyn ja jotka lopulta sitouttavat myös muita mukaan tai ne muodostetaan ainoastaan tietyn kohdennetun tuloksen saavuttamiseksi ylhäältä annettuun toimeksiantoon perustuen tai politiikan vaatimuksesta. Strategiset kumppanuudet heidän mukaansa perustuvat sen sijaan tarkoituksenmukaisuuteen, suurempaan suunnitelmallisuuteen ja siihen, miten ne auttavat saavuttamaan organisaation tavoitteita. Päästäksemme lähemmäksi ajatusta strategisesta kumppanuudesta, on hyvä miettiä myös muita kumppanuuden muotoja. Mielestäni Stählen ja Laenton kumppanuuden jaottelun kolmeen kategoriaan tuo hyvän näkemyksen kumppanuuksien aste-eroihin. Seuraavassa tarkastellaan vielä lähemmin tätä jaottelua.

Operatiivisessa kumppanuudessa yhteistyön nähdään olevan ohutta ja perustuvan puhtaasti sopimukseen. Kumppanuuden liikkeellepaneva voima on tämän luokittelun mukaan kustannustehokkuus. Kumppanin etsiminen ja suhteen muodostaminen perustuvat puhtaasti ennakointiin sekä etukäteistietoihin. Operatiivisessa kumppanuudessa osapuolet sopivat kokonaisen tai osittaisen toiminta-alueen hoitamisesta sopimuksessa ja onnistuminen edellyttää kumppanin toiminnan tuntemista ja ymmärtämistä sekä luottamusta molemmin



puolin toisen maksu- tai tuotantokykyyn. Ståhlen ja Laenton (2000) näkemyksen mukaan operatiivista yhteistyötä tapahtuu lähinnä horisontaalisessa arvoketjussa. Korkeakoulukentällä ja ajatellen kansainvälistä toimintaa operatiivinen kumppanuussuhde voisi esimerkiksi olla tietyn toiminnon kuten markkinoinnin ulkoistamista erilliselle toimijalle; korkeakoulu maksaisi markkinointiin erikoistuneelle yritykselle mainosmateriaalin tuottamisesta. Operatiivinen kumppanuus perustuu siihen, että korkeakoulu maksaa palvelusta tai tuotteesta erilliselle organisaatiolle ja saa taloudelliselle panokselleen vastineeksi tuotoksen eli palvelun tai tuotteen. Kumppanuus voi olla myös toiseen suuntaan kehittynyt eli korkeakoulu tarjoaa palvelun tai tuotteen kumppani-organisaation maksaessa tuotoksesta.

Ståhle ja Laento (2000) näkevät taktisen kumppanuuden operatiivisesta kumppanuudesta astetta syvemmäksi kumppanuuden muodoksi. Taktisessa kumppanuudessa toiminta on avointa ja kumppanuus tavoittelee uuden oppimista, kumppanusten prosessien yhtenäistämistä sekä päällekkäisyyksien poistamista ja toimintakulttuurien yhdistämistä. Toiminta tässä kumppanuuden muodossa on jo selkeästi moniulotteisempaan kuin operatiivisessa kumppanuudessa. Integroinnin tuloksena kumppanuuksille syntyy myös säästöjä. Taktista kumppanuutta hallitaan pääosin tiedonhallintajärjestelmän avulla sekä palautejärjestelmän ohjaamana. Ståhlen ja Laenton mukaan toimijoiden verkko on kompleksinen ja vaikeasti hallittava. Kilpailijan kanssa voidaan toimia kumppaneina sellaisella toimialueella, jossa keskenäistä kilpailua ei ole. Taktisten kumppanuuksien toiminnan kohdalla voidaankin enemmän puhua arvoverkosta kuin arvoketjusta. (Ståhle & Laento 2000). Korkeakoulukentällä ajattelisin Ståhlen ja Laenton määritysten mukaisesti taktisiksi kumppanuuksiksi esimerkiksi kansainväliset kumppanuuskorkeakoulut, joiden kanssa toteutetaan opiskelija- ja opettajavaihtoa. Näissä kumppanuudet vaativat jo toimiakseen enemmän luottamusta ja tuntemusta toisistaan. Molemmat kumppanit hyötyvät kumppanuudesta ja molemmilla päämääränä on saada liikkuvuuksia toteutettua. Yhteistyön puitteissa molempien tulee löytää synergia toimintatapojen ja -aikataulujen kesken ja luoda yhteiset pelisäännöt toiminnalle. Dokumentointi näissä tapahtuukin pääsääntöisesti sähköisten järjestelmien kautta, jonka puitteissa myös yhteistyön laatua ja määrää voidaan seurata. Suomessa myös liikkuvuus on yksi korkeakoulun rahoitusmittari eli niiden kautta korkeakoulu saa taloudellista lisäarvoa opiskelijoiden ja opettajien ammatillisen kasvun lisäksi.

Strateginen kumppanuus Ståhlen ja Laenton (2000) mukaan muodostaa kumppanien välille intensiivisen ja monimuotoisen suhteen, joka vaatii paljon luottamusta. Yhteinen tietopääoma realisoituu vasta kun yhteinen aallonpituus ja keskinäinen luottamus saavutetaan. Kyseessä on kuitenkin erittäin haavoittuva ja riskialtis suhde, koska epäonnistuessaan se on syönyt organisaatiolta resursseja, joita ei pysty palauttamaan. Strateginen kumppanuus toteutuu, kun yhteistyön avulla kumppanit pääsevät uudelle osaamisen ja tuottavuuden tasolle, johon yksin ei yltäisi. Kyseessä on todellinen riippuvuussuhde, kun yhteys vaatii syvällistä oman tietopääoman paljastamista kumppanille. Toiminnan organisoitumistapa strategisissa kumppanuuksissa on Ståhlen ja Laenton mukaan voimakkaasti verkostomainen. Tämä tarkoittaa sitä, että yhteyksiä on äärimmäisen runsaasti ja yhteyden tasot ovat monimuotoisia. Verkkotoiminnan voima syntyy aina osaamisen integrointikohdissa, joten organisaatioiden on ymmärrettävä yhtymäkohtien kriittinen merkitys ja hallittava omat prosessit. Ståhlen ja Laenton mukaan johtamistapa strategisissa kumppanuuksissa ei voi olla perinteinen johtuen verkostomaisesta toiminnasta. Heikkona lenkinä yleensä on oman yrityksen tietopääoman ja toiminnan tuntemattomuus sekä ymmärtämättömyys. Strategisen kumppanuuden ylläpitoon vaaditaan teknisen järjestelmän lisäksi sosiaalinen järjestelmä. (Ståhle & Laento 2000). Tässä tutkimuksessa tarkastellaan millaisia kansainväliset strategiset kumppanuudet korkeakoulukentällä ovat.

Eddy ja Amey (2014) näkevät kumppanuuksilla olevan kasvava rooli koulutuksen saralla, kun paineet kumppanuuteen kasvavat eteenkin poliittisten toimeksiantojen ja talouden vaatimuksesta. Rahoittajat vaativat enemmän yhteistyötä, jonka kautta voidaan tehostaa resurssien käyttöä ja lisätä innovaatioita. Heidän näkemyksen mukaan kumppanuuden motivaatiot eroavat paljon, ja onnistuneimmat kumppanuudet perustuvat yhteiseen arvojärjestelmään ja tavoitteiden yhdenmukaisuuteen. On hyvä ymmärtää, että kumppanit toimivat useimmiten erilaisista organisaatorakenteista, jotka vaikeuttavat osaltaan yhteistyötä. Eddy ja Amey myös painottavat, että organisaatiossa tulee olla yhteinen ymmärrys kumppanuudesta ja tunnistaa kumppanuuden kriittiset pisteet kumppanuuden onnistumiseksi.

Mihin kumppanuus sitten perustuu? Eddyn (2010) mukaan poliitikot näkevät pääsääntöisesti kumppanuussuhteet yhtenä keinona vähentää turhia panoksia ja menoja. Instituutioiden näkökulmasta kumppanuudet auttavat ongelmakohtien ratkaisussa, johon instituutio ei

itsenäisesti pystyisi. Eddy nostaa esiin yksilön näkökulman, jonka mukaan kumppanuuksia vaalitaan ammatillisen yhteistyön vuoksi ja sen kautta kumppanuudet tuovat nostetta resurssien hyödyntämiseen. Kumppanuudet perustuvat Stählen ja Laenton (2000) mukaan ansainta- ja toimintalogiikkaan. Tavoitteiden mukana muuttuu siten myös kumppanuuksien luonne, riskit ja mahdollisuudet. Kumppanuuden pohjana on luottamus ja vain sen kautta pystytään ylläpitämään kumppanuussuhdetta. Eddyn ja Ameyn (2014) mukaan yhteistyö perustuu yleensä kolmeen alueeseen: taloudelliset mahdollisuudet, arvojen kohdistaminen ja poliittiset toimeksiannot. Näiden alueiden tiimoilta nousee esiin kumppanuuden varsinaiset motiivit ja niiden lisäksi myös muut tekijät saattavat vaikuttaa kumppanuuden päätöksiin, ja nekin tulisi ottaa huomioon luodessa perustaa organisaatioiden välisille strategisille kumppanuuksille.

Stähle ja Laento (2000) tunnistavat kumppanuuksien synnyttävän integroitua osaamista. Kumppanuuden peruselementteiksi he nostavat tietopääoman, lisäarvon ja luottamuksen. Kyky rakentaa onnistunut kumppanuussuhde määräytyy edellä mainittujen elementtien hyvään hallintaan, koska peruselementeillä on keskinäinen vaikutussuhde. Eddyn (2010) mukaan yhteistyön perustuessa toimeksiantoon, yhteistyö jää luottamuksen ja kumppanuuden suhteen vajaaksi. Olennaista onnistuneeseen kumppanuuteen Eddyn mukaan on se, että molemmilla kumppaneilla on yhteinen päämäärä, joka hyödyttää molempia osapuolia. Kumppanuudet kuitenkin ovat luonteeltaan sekavia ja kompleksisia ja niiden taustalla voi olla useampi kuin yksi motivaattori.

Kuten huomaamme, strategisen kumppanuuden määrittely ei ole helppoa. Se on tulkinnallinen asia, jossa saattaa olla eroja ja erilaisia näkökulmia. Tutkimuksen yhtenä teemana on hahmottaa, miten suomalaisissa ammattikorkeakouluissa strateginen kumppanuus tulkitaan. Strategisesta kumppanuudesta tulee kansainvälinen strateginen kumppani siinä vaiheessa, kun toiminta ylittää valtion rajat, Knightin terminologian (kuvio 1) mukaisesti puhutaan kirjaimellisesti käsitteellä cross-border eli yli-rajojen.

#### **2.4.2 Strategisten kumppanuuksien toimintaympäristö**

Organisaatiolla on monia strategioita ja myös kumppanuuksia ajatellen tulisi muodostaa selkeä kumppanuusstrategia. Stählen ja Laenton (2000) mukaan tulokset syntyvät pääosin

itseorganisoitumisen tuloksena, kun radikaali kehittämistoiminta syntyy riittävän vapaan ideoinnin ja kokeilujen pohjalta. Innovaatiot muodostuvat kaaoksen keskeltä ja verkostomaisuus, kaottisuus ja spontaanisuus ovat strategisten kumppanuuksien ominaisuuksia. On olennaista ymmärtää, että turbulenssissa kykenee toimimaan vain se, jolla on valta ja ymmärrys toimia. Näin ollen valtaa ja tietoa ei saa keskittää vain johtajille. Strategioiden tulee olla laajasti sisäistettyjä yrityksessä - toisin sanoen toimijoille jalkautettuja, toiminnan etiikan tulee olla selkeää ja vallan delegoinnin tulee tapahtua roolien kautta eikä hierarkian. Auktoriteettiriippuvaisuus ja hierarkia estävät innovatiivisuutta sekä hidastavat toimia. Näitä vaikutuksia ei strategisissa kumppanuuksissa voi suvaita, vaan kumppanuuksissa tarvitaan vapautta ja tilaa. Organisaatioissa tulisi keskittyä vahvistamaan leadership-kulttuuria, joka johtaa luottamuksen lisääntymiseen sekä kasvattaa organisaation joustavuutta ja vähentää sisäistä byrokratiaa. Edellytyksenä strategiselle kumppanuudelle on, että osapuolet jakavat täysin molempien lähtökohdista johdetun yhteisen vision, arvot sekä menettelytavat. (Stähle & Laento 2000). Tarkoituksenmukaisuus ja suunnitelmallisuus ovat strategisten kumppanuuksien kulmakiviä (Eddy & Amey, 2014). Strategisten kumppanuuksien onnistumiselle on olennaista, että kumppanuus on hyvin suunniteltu ja sillä on tarkoitus sekä se on sidottu isomman kokonaisuuden linjoihin. Toiminnan tulee saada “elää ja hengittää” vapaasti tuloksien syntymiseksi. Näiden toteuttamiseksi tarvitaan avainhenkilöitä johtotason lisäksi ja vahvaa luottamusta kaikkien osapuolten keskuudessa ja avainhenkilöiltä tulee olla mandaatti toiminnalleen.

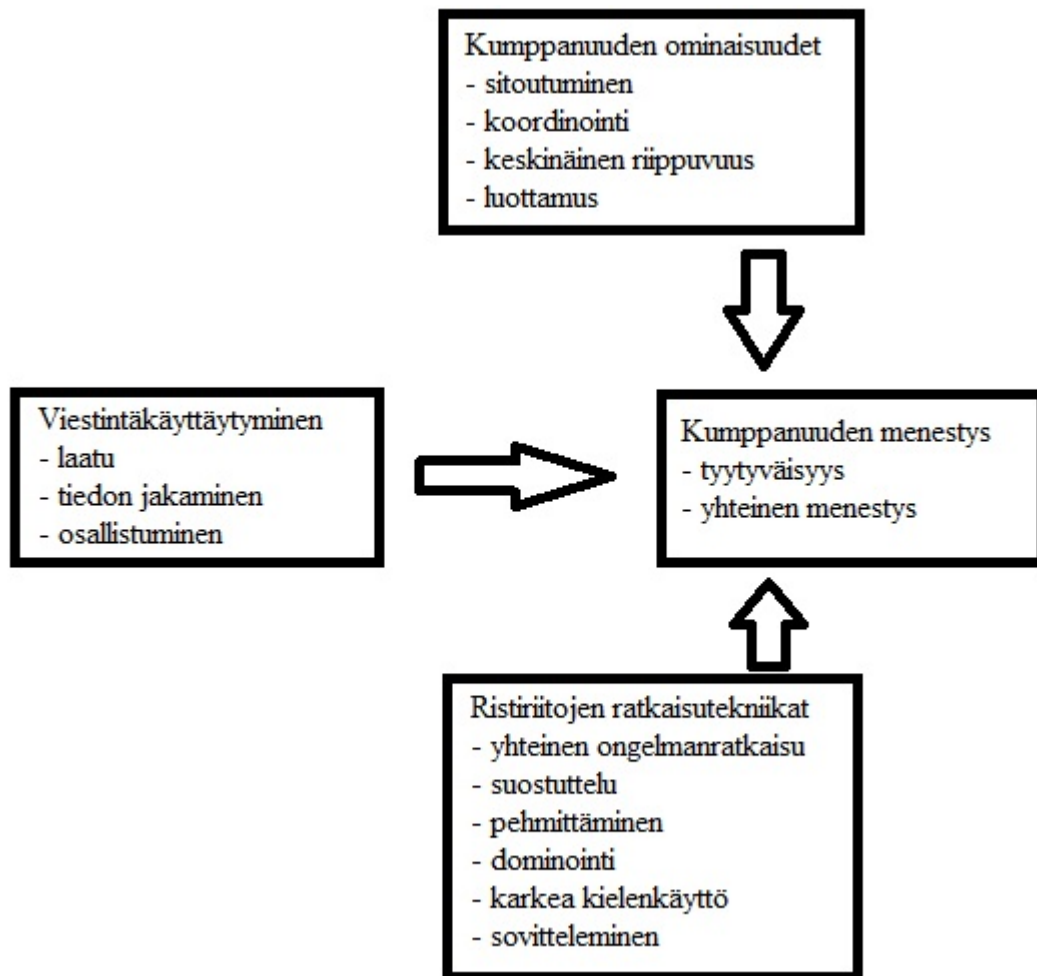
Toimintaympäristö strategisissa kumppanuuksissa on kaottinen ja turbulenttinen, kuten edellä ollaan jo todettu. Korkeakoulujen itsessäänkin ympäristö on turbulenti. Koska perinteinen johtamismalli ei toimi tällaisessa ympäristössä, on hyvä sisäistää mihin kaaoksen ja turbulenssin johtaminen perustuu. Kokonaisuus tulee nähdä ajantasaisena ja siksi tulee panostaa tehokkaaseen tiedonhallintajärjestelmään. Lisäksi johtamis- ja toimintaperiaatteiden tulee olla selkeästi linjattuja, samoin kuin strategisten linjausten tulee olla selkeitä sekä laajasti kommunikoituja. Valtaa tulee delegoida roolien kautta ja panostaa leadership-kulttuuriin. Kun johtajat huolehtivat näiden asioiden toteutumisesta strategisissa kumppanuuksissa, pitäisi lähtökohtien toiminnalle olla erittäin suotuisat. (Stähle & Laento 2000).

Vivanco esittää artikkelissaan ”Making Partnership Work” (2016) omia havaintojaan ja näkemyksiään kansainvälisistä kumppanuuksista kahden vuosikymmenen ajalta, jolloin hän on itse toiminut kansainvälisellä korkeakoulukentällä. Hänen kokemuksen mukaan tärkein aines onnistuneeseen kumppanuussuhteeseen on henkilökohtainen suhde toimijoiden kesken. Aivan kuten Ståhle ja Laento, Vivanco tähdentää, että ensimmäinen askel kohti kumppanuutta on selvittää kumppanuuden tavoitteet ja kun ne ovat selvillä, voidaan selvittää kuka ne parhaiten täyttäisi. Kun sopiva kumppani on löytynyt, on olennaista löytää korkeakouluista ne tekijät/toimijat, jotka ovat kiinnostuneita ja valmiita investoimaan aikaa ja energiaa kumppanuuteen. Hyödyn ja kiinnostuksen tulee olla aina molemminpuolista. Jotta kumppanuus pysyisi hengissä ja olisi tarkoituksenmukaista, tulee siihen sitouttaa ydinjoukko akateemisia työntekijöitä. Tämä seikka on tärkeää etenkin opiskelijavaihdosta puhuttaessa, koska opiskelijoiden kiinnostus opiskelijavaihtoa kohtaan on vaihtelevaa. Kumppanuussuhteen ylläpito näin ollen pitäisi tapahtua akateemisella tasolla työntekijöiden keskuudessa, jolloin kumppanuussuhde kestää myös hiljaisemman aikakauden opiskelijavaihdossa. Kumppanuutta pystyy syventämään ja vahvistamaan ulottamalla yhteistyötä koko korkeakoulun läpi ja eri toiminnoille asti. (Vivanco 2016). Myös Eddy ja Amey (2014) nostavat esiin, että perinteinen kumppanuus voi muuttua strategiseksi kumppanuudeksi. Vivancon (2016) mukaan korkeakoulu rajaa strategisten kumppanuuksien lukumääräksi yleensä 3-5.

#### **2.4.3 Strategisten kumppanuuksien ongelmakohdat ja menestystekijät**

Strategisten kumppanuuksien muodostamisesta löytyy hyvin dokumentteja etenkin kaupallisella alalla. 1990-luvulla oli puutetta varsinaisten käytännön ohjeistuksista siitä, kuinka menestyksekkäitä kumppanuussuhteita pystyy kehittämään ja ylläpitämään. Tämä puute johti tutkimuksiin kumppanuuksien ongelmakohtien määrittämiseksi ja menestystekijöiden identifioimiseksi. Mohr ja Spekman (1994) olettivat tutkimuksessaan, että kumppanuuksien ominaisuudet, viestintäkäyttäytyminen ja ongelmanratkaisutaidot liittyvät kumppanuusmenestyksen indikaattoreihin. Mohr ja Spekman testasivat olettamustaan valmistajien ja jälleenmyyjien välillä. Näiden tutkimusten pohjalta luottamus, halu koordinoita toimintaa ja kyky sitoutua suhteeseen nousivat avainasemaan onnistuneessa partnerisuhteessa. Kriittinen menestystekijä on myös osapuolien käyttämä viestintästrategia. Luottamus, sitoutuminen, viestinnän laatu, yhteinen suunnittelu ja yhteinen ongelmanratkaisu edistävät kumppanuuden onnistumista. Niiden kautta myös täydentyy kumppaneiden odotukset ja

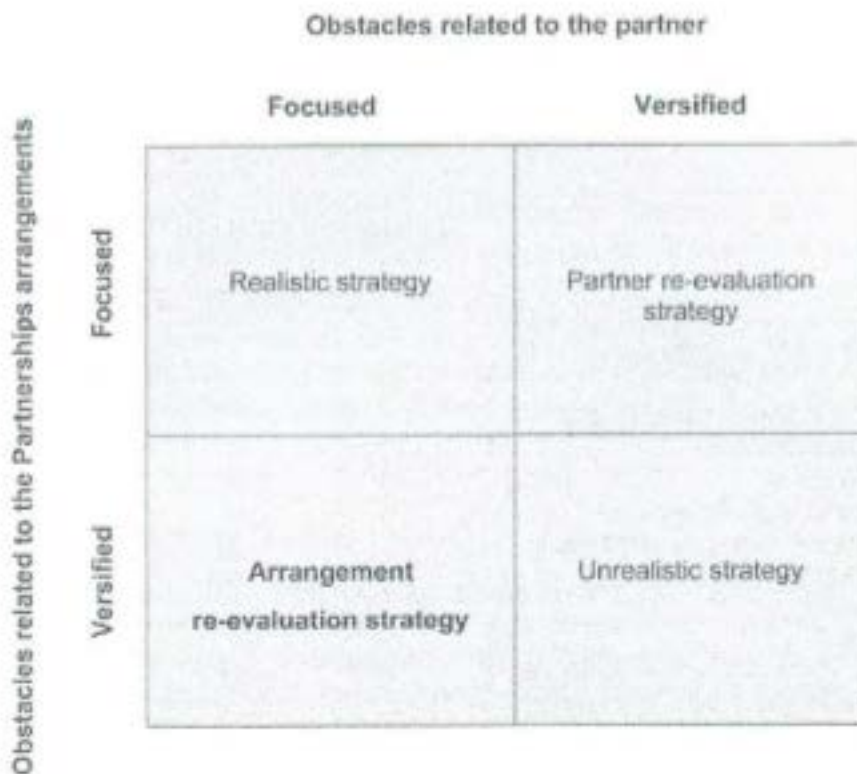
tavoitteet. Haasteena on kuitenkin hallinnointifilosofian ja yrityskulttuurin kehittäminen, jossa otetaan huomioon toisen osapuolen tarpeet ja kumppanuuden toteuttaminen. Kuviossa 2 kiteytyy hyvin Mohrin ja Spekmanin tutkimuksen tulokset kumppanuuden menestystekijöistä. (Mohr & Spekman 1994).



Kuvio 2. Kumppanuuden menestystekijät (Mohr & Spekman 1994).

Mohrin ja Spekmanin kumppanuuden menestystekijät on kuviossa 2 vapaasti käännettynä englannin kielestä suomeksi. Alkuperäisenä terminä yhteisestä menestyksestä on käytetty dyadic sales. Käännöksessä huomioitiin kuitenkin korkeakoulu näkökulma kumppanuuteen ja todettiin yhteisen menestyksen toimivan käännöksenä paremmin kuin suora sanakäännös.

Edellä on jo todettu, että kansainvälisyys on korkeakouluissa alkanut lähinnä liikkuvuudella ja korkeakoulumaailmassa on harjoitettu opiskelija-, opettaja- ja tutkijavaihtoja jo useita vuosikymmeniä. Aiemmat tutkimukset ovat osoittaneet, että ongelmakohtiksi kansainvälisissä kumppanuuksissa nousee kumppaneiden välinen luottamus, yksipuolisuus tai epätasapaino kumppaneiden välillä, taloudelliset esteet, kulttuurilliset kysymykset, henkilökunnan sitouttaminen, resurssit, heikko viestintä, laadulliset esteet ja opiskelijoiden vaikutus. Britanniassa neljän korkeatasoisen korkeakoulun osalta toteutettu tutkimus osoitti, että suuremmat ongelmat kansainvälisiin kumppanuuksiin ovat varsinaiset kumppanuuksjärjestelyihin liittyviä asioita kuin itse kumppaniin liittyviä (kuvio 3). (Ayoubi & Massoud 2011).



Kuvio 3. Kumppanin/kumppanuuksjärjestelyjen ongelmamatriisi (Ayoubi & Massoud 2011)

Aiempiin tutkimuksiin perustuen voidaan todeta, että tekijöitä onnistuneeseen strategiseen kumppanuuteen on tunnistettu ja ongelmat kumppanuuden menestyksessä pohjautuu itse organisaatioon ja sen kulttuuriin sekä kumppanuuksuhteen järjestelyihin. Korkeakoulun oma sosiaalinen arkkitehtuuri, johtamismalli ja varsinaiset käytännöt arjessa ovat kriittisessä asemassa onnistuneessa kumppanuuksuhteessa.

### 3 TUTKIMUSKYSYMYKSIÄ

Kirjallisuuskatsauksessa todettiin, että korkeakoulujen trendit ja ongelmat ovat universaaleja. Eurooppalaista yhteistyötä tehdään korkeakoulupolitiikan saralla, vaikkakin varsinaiset päätökset ja linjaukset tehdään kansallisella tasolla ja korkeakouluilla itsellään on autonomia ja päätäntävalta koulutusohjelmien sisällöistä. Eurooppalaisen ja kansallisen linjauksen mukaan korkeakoulujen tulee saada koulutettua huippuosaajia tulevaisuuden työelämän vaateisiin ja näissä onnistuakseen korkeakoulu tarvitsee muun muassa hyviä kumppanuussuhteita, joiden avulla pyrkimykseen päästään. Australialainen tutkija Joe Christopher (2012) on toteuttanut kansainvälisen vertailututkimuksen julkisten yliopistojen hallintoperiaatteista. Tutkimuksen otoksena oli yhdeksän korkeakoulua useasta eri maasta. Tutkimuksessa globaali kilpailu nousi yhdeksi vaikuttavaksi tekijäksi korkeakoulun hallintomallin muodostamisessa. Tutkimuksen mukaan kansainväliset kumppanit ovat tärkeitä sidosryhmiä korkeakoululle. Niiden avulla pystytään nopeaan pääoman, ideoiden, ihmisten, teknologian ja informaation vaihtoon ympäri maailman sekä yhdistämään eri kulttuurit yhteisiin tavoitteisiin ja arvoihin. Kansainvälisyyden ilmiö on muokannut vuosien saatossa paljon korkeakoulujen prosesseja sekä rakennetta. (Christopher 2012).

Lyytinen, Kohtamäki, Pekkola, Kivistö ja Hölttä (2012) tutkivat korkeakoulujen sidosryhmäyhteistyön laadunhallintaa ja aineisto kerättiin temahaastatteluina viidestä suomalaisesta korkeakoulusta. Tutkimuksen mukaan sidosryhmien luokittelua ja määrittelyä on tehty riippuen siitä, minkälaisia panoksia, intressejä, vaatimuksia ja/tai oikeuksia organisaation ja sidosryhmien välillä on. Sidoryhmä nähdään sitä tärkeämpänä, mitä useampi ominaisuus sidoryhmällä on. Korkeakoulututkimuksessa tyypillisin tapa luokitella sidoryhmiä on jako sisäisiin ja ulkoisiin sidoryhmiin. Tutkimuksen haastatteluissa ilmeni, että muita korkeakouluja ensisijaisesti luonnehditaan koulutus- ja tutkimusyhteistyökumppaneiksi, joissa luonteenomaista on resurssien ja osaamisen yhdistäminen. Muiden korkeakoulujen kanssa tehtävässä sidoryhmäyhteistyössä painottuu myös kansainvälinen ulottuvuus. Haastatteluissa korostui näkemys siitä, että yhteistyötä halutaan kehittää nykyisten sidoryhmien kanssa muun muassa yhteistyön intensiivisyyden ja määrän vahvistamisella sekä strategisten kumppanuuksien valinnalla. Yhteistyö ulkoisten sidoryhmien kanssa koetaan lähes poikkeuksetta tärkeäksi, erittäin tärkeäksi tai elintärkeäksi. Tärkeiden perusteluiksi tutkimuksessa nousi korkeakoulun riippuvuus ympäristönsä erilaisista



resursseista. Lyytisen ym. tutkimus osoitti, että vaikka suurin osa yhteistyöstä tapahtuu operatiivisella tasolla, tehdään sitä entistä enemmän myös strategisella tasolla. Korkeakoulujen välisessä yhteistyössä korostuu myös muita sidosryhmäsuhteita voimakkaammin yhteistyö ulkomaisten korkeakoulujen ja tutkimusorganisaatioiden kanssa.

Kansainväliset strategiset kumppanuudet rajautuivat tutkimuskohteeksi johtuen niiden ajankohtaisuudesta ja tärkeydestä korkeakoulupolitiikassa sekä korkeakoulujen profiloitumista vahvistavina tekijöinä. Kansainväliset strategiset kumppanuudet ovat myös korkeakoulujen tärkeitä sidosryhmiä niin kansallisesti kuin kansainvälisestikin, kuten muun muassa Christopherin (2012) ja Lyytisen ym. (2012) tutkimukset osoittavat. Suomessa korkeakoulujen rakenteellinen kehittäminen on johtanut myös siihen, että monet korkeakoulut ovat solmineet liittoumia, konsortioita ja fuusioita. Näitä toimia tehdään osaksi korkeakoulujen profiloitumista, jolla saadaan taattua kansallisesti moninainen tarjonta karsien päällekkäisyydet tarjonnasta pois. Ammattikorkeakoulujen fuusiot ja muutokset omistussuhteissa kertovat mielestäni ammattikorkeakoulujen vahvistavan asemaansa entisestään yhteiskuntaa kehittävinä instituutiona. Korkeakoulujen välinen yhteistyö saa lisäyanssia kulttuurien sekoittuessa ja siirtyessä valtion rajojen ulkopuolelle. Nämä tekijät muovaavat korkeakoulujen toimintaympäristöstä yhä turbulenttimman. Kansainvälisyyden ja globalisaation myötä uusia yhteistyötapoja kehittyä koko ajan lisää. Ammattikorkeakoulujen läheinen suhde työelämään luo joustavan pohjan yhteistyöhön.

Tässä tutkimuksessa keskitytään tutkimaan suomalaisten ammattikorkeakoulujen kansainvälisiä strategisia kumppanuuksia. Edellä on perehdytty kansainvälisyyden ja strategisten kumppanuuksien määrittelyyn aiempien tutkimusten valossa sekä todennettu syitä yhteistyölle ja pohdittu korkeakoulupoliittisia linjauksia. Suomessa ministeriö on ohjannut korkeakouluja vahvistamaan profiiliaan strategisten kumppanuuksien kautta. Tämä asetelma antaa lähtökohdan siihen, että strategisten kumppaneiden tulisi vahvistaa korkeakoulujen kilpailuasemaa niin kansallisesti kuin kansainvälisesti.

Määritysten ja aiempien tutkimusten kautta varsinaiseksi tutkimuskysymykseksi muotoutui: Miksi kansainväliset strategiset kumppanuudet ovat ammattikorkeakoululle tärkeä sidosryhmä?

Tässä kohdin on vielä hyvä kerrata ammattikorkeakoulujen perustehtävät, jotka on kirjattu lakiin. Perustehtävien toteuttamisen kautta ammattikorkeakoulut kilpailevat muun muassa paikastaan yhteiskunnassa, opiskelijoista ja rahoituksesta.

*Ammattikorkeakoululaki (932/2014) 4§ Tehtävät*

*Ammattikorkeakoulun tehtävänä on antaa työelämän ja sen kehittämisen vaatimuksiin sekä tutkimukseen, taiteellisiin ja sivistyksellisiin lähtökohtiin perustuvaa korkeakouluopetusta ammatillisiin asiantuntijatehtäviin ja tukea opiskelijan ammatillista kasvua.*

*Ammattikorkeakoulun tehtävänä on lisäksi harjoittaa ammattikorkeakouluopetusta palvelevaa sekä työelämää ja aluekehitystä edistävää ja alueen elinkeinorakennetta uudistavaa soveltavaa tutkimustoimintaa, kehittämis- ja innovaatiotoimintaa sekä taiteellista toimintaa.*

*Tehtäviään hoitaessaan ammattikorkeakoulun tulee edistää elinikäistä oppimista.*

## 4 TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Ymmärtääksemme tarkemmin korkeakoulujen toimintaa ja järjestäytymistä, on meidän tunnistettava niille tyypillinen organisaatorakenne ja ominaispiirteet. Mintzberg (1989) luokittelee korkeakoulut asiantuntijaorganisaatioiksi, joiden perusrakenne on byrokraattinen. Byrokraattisuus ilmenee kuitenkin professionaalisenä tarkoitteen, että tukihenkilöstön ja akateemisen henkilöstön erilaista hierarkkisuutta ja järjestäytymistä. Olennaista asiantuntijaorganisaation toiminnalle on mahdollistaa asiantuntijoiden itsenäinen työskentely, vaikka organisaation toiminnot olisi hajautettuja. Asiantuntijaorganisaatiossa on useita yhtenäisiä, toisiaan täydentäviä strategioita, jotka ohjaavat organisaation eri toimintoja. Strategioiden tulee olla linjassa keskenään ja juontua organisaation päästrategiasta. Strategia eli organisaation suunnitelma tavoitetilan saavuttamiseksi, on pääsääntöisesti pysyvä ja vakaa, mutta yksityiskohtien puitteissa kuitenkin jatkuvasti muuttuva. Mintzberg esittelee myös asiantuntijaorganisaation ongelmakohdiksi toimintojen keskinäisen koordinaation, ammattitaidon väärinkäytön ja haluttomuuden innovointiin. Formaali tieto sekä käytännön taidot karttuvat asiantuntijaorganisaatiossa harjoittelun ja työn tekemisen kautta. (Mintzberg 1989).

Toimintakenttä ammattikorkeakouluilla on turbulenti (Bartell 2003). Siihen vaikuttavat monet ympäristötekijät. Viitekehukseksi tutkimukseen valikoitui kontingenssiteoria siksi, että tämä teoria selittää organisaation ja ympäristön vuorovaikutusta (Harisalo 2008). Mintzberg (1989, 106) määrittelee kontingenssitekijöiden ja olosuhteiden vaikuttavan jo organisaation rakenteen valintaan. Morgan (1997, 44) korostaa kontingenssiteorian mukaisesti, että myös johtamisessa tulee löytää tasapaino organisaation sisäisten tarpeiden tyydyttämisen ja ympäristöön sopeutumisen asettamien vaatimusten välillä. Organisaatio ja ympäristö ovat vahvassa vuorovaikutuksessa keskenään.

### 4.1 Kontingenssiteoria

1960-luvulla hallintotieteissä nousi esiin ajattelumalli, jossa korostettiin ympäristön merkityksen ymmärtämistä organisaatiota koskevassa teoreettisessa ajattelussa. Tämän ideologian pioneereja ovat olleet muun muassa F. Emery ja E. Tristi, Tom Burns ja G. M. Stalker, Paul Lawrence ja Jay Lorsch sekä ympäristöteoretikko Eric Rhenman. Edellä

mainittujen henkilöiden tutkimusten kautta alettiin kiinnittämään enemmän huomiota organisaatioiden toimintaympäristöön, eikä keskitytty vain sisäisiin olosuhteisiin. Organisaatioita yritettiin ymmärtää toimintaympäristön olosuhteiden ja vaatimusten kautta sekä oivallettiin ympäristön ohjaavan organisaatioon toimintaa tarjoamalla rajoitteilla ja mahdollisuuksilla. Ympäristön merkitys vakiintui organisaatioteorian 1970-luvun loppupuolella ja Lawrence ja Lorsch ovat olleet ensimmäisiä, jotka ovat käyttäneet käsitettä kontingenssiteoria kuvaamaan organisaatioiden ja ympäristön välisiä vuorovaikutussuhteita. (Harisalo 2008). Lawrence ja Lorsch (1967) löysivät tutkimuksissaan organisaation tehokkuutta parantavia tekijöitä. He oivalsivat, että mitä epävarmempi ja vähemmän ennustettava ympäristö organisaatiolla on, sitä matalampi organisaation hierarkian pitäisi olla. Näin pystytään hyödyntämään organisaation ympäristöstä saatava tieto tehokkaammin. Konfliktien vastaaminen sekä erityisosaajien oikeanlainen sijoittaminen organisaatiossa lisäävät Lawrence ja Lorschin mukaan myös organisaation tehokkuutta.

Harisalo näkee kontingenssiteorian organisatorisina sovelluksina organisaation rakenteen, sen eriytymisen ja integraation sekä teknologian. Burns ja Stalker kehittivät tutkimuksensa myötä organisaation rakenteen kahtiajaon mekaaniseen ja orgaaniseen muotoon. Tämä kahtiajako syntyi, kun he huomasivat ympäristön luonteen ja olosuhteiden määrittävän organisaatioiden sisäisen rakenteen ja toimintatavat sekä ymmärsivät hitaan muutoksen ympäristöiden organisaatiossa mekaanisen rakenteen vallitsevaksi, kun puolestaan muuttuvissa ympäristöissä toimivissa organisaatioissa rakenne oli orgaaninen. Kahtiajako ei ole äärimmäisissä muodoissaan, vaan organisaatio on vain jossain määrin mekaaninen tai orgaaninen. Mekaanisen rakenteen organisaatiossa tehtävät erikoistuvat pieniksi yksiköiksi ja ne ovat tarkkaan määriteltyjä, rajattuja sekä ohjattuja. Vallitsevina piirteinä on vahva hierarkia ja arvostus organisaatiossa riippuu osaamisesta. Orgaaninen rakenne puolestaan mahdollistaa tehtävien yhdistelyn sekä organisaatiossa vallitsee jatkuva uudelleen määrittely tehtävien, oikeuksien ja vaatimusten suhteen. Toiminta on verkostomaista ja tietämys on hajautettua. Arvostus orgaanisen rakenteen organisaatiossa liittyy ympäristötekijöiden hallintaan. (Harisalo 2008). Näkisin kuvauksien perusteella korkeakoulujen olevan enemmän orgaanisia, kuin mekaanisia organisaatioita rakenteeltaan.

Lawrencen ja Lorschin mukaan organisaatioiden vaikuttavuus riippuu niiden kyvystä olla vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa ja tyydyttää sen vaatimukset. Onnistuakseen siinä organisaatioiden on luotava itselleen sellainen rakenne, joka mahdollistaa tiettyjen yksiköiden

toiminnan palvelemaan toimintaympäristön tietyn segmentin tarpeita ja vaatimuksia. Toisin sanoen kontingenssiteorian mukaisesti organisaation tulee muokata rakennettaan ympäristön vaatimusten näkökulmasta eikä antaa sisäisten olosuhteiden määrittellä rakenteen muotoa. Organisaation kehittäessä rakennetta ympäristön vaatimusten mukaan, puhutaan rakenteen eriyttämisestä. Tiedollista ja emotionaalista eriytymistä organisaatiossa tapahtuu silloin, kun eriytymisen tuloksena syntyneistä uusista rakenteista vastaavat henkilöt omaksuvat uudet tavat toimia ja ajatella. Eriytymisen kautta kuitenkin koordinointi, mikä on organisaation rakenteen yksi keskeisimmistä tehtävistä, heikkenee. Koordinaation vahvistamiseksi tulisikin tehdä integrointia rakenteiden yhdistämiseksi. Juuri tämä eriyttämisen ja integroimisen samanaikaisuus takaa organisaation tehokkaan suorituskäytön erilaisissa toimintaympäristöissä. Woodward kiinnitti tutkimuksissaan huomiota teknologian merkitykseen organisaation rakenteissa ja sisäisissä prosesseissa. Teknologia on yksi suuri kontingenssitekijä. (Harisalo 2008).

Kontingenssiteoria on syntynyt 1960-luvulla empiiristen tutkimusten myötä. Tämän organisaatioteorian suuntauksen mukaan organisaation rakenne ja johtaminen riippuvat silloisen organisaation tilanteesta ja siihen vaikuttavista tekijöistä. Nämä riippuvuustekijät voivat olla ympäristössä, tavoitteissa, teknologiassa ja ihmisissä. Tehokkaassa organisaatiossa kaikki riippuvuustekijät ovat hyvin linjattuja. Hatch ja Cunliffe (2006) vertaavat kontingenssiteoriaa palapeliin, jossa kaikkien palojen tulee sopia yhteen luodakseen kokonaisen, selkeän kuvan. Kontingenssiteoreetikot pyrkivät edellä mainitun vertauksen mukaisesti kokoamaan palapelin palaset paikoilleen saadakseen onnistuneen lopputuloksen eli löytämään ne keskeisimmät riippuvuudet, joiden yhteensovittamisella saadaan tehokas organisaatio. Australialaisen organisaatioteoreetikon Lex Donaldsonin mukaan strategia, koko ja tekniikka ovat muuan muassa kontingenssitekijöitä. Ne ovat myös organisaation ominaisuuksia, mutta ne reflektivat ympäristön vaikutusta. Organisaatorakenne koostuu kontingenssiteorian mukaan muun muassa päätöksentekorakenteesta sekä organisaation jäsenten välisestä sosiaalisesta vuorovaikutuksesta, jota organisaation normit ohjaavat. Organisaation sisällä optimaalinen organisaatorakenne saattaa vaihdella eri osastojen kesken, kun organisaation tulee sopia rakenteensa puolesta kontingenssitekijöihinsä ja sitä kautta ympäristöönsä ollakseen tehokas. Tätä kautta Donaldsonin mukaan voidaan nähdä organisaation sopeutuvan ympäristöönsä. (Hatch & Cunliffe 2006).

Aikaisissa kontingenssiteorioissa epävarmuus nähtiin ympäristön ominaisuutena johtuen kompleksisuudesta ja muutoksen tahdistä, kompleksisuuden tarkoittaen ympäristön elementtien määrää sekä monimuotoisuutta ja muutoksen tahdin tarkoittaen sitä miten nopeasti ympäristön elementit muuttuvat. Ympäristön epävarmuus on määritelty vuorovaikutukseksi kompleksisuuden ja ympäristön muutosten välillä. Hatch ja Cunliffe nostavat esiin ongelman koskien ympäristön epävarmuutta ja sen tulkintaa aikaisten kontingenssiteorioiden puitteissa. Tutkimukset ovat osoittaneet, että ympäristön epävarmuuden ja kompleksisuuden olevan tulkitsijan kokemaa eivätkä kaikki koe sitä samanlaisena. Osa organisaation johdosta saattaa tuntea ympäristön epävarmaksi, kun samassa tilanteessa toiset kokevat ympäristön stabiilimpana. Nykyään tunnustetaan jo epävarmuuden olevan ihmisissä, jotka tekevät organisaatiossa päätöksiä siinä ympäristössä, jonka koetaan olevan epävarma eikä itse ympäristössä. Modernissa organisaatioteoriassa tämä näkökulma liitetään informaation epävarmuuteen.

Amerikkalainen tutkija Dan Denison on tutkinut yhdessä John Kotterin ja James Hasketin kanssa kulttuurillisten vahvuuksien vaikutusta organisaation suoritukseen. Heidän tutkimuksen tuloksena voitiin todeta, että kulttuuri vaikuttaa merkittävästi organisaation suoritukseen, silloin kun se on auttanut organisaatiota mukautumaan tai puuttumaan ympäristön muutoksiin. Denison kehitti tutkimuksen puitteissa oman lähestymistapansa kontingenssiteoriaan. Denisonin kaavan mukaan organisaatiot, jotka toimivat nopeasti muuttuvassa ympäristössä suoriutuvat parhaiten, kun organisaatiossa arvostetaan joustavuutta ja muutosta (adaptability culture) tai osallistumista ja korkeaa organisaatioon sitoutumista (involvement culture). Stabiilissa ympäristössä toimivan organisaation toiminta on Denisonin mukaan tehokkainta silloin, kun organisaatiolla on yhteinen tulevaisuuden visio (a mission culture) tai vahvat perinteisiin ja yhdenmukaisuuteen liittyvät arvot (a consistency culture). Denisonin mallin mukaan organisaation kulttuurityyppi vaihtelee ympäristön muutoksen asteesta sekä organisaation strategian fokuksesta ja johtamistavoista riippuen. (Hatch & Cunliffe 2006).

Harisalo (2008) esittelee teoksessaan Organisaatioteoriat kontingenssiteorian teoreettiset sovellukset. Näitä ovat keskinäisen riippuvuuden teoria (environmental contingency theory), sidosryhmäteoria, resurssiriippuvuusteoria (resource dependance theory), organisaatioekologia (organizational ecology), polkuriippuvuuden teoria ja evoluutioteoria. Nämä teoriat ovat pitkälti käsitteellisesti kehittyneitä, joita pystytään tukemaan myös empiirisesti. Organisaatiot

ja toimintaympäristöt ovat monin tavoin riippuvuus- ja vuorovaikutussuhteessa keskenään ja siihen kiteytyy ympäristöteorian ydin.

#### **4.2 Kontingenssiteorian soveltaminen**

Harisalo (2008) painottaa, että organisaatiot on kontingenssiteorian mukaisesti nähtävä tulkinnallisina järjestelminä, jolloin tietynlainen organisaation muodollisen rakenteen muokkaama rajoitteellisuus pystytään havaitsemaan. Organisaatiot pystytään näkemään tulkinnallisina järjestelminä, kun kiinnitetään huomiota toimijoiden välisiin vuorovaikutussuhteisiin ja millä tavoin henkilöiden asenteet, mielikuvat ja uskomukset vaikuttavat niihin. Ammattikorkeakoululla organisaationa on hyvin läheinen suhde työelämään, alueellisiin yrityksiin sekä jo todetusti muihin korkeakouluihin sekä valtion hallintoon. Ammattikorkeakoulun toimintakenttä ympäristöineen on varsin moninainen sekä maantieteellisestikin laaja kumppaneiden sijaitessa ympäri maailmaa. Vuorovaikutussuhteita syntyy näin ollen erittäin suuri määrä.

Kontingenssiteorian mukaisesti ympäristö muokkaa ja ohjaa organisaation toimintaa ympäristöstä tulevien rajoitteiden ja mahdollisuuksien mukaan. Ajatellessa ammattikorkeakoulua kansainvälisessä näkökulmassa, voidaan nostaa esiin sidosryhmät ja Christopherin tutkimuksesta nouseva globaali kilpailu, joka osaltaan vaikuttaa korkeakoulun rakenteisiin. Mietittäessä strategisten kumppanuuksien johtamista, on edellä jo todettu, ettei kumppanuutta pysty johtamaan perinteisin keinoin vaan ylimmän johdon tulee luottaa ja antaa mandaatti toimia jollekin, joka tuntee ympäristön. Tässä juuri on se kontingenssiteorian olennaisin asia eli organisaation rakennetta muunnetaan ympäristön vaatimalla tavalla ja sallitaan organisaation sisäinen organisaatio, joiden rakenteet eroavat toisistaan. Tällä tavoin edellä kuvatut epävarmuustekijät ympäristöstä pyritään pienentämään minimiin, kun päätöksiä tekee henkilö, joka tuntee ympäristönsä ja ei koe ympäristöä samalla tavalla epävarmaksi kuin sellainen henkilö jolle ympäristö on vieraampi ja näin ollen epävakaampi. Tämän tutkimuksen kautta saadaan vahvistettua, toteutuuko tämä ajatusmalli ammattikorkeakoulujen sisällä ja onko korkeakoulun ylin johto luovuttanut päätöksenteon ja toiminnan henkilölle, jolle ympäristö on tuttu. Myös kontingenssiteorijoiden määrittely ja toimijoiden mielikuvien ja näkemysten selvittäminen antavat kuvan siitä, toteutuuko kontingenssiteorian mukainen asetelma ammattikorkeakouluissa kansainvälisten strategisten kumppanuuksien keskuudessa.

Kontingenssiteorian mukaisesti toimiva korkeakoulu, on sellainen, joka palvelee parhaiten ympäristönsä vaatimuksia. Mitä vaatimuksia ympäristö ammattikorkeakoululle sitten asettaa? Perustehtävän mukaisesti ammattikorkeakoulun tulee tarjota koulutusta ja toteuttaa tutkimusta. Aluekehitys on yksi ammattikorkeakoulun ydintehtävistä myös. Kiteytettynä ympäristön vaatimuksina nähdään perustehtävien toteuttaminen. Ammattikorkeakoulu vastaa ympäristöönsä vaatimuksiin suorittamalla perustehtäväänsä. Ammattikorkeakoulun tehtävät on määritelty ammattikorkeakoululaissa, jotka esiteltiin luvussa 3. Ammattikorkeakoulu vastaa ympäristönsä vaatimuksiin antamalla työelämän ja sen kehittämisen vaatimuksiin sekä tutkimukseen, taiteellisiin ja sivistyksellisiin lähtökohtiin perustuvaa korkeakouluopetusta ammatillisiin asiantuntijatehtäviin ja tukea opiskelijan ammatillista kasvua. Lisäksi vaatimuksiin vastataan harjoittamalla ammattikorkeakouluopetusta palvelevaa sekä työelämää ja aluekehitystä edistävää ja alueen elinkeinorakennetta uudistavaa soveltavaa tutkimustoimintaa, kehittämis- ja innovaatiotoimintaa sekä taiteellista toimintaa. Lisäksi vaatimuksiin vastataan edistämällä elinikäistä oppimista.



## 5 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tässä tutkimuksessa tutkittiin suomalaisten ammattikorkeakoulujen ylimmän johdon sekä kansainvälisten toimijoiden näkemyksiä kansainvälisistä strategisista kumppanuuksista sekä kartoitettiin, miten ja miksi ammattikorkeakouluissa on lähdetty rakentamaan kansainvälisiä strategisia kumppanuuksia. Tutkimus päätettiin toteuttaa kvantitatiivisena kokonaistutkimuksena survey-menetelmällä. Survey-tutkimuksen etuina on, että tutkimusaineisto pystytään keräämään strukturoidussa muodossa, eikä tutkija pääse vaikuttamaan varsinaiseen vastaukseen eli on näin ollen objektiivinen tutkimustapa. Tutkijan ja tutkittavan suhde on etäinen, mutta aineisto on kuitenkin luotettavaa ja tutkimus varmistaa teoriaa. Kyselytutkimuksella pystyttiin myös keräämään laaja aineisto tehokkaasti sekä varmistamaan kokonaisotannon käyttö. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997).

Tutkimus rajautuu suomalaisiin opetus- ja kulttuuriministeriön alaisiin ammattikorkeakouluihin. Tutkimuksessa päädyttiin kokonaisotantaan ammattikorkeakoulujen tasolla, mutta henkilötasolla otannassa oli systemaattinen ote toimia. Tutkimuskutsu (liite 1) lähetettiin kaikkien 23 ammattikorkeakoulun ylimmälle johdolle sekä kansainvälisestä toiminnasta vastaavalle keskijohdolle. Kokonaismäärä kutsuissa näin ollen oli 46 kappaletta.

### 5.1 Sähköinen kysely

Tutkimusaineisto kerättiin sähköisellä kyselylomakkeella. Tällä tavoin pyrittiin takaamaan vastaajille helppo ja vaivaton osallistuminen ja mahdollistettiin lyhyellä aikavälillä suuren joukon tavoittaminen. Sähköisellä kyselyllä pystyttiin mahdollistamaan vastaajien keskittyminen tutkimukseen heidän aikataulujensa mukaisesti. Tavoitteena oli kerätä mahdollisimman suuri vastausprosentti sekä luomaan mahdollisimman laaja kuva ammattikorkeakoulujen tilanteesta kansainvälisten strategisten kumppanuuksien osalta. Sähköisessä muodossa kerättävä aineisto mahdollisti myös helpon ja luotettavan tutkimusaineiston käsittelyn, kun virheiden mahdollisuus aineiston käsiteltävään muotoon saattamisessa on minimissään. Tutkimusaineisto saatiin tällä tavoin myös kerättyä nopeasti, johtuen tiukasta tutkimusaikataulusta. (Hirsjärvi ym. 1997). Ennen kutsun lähettämistä sähköinen kysely kutsun kanssa käytettiin vielä koehenkilöllä testauksessa.

Tutkimuskysely lähetettiin kaikkiaan 23 OKM:n alaisen ammattikorkeakoulun ylimmälle johdolle sekä kansainvälisyydestä vastaavalle henkilölle lokakuussa 2017. Yhteystiedot kerättiin ammattikorkeakoulujen internetsivuilta ja mikäli kansainvälisyydestä vastaavaa henkilöä ei oltu sivuilla selkeästi nimetty, lähetettiin kutsu toiminnon yleiseen sähköpostiosoitteeseen. Muussa tapauksessa kutsut osoitettiin henkilökohtaisiin sähköpostiosoitteisiin. Kaiken kaikkiaan kutsuviesti (liite 1) lähetettiin 46 sähköpostiosoitteeseen. Muutamasta osoitteesta saapui poissaoloviesti ja kutsuviesti edelleen lähetettiin automaatioviestissä kehoitettuun osoitteeseen, jotta pystyttiin takaamaan kyselyn aikataulun mukainen vastausaika. Ideaalitulanteessa vastauksia oli odotettavissa jokaisesta ammattikorkeakoulusta kaksi kappaletta. Kyselyn edelleen lähettämistä ei oltu kuitenkaan säädelty ja osa kutsuista lähti yleiseen sähköpostiosoitteeseen tietämättä tarkasti, kuinka monta henkilöä viesti silloin tavoittaa. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että vastauksia olisi voinut tulla enemmänkin kuin 46 kappaletta. Toimihenkilöiden sallittiin vastaavan kyselyyn. Tällä valinnalla pyrittiin siihen, että saataisiin mahdollisimman monesta ammattikorkeakoulusta vastaus sekä muutamien korkeakoulujen osalta oli hankalaa löytää kansainvälisissä toiminnoista vastaava keskijohdon henkilöä nimettynä. Näin ollen niin sanotun yleisen sähköpostiosoitteen käyttö saattaa ohjata viestin toimihenkilölle.

Varsinainen kysely toteutettiin sähköisellä kyselylomakkeella (liite 2), joka sisälsi avoimia kysymyksiä ja valintakysymyksiä. Sähköisessä kyselyssä oli kaikkiaan neljä sivua, joista ensimmäinen sisälsi muutaman taustakysymyksen vastaajasta: ammattikorkeakoulun nimi, vastaajan nimi, titteli, toiminto/osasto sekä yhteystiedot, mikäli ne haluttiin antaa ja vastaajan positio. Kutsukirjeissä luvattiin vastauksien käsittely anonyymien suojin, mutta olennaista on kuitenkin hahmottaa vastaajan toimitaso organisaatiossa sekä mahdollistaa eri toimintatasojen toimijoiden vastauksien vertailu, mikäli vastauksia yhdestä korkeakoulusta tulisi enemmän kuin yksi. Sivulla 2 keskityttiin kansainvälisten strategisten kumppanuuksien määrittelyyn ja toiminnan tavoitteisiin ja se sisälsi neljä avointa kysymystä sekä viisi valintakysymystä. Sivun kaksi kysymyksistä kaksi määritettiin pakollisiksi kysymyksiksi; kansainvälisen strategisen kumppanin määrittely, joka nähtiin yhtenä olennaisimpana asioina tutkia sekä valintakysymys, jossa määriteltiin, onko vastaajan ammattikorkeakoulussa kansainväliset strategiset kumppanuudet määriteltä ja nimetty. Jälkimmäisen kysymyksen vastauksen ollessa “ei” tai “en osaa vastata”, siirtyi kysely viimeiselle sivulle, koska seuraavat kysymykset oli suunnattu niille toimijoille, joiden korkeakoulussa on määrittelyt tehty jollakin tasolla. Kyselyn toisella sivulla olevista valintakysymyksistä kaksi oli rakennettu teoreettisen viitekehyksen puitteissa

viisiportaista Likertin asteikkoa käyttäen. Kysymykset numero 11 ja 12 (liite 2) tuottivat tutkimuksen kannalta keskeisimmät aineistot keskittyen kontingenssitekijöihin ja lisäten mahdollisuutta nähdä toimijakohtaisia eroja vastauksissa. Sivun 3 kysymykset liittyivät kansainvälisten strategisten kumppanuuksien organisoimiseen ja se sisälsi kolme avointa kysymystä sekä kaksi valintakysymystä. Sivulla 4 vastaaja pystyi vielä jättämään vapaasti kommentteja aiheeseen liittyen sekä vahvistamaan saiko vastaajaan olla vielä puhelimitse yhteydessä, mikäli tutkimuksen tiimoilta tarvittiin vielä selvennyksiä tai lisätietoja vastauksiin.

Kutsuviestin lähettämisen jälkeen lähetettiin yksi muistutusviesti niihin sähköpostiosoitteisiin, joista vastausta ei ollut saapunut. Vastauksia kyselyyn saatiin kaikkiaan 23 kappaletta eli näin ollen vastausprosentiksi määritellään 50, kun tavoitemäärä vastauksissa oli 46 kappaletta. Viidestä ammattikorkeakouluista vastasi toivotunlaisesti kaksi henkilöä, kolmestatoista ammattikorkeakoulusta yksi henkilö ja viidestä ammattikorkeakouluista ei vastannut kukaan. Tutkimuksessa ei nimetä kyselyyn osaa ottaneita ammattikorkeakouluja eikä henkilöitä. Yhteydenottoja vastanneisiin ei tehty.

## **5.2 Aineiston analyysi**

Tutkimuksen kyselyyn vastanneet (23 henkilöä) edustavat kaikkiaan 18 ammattikorkeakoulua 23 ammattikorkeakoulusta. Toisin sanoen 78% Suomen opetus- ja kulttuuriministeriön alaisista ammattikorkeakouluista on katettuna tässä tutkimuksessa. Viiden ammattikorkeakoulun osalta voidaan verrata korkeakoulun sisällä nähtäviä eroavaisuuksia, kun neljän ammattikorkeakoulun osalta vastaajina oli ylin johto ja keskijohto sekä yhden osalta keskijohto ja toimihenkilö. Ylimmän johdon vastauksia saatiin kaikkiaan kymmenen kappaletta (43,5 % vastaajista), samoin keskijohdosta vastauksia saatiin kymmenen kappaletta (43,5 %) ja toimihenkilöitä vastaajissa oli kolme (13%). Vastaukset kerättiin sähköisessä muodossa Webropol-ohjelmalla. Ohjelman kautta analysoinnissa käytettiin avointen vastauksien osalta text-mining-toimintoa, joka tarkoittaa ohjelman tekemää yhteenvetoa vastauksissa yleisimmistä esiintyvistä sanoista sekä tulkinnan mahdollistamista sanapilvien ja sanakarttojen avulla. Tämä mahdollisti monipuolisen tutkimusaineiston käytön ja analyysin teon. Lisäksi vastaukset käsiteltiin kysymysyhteenvetoina, ristiintaulukoitiin position mukaan sekä erikseen vertailtiin korkeakoulukohtaisesti niiden viiden ammattikorkeakoulujen osalta, joista vastauksia oli kaksi. Aineiston käsittely ja analysointi usealla eri tavalla mahdollisti monipuolisen analysoinnin.

Kahdessa valintakysymyksessä kyselyyn vastanneita pyydettiin arvioimaan tekijöitä, jotka vaikuttivat kansainvälisen strategisen kumppanuuden muodostamiseen ja valintaan sekä kansainvälisten strategisten kumppaneiden yhtenevyyttä omaan ammattikorkeakouluun. Arviointia tehtiin hyödyntäen viisi portaista Likertin asteikkoa. Likertin asteikko mittaa sitä, miten voimakkaasti vastaaja kysyttävän asian kokee (Hirsjärvi ym. 1997, 187). Likertin asteikkoa hyödyntämällä pystyttiin vahvistamaan kontigenssiteorian näkemys siitä, että ihmiset kokevat ja tulkitsevat ympäristöä ja kontigenssitekijöitä eri tavalla. Likertin-asteikko kysymysten vastauksissa määriteltiin tekijän vahvuus/samankaltaisuus valintaan nähdessä seuraavasti: 1= vähän tai ei laisinkaan 2=jonkin verran 3=neutraali 4=paljon 5= erittäin paljon. Vastaajien mahdollistettiin vastata vain niihin kohtiin, joita pystyivät oman työnsä kautta arvioimaan. Vastauksia käsiteltäessä ja analyysi tehdessä havaittiin, että yksi vastaaja pystyiikin valitsemaan yhden tekijän osalta kaksi vahvuusluokkaa, mikä ei ollut alkuperäinen tarkoitus. Kyselylomakkeen testausvaiheessa kyseinen ”virhe” ei tullut esiin. Vastaajakohtaisesta vastausraportista pystyttiin tarkentamaan, millaiset kahden vahvuusluokan vastauksissa vastaukset ovat olleet. Yksittäisten vastaajien vastauksista pystyttiin todentamaan, että vastaajat olivat mitä ilmeisemmin pohtineet kahden vierekkäisen vahvuuden väliltä vastauksen antamista. Tähän johtopäätökseen päädyttiin, koska kaksi vierekkäistä vahvuutta oli näissä vastauksissa valittuina ja näin ollen lomake oli sallinut jättää ensin tehdyn valinnan voimaan eikä valinta ollut vaihtunut. Tutkimuksen luotettavuutta ja tarkkuutta tämä asia ei vähennä, päinvastoin keskiarvossa näkyy yhden vastaajan osalta hänen vastauksensa epäröinti ja näin ollen se täsmentää keskiarvoa vielä tarkemmaksi. Tämä tilanne toistuu jokaisen tekijän kohdalla, joissa vastauksia on 24 kappaletta (taulukko 1 ja taulukko 2). Vastauksia analysoitiin keskiarvojen mukaan; 1-1,99 vahvuus/samankaltaisuus oli vähäistä, 2-2,99 melko vähäistä, 3 neutraalia, 3,01-4 paljon ja 4,01-5 erittäin paljon. Mitä suurempi luku, sitä vahvempi/samankaltaisempi tekijä oli kyseessä.

Aineisto käsiteltiin myös position mukaisesti ristiintaulukointina. Ristiintaulukoinnissa ylin johto sekä keskijohto olivat keskenään paremmin vertailtavissa, vastaajamäärän ollessa molemmissa vastaajaryhmissä 10. Toimihenkilöitä vastaajissa oli 3 kappaletta ja tämä vastaajaryhmä jätetään ristiintaulukoinnin analyysin osalta käsittelemättä. Toimihenkilöt toivat tutkimukseen hyviä näkemyksiä ja heidän vastaukset ovat ristiintaulukointia lukuun ottamatta mukana tutkimuksessa. Ristiintaulukoinnilla keskityttiin tarkastelemaan vain ylimmän johdon ja keskijohdon näkemuseroja tekijän keskiarvon erotukseen ja hajonnan vaihteluväli-asteikon

käyttöön perustuen. Keskiarvon eron ollessa 0, näkemykset olivat yhteneviä. Eron kasvaessa myös näkemuserot kasvavat. Lisäksi viisiportaisen Likert asteikon vastauksien hajontaan kiinnitettiin huomiota. Ristiintaulukoinnin yhteydessä käytettiin hajonnan vaihteluväliasteikkoa (Harisalo ym. 2006, 30), jossa arvo 1 kertoo vastauksien olleen yhteneviä ja sijoittuneen vastausryhmässä yhteen samaan vastausarvoon. Arvo 2 kertoo vastauksien jakautuneen kahdelle vierekkäisille vastausarvoille, arvon 3 vastaukset jakautuneen kolmelle vastausarvolle ja niin edelleen. Arvon ollessa 5, on vastauksissa esiintynyt molemmat ääripäät.

Viidestä ammattikorkeakoulusta kyselyyn vastasi kaksi henkilöä. Näiden vastauksien kesken voitiin tarkastella, minkälaisia eroavaisuuksia korkeakoulun sisältä löytyy. Likertin asteikon vastauksia verrattiin ammattikorkeakoulu kerrallaan ja vastausten hajonnan puitteissa tulkinnaiksi otettiin vahvat eroavaisuudet tarkoittaen sitä, että toisen vastauksen ollessa asteikossa 1-2 ja toisen 4-5, koettiin asiassa olevan selkeää, vahvaa eroavaisuutta.

### **5.3 Tutkimuksen reliabelius ja validius**

Tutkimuksessa on pyritty välttämään virheiden syntymistä. Tutkimukseen kehitettiin sähköinen kysely, jonka avulla mittaustulokset ovat myös toistettavissa. Kyselyn tulosten analysointi on tutkijakohtaista ja mikäli otanta on poikkeava, saattaa sekin muuttaa kyselytuloksia. Tutkimuksen reliabelius eli mittaustulosten toistettavuus (Hirsjärvi ym. 1997, 213) on mahdollista toteuttaa, mikäli samaa kyselylomaketta käytetään.

Tutkimuksen luotettavuus eli pätevyys tarkoittaa Hirsjärven ym. (1997, 213) mukaan tutkimusmenetelmän ja -mittariston kykyä mitata juuri sitä, mitä tutkimuksessa on tarkoitus mitata. Edellisessä kappaleessa kuvattiin, että lomakkeella tutkittiin vastaajien näkemyksiä. Kontingenssiteorian mukaan ihmiset näkevät ja kokevat ympäristönsä eri tavalla. Likertin asteikkoa käyttämällä saatiin havaittua ja kuvattua vastaajien näkemyseroja sekä ristiintaulukoinnin kautta todettua position mukaisia näkemyseroja. Tämän tarkastelun valossa voidaan todeta, että tutkimus on pätevä.

## 6 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä luvussa käsitellään kyselylomakkeen vastauksien analysointia ja tuloksia. Tulokset etenevät kyselomakkeen (liite 2) järjestyksessä.

### 6.1 Kansainvälisten strategisten kumppanuuksien määrittely ja toiminnan tavoitteet

Ylin johto määrittelee kansainväliset strategiset kumppanuudet kansainvälisiksi korkeakouluiksi, joiden kanssa tehtävä yhteistyö koskee olennaisesti ammattikorkeakoulun perustehtävää ja joiden kanssa on yhteiset tavoitteet ja päämäärät. Monipuolisuus ja monialaisuus nousivat vastauksissa esiin. Ylimmän johdon määritelmässä nousi esiin ajatus, että kansainväliset strategiset kumppanuudet määrittyvät arvioinnin pohjalta tietoisien valinnan kautta. Keskijohdon määritelmät poikkesivat hieman ylimmän johdon määrittelyistä, mikä sinänsä on odotettuakin. Keskijohdo näkee kansainväliset strategiset kumppanit samoin tavoin monialaisen ja monipuolisen yhteistyön kautta, mutta käytännön läheisemmin. Keskijohdon vastauksissa korostettiin toimintasuunnitelmaa osana kansainvälistä strategista kumppanuutta. Esiin tuotiin laadun parantamista kansainvälisten strategisten kumppanuuksien kautta. Vastauksista ilmeni, että kahdessa ammattikorkeakoulussa käytetään termiä avainkumppani (key partners). Toisen ammattikorkeakoulun osalta kuitenkin avainkumppani on eri sidosryhmä kuin strateginen kumppani, kun taas toisessa ammattikorkeakoulussa avainkumppani tarkoittaa strategista kumppania. Toimihenkilö toikin esiin näkökulman, että näiden termien käyttö ja määrittely saattavat tuntua henkilökunnasta epäselvältä. Tämä vahvistaa Harisalon ym. (2006) näkemystä määrittelyksen tärkeydestä. Keskijohdon ja toimihenkilöiden määrittely kansainvälisistä strategisista kumppanuuksista oli yhtenevää. Mintzbergin (1989) 5P-mallin mukaisesti kansainväliset strategiset kumppanit nähdään niin juonena (ploy), jolla pyritään tiettyyn tavoitteeseen sekä asemana (position). Kansainvälisten toimijoiden vastauksista etenkin ilmeni myös, että kansainväliset strategiset kumppanit ovat kehittyneet olemassa olevista kumppaneista yhteistyön joko itsestään tai tarkoituksen mukaisesti syventyen. Tämä myös viittaisi Mintzbergin näkemyksen mukaisesti strategisen valinnan syntyvät tietyn kaavan mukaisesti (strategy as pattern). Ylimmän johdon ja keskijohdon näkemuserot kansainvälisten strategisten kumppanuuksien määrittelyssä selittyvät kontingenssiteorian (Harisalo 2008) kautta. Ihmiset näkevät ympäristön ja sen olosuhteet eri tavoin, mikä johtaa näkemuseroihin.

Kaikissa 18 ammattikorkeakoulussa kansainväliset strategiset kumppanuudet on määritelty tai työ on edelleen käynnissä. Kolmen ammattikorkeakoulun osalta vastauksissa oli keskenään ristiriita ja tulkitsen, että näiden kolmen korkeakoulun osalta määrittely on vielä kesken. Määrittely on tehty yhdeksässä (50%) ammattikorkeakoulussa ja yhdeksässä (50%) työ on vielä kesken. Kysyttäessä ammattikorkeakoulun kansainvälisten strategisten kumppaneiden määrää, valtaosa (55%) vastauksista sijoittuu muutamaaan, 2-3 kumppaniin. Kysymysmerkillä on vastannut yksi vastaaja ylimmästä johdosta sekä yksi toimihenkilö. Vastauksena 0, on vastannut kaikkiaan kolme vastaajaa, mikä tietenkin on luonnollinen tila niille korkeakouluille, joissa määrittely on vielä kesken. Neljän vastaajan osalta kansainvälisten strategisten kumppaneiden määrä on väliltä 6-12. Kahden näin vastanneiden osalta tarkoituksena ei ole enää lisätä kansainvälisten strategisten kumppaneiden määrää. Suuri ammattikorkeakoulun koko varmasti mahdollistaa suuremman kumppanien määrän verraten pienempiin ammattikorkeakouluihin, joilla on vähemmän resursseja käytettävissä. Tämä näyttäytyy myös vastauksissa ja määrä on verrannollinen ammattikorkeakoulun kokoon. Kokotietoa ei kysytty tutkimuksen kyselylomakkeella, mutta ammattikorkeakoulujen internetsivuilta pystyttiin todentamaan ammattikorkeakoulun koko sisältäen opiskelija ja henkilökunta määrä. Kaikista vastaajista 48% oli sitä mieltä, että kumppaneiden määrää tullaan vielä kasvattamaan. Kaikista vastaajista 26% puolestaan kokee, ettei määrää tulla kasvattamaan ja vastaajista 26% ei osaa vastata kysymykseen. On toki luonnollista, että toimihenkilötasolla ei tiedetä tarkkaa tilannetta strategisista linjauksista ja 6 ”en osaa vastata” -vastauksesta kaksi (33%) onkin toimihenkilöiden vastauksia. Strategiset linjaukset tehdään ylimmässä johdossa ja keskijohto toimii organisaatiossa operatiivisena johtotasona, jonka tehtävänä on jalkauttaa strategia toimihenkilöille. Yllättävää on se, että kaksi ylimmän johdon vastaajaa eivät myöskään osaa vastata kysymykseen. Alemmilla toimijatasoilla tietämyksen puute ei tunnu niin yllättävältä johtuen linjauksien teosta ylemmällä toimijatasolla.

Tarkastellessa syitä eli motiiveja kansainvälisten strategisten kumppaneiden kanssa tehtävään yhteistyöhön, vastausten paino hieman erosi ylimmän johdon sekä keskijohdon ja toimihenkilöiden keskuudessa. Vastauksista huomasi selvästi vastaajan position, ylimmän johdon vastausten keskittyessä enemmän strategisiin puoliin, kun keskijohto ja toimihenkilöt näkevät asiat enemmän operatiivisella tasolla käytännön kannalta. Ylin johto nosti esiin, että perusteet yhteistyölle liittyvät perustehtävien lisäarvoa tuottaviin toimiin painottaen omien toimintojen kehittämistä. Myös laadun parantaminen, rahoitusmittari sekä OKM:n ”kannustus”

mainittiin syinä aloittaa yhteistyö. Keskijohto painotti enemmän kansainvälisten strategisten kumppaneiden olevan samankaltaisia koulutusorganisaatioita oman organisaation kanssa ja yhteistyön jo olleen erittäin pitkäaikaista. Yhdessä vastauksessa käytettiin osuvasti termiä ”vertaiskoulu”, joka mielestäni tiivistää hyvin keskijohdon näkemystä yhteistyöstä. Myös laatu ja monialaisuus nousivat esiin keskijohdon vastauksissa. Toimihenkilöt näkevät kehittämisen olevan syy yhteistyölle ja näin ollen väitän, että syyt yhteistyöhön esiintyvät konkreettisella tasolla itse toimijoille. Tavoitteet yhteistyössä ovat pitkälti laadun ja toiminnan kehittämisessä ja ne ovat olleet perimmäiset syyt aloittaa yhteistyö. Yksi vastaajista nosti vastauksessa esiin näkökulman, jossa painotetaan avainkumppaneiden ja strategisten kumppaneiden poikkeavan toisistaan. Vastauksen perusteella määrittely avainkumppaneista on tehty niiden määrän ollessa selvillä, mutta kansainvälisten strategisten kumppaneiden osalta määrittelyn kerrotaan olevan vielä kesken. Edellä on jo todettu, että määritelmä avainkumppani on käytössä ainakin kahdessa ammattikorkeakoulussa, mutta toisessa sen kerrotaan kuvaavan strategisia kumppaneita ja toisessa näiden olevan kaksi eri asiaa, joita ei voi sekoittaa keskenään. Avainkumppanin määritelmäksi ilmenee tiettyjen kriteerien puitteissa nostetut tutkintokohtaiset kumppanit ja strategisten kumppaneiden määrittelyn ollessa kesken, potentiaalisiksi ehdokkaiksi ovat nousseet ne avainkumppanit, joiden kanssa yhteistyö on laajempaa kuin vaan yhden tutkinnon puitteissa. Avainkumppani terminä tuo hyvin esiin sen problematiikan, että termien määrittely on korkeakoulukohtaista ja ei kovinkaan helppo asia. On siis erittäin tärkeää tehdä määrittely huolella, eteenkin puhuttaessa asioista kansallisella ja kansainvälisellä tasolla, jotta puhutaan samoista asioista. Näin myös Clifford ja Millar (2008) ovat todenneet kumppanuuksien tutkimuksesta omien tutkimustulostensa kautta.

Tutkimukseen vastanneiden (23) mukaan koko korkeakoulun tasolla on pystytty selkeimmin määrittelemään kansainvälisten strategisten kumppanuuksien toimintaperiaatteet (19) sekä rajapinnat eli ne toiminnot, joissa yhteistyötä tehdään (16). Kumppanuuden arviointimenetelmät ja -mittarit (9), kuvannetut prosessit (9) sekä yhtenäiset profilointisysteemit kumppanuuksien määrittelyyn (9) olivat kaikista vastaajista noin 40% mukaan määritelty, kun taas selkeästi määrittelemättömämpiä asioita korkeakoulussa olivat onnistumisen kriittisten menestystekijöiden tunnistaminen (15), kumppanietiikka (13) sekä kumppanuudessa käytettävät järjestelmät ja sovellukset (13).

Kyselyyn vastanneita pyydettiin arvioimaan tekijöitä, jotka vaikuttivat kansainvälisen strategisen kumppanuuden muodostamiseen ja valintaan sekä kansainvälisten strategisten



kumppaneiden yhtenevyyttä omaan ammattikorkeakouluun. Arviointia tehtiin hyödyntäen viisi portaista Likertin asteikkoa, joka on kuvattu kappaleessa 5.2. Taulukossa 1 näkyy selkeästi keskiarvon puitteissa oman TKI-toiminnan kehittämisen (4,65) olevan vahvin tekijä kansainvälisiä strategisia kumppanuuksia rakentaessa. Vahvoiksi tekijöiksi koetaan myös oman opetuksen kehittäminen (4,48) sekä kumppanin profiili (4,42). Vähemmän vaikuttaviksi tekijöiksi nousevat ministeriön ohjaus (2,45), omistajien ohjaus (2,68) sekä talous (2,96). Nämä kolme tekijää ovat ainoat, joiden keskiarvo jää alle kolme, tarkoittaen että tekijän koetaan olevan vähäpätöinen. Kaikki muut tekijät ovat jossakin määrin vaikuttavia tekijöitä. Vastauksien perusteella päätekijät kansainvälisen strategisen kumppanuuden muodostamisessa ja valinnassa ovat organisaation omissa kehittämistoimissa, kumppanin profiilissa sekä tavoitteissa ja visioissa. Nämä tulokset vahvistavat sitä näkemystä, että kansainvälinen strateginen kumppani koetaan omaa tavoitetta ja positiota vahvistavana tekijänä. Kolme vastaajaa lisäksi vastasivat jonkin muun tekijän olevan valintaa tehdessä vaikuttava tekijä. Vain yksi vastaaja jätti kommentin, mitä vastauksellaan tarkoitti: aiempi kokemus kumppanin kanssa tehdystä yhteistyöstä arviolla 4, tarkoittaen, että tekijällä on ollut paljon vaikutusta. Muut kaksi vastausta eivät sisältäneet tekijää selittäviä kommentteja. Tämä yksi avoimen kommentin tekijä (aiempi kokemus kumppanin kanssa tehdystä työstä) vahvistaa sitä näkemystä, että kansainväliset strategiset kumppanuudet kehittyvät olemassa olevista pitkäaikaisista kumppanuussuhteista.

Taulukko 1. Kansainvälisen strategisen kumppanuuden muodostamiseen ja valintaan vaikuttaneet tekijät

<b>Vaikuttava tekijä</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>Vastauksia</b>	<b>Keskiarvo</b>
oman opetuksen kehittäminen	0	0	1	10	12	23	4,48
omien tukipalvelujen kehittäminen	1	7	7	6	2	23	3,04
oman TKI-toiminnan kehittäminen	0	0	0	8	15	23	4,65
kumppanin koko	1	3	9	9	1	23	3,26
kumppanin rakenne	2	3	3	8	7	23	3,65
kumppanin tavoitteet ja visiot	0	0	2	11	9	22	4,32
kumppanin profiili	0	1	1	9	13	24	4,42
kumppanin sijaintimaa	0	3	5	12	4	24	3,71
kumppanin kulttuuri	1	2	9	9	3	24	3,46
ihmiset	0	1	7	12	3	23	3,74
teknologia	0	5	9	8	1	23	3,22
talous	0	5	14	4	0	23	2,96
omistajien ohjaus	4	4	9	5	0	22	2,68
ministeriön ohjaus	5	6	8	2	1	22	2,45
jokin muu, mikä?	1	0	1	1	0	3	2,67

Tarkastellessa kansainvälisen strategisen kumppanuuden muodostamiseen ja valintaan vaikuttaneiden tekijöiden vastauksia position mukaisesti ristiintaulukointina, tuloksissa on hieman eroavaisuuksia riippuen tekijästä. Pääsääntöisesti erot ovat pieniä, keskiarvon eron ollessa ylimmän johdon ja keskijohdon vastauksissa vain 0,04-0,2 ja hajonnan vaihteluvälin ollessa saman asteisia tai yhden asteen erolla molemmissa vastaajaryhmissä. Tekijät ”oman TKI-toiminnan kehittäminen” (4,6), teknologia (3,2) ja talous (3) saivat täysin yhtenevät määritykset ylimmältä johdolta ja keskijohdolta. Keskiarvo kyseisten tekijöiden osalta olivat molemmissa vastaajaryhmissä täysin yhtenevät, keskiarvo ilmoitettiin edellä tekijän jälkeen sulkeissa. Nämä tulokset kertovat ylimmän johdon ja keskijohdon näkevien asiat yhtenevällä tavalla kyseisten tekijöiden osalta. Tarkastellessa missä tekijöissä vastausryhmien kesken löytyi eroja, olivat ne kumppanin kulttuuri (keskiarvon ero 0,81), omien tukipalvelujen kehittäminen (0,6) ja omistajien ohjaus (0,41). Suurin hajonta, vaihteluvälin aste-eron ollessa 2, on kumppanin profiili -tekijässä. Muissa tekijöissä hajonta vaihteluvälissä oli samalla tasolla tai yhden asteen erolla. Keskiarvoerot asteikolla 0-0,81 kertovat ettei suuria näkemuseroja ylimmän johdon ja keskijohdon välillä ollut kuin kolmen edellä mainitun tekijän osalta.

Vastaajia pyydettiin arvioimaan kansainvälisten strategisten kumppaneiden yhteneväisyyksiä oman ammattikorkeakoulun kanssa. Vastausten keskiarvojen ollessa 2,09-3,91 kovinkaan suurta hajontaa yhteneväisyys tekijöistä ei yleisesti ottaen syntynyt, kuten taulukko 2 osoittaa. Keskiarvolla 3,91 koulutusalat olivat vahvin yhtenevä ominaisuus. Painoalat (3,87) ja profiili (3,83) koettiin suhteellisen yhteneväisinä ominaisuuksina kumppanikorkeakoulujen kesken. Tämä osoittaa, että OKM:n ohjauksen mukaisesti kansainväliset strategiset kumppanuudet vahvistavat ammattikorkeakoulujen valittua profiilia. Eroavaisuuksia nähtiin olevan omistusmuodossa (2,09), organisaation rakenteessa (2,48) ja kulttuurissa (2,92). Tässä kohdassa kysymyksen asettelu ”kulttuurin” osalta on ollut huonohko ja tekijä on jäänyt hieman epäselväksi, koska tulkinnalliseksi jää, onko vastaaja tulkinnut kulttuurin kumppanin organisaatiokulttuuriksi vai kumppanin sijaintimaan kulttuuriksi. Olennaista on kuitenkin näiden kahden keskinäinen yhteys eli omalta osaltaan kumppanin sijaintimaa muokkaa ympäristötekijänä myös organisaation sisäistä kulttuuria.

Taulukko 2. Kansainvälisten strategisten kumppanien yhteneväisyys ammattikorkeakoulun kanssa

Yhteneväisyys tekijä	1	2	3	4	5	Vastauksia yhteensä	Keskiarvo
profili	0	1	4	16	2	23	3,83
painoalat	0	2	4	12	5	23	3,87
koulutusalat	0	2	3	13	5	23	3,91
opetusmenetelmät	0	3	9	10	1	23	3,39
TKI-toiminta	0	1	7	12	3	23	3,74
visio ja tavoitteet	0	2	6	16	0	24	3,58
organisaation koko	2	5	7	9	0	23	3,00
organisaation rakenne	2	10	9	2	0	23	2,48
omistusmuoto	9	5	8	0	1	23	2,09
kulttuuri	2	3	14	5	0	24	2,92

Organisaatioiden yhteneväisyystekijöiden osalta löydettiin jo suurempia poikkeavuuksia ammattikorkeakoulun positioiden eli toimijatasojen väliltä. Taulukko 3 osoittaa, että vastaajaryhmien keskiarvoerot olivat väliltä 0,15-0,9 ja hajonnan vaihteluväli-asteikossakin oli kahden tekijän osalta jo kahden asteen ero. Taulukko 3:n keskiarvoista nähdään, että keskijohto kokee kumppanikorkeakoulut enemmän yhteneväisiksi oman korkeakoulunsa kanssa ylimpään johtoon verrattuna, kun keskijohdon keskiarvot ovat suurempia. Tämä näkemys selittyy kontingenssiteorialla. Keskijohto tässä tutkimuksessa on koostunut ammattikorkeakoulujen kansainvälisistä toimijoista ja heillä on vankka tuntemus kumppanikorkeakouluista sekä toimintakenttä on heille tuttu. Ylin johto toimii korkeakoulun strategisena johtona ja heille kansainvälinen toimintakenttä on vieraampi.

Taulukko 3. Yhteneväisyystekijöiden ristiintaulukointi

Yhteneväisyys-tekijä	ylin johto keskiarvo	keskijohto keskiarvo	keskiarvon ero	ylin johto hajonta	keskijohto hajonta
profili	3,6	4,1	0,5	3	3
painoalat	3,6	4,1	0,5	4	3
koulutusalat	3,5	4,4	0,9	4	2
opetusmenetelmät	3,2	3,7	0,5	3	3
TKI-toiminta	3,5	4	0,5	4	3
visio ja tavoitteet	3,45	3,6	0,15	3	3
organisaation koko	3,2	2,9	0,3	3	4
organisaation rakenne	2,7	2,2	0,5	3	3
omistusmuoto	2,2	1,8	0,4	5	3
kulttuuri	2,8	3,09	0,28	4	4

## 6.2 Kansainvälisten strategisten kumppanuuksien organisoiminen

Kyselylomakkeella selvitettiin kansainvälisten strategisten kumppanuuksien organisoimista ammattikorkeakouluissa. Kumppaneiden määrittelyyn ja hakemiseen on korkeakouluissa osallistunut suurilta osin rehtori (7), vararehtori (6), johtoryhmä (5) ja kv-päällikkö (5). Strategista vastuuta ammattikorkeakouluissa kantaa korkeakoulusta riippuen pääsääntöisesti rehtori, vararehtori tai johtoryhmä. Operatiivinen vastuu vaikuttaa vastauksien perusteella olevan kansainvälisistä asioista vastaavalla henkilöllä, pääsääntöisesti nimettynä kv-päälliköksi. Määrittelyyn ja hakemiseen on myös osallistunut, korkeakoulusta riippuen, kansainväliset toimijat ja koulutusalojen/-tutkintojen/-painoalojen edustajat. Yhdessä vastauksessa mainittiin kv-ohjausryhmä, jossa mukana on opettajia, opiskelijoita, kv-toimijoita sekä tki-toimijoita. Näin ollen ainakin yhdessä ammattikorkeakoulussa myös opiskelijat ovat päässeet mukaan kansainvälisten strategisten kumppaneiden määrittelyyn ja hakemiseen. Vastauksista ilmeni myös se, että koska työ on kestänyt jonkin aikaa, on myös työskentelyssä olleet henkilöt saattaneet välillä vaihtua tai ovat juuri vaihtumassa.

Tarkastellessa onko kansainvälisten strategisten kumppaneiden kanssa solmittu kirjallinen sopimus, kyselyyn osallistuneista 18 ammattikorkeakoulusta 10 (55%) ilmoitti kirjallisen sopimuksen olevan tehty, neljä (22%) on tehnyt osan kanssa, kolme (17%) ammattikorkeakoulua eivät ole tehneet sopimuksia ja yhdestä (6%) ei osattu vastata kysymykseen vastaajan ollessa toimihenkilö. Tarkastellessa mistä asioista sopimuksessa on sovittu, selkeimmät sopimuksessa sovitut asiat ovat olleet kumppanuuden kontaktihenkilö, kumppanuuden toiminta-alueet sekä käytännön toimet, muutoksien teko ja sopimuksen ehdot. Osa on myös kirjallisesti sopinut kumppanin kanssa talousasioista sekä kumppanuuden tuloksien ja tuotoksien omistamisesta ja hyödyntämisestä. Vähemmälle huomiolle sopimuksissa on jäänyt julkaisuista sopiminen.

Koordinaatio on organisaation perusidea ja syy olemassaololle. Avainhenkilöiden määrittely on yksi olennaisimpia asioita kansainvälisten strategisten kumppanuuksien onnistumiseen. Tutkimuksessa selvitettiin ammattikorkeakoulujen avainhenkilöitä. Ammattikorkeakoulujen vastauksissa toistui kv-päällikön rooli ja monet tähdensivät kv-päällikön olevan nimenomaan operatiivisella tasolla vastuullinen henkilö. Muutamassa vastauksesta tuli selkeästi ilmi, että vastuu on annettu tietylle henkilölle. Joissakin vastauksissa puolestaan esiintyi monia titteleitä. Varsinaisia määrittelyjä yhteyshenkilön tai avainhenkilön tehtävistä ei tehty. Esiin tuotiin

kehittämistarve asian suhteen ja koettiin, että jokaisella kumppanilla tulisi olla oma ”partner manager”. Monissa vastauksissa tuotiin esiin rehtorin tai vararehtorin rooli ja vastuu kumppanuuksista. Kontaktihenkilöksi on myös määritelty vararehtori, mutta vastauksesta ilmenee, että operatiivisella tasolla varsinainen vastuu on sillä henkilöllä, jolla se muutenkin toimintokohtaisena kuuluu. Vastausten perusteella koen, että pääsääntöisesti ammattikorkeakouluissa koordinoituvastuu on ylemmällä johdolla ja he vastaanottavat operatiivisen tason raportointia kumppanuuksien tilasta. Vastauksista jonkin verran huokui myös alakohtaiset koordinoinnit ja eittämättä kumppanuuksien ollessa monialaisia jää helposti läpileikkaava ja kokoava toiminto tällaisen rakenteen puitteissa huomioimatta. Selvästi tässä asiassa on monia ratkaisuja tehty kunkin ammattikorkeakoulun oman rakenteen puitteissa ja kehitettävää tämän suhteen on. Vastauksista ilmeni myös kansainvälisiä strategisia kumppanuuksia koordinoitavan liittoumina ja verkostoina. Tähän seikkaan ei kuitenkaan pureuduttu mainintaa syvällisemmin. Kontingenssiteorian mukaan organisaation tulisi sallia organisaation sisäisen organisaation rakentuminen, silloin kun ympäristötekijät niin vaativat. Vastauksien puitteissa tämä ajatus tuntuu vieraalta useassa korkeakoulussa, mikä johtaa pysyttämiseen normaaleissa organisaatio rakenteissa koordinaation osalta.

Viimeisenä tutkimuksen varsinaisena asiana kysyttiin, millä tavoin kansainväliset strategiset kumppanuudet näkyvät korkeakoulun arjessa henkilökunnalle ja opiskelijoille. Yhden vastaajan mukaan ne eivät näy arjessa. Tämä asetelma herättää paljon kysymyksiä ja ajatuksia kansainvälisen strategisen kumppanuuden määrittelystä sekä motiiveista yhteistyölle. Itse olen vahvasti sitä mieltä, että strategian tulee näyttäytyä toiminnassa, jotta strategia on onnistunut. Tämä tarkoittaa sitä, että strategisen kumppanin tulee näyttäytyä toiminnan tasolla. Osa vastaajista on sitä mieltä, että kansainväliset strategiset kumppanuudet näkyvät lähinnä liikkuvuudessa, opetuksessa ja tki-työssä. Nämä ovat juuri niitä perustehtäviä, joita ammattikorkeakouluilla on, joten kumppanuudet niissä onnistumista, ainakin tämän näkemyksen puitteissa, tukevat. Liikkuvuuden ja eteenkin henkilöstövaihtojen kohdentaminen strategisille kumppaneille nousi esiin useassa vastauksessa ja kaksoistutkimahdollisuudet sekä uudenlaiset opiskeluympäristöt mainittiin myös näkyvinä toimina. Syvempi yhteistyö selkeästi näkyi vastauksista ja muun muassa tukipalveluhenkilöstön keskuudessa yhteistyötä on kumppaneiden kesken lisännyt esimerkiksi parhaiten käytäntöjen mallintaminen. Myös yhteisiä hankkeita, joihin jokaisella henkilöstönjäsenellä on ollut mahdollisuus osallistua sekä laaja osallistuminen yhteisiin kehittämispäiviin, nostettiin esiin ajatellessa kumppanuuden näkymistä arjessa. Yhden ammattikorkeakoulun osalta nostettiin esiin kumppaneiden

näkyvyyden tärkeyttä strategiassa sekä toimenpideohjelmassa, ja sillä tavoin se on myös tehty näkyväksi osaksi ammattikorkeakoulun arkea – perustuuhan toiminta strategiaan ja sen pitäisi todentua käytännössä. Esiin tuotiin myös joidenkin kumppanuuksien hiipuminen. Näiden osalta voidaankin kyseenalaistaa alkuperäiset motiivit yhteistyölle ja onko molemmin puolinen kiinnostus ja yhteiset tavoitteet olleet olemassa, jos jo suhteellisen lyhyellä aikavälillä kumppanuuden asemoinnin jälkeen voidaan todeta toiminnan olevan vähäistä.

### **6.3 Ammattikorkeakoulujen sisäiset eroavaisuudet**

Viiden ammattikorkeakoulun osalta pystyttiin tekemään sisäistä vertailua, kun kyseisistä ammattikorkeakouluista kyselyyn vastasi kaksi henkilöä. Tarkastellessa tekijöitä, jotka vaikuttivat kansainvälisen strategisen kumppanuuden muodostamiseen ja valintaan sekä kansainvälisten strategisten kumppaneiden yhtenevyyttä omaan ammattikorkeakouluun, ei suuria eroavaisuuksia korkeakoulun sisäisesti löytynyt. Yhden korkeakoulun osalta eroavaisuudet olivat hieman suurempia verrattuna neljään muuhun. Vahvin poikkeavuus kumppaneiden valinnassa vastaajien kesken ammattikorkeakoulukohtaisessa tarkistelussa löytyi omien tukipalveluiden kehittämisessä. Yhden ammattikorkeakoulun kohdalla löytyi täysin sama kanta kahden vastaajan välillä, neljässä muussa ammattikorkeakoulussa näkyi vahvempi eriävä näkemys asiasta. Erilainen näkemys selittyy kontingenssiteorialla: strategisesti asioihin keskittynyt ylin johto keskittyy suurempiin linjoihin ja näkevät strategiset kumppanuudet omassa toimintaympäristössään, kun operatiivisella tasolla toimivat näkevät myös käytännön toiminnan puitteissa mahdollisuuden tukipalvelujen kehittämiseen kumppanin kautta. Arvioidessa kumppanin rakenteen olevan valintaan vaikuttava tekijä, täysin erimieltä vastaajien kesken oltiin yhden ammattikorkeakoulun kohdalla. Muissa vastauksissa eroavaisuuksia ei juurikaan löytynyt vaan saman ammattikorkeakoulun vastaukset noudattivat jakoa 1-3 tai 3-5.

Organisaatioiden yhteneväisyys tekijöiden osalta löydettiin jo suurempia poikkeavuuksia. Vain muutaman tekijän kohdalla parista ammattikorkeakoulusta vastattiin täysin yhtenevästi antaen samat arvot. Kaikkien tekijöiden osalta löytyi hieman hajontaa ja muutamassa kohdin näkemykset erosivat jo suhteellisen paljon. Muutaman ammattikorkeakoulun kohdalla tässäkin näyttäytyi selvät näkemyserot ja suurin hajonta oli opetusmetodeilla, minkä tunteminen vaatii jo syvempää ja käytännöllisempää kumppanin tuntemista.

Yksi vertailussa mukava olevista ammattikorkeakoulusta ei ole tehnyt kirjallisia sopimuksia kansainvälisistä strategisista kumppanuuksista, joten sopimussisällöllisessä vertailussa oli mukana neljä korkeakoulua. Eroavia vastauksia näiden neljän ammattikorkeakoulun kohdalla oli käytännötoimien, talousasioiden, kumppanuuden tuloksien omistuksessa ja hyödyntämisessä sekä julkaisujen osalta. Muut neljä sopimussisällöllistä asiaa olivat korkeakoulukohtaisesti molemmilta vastaajilta yhteneviä. Nämä erot vastauksissa voivat johtua siitä, että jos ammattikorkeakoululla on useampi sopimus ja ne ovat sisällöltään eriävät, myös vastaukset saattavat erota keskenään. Toisena selittävänä syynä erilaisille vastauksille on se, että yksikertaisesti vastaaja (jompikumpi tai molemmat) ei ole nähnyt ja tutustunut itse varsinaiseen sopimukseen. Kolmantena selittävänä syynä voisi olla se, että sopimus ei ole selkeä ja jättää tulkinnalle varaa.

Viiden ammattikorkeakoulun sisäinen vertailu osoitti, että muutamassa korkeakoulussa oli ajoittain erittäinkin vahvoja näkemyseroja. Tämä vahvistaa entisestään kontigenssiteoriaa ja sen soveltuvuutta tähän tutkimukseen. Yhden ammattikorkeakoulun vastaukset olivat pääsääntöisesti yhteneviä ja mielestäni se kertoo siitä, että kyseisessä korkeakoulussa on tehty huolellista työtä korkeakoulun sisällä kansainvälisten strategisten kumppanuuksien määrittelyssä ja yhteistyössä. Tämä mahdollistaa sen, että vastaukset ovat pitkälti yhteneviä.

## 7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KESKUSTELUA

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on ollut tutkia suomalaisten ammattikorkeakoulujen strategisia kumppanuuksia ja varsinaiseksi tutkimuskysymykseksi asetettiin ” Miksi kansainväliset strategiset kumppanuudet ovat ammattikorkeakoululle tärkeä sidosryhmä?”. Tutkimus onnistui selvittämään vastauksen tutkimuskysymykseen. Vastauksena voidaan todeta, että kansainväliset strategiset kumppanit ovat tärkeitä sidosryhmiä, koska ne vahvistavat ammattikorkeakoulun toiminnan kehittämistä monella tasolla ja auttavat ammattikorkeakoulua tavoitteisiin pääsyssä, jonka puitteissa myös korkeakoulun tulos sekä asema kilpailussa vahvistuu. Niiden avulla ammattikorkeakoulut kehittävät toimintaansa toteuttaakseen perustehtäviään mahdollisimman hyvin sekä parantavat laatuaan.

Tulevaisuudessa korkeakoulutus tulee yhä tärkeämmäksi ja globaalimmaksi. Korkeakoulujen välinen yhteistyö korostuu, koska yhteistyön avulla kyetään parantamaan ja kehittämään korkeakoulutuksen laatua ja vaikuttavuutta sekä voidaan saavuttaa jotain, mihin ei yksin pystyttäisi. Korkeakoulutuksen saralla yhteistyön tulee olla laaja-alaista ja keskittyä perustehtäviä kehittäviin toimiin. Suomessa kansainvälistä yhteistyötä on tehty useita vuosikymmeniä. Yhteistyö on lähtenyt liikkeelle opiskelijoiden ja henkilöstön liikkuvuuksina, joilla on pyritty parantamaan laatua ja vaikuttavuutta. Korkeakoulut ovat solmineet yhteistyösopimuksia näiden toimien puitteissa ja kumppaneiden määrä on kasvanut. Yhteistyö tapahtuu operatiivisella tasolla asiantuntijoiden koordinoimana. Asiantuntijoiden tulee tuntea kumppaninsa, jotta luottamus säilyy ja toiminta on tehokasta. Yhteistyön syventyessä ja luottamuksen kasvaessa toimivassa kumppanuussuhteessa, organisaatiot etsivät entistä vaikuttavampia ja uusia yhteistyön muotoja. Tämä johtaa tietoisien tai itsestään tapahtuvan valinnan kautta strategisten kumppanuussuhteiden solmimiseen. Niiden avulla korkeakoulujen välinen yhteistyö laajenee käsittämään useampia toimintoja ja osallistaa entistä enemmän korkeakoulun henkilöstöä ja opiskelijoita yhteistyöhön.

Mintzbergin 5P -mallin mukaisesti strateginen kumppanuus voidaan nähdä kumppanuutena, jonka kautta saadaan suuntaviivat erilaisia tilanteita varten (plan) tai pyritään pääsemään tiettyyn tarkoitukseen (ploy). Kolmannen näkökulman mukaan organisaation olemassa olevan kumppanin kanssa toiminta syventyy ja muodostuu strategiseksi kumppanuudeksi (pattern). Strategisen kumppanin kautta voidaan pyrkiä myös tiettyyn asemaan, jonka johdosta organisaatio saa suotuisan ja tavoitellun paikan markkinoilta (position). Tämä näkökulma sopii



hyvin ministeriön näkemukseen siitä, että kumppaneiden tulee vahvistaa korkeakoulujen profiilia eli pyrkimystä tiettyyn asemaan. Mintzbergin viides lähestymistapa on nähdä strategia perspektiivinä, jolloin kumppanuutta voidaan pitää itsessään näkökulmana ja apuna havainnoida maailmaa. Tutkimuksen mukaan kansainväliset strategiset kumppanit nähdään Mintzbergin strategisen 5P-mallin juonena (ploy) päästäkseen tavoitteisiin eli kumppaneiden avulla toteutetaan perustehtävää ja kehitetään perustehtävän mukaisia toimintoja tai asemana (position), jonka avulla saadaan tietty arvostus tai pärjätään kilpailussa. Kansainväliset toimijat nostivat esiin näkemystä siitä, että kansainväliset strategiset kumppanuudet ovat muodostuneet ajan saatossa joko tietoisien valinnan tai omalla painollaan syntyvän yhteistyön kautta (pattern). Luottamus kansainvälisissä strategisissa kumppanuuksissa korostuu ja monet yhteistyöt saattavat olla lähtöisin henkilökohtaisista suhteista. Mintzbergin tyypityksen kautta voimme todentaa sen, että ihmiset näkevät ja kokevat asiat erilaisina ja strategisesta kumppanuudesta on useita tulkintoja. Pohdin myös voisiko strategisen kumppanuuden ja ”tavallisen” kumppanuuden määritelmän ero olla siinä, että strategisessa kumppanuudessa ylin johto osallistuu kumppanuuteen, kun muissa yhteistyö on pitkälti operatiivisella tasolla ilman suurempia kehittämiseen tähtäviä toimia. Näin ollen strategia sitoisi ylimmän johdon mukaan kumppanuuksiin.

Tutkimuksessa nousi esiin ylimmän johdon sekä käytännön toimijoiden välisiä näkemuseroja. Ylin johto painotti strategisia valintoja ja perustehtävien täyttämistä kansainvälisten strategisten kumppanuuksien motiiviksi. Esiin nousi myös ylimmän johdon painotus strategiaan, kun rahoituksen osallisuus päätöksenteossa sekä ympäristön paineet, lähinnä ministeriön ”kannustus” ohjauksen muodossa olivat tärkeässä asemassa vastauksissa. Käytännön toimijat, tarkoittaen tässä tapauksessa niin toimihenkilöitä kuin keskijohtoa, näkevät kansainväliset strategiset kumppanit enemmän voimavaroina käytännötoimien kehittämiseen ja samankaltaisina ”vertaiskouluina”. Toimijoiden ja keskijohdon välillä, eli niiden, jotka toimivat päivittäin kansainvälisten kumppanuuksien kanssa, ei noussut suuria eroavaisuuksia, vaan eroavaisuudet näkyivät vahvemmin ylimmän johdon sekä keskijohdon välillä, mikä vahvistaa kontingenssiteorian puitteissa näkemystä siitä, että ihmiset tulkitsevat ympäristöä ja erot johtuvat ihmisestä, ei varsinaisesti ympäristöstä. Näkemuserot kumppanuustoiminnasta ja sen tekijöistä tulivat mielestäni tutkimuksessa esiin ja ne vahvistavat ajatusta siitä, että kontingenssiteorian mukaisesti organisaation sisällä pitäisi antaa valta toimia niille, jotka sen toimintakentän tuntevat. Näin ollen Lawrencen ja Lorschin (1967)

tutkimusten mukaisesti tehokkaaseen organisaatioon pyrkiäkseen ammattikorkeakouluissa tulisi pyrkiä matalaan hierarkiaan ja sijoittaa erityisosaajat oikein organisaatorakenteessa.

Korkeakouluja on kannustettu jo pidemmän aikaa profiloitumaan ja vahvistamaan sitä kumppanuuksilla. Kumppanuuksien kautta omia vahvuuksia pystytään kehittämään, mutta voisiko myös kumppanuuksien kautta saada rakennettua heikkouksista vahvuuksia tai ainakin vähentämään heikkouksien vaikutuksia? Kumppanuus on helpompaa samankaltaisten organisaatioiden kanssa. Sisäisen toimintakulttuurin tulee toimia kansainvälisissä strategisissa kumppanuuksissa. Kun organisaatiossa solmitaan kansainvälinen strateginen kumppanuussopimus ja se jalkautetaan organisaation, tulee toimijoiden sisäistää uudet tavat toimia ja ajatella. Tällöin organisaatiossa tapahtuu tiedollista ja emotionaalista eriytymistä, joka johtaa koordinaation heikkenemiseen. Jotta koordinaatioita saadaan vahvistettua, tulee rakenteita yhdistää integraation avulla. Johdon on tarkkailtava eriytyvän rakenteen integroimista ja tekijöiden keskinäisiä suhteita. Ympäristön vaatiessa muutosta, se on myös tehtävä. Henkilökunnan sitouttaminen, toimihenkilöiden vaihtuminen ja jatkuvat organisaatiomuutokset tuovat omat haasteensa kansainvälisten strategisten kumppaneiden rakentamiseen ja organisoimiseen, kuten kyselyyn vastaajat toivat esiin. Väistämätön tosiasia on se, että luottamus on kovin henkilökohtainen asia ja kun puhutaan kumppanuuksista, perustuvat ne keskenään toimivien ihmisten vuorovaikutukseen. Ammattikorkeakoulu itsessään on tulkinnallinen järjestelmä, joten huomio pitää kiinnittää toimijoiden välisiin vuorovaikutussuhteisiin. Vuorovaikutus tuottaa sitä lisäarvoa, mitä kumppanuudella haetaan. Olennaista on riippuvuuksien löytäminen ja niiden yhteensovittaminen.

Pääsääntöisesti suomalaiset ammattikorkeakoulut ovat tähän mennessä solmineet vain muutaman (2-3) yhteistyökorkeakoulun kanssa strategisia kumppanuussopimuksia. Määrä vaihtelee hieman ammattikorkeakoulusta riippuen. Suurin kansainvälisten strategisten kumppanuuksien määrä suomalaisessa ammattikorkeakoulussa tämän tutkimuksen mukaan on 12. Kyseessä on suuri ammattikorkeakoulu, joten toiminta usean kansainvälisen strategisen kumppanin kanssa voi olla vielä hallittavissa, jos resurssit ja koordinaatio on hyvin organisoitu. Etenkin tämän korkeakoulun osalta olisi mielenkiintoista tutkia, millä tavalla organisaatiossa kansainvälisiä strategisia kumppanuuksia koordinoidaan ja johdetaan. Toistaiseksi valtaosalla kumppanuuksien määrä on pysynyt kohtuullisena, huomioiden, että organisaation sisäisten resurssien käyttö lisääntyy kumppanuusmäärän lisääntyessä. Pyrkimyksenä aina on onnistunut kumppanuussuhde, mutta kuten tässä tutkimuksessa on ilmennyt, yhteistyö voi päättyä myös

sen purkaantumiseen ja silloin se on syönyt organisaatiolta resursseja, joita ei voi palauttaa. Eddy ja Amey (2014) ovat todenneet, että onnistuneen kumppanuuden avaimina ovat organisaation yhteinen ymmärrys kumppanuudesta ja sen kriittisistä pisteistä. Tämä tutkimus osoitti, että vain 30% suomalaista ammattikorkeakouluista on tunnistanut kriittiset pisteet. Korkeakoulut voisivat hyödyntää riski- tai synteesianalyseja, jotta menestystekijät on selvitetty ja yleisesti tiedostettu. Mohr ja Spekman (1994) ovat tutkimuksen kautta tunnistaneeet myös kumppanuuden menestystekijöitä. Ayoubin ja Massoudin (2011) painottivat tutkimukseensa perustuen, että olennaista kumppanuuden onnistumiselle on varsinaiset kumppanuuksjärjestelyt. Näiden tutkimusten johdosta korkeakouluilla on jo hyviä eväitä saada kansainvälisistä strategisista kumppanuuksista onnistuneita, kunhan vain perusta kumppanuudelle on aito. Ratkaisuna onnistuneisiin kansainvälisiin strategisiin kumppanuuksiin aiempien tutkimusten johdosta voidaan tarjota korkeakoulun sisäistä kansainvälisten strategisten kumppanuuksien organisaatioita, tosin sanoen toiminnon muotoutumista organisaatio rakenteesta poiketen. Tämä mahdollistaa organisaation tehokkaan toiminnan ympäristössään, kun se sulautuu ympäristöönsä.

Pohtiessa tutkimuksen onnistumista toteutuksen osalta voidaan todeta, että kysely oli aika laaja. Avoimet vastaukset toivat hyvin esiin vastaajien erilaisia näkemyksiä sekä Likertin asteikon käyttö mahdollisti tarkempien näkemyserojen tutkimisen. Vastaajille annettiin kyselylomakkeella myös mahdollisuus vapaaseen kommentointiin aiheeseen liittyen. Kommentteja jätettiin ja niissä lähinnä vahvistettiin ajatusta siitä, että kyseessä on erittäin ajankohtainen ja kiinnostava asiakokonaisuus. Lisäksi kommentit antoivat ajatuksia määrittelytyön tärkeydestä. Kumppanuuksmäärän ollessa ”vielä vähän”, mikä on sopiva määrä kansainvälisiä strategisia kumppanuuksia? Jos määrä kasvaa kovin suureksi ja kokonaisuus on vaikeasti hallittava, millä resursseilla kaikkia suhteita pystytään hoitamaan? Strateginen valinta lienee avainasemassa kokonaisuudessa. Jos määrittelyä ei ole tehty alusta asti kunnolla, on vaikea rakentaa hyvin organisoitua kokonaisuutta ja muodostaa aitoja kansainvälisiä strategisia kumppanuuksia. Mielestäni kontingenssiteoria toimi hyvin tutkimuksen teoreettisena viitekehyksenä. Viitekehyksestä saatiin tunnistettua ja nostettua tutkimuskyselyyn kontingenssitekijöitä ja tutkittua niiden avulla vastaajien näkemyseroja. Tutkimus vahvisti kontingenssiteoriaa.

Tutkimusta olisi hyvä jatkaa ottamalla muutama ammattikorkeakoulu tarkemman tutkimuksen kohteeksi case-pohjaisina. Useamman toimijan haastattelu sekä varsinaisten kumppaneiden

liittäminen tutkimukseen avaisi asetelmaa ja toisi syvällisempää näkemystä asiaan. Case-tutkimuksella saataisiin parempi fokus sekä syvällisemmät tutkimustulokset. Tässä tutkimuksessa huomioi keskittyi organisaatiopopulaatioon (Kuoppala 2014, 258-259) ja mielestäni siihen tarkoitukseen kyselytutkimus oli varsin sopiva sekä tutkimus täytti tavoitteensa. Korkeakouluverkoston koostuessa Suomessa ammattikorkeakoulujen lisäksi yliopistoista, olisi mielenkiintoista myös toteuttaa vastaava tutkimus yliopistokentällä sekä vertailla löytykö näiden instituutioiden väliltä merkittäviä eroja tai yhtäläisyyksiä kansainvälisistä strategisista kumppanuuksista.

## LÄHTEET

Ammattikorkeakoululaki (932/2014) Haettu osoitteesta  
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2014/20140932>

Arene. 2016. Kohti maailman parasta korkeakoululaitosta. Arenen rakenteellisen kehittämisen työryhmän raportti.

Ayoubi, Rami M. & Massoud, Hiba. 2012. Is it because of partners or partnerships?: An investigation into the main obstacles of developing international partnerships in four UK universities. *International Journal of Educational Management*, Vol.26, No.4, 2012. pp. 338 - 353.

Bartell, Marvin. 2003. Internationalization of universities: A university culture-based framework. *Higher Education* 45: 43-70.

Christopher, Joe. 2012. Governance Paradigms of Public Universities: An international comparative study. *Tertiary education and Management*, 18:4, 335-351.

Clifford, M., & Millar, S. B. 2008. K-20 partnerships: Literature review and recommendations for research. Madison: Wisconsin Center for Education Research, School of Education, University of Wisconsin-Madison.

Demos Helsinki. 2013. Piilotettu osaaminen. Haettu osoitteesta  
[http://www.cimo.fi/palvelut/julkaisut/selvitykset/piilotettu\\_osaaminen](http://www.cimo.fi/palvelut/julkaisut/selvitykset/piilotettu_osaaminen)

Eddy, Pamela L. 2010. Partnerships and Collaborations in Higher Education. ASHE Higher Education Report: Volume 36, Number 2.

Eddy, Pamela L. & Amey, Marilyn J. 2014. Creating strategic partnerships: a guide for educational institutions and their partners.

Erasmus+ Programme Guide. 2017. Version 2 (2017): 20/01/2017 Haettu osoitteesta  
[https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/node/62\\_en](https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/node/62_en)

Euroopan komissio. 2011. Komission tiedonanto Euroopan parlamentille, neuvostolle, Euroopan talous- ja sosiaalikomitealle sekä alueiden komitealle. Tukea kasvulle ja työllisyydelle – Euroopan korkeakoulujärjestelmien nykyaikaistamissuunnitelma. Bryssel. 20.9.2011.

Euroopan komissio (2016). EU:n toimet korkea-asteen koulutuksen alalla. Haettu osoitteesta  
[http://ec.europa.eu/education/policy/higher-education\\_fi](http://ec.europa.eu/education/policy/higher-education_fi), 27.12.2016

Euroopan komissio. 2017a. Komission tiedonanto Euroopan parlamentille, neuvostolle, Euroopan talous- ja sosiaalikomitealle sekä alueiden komitealle. EU:n uusi korkeakoulutussuunnitelma. Bryssel. 30.5.2017.

Euroopan komissio (2017b). HESS-hanke. Haettu osoitteesta  
<http://s3platform.jrc.ec.europa.eu/hess>, 25.7.2017.

- Euroopan unioni (2016). Perustietoa Euroopan Unionista. Haettu osoitteesta [https://europa.eu/european-union/about-eu/eu-in-brief\\_fi](https://europa.eu/european-union/about-eu/eu-in-brief_fi), 27.12.2016.
- FUAS (2016). FUAS-liittouma. Haettu osoitteesta <http://www.fuas.fi/fuas/Sivut/default.aspx>, 19.11.2016.
- FUAS (2017). 9.6.2017. Uutiset: FUAS-liittouma purkautuu 1.1.2018 alkaen. Haettu osoitteesta <http://www.fuas.fi/ajankohtaista/Sivut/FUAS-liittouma-purkautuu-1.1.2018-alkaen-.aspx>, 26.7.2017.
- Harisalo, R., Keski-Petäjä, T. & Talkkari, A. 2006. Otin kynän kynsihini. Ohjeita tutkimuksen tekijöille. Hallintotieteen laitos. Tampereen yliopisto.
- Harisalo, Risto. 2008. Organisaatioteoriat. Tampere University Press.
- Hatch, Mary Jo with Cunliffe, Ann L., 2006. Organization Theory. Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives. Second edition. Oxford University Press.
- Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 1997. Tutki ja kirjoita. Vantaa: Dark Oy 2003. 6.-9.painos.
- Huisman, J., Meek, L. & Wood, F., 2007. Institutional Diversity in Higher Education: a Cross-National and Longitudinal Analysis. Higher Education Quarterly, 0951-5224, Volume 61, No.4, October 2007, pp 563-577.
- ISAT (2016). Haettu osoitteesta <http://www.isat.fi/>, 19.11.2016.
- Knight, J. 2004. Internationalization Remodeled: Definition, Approaches, and Rationales. Journal of Studies in International Education. Vol. 8 No. 1, Spring 2004 5-31.
- Knight, J. 2006a. Higher education crossing borders: A guide to the implications of GATS for cross-border education. Paris: Commonwealth of Learning and UNESCO.
- Knight, J. 2006b. Internatinalization of higher education: New directions, newb challenges. 2005 IAU Global Survey Report. Paris: International Association of Universities.
- Knight, J. 2011. Higher Education Crossing Borders: A Framework and Overview of New Developments and Issues. Teoksessa Sakamoto, Robin ja Chapman, David W. (toim.) 2011. Cross-border Partnerships in Higher Education, Strategies and Issues. Routledge.
- Kuoppala, Kari. 2014. Korkeakoulut organisaatioina. Teoksessa Pekkola, E., Kivistö, J. & Kohtamäki, V. (toim.) Korkeakouluhallinto. Helsinki University Press.
- Langlands, A. 2012. Collaborations, alliances and mergers in higher education: Consultation on lessons learned and guidance for institutions. Higher Education Funding Council for England. 2012:21.
- Laurea (2016). Tiedote 30.9.2016. Haettu osoitteesta <https://www.laurea.fi/tiedotteet/Sivut/Haaga-Helia-Laurea-ja-Metropolia-perustavat-liittouman-.aspx>, 19.11.2016.

Lawrence, P. & Lorsch, J. 1967. Organization and Environment, Managing Differentiation and Integration. Harvard University. Boston.

LUC (2016). Lapin korkeakoulukonserni. Haettu osoitteesta <http://www.luc.fi/Suomeksi/Esittely/LUC-pahkinankuossa>, 17.9.2016.

LUT (2017). Uutiset 9.6.2017: LUT-konsernin strategia ja johtamismalli muotoutumassa. Haettu osoitteesta [https://www.lut.fi/uutiset/-/asset\\_publisher/h33vOeufOQWn/content/lut-konsernin-strategia-ja-johtamismalli-muotoutumassa](https://www.lut.fi/uutiset/-/asset_publisher/h33vOeufOQWn/content/lut-konsernin-strategia-ja-johtamismalli-muotoutumassa), 25.7.2017.

Lyytinen, A., Kohtamäki, V., Pekkola, E., Kivistö, J. & Hölttä, S. 2012. Korkeakoulujen sidosryhmäyhteistyön laadunhallinta: nykytilan kartoitus ja tulevat haasteet. Korkeakoulujen arviointineuvoston julkaisuja 12:2012. Tampere.

MAMK (2016). Www-sivujen tiedote: Kymenlaakson ja Mikkelin ammattikorkeakoulut fuusioituvat 1.1.2017 Haettu osoitteesta [http://www.mamk.fi/ajankohtaista/tiedotteet/101/0/mamk\\_ja\\_kyamk\\_fuusioituvat\\_1\\_1\\_2017](http://www.mamk.fi/ajankohtaista/tiedotteet/101/0/mamk_ja_kyamk_fuusioituvat_1_1_2017), 19.11.2016.

Metropolia (2012). Www-sivujen uutiset. Haettu osoitteesta [http://www.metropolia.fi/ajankohtaista/uutiset/?tx\\_ttnews%5Btt\\_news%5D=3696&cHash=3fa5731f4f81c13b51d51c3b7041b139](http://www.metropolia.fi/ajankohtaista/uutiset/?tx_ttnews%5Btt_news%5D=3696&cHash=3fa5731f4f81c13b51d51c3b7041b139), 17.9.2016.

Mintzberg, Henry. 1987. The Strategy Concept I: Five Ps For Strategy. California Management Review, 10/1987, Vol 30, No. 1, pp. 11-24

Mintzberg, Henry. 1989. Mintzberg on management: inside our strange world of organizations. New York. Free Press.

Mohr, Jakki ja Spekman, Robert. 1994. Characteristics of Partnership Success: Partnership Attributes, Communication Behavior, and Conflict Resolution Techniques. Strategic Management Journal, 1994, Vol.15, No.2, pp. 135-152

Morgan, Gareth. 1997. Images of Organization. New edition of the International Best-Seller. London: SAGE.

Nokkala, T., Tirronen, J. & Hölttä, S. 2007. Konsortio, federaatio ja yhdistyminen - kansainvälinen taustaselvitys korkeakoulujen yhteistyömuodoista. Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2007:21

Nokkala, T. 2014. Korkeakoulutuksen kansainvälinen ja eurooppalainen ulottuvuus. Teoksessa Pekkola, E., Kivistö, J. & Kohtamäki, V. (toim.) Korkeakouluhallinto. Helsinki University Press.

OECD. 1999. Background report. Polytechnic education in Finland. Haettu osoitteesta [www.oecd.org/education/skills--beyond--school/2088360.pdf](http://www.oecd.org/education/skills--beyond--school/2088360.pdf).

OKM (2015). Ammattikorkeakoulujen sopimusneuvotteluja koskevat ohjeet. Haettu osoitteesta

[http://www.okm.fi/OPM/Koulutus/ammattikorkeakoulutus/hallinto\\_ohjaus\\_ja\\_rahoytus/tavoit\\_esopimusneuvotteluja\\_koskevat\\_ohjeet/?lang=fi](http://www.okm.fi/OPM/Koulutus/ammattikorkeakoulutus/hallinto_ohjaus_ja_rahoytus/tavoit_esopimusneuvotteluja_koskevat_ohjeet/?lang=fi), 28.3.2016

OKM (2016). Korkeakoulujen rakenteellinen kehittäminen. Opetus- ja kulttuuriministeriö. Haettu osoitteesta [http://www.okm.fi/OPM/Koulutus/koulutuspolitiikka/Hankkeet/rakenteellinen\\_kehittaminen/?lang=fi](http://www.okm.fi/OPM/Koulutus/koulutuspolitiikka/Hankkeet/rakenteellinen_kehittaminen/?lang=fi), 28.3.2016.

OKM (2017a). Visiotyö 2030. Haettu osoitteesta <http://minedu.fi/korkeakoulutuksen-ja-tutkimuksen-visio-2030>, 26.7.2017 ja 20.11.2017.

OKM (2017b). Ammattikorkeakoulut. Haettu osoitteesta <http://minedu.fi/ammattikorkeakoulut>, 23.10.2017.

OPH (2014a). Ajankohtaista 01.09.2014. Haettu osoitteesta [http://www.cimo.fi/ajankohtaista/101/1/kahdelle\\_suomalaisvetoiselle\\_erasmus\\_strategiselle\\_kumppanuushankkeelle\\_rahoytus](http://www.cimo.fi/ajankohtaista/101/1/kahdelle_suomalaisvetoiselle_erasmus_strategiselle_kumppanuushankkeelle_rahoytus), 28.3.2016

OPH (2014b). Opetushallituksen www-sivut. Avaintoimi 2: Hankkeet. Strategiset kumppanuushankkeet. Haettu osoitteesta [http://cimo.fi/ohjelmat/erasmusplus/korkeakoulutukselle/avaintoimi\\_2\\_hankkeet/strategiset\\_kumppanuushankkeet](http://cimo.fi/ohjelmat/erasmusplus/korkeakoulutukselle/avaintoimi_2_hankkeet/strategiset_kumppanuushankkeet), 5.1.2017

OPH (2017). Opetushallituksen www-sivut Erasmus+ korkeakoulutukselle. Haettu osoitteesta <http://cimo.fi/ohjelmat/erasmusplus/korkeakoulutukselle>, 5.1.2017 ja 24.9.2017.

OPM (2008). Korkeakoulujen rakenteellisen kehittämisen suuntaviivat vuosille 2008–2011. Haettu osoitteesta [http://www.minedu.fi/OPM/Koulutus/koulutuspolitiikka/Hankkeet/rakenteellinen\\_kehittaminen/](http://www.minedu.fi/OPM/Koulutus/koulutuspolitiikka/Hankkeet/rakenteellinen_kehittaminen/)

Pekkola, E. Kivistö, J. ja Nokkala, T. 2014. Korkeakoulupolitiikka. Teoksessa Pekkola, E., Kivistö, J. & Kohtamäki, V. (toim.) Korkeakouluhallinto. Helsinki University Press.

Siegel, David J. 2007. The Role of Partnership in Shaping the Diversity Agenda. Tertiary Education and Management. Vol. 13, No. 2, June 2007, pp. 99-110.

Sopimus, kausi 2013 - 2016. Opetus- ja kulttuuriministeriön ja ammattikorkeakoulun välinen sopimus kaudelle 2013-2016. Haettu osoitteesta [http://www.okm.fi/OPM/Koulutus/ammattikorkeakoulutus/hallinto\\_ohjaus\\_ja\\_rahoytus/tavoit\\_esopimukset/?lang=fi](http://www.okm.fi/OPM/Koulutus/ammattikorkeakoulutus/hallinto_ohjaus_ja_rahoytus/tavoit_esopimukset/?lang=fi), 28.3.2016.

Ståhle, Pirjo & Laento, Kari 2000. Strateginen kumppanuus: avain uudistumiskykyyn ja ylivoimaan. WSOY.

Teichler, Ulrich. 2004. The changing debate on internationalisation of higher education. Higher Education. July 2004, Volume 48, Issue 1, pp 5–26.

Teichler, Ulrich. 2009. Internationalisation of higher education: European experiences. Asia Pacific Education Review, Vol. 10, no. 1, p. 93–106



Tirronen, J. 2006. Korkeakoulujen välisen yhteistyön muodot - konsortio, federaatio ja yhdistyminen. Kuopio University Publications F. University Affairs 40.

T3 (2017). Tampere3-hankkeen www-sivut. Haettu osoitteesta <https://tampere3info.wordpress.com/>, 25.7.2017.

Valtioneuvosto. 2015. Ratkaisujen Suomi. Pääministeri Juha Sipilän hallituksen strateginen ohjelma 29.5.2015. Hallituksen julkaisusarja 10/2015.

Vuori, Johanna. 2015. Making sense of institutional positioning in Finnish higher education. *Tertiary Education and Management*, 2015 Vol. 21, No 4, 316-327.

de Vivanco, Wendigo. 2016. Making partnership work. *Internationalisation of Higher Education*, Volume No. 1, 2016, 97-133.

## LIITTEET

### Liite 1: Kutsu kyselyyn

Hyvä vastaanottaja,

Teen pro gradu tutkielmaani Tampereen yliopistossa suomalaisten ammattikorkeakoulujen kansainvälisten strategisten kumppanuuksien rakentumisesta. Tutkimukseni viitekehyksenä toimii kontingenssiteoria, joka kuvaa organisaatioiden ja ympäristön välisiä vuorovaikutussuhteita. Tutkimuksen toteuttamiseksi kerään olennaisimman materiaalin ammattikorkeakouluilta sähköisen kyselyn muodossa ja pyydänkin nyt, että vastaisitte kyselyyni. Tutkimukseni kannalta olisi tärkeää saada myös ylemmän johdon näkemyksiä asiasta.

#### OHJEITA KYSELYN TÄYTTÄMISEEN:

Kyselyssä on neljä sivua, joista ensimmäinen sisältää muutaman taustakysymyksen. Sivulla 2 keskitytään kansainvälisten strategisten kumppanuuksien määrittelyyn ja toiminnan tavoitteisiin ja se sisältää neljä avointa kysymystä sekä viisi valintakysymystä. Kysymyksen 5 vastauksen ollessa "ei" tai "en osaa vastata", siirtyy kysely viimeiselle sivulle. Sivun 3 kysymykset liittyvät kansainvälisten strategisten kumppanuuksien organisoimiseen ja se sisältää kolme avointa kysymystä sekä kaksi valintakysymystä. Sivulla 4 voitte vielä jättää kommentteja aiheeseen liittyen sekä vahvistaa voinko olla teihin vielä puhelimitse yhteydessä, mikäli kaipaan selvennyksiä tai lisätietoja vastauksiinne. Voitte vastata niihin kysymyksiin mihin pystytte oman näkemyksenne ja työnne kautta.

Kysely on lähetetty kaikille 23 Opetus- ja kulttuuriministeriön hallinnon alaisen ammattikorkeakoulun ylimmälle johdolle sekä kansainvälisille toimijoille, lähinnä kv-päälliköille tai vastaavalle. Toiveena ja tavoitteena olisi saada yhden korkeakoulun osalta ainakin kaksi vastausta korkeakoulun eri toiminta tasoilta, ylemmältä johdolta sekä kv-toimijalta.

Täytättehän kyselyn kerralla ja vastaatte mahdollisimman pian, kuitenkin viimeistään 10.11.2017, kiitos. Kysely löytyy osoitteesta

<https://www.webpolsurveys.com/S/389662A946FE7DD9.par>

Tutkittavat ammattikorkeakoulut ja kyselyyn vastanneet henkilöt pidetään tutkimuksessa täysin anonyymeina. Tutkimusta ei tehdä toimeksiannosta eikä sitä rahoita mikään taho. Tutkimusta ohjaa yliopistonlehtori Vuokko Kohtamäki. Tutkimuksen on tarkoitus valmistua joulukuussa 2017 ja tutkimustulokset ovat käytettävissänne vuoden 2018 alkupuolella. Vastaan mielelläni tutkimusta koskeviin kysymyksiinne.

Kiitos panoksestasi!

Ystävällisin terveisin,

Pia Puonti

0400 430 781

Puonti.Pia.P@student.uta.fi

## Liite 2: Kyselylomake

### Suomalaisten ammattikorkeakoulujen kansainvälisten strategisten kumppanuuksien rakentuminen

Tutkin pro gradu -työssäni suomalaisten ammattikorkeakoulujen kansainvälisten strategisten kumppanuuksien rakentumista. Tutkittavat ammattikorkeakoulut ja kyselyyn vastanneet henkilöt pidetään tutkimuksessa täysin anonyymeina. Tutkimusta ei tehdä toimeksiannosta eikä sitä rahoita mikään taho.

Kysely on lähetetty Opetus- ja kulttuuriministeriön alaisille ammattikorkeakouluille ja toiveena on saada vastauksia niin ylemmältä johdolta kuin kansainvälisen toiminnan vastaavilta henkilöiltä.

Vastaathan niin moneen kysymykseen, kun pystyt ja omasta näkökulmastasi.

#### Vastaajan taustatiedot

1. Ammattikorkeakoulun nimi \*

- Yrkeshögskolan Arcada
- Centria ammattikorkeakoulu
- Diakonia-ammattikorkeakoulu
- HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu
- Humanistinen ammattikorkeakoulu
- Hämeen ammattikorkeakoulu
- Jyväskylän ammattikorkeakoulu
- Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu
- Kajaanin ammattikorkeakoulu
- Karelia-ammattikorkeakoulu
- Lahden ammattikorkeakoulu
- Lapin ammattikorkeakoulu
- Laurea-ammattikorkeakoulu
- Metropolia Ammattikorkeakoulu
- Oulun ammattikorkeakoulu
- Saimaan ammattikorkeakoulu
- Satakunnan ammattikorkeakoulu
- Savonia-ammattikorkeakoulu
- Seinäjoen ammattikorkeakoulu
- Tampereen ammattikorkeakoulu
- Turun ammattikorkeakoulu
- Vaasan ammattikorkeakoulu
- Yrkeshögskolan Novia

## 2. Vastaajan yhteystiedot

Etunimi \* \_\_\_\_\_

Sukunimi \* \_\_\_\_\_

Titteli \* \_\_\_\_\_

Toiminto/osasto \* \_\_\_\_\_

Sähköposti \_\_\_\_\_

Matkapuhelin \_\_\_\_\_

## 3. Positio \*

ylin johto

keskijohto

toimihenkilö

## **Kansainvälisten strategisten kumppanuuksien määrittely ja toiminnan tavoitteet**

### 4. Miten sinä määrittelet omassa työssäsi kansainvälisen strategisen kumppanuuden? \*

Voit vapaasti kertoa mitä sinä tarkoitat ja ymmärrät käsitteellä kansainvälinen strateginen kumppani suhteessa omaan työhösi.

---

---

---

### 5. Onko ammattikorkeakoulussanne määritelty ja nimetty kansainväliset strategiset kumppanit? \*

kyllä

määrittely on kesken

ei

en osaa vastata

### 6. Kuinka monta kansainvälistä strategista kumppania ammattikorkeakoulullanne tällä hetkellä on?

---

### 7. Onko tarkoituksena vielä kasvattaa määrää?

kyllä

ei

en osaa vastata

### 8. Miksi aloititte yhteistyön kansainvälisten strategisten kumppanuuksien kanssa?

---

---

---

### 9. Mitä tavoittelette kansainvälisillä strategisilla kumppanuuksilla?

---

---

---

10. Oletteko määritelleet seuraavat asiat koko ammattikorkeakoulun tasolla?

	kyllä	ei	en osaa vastata
Yhtenäinen profilointisysteemi kumppanuuksien määrittelyyn ja tunnistamiseksi, esimerkiksi portfolioanalyysin käyttö hakiessa sopivaa kumppania	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Onnistumisen kriittiset menestystekijät tunnistettu, esimerkiksi hyödyntäen riski-/synteesianalyyseja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kumppanuuden prosessit kuvattu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kumppanietiikka (esim. arvot, normit)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kumppanuuden pelisäännöt eli toimintaperiaatteet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kumppanuuden rajapinnat (toiminnot joissa yhteistyötä tehdään)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kumppanuudessa käytettävät järjestelmät/sovellukset	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kumppanuuden arviointimenetelmät ja -mittarit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Mikä/mitkä tekijät vaikuttivat kansainvälisen strategisen kumppanuuden muodostamiseen ja valintaan?

Ajattele kansainvälisiä strategisia kumppanuuksia yleisesti. Voit valita niin monta tekijää, kun koet relevantiksi. Määrittele myös kuinka vahvasti vaikuttava tekijä on määrittänyt valintaa. 1= vähän tai ei laisinkaan 2=jonkin verran 3=neutraali 4=paljon 5= erittäin paljon

	1	2	3	4	5
oman opetuksen kehittäminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
omien tukipalvelujen kehittäminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
oman TKI-toiminnan kehittäminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
kumppanin koko	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
kumppanin rakenne	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
kumppanin tavoitteet ja visiot	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
kumppanin profiili	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
kumppanin sijaintimaa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
kumppanin kulttuuri	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ihmiset	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
teknologia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
talous	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

omistajien ohjaus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ministeriön ohjaus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
jokin muu, mikä? _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

12. Ovatko kansainväliset strategiset kumppanit yhteneviä, samanlaisia ammattikorkeakoulunne kanssa seuraavissa asioissa?

Ajattele kansainvälisiä strategisia kumppanuuksia yleisesti.

1 = vähän tai ei laisinkaan 2 = jonkin verran 3 = neutraali 4 = paljon 5 = erittäin paljon

	1	2	3	4	5
profiili	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
painoalat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
koulutusalat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
opetusmenetelmät	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
TKI-toiminta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
visio ja tavoitteet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
organisaation koko	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
organisaation rakenne	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
omistusmuoto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
kulttuuri	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### Kansainvälisten strategisten kumppanuuksien organisoiminen

13. Ketkä ovat osallistuneet ammattikorkeakoulussanne kansainvälisten strategisten kumppanuuksien määrittelyyn ja hakemiseen?

Kerro henkilöiden titelit sekä organisaatorakenteen toiminto. Nimeä myös ammattikorkeakoulunne kansainvälisistä strategisista kumppanuuksista vastaava taho, jos se on teillä määritelty.

---



---



---

14. Onko kansainvälisten strategisten kumppaneiden kanssa solmittu kirjallinen sopimus strategisesta kumppanuudesta?

- kyllä  
 osan kanssa  
 ei

en osaa vastata

15. Onko sopimuksessa sovittu seuraavista asioista?

	kyllä	ei	en osaa vastata
Kumppanuuden rajapinnat/toiminta-alueet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kumppanuuden koordinointi/kontaktihenkilö	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Käytännön toimet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Talousasiat/rahoitus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kumppanuuden tuloksien/tuotoksien omistaminen ja hyödyntäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Julkaisut	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muutoksien teko	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ehdot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jotain muuta, mitä? _____	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16. Kuka teillä toimii kansainvälisten strategisten kumppanuuksien avainhenkilönä/avainhenkilöinä ja mitkä ovat hänen tehtävät?

Kerro avainhenkilön/-henkilöiden tittelit sekä organisaatorakenteen toiminto. Kuvaa avainhenkilön roolia kumppanuudessa ja organisaation sisällä sekä kerro miten avainhenkilön valinta on tehty ja onko jokaisella kumppanuudella oma avainhenkilönsä.

---

---

---

17. Millä tavoin kansainväliset strategiset kumppanuudet näkyvät korkeakoulun arjessa henkilökunnalle ja opiskelijoille?

Mainitse ammattikorkeakoulusi kannalta kolme tärkeintä asiaa.

---

---

---

**Kiitos vastauksestanne!**

18. Haluatteko vielä kommentoida jotain aiheeseen liittyen?

---

---

---

19. Voinko tarvittaessa olla teihin puhelimitse yhteydessä kysyäkseni lisätietoja tai selvennyksiä vastauksiinne?

- kyllä  
 ei