

Tuulikki Harsia

# **MATKALLA KORKEAKOULUUN**

Korkeakoulujen ja lukioiden välisellä yhteistyöllä  
vaikuttavuutta koulutusvalintoihin

Johtamisen ja talouden tiedekunta

Pro gradu -tutkielma

Toukokuu 2020

# TIIVISTELMÄ

Tuulikki Harsia: Matkalla korkeakouluun: Korkeakoulujen ja lukioiden välisellä yhteistyöllä vaikuttavuutta koulutusvalintoihin

Pro gradu -tutkielma

Tampereen yliopisto

Hallintotieteiden tutkinto-ohjelma, korkeakouluhallinnon ja -johtamisen maisteriohjelma

Toukokuu 2020

---

Korkeakoulujen opiskelijavalintauudistuksen ja uuden lukiolain myötä, korkeakoulujen ja toisen asteen välistä yhteistyötä ollaan tiivistämässä. Yhteistyön syventämisellä pyritään nopeuttamaan toisen asteen opiskelijoiden siirtymistä korkeakoulutukseen, ja nostamaan koulutustasoa Suomessa. Tutkielman lähtökohtana on ajatus, että koulutusasteiden välisellä yhteistyöllä, voidaan pieneltä osin vaikuttaa näihin yhteiskunnan kannalta merkityksellisiin asioihin. Tutkielmassa pyritään vastaamaan kysymyksiin, mitä yhteistyöllä tarkoitetaan ja mitkä tekijät vaikuttavat yhteistyön vaikuttavuuteen. Tutkielma on tapaus-tutkimus, jossa tarkastellaan yhteistyön valmistelua kansallisesti, ja näiden toimeenpanemista Tampereen kaupunkiseudun lukioiden ja korkeakoulujen välillä.

Yhteistyötä voidaan pitää monitieteisenä, ja sitä voidaan tarkastella eri tieteenalojen näkökulmasta. Koulutussektorilla yhteistyötä eri koulutustasojen välillä on tehty jo pitkään, mutta uuden lukiolain myötä siihen velvoitetaan yhä enemmän. Teoreettinen viitekehys painottuu tarkastelemaan yhteistyön luonnetta, organisointia, johtamista ja sen onnistumisen edellytyksiä, joita peilataan myös yhteistyön nykytilanteeseen ja valmisteluun kansallisesti ja paikallisella tasolla.

Tutkielma toteutettiin laadullisena tutkimuksena asiantuntijahaastatteluiden ja olemassa olevan aineistoa hyödyntäen tutkimuskysymyksiin vastaamiseksi. Empiirisen tutkimuksen mukaan, yhteistyön valmistelua määrittelevät yhteiskunnan kannalta merkittävät tavoitteet koulutustason nostosta ja koulutusasteiden nivelvaiheen nopeuttamisesta. Näiden poliittisena ohjuskonseptina, on laadittu korkeakoulujen opiskelijavalintauudistus ja uusi lukiolaki. Yhteistyön toimeenpanon valmistelua edesauttavat selkeät tavoitteet, resurssit ja sitoutuminen yhteistyöhön. Konkreettista hyötyä yhteistyön onnistumiselle nähtiin myös siitä, että yhteistyön tulee olla osa organisaation toimintakulttuuria. Yhteistyön muutosvalmiutta vahvistamaan on perustettu työryhmiä, jossa yhteistyön osapuolet valmistelevat yhteistyön muotoja ja toteutustapoja.

Johtopäätöksenä tutkielmassa esitetään, että yhteistyön onnistumisen kannalta, on olennaista systemaattisen kokonaisuuden muodostaminen, organisaatiokulttuurin muutosvalmius, yhteistyön tavoitelähtöisyys sekä yhdyspintojen tunnistaminen ja yhteistyön muotojen rakentaminen. Yhteistyön valmistelun merkitys sen vaikuttavuuden aikaansaamiseksi tunnistettiin, mikä näkyy erityisesti aineiston perusteella haasteiden tunnistamisena ja eri koulutusasteiden ominaisuuksien rajoitteiden ilmenemisenä yhteistyön valmistelussa.

Avainsanat: opiskelijavalintauudistus, lukiouudistus, yhteistyö, yhteistyön johtaminen

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -ohjelmalla.

# Sisällys

|          |  |           |
|----------|--|-----------|
| <b>1</b> | <b>JOHDANTO .....</b>  | <b>5</b>  |
| 1.1.     | TUTKIELMAN TAUSTAA .....   | 5         |
| 1.2.     | KATSAUS AIKAISEMPIIN TUTKIMUKSIIN.....   | 7         |
| 1.3.     | TUTKIMUKSELLISET LÄHTÖKOHDAT .....   | 9         |
| <b>2</b> | <b>YHTEISTYÖ JA SEN JOHTAMINEN .....</b>   | <b>15</b> |
| 2.1.     | YHTEISTYÖ KÄSITTEENÄ .....   | 15        |
| 2.2.     | YHTEISTYÖN RAKENNE.....  | 18        |
| 2.3.     | ONNISTUNEEN YHTEISTYÖN EDELLYTYKSET.....   | 19        |
| 2.4.     | YHTEISTYÖN JOHTAMINEN.....   | 25        |
| <b>3</b> | <b>METODOLOGIA.....</b>  | <b>32</b> |
| 3.1.     | TUTKIMUSMENETELMÄ .....  | 33        |
| 3.2.     | AINEISTON KERUUMENETELMÄ.....  | 33        |
| 3.3.     | AINEISTON ANALYYSIMENETELMÄT .....   | 35        |
| <b>4</b> | <b>EMPIIRINEN KONTEKSTI.....</b>   | <b>37</b> |
| 4.1.     | KORKEAKOULUJEN OPISKELIJAVALINTOJEN KEHITTÄMINEN .....   | 37        |
| 4.1.1    | <i>Muutokset korkeakoulujen valintamenettelyihin .....</i>                                     | <i>38</i> |
| 4.1.2    | <i>Korkeakoulujen opiskelijavalintauudistus.....</i>   | <i>39</i> |
| 4.2.     | LUKIOUUDISTUS .....  | 41        |
| <b>5</b> | <b>KORKEAKOULUJEN JA LUKIOIDEN VÄLISEN YHTEISTYÖN ORGANISOITUMINEN<br/>JA JOHTAMINEN .....</b> | <b>45</b> |
| 5.1.     | YHTEISTYÖN TEHTÄVÄÄN LIITTYEN EDELLYTYSTEN TOTEUTUMINEN .....                                  | 45        |
| 5.1.1    | <i>Säädökset ja ohjaus yhteistyöstä .....</i>  | <i>45</i> |
| 5.1.2    | <i>Yhteistyön tavoitteet.....</i>  | <i>48</i> |
| 5.1.3    | <i>Yhteistyön toimintamalleja- ja muotoja.....</i>   | <i>53</i> |
| 5.2.     | YHTEISTYÖN INSTITUUTIOON LIITTYVÄT OMINAISUUDET .....  | 58        |
| 5.2.1    | <i>Yhteistyön organisoituminen .....</i>   | <i>58</i> |
| 5.2.2    | <i>Resurssit .....</i>   | <i>61</i> |
| 5.2.3    | <i>Johtaminen .....</i>  | <i>63</i> |
| 5.2.4    | <i>Rakenteelliset tekijät.....</i>   | <i>65</i> |
| 5.2.5    | <i>Tiedonkulku .....</i>   | <i>66</i> |
| <b>6</b> | <b>JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA .....</b>  | <b>68</b> |
| 6.1.     | TULOSTEN TARKASTELU .....  | 68        |
| 6.2.     | TUTKIELMAN RAJOITTEET .....  | 75        |
|          | <b>LÄHTEET .....</b>   | <b>79</b> |
|          | <b>LITTEET.....</b>  | <b>86</b> |

**TAULUKOT JA KUVIOT**

**Taulukko 1:** Tutkimusasetelma (mukaillen Maxwell 2005), s. 13

**Taulukko 2:** Taulukko 2. Aineiston teemoituksesta hahmottava kuvaus, s. 36

**Taulukko 3:** Yhteistyön tavoitteet eri näkökulmista (OKM 2019), s. 51-52

**Kuvio 1:** Yritys-yliopisto-yhteistyön organisointimalli (mukauteltu Vihervaara 2015, 50), s. 23

**Kuvio 2:** Yhteistyön johtaminen (mukaillen Susan Kogler Hill 2007, 210), s. 30

**Kuvio 3:** Kokonaiskuva aineiston keruu- ja analyysiprosessista, s. 36

**Kuvio 4:** Korkeakouluyhteistyö Tampereella: Tampereen korkeakouluyhteisö ja toinen aste (mukauteltu Suonio 2019), s. 60

**Kuvio 5:** Yhteistyötoimijoiden suhde, s. 65

**Kuvio 6:** Yhteenveto tutkielman tuloksista, s. 74

# 1 JOHDANTO

Yhteistyötaitoja pidetään tärkeinä taitoina, ja niitä opetellaan jo lapsesta asti. Luokkahuoneita muutetaan ja rakennetaan sellaisiksi, että lapset pystyvät oppimaan yhdessä. Yhteistyö koulun ja kodin välillä on tiivistynyt. Tiimit ovat nousseet työyhteisön ja johtamisen vahvaksi suunnan näyttäjäksi, ja yhteistyö sekä kansallisessa että kansainvälisessä viitekehyksessä, on tullut yhä enemmän arkipäiväiseksi yrityksille ja organisaatioille. Yhteistyössä järjestetään yritysten, oppilaitosten ja muiden yhteiskunnan vaikuttajien tapahtumia ja tilaisuuksia, joissa ihmiset voivat kohdata. Verkostojen luominen on tullut tärkeäksi osaksi opiskelua ja niiden tärkeyttä painotetaan. Yhteistyön merkityksen on arvioitu tulevaisuudessa kasvavan yhä enemmän (Elinkeinoelämän keskusliitto 2011). Yhteistyöllä pyritään ennen kaikkea vaikuttamaan ja uskotaan, että yhdessä ollaan enemmän.

## 1.1. Tutkielman taustaa

Korkeakoulu ei voi tuottaa vaikuttavuutta yksin. Korkeakoulujen yhteiskunnallinen vuorovaikutus ja vaikuttavuus perustuu yhteistyöhön eri toimijoiden kanssa korkeakoulun sisällä, toisten korkeakoulujen ja muiden sidosryhmien kanssa kuten, elinkeinoelämän, julkisen ja kolmannen sektorin välillä. Sen toimintaan vaikuttaa myös yhteistyö päätöksenteossa. Yhteistyön avulla voidaan luoda yhteisymmärrystä kehittämistarpeista, ja sen avulla pystytään välittämään informaatiota ja osaamista. Se on myös keino asettaa yhteisiä päämääriä, ja toimia niiden mukaisesti sekä luoda uudenlaista innovatiivisuutta verkostoissa ja yhteistyössä. Olennaista on eri toimijoiden roolin tunnistaminen ja sen avulla syntyvä työnjako. (Arene 2020.)

Tulevaisuudessa on tiedossa, että Suomessa on kasvava tarve osaavasta ja koulutetusta työvoimasta. Tähän vaikuttaa omalta osaltaan suurien ikäluokkien siirtyminen eläkkeelle ja nopeasti teknologistuva maailma, jonka varaan myös Suomen vientiteollisuus pitkälti lepää. Teknologiateollisuuden vuoden 2018 teettämän tutkimuksen mukaan, pelkästään teknologiateollisuus tarvitsee alalle yli 53 000 uutta osaajaa vuoteen 2021 mennessä. Väestöliiton mukaan Suomessa syntyi vuosituhannen alussa 55 000 - 60 000 lasta vuosittain,

jolloin voidaan todeta, että pelkästään teknologiateollisuuden tarve, on lähes yhden ikäluokan verran. Osaajien saatavuus on kasvava haaste yrityksille, ja ilman osaavaa työvoimaa, se voi muodostaa uhan koko Suomen talouskasvulle. (Teknologiateollisuus 2018.)

Lukioiden ja korkeakoulujen välistä yhteistyötä on pyritty kehittämään jo 1990-luvun loppupuolelta asti. Syynä tähän on ollut nuorten siirtyminen hitaasti toisen asteen koulutuksesta kolmannelle asteelle eli korkeakoulutukseen. Vaikka siirtymistä on pyritty nopeuttamaan jo pitkään, on se edelleen nostettu yhteiskunnan kannalta merkittäväksi asiaksi ja osaksi hallitusohjelmia (esim. Hallitusohjelma 2015 ja Hallitusohjelma 2019), joissa se on nostettu esimerkiksi esille työurien pidentymiseen liittyvien tavoitteiden saavuttamisen näkökulmasta. Työurien pidentymisen esteenä on nähty olevan nuorien hitaat siirtymät toiselta asteelta korkeakoulutukseen. Selvitysten mukaan vain noin joka kolmas uusista ylioppilaista jatkaa jatko-opintoihin suoraan lukion jälkeen, ja välivuosien pitäminen on yhä yleisempää. (OKM 2017; TK 2018.)

Hitaista siirtymistä toisen asteen koulutuksen ja korkeakoulutuksen välillä, kertovat osaltaan erinäiset tilastolliset luvut. Esimerkiksi keskimääräinen korkeakoulun aloittamisikä on Suomessa 24 vuotta. Mediaani vuonna 2015 yliopistossa aloittaneiden osalta oli 20,9 vuotta, ja ammattikorkeakouluissa 22,7 vuotta. Vuoden 2016 uusista ylioppilaista 75 prosenttia haki tutkintoon johtavaan korkeakoulutukseen, ja 29 prosenttia heistä tuli valituksi korkeakoulutukseen suoraan ylioppialastutkinnon jälkeen. Yliopistoihin jatkoi 15 prosenttia, ammattikorkeakoulutukseen 10 prosenttia ja ammatilliseen koulutukseen 4 prosenttia vuoden 2016 ylioppilaista. Ylioppilaaksi valmistumisvuotenaan jatko-opintojen ulkopuolelle jääneiden osuus on kasvanut viimeisen kymmenen vuoden aikana 58 prosentista 71 prosenttiin. Valtaosa korkeakoulussa aloittavista on suorittanut ylioppilastutkinnon. (OKM 2018.)

*Kun koulu loppuu* -tutkimuksessa lukiolaisista jopa 30 prosenttia ilmoitti suunnittelevansa välivuoden pitämistä lukion loppumisen jälkeen. Tytöistä jopa 38 prosenttia ja pojista 19 % suunnittelee pitävänsä välivuoden. (TAT 2019.) Ennen välivuosi saattoi olla pakottava vaihtoehto silloin, kun opiskelupaikkaa ei saanut, mutta nykyään yhä useampi nuori näkee sen suorana vaihtoehtona lukion jälkeen. Yhteistyön myötä, tätä nivelvaihetta pyritään helpottamaan ja nopeuttamaan, lisäämällä tietoisuutta korkeakouluopinnoista ja

eri koulutusvaihtoehtoista jo toisen asteen opintojen aikana. Tällä tavoin pyritään myös vaikuttamaan koulutusvalintojen sukupuolittuneisuuteen, ja koulutustaustan periytyvyyteen. (OKM 2019; TAT 2017.)

Korkeakoulujen opiskelijavalintauudistuksilla on pyritty nopeuttamaan siirtymistä toiselta asteelta korkeakoulutukseen. Uudistusten vaikutukset ovat kuitenkin toistaiseksi olleet vähäiset. (Ahola, Asplund & Vanhala 2018.) Yksi uudistuksen merkittävimmistä muutoksista on todistusvalintojen lisääminen eli opiskelijavalinnat, joissa ylioppilastutkinnon ja ammatillisen perustutkinnon arvosanojen painoarvo kasvaa. Muutoksella on nähty olevan myös väistämättä vaikutusta lukiolaisten opintoihin. (OKM 2016.) Uudistukset ovat myös keränneet kritiikkiä ja huolta nuorten jaksamisesta, sillä nuori kokee jo lukion suorittamisen kuormittavana. Pelkona on, että yhteistyö korkeakoulujen ja lukioiden välillä tuottaa yhä enemmän lisää työtä ja paineita lukiolaisten harteille. (Yle 2020.)

Yhteistyö eri koulutussektoreiden välillä ei sinänsä ole uusi asia. Aholan, Aittolan, Salmisen ja Spoofin (2020) tekemän selvityksen mukaan jo vuoden 1998 lukiolaissa (SA 629/1998) lukioita velvoitettiin yhteistyöhön muiden oppilaitosten kanssa. Samoihin aikoihin myös opetusministeriö asetti työryhmän, jonka tehtävänä oli selvittää yhteistyön nykytilaa, edellytyksiä ja toteutusmahdollisuuksia. Työryhmä teetti kyselyn lukioille ja korkeakoulujen, josta selvisi, että yhteistyötä tehdään jo varsin runsaasti. Lakiin asetetusta yhteistyövelvoitteesta huolimatta, yhteistyö ei toteutunut kuitenkaan riittävällä tavalla. Vuosiksi 2003-2004 laaditussa koulutuksen ja tutkimuksen kehittämissuunnitelmassa on todettu, että yhteistyö ei ole lisääntynyt merkittävästi. (Ahola ym. 2020.)

## 1.2. Katsaus aikaisempiin tutkimuksiin

Airan (2012) mukaan yhteistyön tutkimuksessa on vahvasti keskitytty yhteistyörakenteiden tutkimiseen. Yhteistyön rakenteelliset tekijät mahdollistavat puitteet yhteistyölle, mutta eivät Airan mukaan ole tae sen syntymiselle. Eri tieteenalojen tutkimuksessa on nimetty erilaisia rakenteellisia edellytyksiä yhteistyön toteutukselle, kuten tehtävän vaatimukset, selkeät tavoitteet, resurssit, ryhmän ja yksiköiden ominaisuudet, maantieteellinen läheisyys ja johtamistekijät. (Aira 2012.)

Yhteistyön on nähty olevan kontekstisidonnainen ilmiö (Keyton, Ford & Smith 2008, 383). Airan (2012) mukaan konteksti vaikuttaa yhteistyön luonteeseen ja niihin tapoihin, joilla yhteistyötä tehdään. Yhteistyötä on tutkittu eri konteksteissa, esimerkiksi moniammatillisesta yhteistyöstä (Isoherranen 2012; Nikander 2003) tai yritysmaailman tiimityöskentelystä (Raappana 2018; Leinonen, Järvelä & Häkkinen 2005). Yhteistyötä on myös tarkasteltu koulutuksen kontekstissa eri kouluasteilla. Tutkimusta on esimerkiksi tehty yhteisöllisestä oppimisen näkökulmasta (Koivula 2010; Järvelä, Violet & Järvenoja 2010). Tutkimusta organisaatioiden rajat ylittävstä yhteistyöstä esimerkiksi yritysorganisaatioiden välillä on tehty aiemmin (Matinheikki 2019) sekä tutkimusta korkeakoulujen ja työelämän välisestä yhteistyöstä (Kuoppala 2019).

Varsinaista tutkimusta lukioden ja korkeakoulujen yhteistyön organisointiin liittyen, ei ole tätä tutkielmaa kirjoitettaessa, tiettävästi tehty. Erilaisia hankkeita ja selvityksiä lukioden ja korkeakoulujen välisen yhteistyön muodoista ja nykytilasta on kuitenkin tehty, ja ne toimivat aineistona myös tässä tutkielmassa. Tehdyillä hankkeilla ja yhteistyön muodoilla pystytään taustoittamaan sitä, millaisesta yhteistyöstä on kyse ja tätä kautta pohtimaan yhteistyön organisointiin liittyvää tematiikkaa. Opetusministeri asetti keväällä 2018 Lukioden ja korkeakoulujen välisen yhteistyön kehittämistä valmistelevan työryhmän. Ryhmä koostui laajasti eri sidosryhmien edustajista, kuten opetus- ja kulttuuriministeriön virkamiehistä, korkeakoulujen, lukioden, kuntien, kaupunkien ja liittojen edustajista. *Katse korkealle – Näkökulmia lukioden ja korkeakoulujen yhteistyöhön* nimeä kantavana loppuraportin työryhmä jätti helmikuussa 2019. (OKM 2019.)

Toinen keskeinen työryhmä yhteistyön kannalta, on lukioden ja korkeakoulujen välisen yhteistyön selvittämiseen asetettu hanketyöryhmä vuonna 2019, joka kantaa nimeä *Siirtymät sujuviksi: lukioden ja työelämän- ja korkeakoulu yhteistyö* (lyh. SISU). Hanke on osa Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoimintaa, ja sen toteuttavat Turun yliopiston koulutussosiologian tutkimuskeskus ja Jyväskylän yliopiston Koulutuksen tutkimuslaitos. Hankkeen selvitystyölle on asetettu tavoitteeksi, selvittää lukioden tilaa vastata lain asettamiin velvoitteisiin ja tavoitteisiin, yhteistyön nykytilaa ja yhteistyön haasteita erityisesti uuden lukiolain näkökulmasta. SISU-hankkeen loppuraportti on julkaistu tammikuussa 2020. (VN TEAS 2019.)



Lukioiden korkeakoulu- ja työelämäyhteistyötä käsittelevä tutkimushankkeessa (2020), on selvitetty lukioiden edellytyksiä yhteistyön tekemiseen korkeakoulujen kanssa. Tutkimuksen mukaan, aikaisempaa tutkimusta korkeakoulujen ja toisen asteen välisestä yhteistyöstä on niukasti. Ahola ym. (2020) mukaan toisen asteen ja korkeakoulujen välinen yhteistyö on ollut esillä myös ulkomaisessa tutkimuksessa (esim. Zielinki ym. 2017; Nilsson 2008). Kansainvälisissä tutkimuksissa, on esiin nostettu myös huoli hitaista siirtymistä korkeakoulujen ja toisen asteen välillä sekä koulutuksen laadun kehittäminen.

### 1.3. Tutkimukselliset lähtökohdat

Tight (2003) on jäsentänyt korkeakoulututkimuksen kenttää seitsemän eri kategorioiden avulla: (1) opetus ja oppiminen, (2) kurssien ja opetussuunnitelmien suunnittelu, (3) opiskelijoiden kokemukset, (4) laatu, (5), korkeakoulujärjestelmät ja niiden ohjaus, (6) korkeakouluhallinto ja johtaminen ja (7) akateeminen työ sekä tiedon ja tieteen tutkimus. Tämän jäsenyyksen perusteella voidaan todeta tämän tutkielman aiheen koostuvan useammasta eri aihealueesta. Yhteistyön tarkoituksena on vaikuttaa opetukseen ja oppimiseen ja toisaalta myös opiskelijoiden kokemuksiin. Toisaalta kyseessä on korkeakoulujärjestelmän ja sen ohjaukseen piirteitä, sillä yhteistyöhön vaikutetaan ohjauksen ja lainsäädännön kautta korkeakoulujen toimintaa. Lisäksi yhteistyöllä on korkeakouluhallinnollisen ja johtamisen piirteitä. Kyseessä on siis läpileikkaavaa aihepiiri, jota voi käsitellä useasta eri korkeakoulututkimuksen näkökulmasta,

Yliopistojen ja ammattikorkeakoulujen opiskelijavalintauudistuksissa sekä lukiouudistuksessa, on nostettu esille korkeakoulutuksen ja lukioiden välisen yhteistyön vahvistaminen. Tämän tutkielman keskiössä on tarkastella tehtävää yhteistyötä ja sen organisointia. Eri tieteenaloilla on erilaisia käsityksiä yhteistyöstä, ja sitä voi tarkastella eri näkökulmista. Tämän tutkielman tavoitteena, on ymmärtää yhteistyötä käsitteenä, ja tarkastella yhteistyön organisointia. Yhteistyötä on aiemmassa tutkimuksessa määritelty monin eri tavoin, ja se on käsitteenä osittain monimutkainen, joka aiheuttaa omat haasteensa tutkielman tekemiseen. Tässä tutkielmassa yhteistyötä kuitenkin käsitellään sen organisoinnin ja johtamisen teorioiden näkökulmista. Yhteistyötä tarkastellaan nimenomaan kahden eri koulutustason välillä, ja tässä tutkielmassa nimenomaan lukioiden ja korkeakoulujen välistä yhteistyötä. Rajaus lukioihin ja korkeakouluihin on tehty, koska lukiota

on uudistettu lakimuutoksin viime vuosina, ja sitä ohjataan vahvasti yhteistyön suuntaan korkeakoulujen kanssa.

Tutkielma on laadullinen, johon sisältyy empiirinen osuus. Tutkielmassa käsitellään korkeakoulujen ja lukioiden välisen yhteistyön organisointia ja johtamista kansallisten säästöjen ja ohjauksen antavan lähtötilanteen valossa sekä yhden esimerkki tapauksen kautta. Tutkielmassa tarkasteltavana esimerkkitapauksena toimii Tampereen kaupunkiseudulla tehtävän yhteistyön organisoituminen. Tutkimusstrategiana on tapaustutkimus, jossa on tutkimuksen kohteena rajattu ja pieni kohde tapauksia, ja aineistoa kerätään erilaisia menetelmiä käyttäen (Hirsjärvi ym. 2008). Tapaustutkimuksena on tarkoitus lisätä ymmärrystä tutkittavan olevasta ilmiöstä ja siihen vaikuttaneista olosuhteista ja muista tekijöistä, jotka ovat vaikuttaneet sen nykyiseen muotoon (Laine, Bamberg & Jokinen 2007). Tällaisessa tutkimusmuodossa on tyypillistä tapauskeskeisyys, jolle määritellään tutkimuskysymys ja -asetelma sekä lopuksi analyysi ja siksi se eroaa muista laadullisista lähestymistavoista. (Eriksson & Koistinen, 2014.) Laine ym. (2007) mukaan laadullisen tutkielman arvioidaan sopivan erityisesti tapauksiin, joissa pyritään ymmärtämään, selittämään tai tulkitsemaan sosiaalisessa vuorovaikutuksessa syntyneitä käytänteitä ja merkityksiä, joista tyypillisesti muodostuu holistia ja kokonaisvaltaisia ilmiöitä.

### **Tutkimusongelma ja -kysymykset**

Hirsjärvi ym. (2008) mukaan tutkimuskysymysten asettelulla on yksi tutkimuksen tärkeimpiä osia, koska se määrittelee tutkimusstrategiaa. Tämän tutkielman taustoja ja lähtökohtia on kuvattu johdannon alussa taustoittamalla syitä yhteistyölle, aiempaa tutkimusta ja lähtökohtia liittyen yhteistyöhön korkeakoulujen ja lukioiden välillä.

Koulutus ja opiskelijavalinnat ovat olleet jo pitkään julkisessa keskustelussa. Tutkimusongelman määrittelyn taustana on erityisesti ollut havainnot koulutuksen yhteiskunnallisiin tekijöihin liittyvästä julkisesta keskustelusta ja opiskelijavalintauudistuksen valmistelun yhteydessä esiin nostettu yhteistyön merkitys. Käydyissä keskusteluissa, ja erinäisissä selvityksissä, on nostettu esiin asioita koulutusasteet ylittävän yhteistyön merkityksestä, haasteista ja mahdollisuuksista. Meneillään olevat korkeakoulujen opiskelijavalintauudistukset ja uusi lukiolaki tulevat muuttamaan toimintaympäristöä ja yhteistyökump-

panuuksia koulutussektorilla. Yhteiskunnan tilanne ja työelämän pula osaavista työntekijöistä vaatii nopeaa reagoitua koulutuksen eri toimijoilta. Ollaanko eri koulutussektoreilla valmiita vastaamaan yhteiskunnan osaajapulaan? Kuinka korkeakoulut ja lukiot näkevät oman roolinsa tilanteessa? Miten korkeakoulujen koulutustarjontaa ja nuorten alavalmat saataisiin paremmin kohtaamaan? Miten yhteistoiminnalla pystyttäisiin vastaamaan nuorten kouluttautumiseen ja elinkeino- ja työelämän osaaja tarpeeseen?

Kiinnostus aiheeseen ja edellä mainitut kysymykset ovat nousseet jo aiemmin esille tutkielman tekijän omakohtaisen kiinnostuksen ja työkokemuksen kautta ammattikorkeakoulussa. Mielenkiinto tutustua aiheeseen syvemmin syntyi, koska tutkimusta aiheesta on tehty rajallisesti ja muuttuva maailma tuo koko ajan uusia haasteita toimijoille. Yhteistyötä on myös tehty pitkään, mutta sen vaikuttavuus on jäänyt heikoksi, joka osaltaan tarjoaa mahdollisuuden selvittää sen syyt. Keskeisenä taustavaikuttajana on ollut tutkielman tekijän oma pohdinta aiheesta ja havainnot myös siitä, kuinka koulutusasteiden välinen yhteistyö on organisoitu, niin korkeakoulussa kuin lukioissa. Tutkielman tekijän työn kautta on myös ollut mahdollisuus havaita aiheen merkityksen kasvu, ja tehtyä valmistelua yhteistyöhön tamperelaisten korkeakoulujen ja alueen toisen asteen koulutusta tarjoavien oppilaitosten välillä. Mielenkiinto myös heräsi siihen, mihin strategisiin valintoihin yhteistyön organisointi perustuu ja, miten yhteistyötä on käytännössä toteutettu ja johdettu. Aihe on herättänyt myös kiinnostusta ajankohtaisuudellaan ja tarpeellisuudellaan opetus- ja kulttuuriministeriössä ja Tampereen korkeakouluyhteisössä. Näiden taustapohdintojen ja havaintojen jälkeen varsinaisiksi tutkimuskysymyksiksi muokkaantui:

1. Mitä korkeakoulujen ja lukioiden välisellä yhteistyöllä tarkoitetaan?
2. Mitkä toimintatavat lisäävät yhteistyön vaikuttavuutta?

### **Tutkielman tavoite ja rajaukset**

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää organisaation rajat ylittävää yhteistyötä ilmiönä, merkityksinä ja konkreettisenä toteutuksena. Aihetta ohjaavana kontekstina toimii koulutusvalinnat suomalaisessa koulutusjärjestelmässä. Tavoitteena on myös tutkia, miten yhteistyötä on organisoitu ja johdettu. Tutkielma nostaa esiin yhteistyön onnistumisen ja vaikuttavuuden kannalta keskeisiä tekijöitä ja käytännön kokemuksia yhteistyöstä.

Maantieteellisesti tutkielman empiirinen osuus on rajattu koskemaan Tampereen kaupunkiseudun korkeakouluja ja lukioita, jota tarkastellaan esimerkkinä yhteistyön rakentumisesta. Tampereella toimii yksi yliopisto ja yksi ammattikorkeakoulu. Lisäksi Tampereella toimii Poliisiammattikorkeakoulu, mutta se on rajattu tämän tutkielman ulkopuolelle ja keskitytty Tampereen ammattikorkeakoulun (jatkossa TAMK) ja Tampereen yliopiston tekemään yhteistyön alueen lukioiden kanssa. Pirkanmaan alueella toimii yhteensä 33 lukiota, joista 13 Tampereella. Rajaus koskemaan Tampereen aluetta asetettiin tutkielman tekijän omasta työtausta johtuen, ja sitä kautta esiin tulleesta tarpeesta selvittää yhteistyön organisoimista ja johtamisen tilannetta kyseisellä alueella. Lisäksi Tampereella vuoden 2019 aloittanut Tampereen korkeakoulu-yhteisö, luo mielenkiintoisen ja uudenlaisen yhteistyön muodon sekä ammattikorkeakoulun ja yliopiston välillä kuin myös lukioiden suuntaan. Tutkielman tekemisen lähtövaiheessa on ollut tiedossa, että yhteistyötä on systemaattisesti viety eteenpäin erityisesti viimeisen parin vuoden aikana. Tutkielman aineisto kerättiin yhteistyön valmisteluvaiheessa keväällä 2020.

Muu aineisto on kerätty erilaisia julkisista lähteistä, kuten julkaisuista, hankkeista ja ministeriötason strategioista ja lausunnoista. Aiheen käsittelyyn hyödynnetään aiemmin kerättyä tutkimusaineistoa yhteistyön nykytilan ja sen eri muotojen kartoittamiseksi. Tehdyt selvitykset kuitenkin koskevat pääasiassa valtakunnallista tilannetta ja tässä tutkielmassa tarkastellaan esimerkkitapauksena Tampereen alueen yhteistyön rakentumista. Alueellisen selvittämisen, ja nimenomaisesti yhteistyön organisoitumisen näkökulmasta, tulee aineistoa kerätä haastatteluaineistolla. Lisäksi aineistona on käytetty aiheen käsittelyyn liittyneiden kokousten muistioita. Tutkimuskirjallisuusaineistona on käytetty sekä suomalaista että ulkomaalaista tutkimusartikkeleita ja -kirjallisuutta.

Tutkimusasetelman jäsentämiseen käytettiin taulukkoa 1, joka on tehty mukailleen Maxwellin (2005) laadullisen tutkimusasetelman mallia.

Taulukko 1. Tutkimusasetelma (mukaien Maxwell 2005)

|  |
|--|
| <p><b>Tavoite</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Yhteistyön ilmiön kuvaaminen ja ymmärtäminen</li> <li>• Yhteistyön organisoinnin valmistelun ja johtaminen hahmottaminen ja ymmärtäminen</li> <li>• Yhteistyön onnistumiseen vaikuttavia tekijöiden ja vaikuttavuuden arviointi ja ymmärtäminen</li> </ul>  |
| <p><b>Viitekehys</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Yhteistyö ja sen johtaminen koulusektorilla <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Taustaa opiskelijavalinnan uudistuksista ja uudesta lukiolaista</li> <li>○ Varsinainen teoreettinen painotus yhteistyön organisointiin ja sen johtamiseen organisaatorajat ylittävssä yhteistyössä</li> </ul> </li> <li>• Yhteistyö koulusektorin kontekstissa</li> </ul> |
| <p><b>Tutkimuskysymykset</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitä korkeakoulujen ja lukioiden välisellä yhteistyöllä tarkoitetaan?</li> <li>• Mitkä toimintatavat lisäävät yhteistyön vaikuttavuutta?</li> </ul>  |
| <p><b>Menetelmät</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aineisto-, menetelmä- ja analyysimenetelmät <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Puolistrukturoitu teemahaastattelu</li> <li>○ Dokumentoinnin tarkastelu</li> <li>○ Teoriasidonnainen sisällönanalyysi</li> </ul> </li> </ul>  |
| <p><b>Validiteetti</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Haastateltavien merkitys osana sisällönanalyysia</li> <li>• Yhteistyön monitieteellisyys ja rajattu viitekehys</li> </ul>  |

Tutkimuksen erilaisia asetelmia voidaan jaotella niiden tarkoitusten mukaisesti. (Laine ym. 2007.) Tässä tutkielmassa on luonteeltaan eräänlaisia kuvailevia ja osin myös ennustavia piirteitä. Hirsjärvi ym. (2008) mukaan kuvailevan tutkimuksen tarkoitus on tuottaa yleiskuva jostakin asiasta, tapahtumasta tai ryhmittymästä. Olennaista on, että käsiteltävä aineistolla pystyttäisiin antamaan mahdollisimman luotettava yleiskuvaus kohteena olevasta asiasta tai ilmiöstä. Ennustettavalla tutkimuksella puolestaan tarkoitetaan tulevaisuuden ilmenemismuotoja tai tulevaisuuden vaikutuksia. (Hirsjärvi ym. 2008.) Tämän

tutkielman ennustettavuuden piirteet tulevat esiin siltä osin, kun haastateltavat arvioivat yhteistyön tulevaisuuden vaikutuksia.

### **Tutkielman rakenne**

Tutkielma koostuu johdannosta ja viidestä alaluvusta. Luvussa kaksi tarkastellaan yhteistyön ja sen johtamisen teoreettisessa viitekehystä määrittelemällä ensin yhteistyötä käsitteenä, ja sen jälkeen yhteistyön taustalla vaikuttavia tekijöitä yhteistyön rakenteista, yhteistyön muodoista ja johtamisesta. Teoreettinen viitekehys painottuu yhteistyön tyypittelyyn, organisointiin ja haasteiden kuvaamiseen.

Kolmannessa metodologialuvussa esitellään empiirisen aineiston keräämisen ja analyysin menetelmiä sekä analyysiprosessia. Tampereen kaupunkiseudulla tehtävä lukioden ja korkeakoulujen yhteistyö toimii esimerkkitapauksena yhteistyöstä.

Korkeakoulujen opiskelijavalintauudistusta ja lukiouudistusta taustoitetaan neljännessä luvussa empiirisen osion taustaksi. Tarkoituksena on taustoittaa ja avata yhteistyöhön lähtökohtia ja vaikuttavia tekijöitä, jotta pystytään ymmärtämään paremmin tapaustutkimuksen lähtökohtia.

Empiirisen aineiston tuloksia esitellään luvussa viisi, käsittelemällä yhteistyön tehtävän lähtökohtia sen ohjauksen, tavoitteiden ja toimintamallien- ja muotojen näkökulmista. Tämän jälkeen tarkastellaan yhteistyön instituutioihin liittyviä ominaisuuksia yhteistyön organisoitumisen, resurssien, johtamisen, rakenteellisten tekijöiden ja tiedonkulun näkökulmista. Kokonaisuutena pyritään ymmärtämään ja kuvaamaan yhteistyön luonnetta, ja sen vaikuttavuuteen liittyviä tekijöitä.

Lopuksi kuudennessa luvussa kootaan yhteen tutkielman johtopäätökset ja pohdinta tarkastelemalla analyysin tuloksia, ja arvioimalla tutkielman rajoitteita.

## 2 YHTEISTYÖ JA SEN JOHTAMINEN

Tässä luvussa pohjustetaan tutkielman teoreettisia lähtökohtia. Teoria on yleistys tai selitys tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä, jonka avulla tehdään tulkintoja kerätystä aineistosta, ja jonka avulla pystytään esittämään tuloksia tieteellisessä ja perustellussa muodossa (Eskola & Suoranta 1998, 31, 63). Tämän tutkielman teoreettinen viitekehys muotoutuu ensinnäkin yhteistyön määrittelyä käsittelevään teoriapohjaan, ja toisekseen yhteistyön johtamiseen liittyviin teorioihin.

Aiheena yhteistyön monimuotoisuus antaa mahdollisuuden lähestyä, sitä myös muista näkökulmista. Korkeakoulujen ja toisen asteen välistä yhteistyötä on mahdollista lähestyä esimerkiksi kasvatustieteellisestä näkökulmasta eli tässä tapauksessa nuoren näkökulmasta, jossa kontekstina on ammatinvalintateorioihin, urasuunnitteluun ja ammatilliseen identiteettiin vaikuttavat tekijät. Tätä teoreettisia lähestymistapaa ei kuitenkaan valittu, koska se ei vastaa kysymyksiin yhteistyön vaikuttavuudesta organisaation rakentumisen ja johtamisen näkökulmasta, vaan käsittelee yhteistyön muotojen kohteena olevaa opiskelijaa. Toisaalta taas aihetta olisi voinut lähestyä myös toimintakulttuurien ja innovatiivisten toimintaympäristöjen näkökulmasta. Tätä teemaa tutkielmassa sivutaan tutkielman johtopäätöksissä, koska ne kytkeytyvät yhteistyön johtamisen teemoihin ja yhteistyön vaikuttavuuteen.

Tässä luvussa pyritään jäsentämään yhteistyön tematiikkaa kolmen eri painopisteen avulla. Korkeakoulujen ja lukioiden välistä yhteistyötä avataan ja jäsennetään verkostona ja yhteistyökumppanuutta eri koulutusasteiden välisenä toimintana. Viimeiseksi käsitellään yhteistyön johtamista.

### 2.1. Yhteistyö käsitteenä

Yhteistyötä voidaan tarkastella eri tieteenalojen näkökulmasta. Airan (2012) mukaan eri tieteenaloilla yhteistyötä on ymmärretty eri tavoilla, ja siksi sitä voidaan pitää käsitteenä ja ilmiönä haastavana ymmärtää. Yhteistyötä voidaan käsitellä esimerkiksi liikkeenjohdon, kasvatustieteen tai yhteiskuntatieteen näkökulmista (Aira 2012). Paukkunen (2003)

on puolestaan koonnut joukon määritelmiä yhteistyölle, ja on näiden perusteella todennut, että niiden keskeinen tekijä on yhteinen tavoite, toimijoiden vuorovaikutus ja yhteinen vastuunkantaminen. Lewis (2006) näkemyksen mukaan yhteistyöllä tarkoitetaan esimerkiksi yhdessä työskentelyä, pidempään jatkuvaa vuorovaikutusta, tiedon, materiaalin tai yhteisteisten tavoitteiden jakamista. Schrage (1990) puolestaan määrittelee yhteistyön prosessilla, joka on tulosta siitä, että halutaan tai on tarpeen ratkoa jokin ongelma, luoda uutta tai selvittää jotakin yhdessä.

Airan (2012) mukaan englanninkielisessä kirjallisuudessa yhteistyölle on useita termejä, kuten *coordination*, *collaboration*, *cooperation*, *teamwork* ja *partnership*. Sanojen merkitykset hieman vaihtelevat asiayhteydenmukaisesti. *Coordination* viittaa eri toimintojen tai toimijoiden tavoitteiden koordinointiin yhteistyön kehittymisen näkökulmasta. Tällöin ajatuksena on, että jokaisella on oma paikkansa yhteistyössä ja yksilöt osallistuvat yhteistyöhön oman roolinsa mukaisella tavalla. *Collaboration* tarkoitetaan yhteistyötä koordinoinnin parantamiseksi, yhdessä toimimista tai työskentelyä. *Cooperation* on puolestaan tarkoittaa toimijoiden voimien yhdistämistä yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. *Teamwork* kuvastaa normaalia yhdessä tekemistä asiakkaan tai asiakasryhmän parissa. *Partnership* taas on pidempi aikainen sopimus yhteistyön koordinoinnista ja toteuttamisesta. (Engeström 1993,128-129; Øvretveit 1994, 19; Payne 2000, 27.)

Airan (2012) mukaan on kuitenkin myös tutkimuksia, joissa yhteistyötä ei ole määritelty lainkaan, johon voi olla syynä se, että yhteistyötä voidaan pitää osittain itsestään selvänä eikä sitä koeta tarpeelliseksi määritellä. Yhteistyön edellytyksenä kuitenkin on, että yhteistyön osapuolet eivät pystyisi selviytymään vaaditusta tilanteesta yksin, jolloin keskinäinen arvostus kasvaa, ja yhteistyölle tulee yhteinen päämäärä (Peter & Manz 2007, 119).

Tarkasteltaessa yhteistyötä koskevaa kirjallisuutta esille nousevat myös verkostot, joista on puhuttu jo kauan erityisesti akateemisissa yhteyksissä. Analyttinen pohdinta ja tieteellinen tutkinto koskien verkostoja alkoi levitä sosiologissa piireissä jo 1970-luvulla, mutta se eteni osaksi julkisen hallinnon ja byrokratian tutkimusta verkostoajatteluna vasta 1970-luvun lopulta alkaen ja vahvemmin 1980- ja 1990-luvuilla. (Virtanen & Stenvall, 2010.)



Sosiologina toiminut Mark Granovetter (1973) teki tunnetuiksi käsitteet *vahvat ja heikot siteet*. Tämän mukaan vahva side tai yhteys on säännöllinen ja jatkuva, jonka lisäksi se yhdistää eri verkostossa olevat toimijat, kun taas heikko side tai yhteys on enemmän sattunnaista, joka liittää toimijat yhteen ainoastaan tapauskohtaisesti tietyssä ajassa ja paikassa. Granovetterin havaintona oli, että vaikka verkostot pysyvät koossa vahvojen siteiden ansioista suurin osa uudenaikaisesta ajattelusta ja tiedosta välittyy kuitenkin heikkojen siteiden kautta. Tästä Virtanen ja Stenvall nostavat esiin näkemyksen siitä, että vahvojen siteiden avulla rakentuu eräänlainen suljettu piiri, johon heikkojen siteiden kautta saadaan uudistamisen impulseja eli eräänlaista sysäystä tiettyyn suuntaan. (Virtanen & Stenvall 2010, 200.)

Toisena käsitteellisenä näkökulmana verkostoihin on Virtasen ja Stenvallin (2010, 201) mukaan Ronald S. Burtin (1982) ilmaisema *verkostotoimijoiden väliset sillat ja rakenteelliset aukot*. Tämän mukaan siltojen tehtävä on yhdistää verkostotoimijat toisiinsa tilanteissa, joissa toimijat eivät tunne toisiaan. Esimerkkinä tästä on tilanne, jossa A ja C tuntevat B:n, mutta eivät toisiaan, jolloin B toimii siltana A:n ja C:n välillä. Tällaisia verkstorakenteita on yleensä useita rinnakkain tai limittäin, jolloin verkostoon syntyy eräänlaisia rakenteellisia aukkoja, joiden hallinnasta ja hyödyntämisestä tulee verkoston toiminnan, tiedon jakamisen ja innovatiivisuuden kannalta keskeinen tekijä. Burtin (2005) mukaan rakenteelliset aukot ovat merkityksellisiä, koska siinä välitetään tietoa verkostossa toimiville osapuolille, jotka linkittyvät toisiinsa näennäisesti tai sattumanvaraisesti. Tämän takia verkoston keskeisten toimijoiden rooli osaltaan kasvaa tiedon välittäjänä. (mt. 2010.)

Uusikylä (1999, 62) on määritellyt verkoston joukkona hajanaisia toimijoita eri organisaatioista, joilla on jokin yhteinen ongelma. Verkosto voidaan tällä tavoin havaita yhdenlaisena vuorovaikutusjärjestelmänä, jonka sisällä voidaan vaihtaa tietoja ja resursseja. (Eriksson & Arnkil 1995, 328.) Verkostot eivät toimi tyhjiössä, vaan ne ovat hajautettuja ja monimutkaisia sosiaalisia järjestelmiä, joiden toimintaa ohjaa erilaiset epäviralliset normit, vahva luottamus toimijoiden välillä ja yhteinen sitoutuminen asetettuihin päämääriin (Uusikylä 1999, 49). Helakorven (2005) mukaan verkostojen maailma on ollut pidemmän aikaa erityisesti yritysmaailman selviytymisen keino globaalissa, postmodernissa ja jopa kaaosmaisessa toimintaympäristössä. Myös julkisen puolen toimiin verkos-

toituminen on tullut yhä tiiviimmin osaksi toimintaa, ja nykyisin puhutaan pitkälti verkostoitumisesta ja alueellistamisesta toiminnan tehostamisena, järjestäjänä ja taloudellistajana. (Mt. 2005.)

## 2.2. Yhteistyön rakenne

Organisaatiot ovat ihmisten tarpeisiin perustettuja. Niitä on määritelty olevan tavoitteellisen ja sosiaalisen toiminnan yksiköitä. Tällä tarkoitetaan sitä, että ihmiset perustavat yhden tai useamman organisaation, jonkin yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. Tavoitteiden saavuttaminen edellyttää lähes aina ihmisten yhteistoimintaa, ja se helpottaa päämäärän saavuttamista. (Kuoppala 2014, 246-247.) Sosiaalisia verkostoja koskeva tutkimus on osoittanut, että ihmisille on tyypillistä hyödyntää omia verkostoja erilaisin tavoin ja itselleen edukkaimmalla tavalla (Burger & Buskens 2009, 63-64).

Nykyisin organisaatiot tulkitaan avoimina järjestelminä, jotka toimivat vahvassa vuoro-vaikutuksessa toistensa kanssa. Menestyäkseen strategisissa valinnoissaan ja saadakseen tarvittavat resurssit, tulee organisaatioiden toimia yhteistyössä muiden kanssa. (Helakorpi 2005.) Yhteistyön on nähty keinona organisaation uudistumiselle, uudentyypiselle yhteistyölle, uusien resurssien ja taitojen hankkimiseen. Tämän lisäksi verkostot ovat olleet keino edistää uusien innovaatioiden syntyä ja leviämistä erilaisissa muodoissa. (Virtanen & Stenvall 2019, 160.) Yhteistyötä tehdään sekä yli organisaatorajojen että organisaation eri yksiköiden, toimenkuvien ja roolien välillä, jolloin yhteistyölle muodostuu eräänlainen verkosto, ja se linkittää useita henkilöitä yhteen. Verkoston sisällä jaetaan yhteiset tavoitteet ja ollaan yhteisesti vastuussa toiminnasta. (Benoliel & Somech 2015, 84.) Tässä tutkielmassa korostuu nimenomaisesti organisaatioiden rajat ylittävä yhteistyö, koska yhteistyötä tehdään eri koulutusorganisaatioiden välillä. Lisäksi olennainen osa on myös organisaation sisällä tapahtuva yhteistyö, koska yhteistyö koskettaa eri toimijoita ja yksiköitä lukioiden tai korkeakoulun sisällä.

Onnistunut yhteistyö vaatii päätöksentekokykyä itsenäisesti toimivien tahojen välillä, jonka seurauksena tehdyt päätökset ovat yhteisiä ja niistä ollaan vastuussa yhteisesti (Liedtka 1996). Scharage (1990) muistuttaa, että yhteistyö on paljon enemmän kuin pelkkää yhteydenpitoa tai tiimityötä. Yhteistyöstä tulee sitä myöden tuottavampaa, kun tiimin

jäsenet ymmärtävä oman rajallisuutensa ja alkavat hyväksymään sekä kunnioittamaan toistensa näkökulmia ja mielipiteitä eli aidosti toimimaan yhdessä. Tätä kautta yhteistyön todelliset hyödyt voivat myös konkretisoitua, ja yhteistyön vaikuttavuutta voidaan mitata sen tulosten perusteella. (Scharage 1990.) Yleisesti uskotaan, että aidosti yhteistyötä tekevät tiimit ovat innovatiivisempia, tuottavampia ja tyytyväisempiä, kuin tiimit, jotka eivät tee yhteistyötä (Peters & Manz 2007).

Helakorven (2005) mukaan on olemassa erilaisia organisaatioiden välisiä verkostomalleja. Suominen (2004) viittaa lähinnä Paijaan (2000) jaottele verkostot kolmeen päätyyppiin: alueelliset, vertikaaliset ja horisontaaliset. *Alueellisilla verkostoilla* tarkoitetaan tietylle maantieteellisellä alueella olevia osajia, jotka toimivat toisiinsa liittyvillä aloilla. Esimerkkinä tällaisesta on Piilaakson teknologiakeskittymä, jossa samalla alueella olevat toimijat muodostavat klusterin, jossa toimivat yhteistyössä. *Ydinkeskeinen verkosto* on puolestaan tietyn keskeisen ydintoimijan ympärille rakentunut, jossa keskiseinä toimijana voidaan pitää esimerkiksi koulutus- tai tutkimuslaitosta. (Helakorpi 2005, 14.)

Wahls ja Kahn (2009) määrittelevät eri muotoja korkeakoulusektorilla tehtävälle yhteistyölle. Näistä yksi on *sektoriyhteistyö* (sectoral), jossa yksilöt, ryhmät ja instituutiot työskentelevät yhdessä samalla sektorilla yhteisten päämäärien saavuttamiseksi. Lisäksi Helakorven (2005) mukaan *vertikaalinen verkosto* muodostuu saman tuotantoprosessin eri vaiheisiin erikoistuneista yrityksistä. Niitä voidaan kutsua myös *strategisiksi verkostoiksi* tai *alliansseiksi*. Verkosto voi koostua esimerkiksi päähankkijasta ja useammasta alihankkijasta. *Horisontaalinen verkosto* puolestaan toimii, joko kilpailevien tutkimus- tai oppilaitosten välillä yhteistyössä tietyssä arvoketjun osassa. Se toimii nimensä mukaisesti vaakasuunnassa eli samalla tasolla olevat toimijat tekevät keskenään yhteistyötä. (Helakorpi 2005, 14.)

### 2.3. Onnistuneen yhteistyön edellytykset

Yhteistyö on tavoitteellinen ja aktiivinen prosessi, joka syntyy toiveesta tai tarpeesta luoda jotain uutta tai ratkaista jokin ongelma (Peter & Manz 2007, 119). Nykyisin yhteiskunnan haasteet ovat yhä monimutkaisempia, ja niiden ratkaisemiseksi julkisen sektorin yhteistyön tärkeys on korostunut (Clarke & Fuller 2010, 85). Yhteistyö voi olla tällöin

lyhytaikaista tai pidempään jatkuvaa, ja se voi toimia eri muodoissa, kuten avoimena tai rajoittuneena. (Selsky & Parker 2005, 850.)

Onnistunut yhteistyö vaatii sen organisoitumista. Yhteistyön muodostumiselle on erilaisia tapoja ja yhteistyöverkostot voivat muotoutua monin tavoin (Ranta 2011). Kuten edellisessä luvussa mainittiin, käsiteltäessä eri koulutusorganisaatioiden välistä yhteistoimintaa, edellyttää se verkostojen ja verkostoitumisen ymmärtämistä. Helakorven (2005, 11) mukaan verkostoitumista voidaan ymmärtää eri aloilla, alueilla ja tasoilla tapahtuvaksi. Verkostoitumista voidaan lähestyä *alakohtaisella verkostoitumisella*, joka viittaa erityisesti samalla alalla toimivien keskinäiseen verkostoitumiseen, sekä *alueellisella verkostoitumisella*, joka puolestaan käsittää laajemman yhteistoiminnan alueen, jossa voi olla mukana eri toimijoita. Lisäksi voidaan puhua *eri tasojen verkostoitumisesta*, jolla tarkoitetaan eri organisaatioiden välillä tapahtuvaa yhteistyötä. (Helakorpi 2005, 11.) Tarkasteltaessa korkeakoulun ja lukion välistä yhteistyötä, voidaan tätä pitää alakohtaisena verkostoitumisena, ja eri tasojen verkostoitumisena, koska yhteistyö muodostaa verkoston yli organisaatorajojen samalla alalla toimivien organisaatioiden välille. Lisäksi tarkasteltaessa alueellista yhteistyötä paikallisten korkeakoulujen ja lukioiden välillä, liittyy tähän kiinteästi myös alueellinen verkostoituminen.

Rannan (2011) mukaan olennaista on, että yhteistyölle on asetettu yhteisesti sovittu tavoiteltava päämäärä. Verkostot voivat muodostua kahden tai useamman organisaation välisestä yhteistyöstä. Laajempia yhteistyöverkostoja on nimetty monenkeskisyydellä, jossa taloudellisen hyödyn sijasta olennaista on eri toimijoiden toimintatavat ja tavoitteiden muotoutuminen yhteiseksi eli koko verkoston intresseiksi. Esimerkiksi koulutusorganisaatioiden ja yritysten välisessä yhteistyössä on usein kyseessä monenkeskisyys. (Ranta 2011.) Tässä tutkielmassa monenkeskisyys on myös yksi osa-alue, sillä olennainen osa korkeakoulujen ja lukioiden välistä yhteistyötä on nimenomaisesti yhteiset päämäärät. Korkeakoulut ja lukiot toimivat samalla sektorilla, joten niiden tavoitteet, toimintatavat ja päämäärät ovat hyvin saman kaltaiset. Tämä helpottaa yhteistyön rakentumista ja yhteisen päämäärän löytymistä. Korkeakoulujen ja lukioiden välisen ideaaliyhteistyötilanteessa lukiolaiset saavat riittävästi tietoa eri koulutusaloilta, jonka avulla he siirtyvät yhä jouhevammin korkeakouluopintoihin ja tätä kautta työelämään. Yhteistyö monipuolistaa lukioiden opetusta, ja korkeakoulujen näkökulmasta, voi auttaa löytämään juuri oikeat opiskelijat oikeille aloille. Yhteistyötä tekevien tahojen toimintaa helpottaa se, että ne

toimivat samalla yhteiskunnan sektorilla, ja niiden tavoite on tuottaa yhteiskuntaan koulutusta ja uutta osaamista.

Rannan (2011) mukaan yhteistyön ymmärtämiseksi tulee tarkastella yhteistyön toteutumista yhteistyöprosessina. Prosessien syntymiselle ei riitä pelkästään rakenteet, vaan yhteistyö on toimintatapana vapaaehtoista, jolloin yhteistyön osapuolet joko toteuttavat tai jättävätkä toteuttamatta yhteistyötä (Keyton, Ford & Smith 2008; Lewis 2006). Tämä on olennaista siitäkin syystä, että vaikka organisaatiot tekevät yhteistyötä, yhteistyön toteuttavat käytännössä ihmiset eli eri organisaatioiden edustajat (Ranta 2011). Helakorven (2005) mukaan verkoston toimimisen kannalta tarvitaan sosiaalista pääomaa eli yhteisön jäsenten keskenään jakamia epämuodollisia arvoja ja normeja, jotka muodostavat yhdistävän tekijän yhteisön toimijoiden välille.

Helakorpi (2005) luonnehtii viitaten TT:n (2003) raporttiin verkostoitunutta toimintaa kahden tai useamman osapuolen väliseksi toiminnaksi, jolle on tyypillistä neljä eri tekijää:

**1. Tavoitteellista, pitkäaikaista, jatkuvaa ja säännöllistä yhteistyötä lopputuotteiden saamiseksi.**

Toimiva verkostoituminen edellyttää oikeita henkilöitä, organisaatioiden tuntemusta sekä yhteisen arvo- ja ajattelumaailman jakamista tai ainakin ymmärtämistä, ettei sen saavuttaminen ole mahdollista kertaluonteisessa tai hyvin satunnaisessa yhteistyössä.

**2. Yhteistyötä ydinprosesseissa joko lopputuotteiden tuotannossa tai tuotanto tukevissa ydintoiminnoissa, kuten tutkimuksessa ja kehitystoiminnassa, tieto- ja viestintätekniikassa, myynnissä ja markkinoinnissa.**

**3. Vuorovaikutteista ja luottamuksellista.**

Kehittynyt ja tiivis vuorovaikutus ovat edellytys luottamuksen synnylle. Vuorovaikutus on myös edellytys sille, että eri organisaatioiden toimijat tiedostavat yhteisen viitekehyksen ja mieltävät yhteistyön sisällön samalla tavoin.

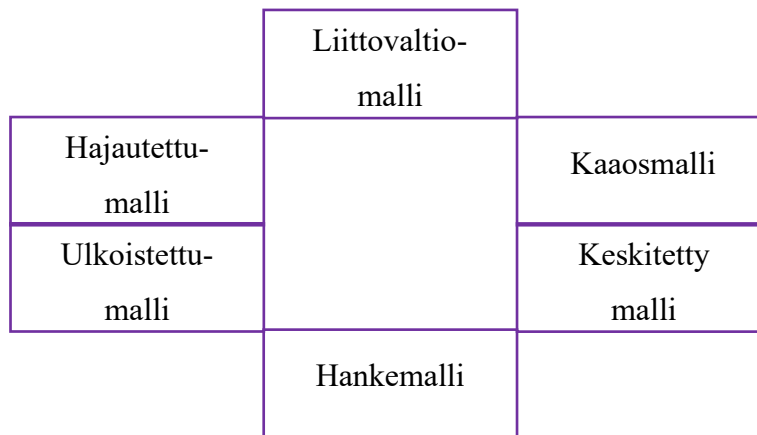
**4. Molempien osaamista kehittävää strategiaa, jossa oppiminen on väline tulevaisuuden taloudellisten hyötyjen tavoittelussa.**

Yhteistyön kannalta on olennaista, että kukin osapuoli hyötyy yhteistoiminnasta. Verkoston myös tulee tuottaa organisaatiolle tai yritykselle hyötyä pitkällä aikavälillä.

Helakorven viittaamissa verkostoitumisen toiminnan tunnuspiirteissä korostuu yhteistyö yritysmaailmassa, mutta niissä on tekijöitä, jotka pätevät myös koulutussektorin toimintaan. Koulumaailmassa voidaan esittää tuotteena sen tarjoamaa koulutusta ja sen tuottamaa osaamista yhteiskunnan hyväksi. Yhteistyö vaatii yhtä lailla tavoitteellista ja pitkäaikaista tekemistä, jolla on vuorovaikutteinen ja luottamuksellinen suhde. Olennaista on myös, että yhteistyö hyödyttää molempia osapuolia, ei vain toista.

Vaikka tässä tutkielmassa käsitellään korkeakoulujen ja lukioden yhteistyötä, liittyy yhteistyön organisointiin samaa tematiikkaa, kuin korkeakoulujen tekemään muuhunkin yhteistyöhön. Vihervaara (2015) on tarkastellut yritysten ja yliopistojen välisen yhteistyön muotoja ja organisointi, jossa olennaisena osana on yliopistojen organisaation rakentamiseen liittyvät haasteet. Korkeakoulut rakentuvat johdosta, tiedekunnista, laitoksista ja muista pääasiassa hallinnollisista erillistoiminnoista. Tämä asettaa omat haasteensa yhteistyön organisoinnille, koska ei ole täysin selvää, mille osa-alueelle tai vastuhenkilöille yhteistyön organisointi kuuluu. Vihervaaran mukaan yhteistyön osapuolille tulee selvittää sen organisointia, ja olla henkilöitä, jotka tuntevat korkeakoulun organisaation rakenteet ja ovat motivoituneita rakentamaan siltoja eri toimijoiden välille. Yhteistyön onnistumisen kannalta on olennaista, että on ihmisiä, jotka näkevät aidosti yhteistyön mahdollisuudet. (Mt. 2015, 48-49.)

Vihervaaran (2015) mukaan yritys-yliopisto yhteistyölle on eri organisoitumisen malleja. Nämä ovat *hajautettu malli*, *ulkoistettu malli*, *liittovaltiomalli*, *hankemalli*, *kaaosmalli* ja *keskistetty malli*. Tutkielman johtopäätöksissä tarkastellaan, mallien soveltuvuutta toisen asteen ja korkeakoulujen välisen yhteistyön organisoitumiseen.



*Kuvio 1. Yritys-yliopisto-yhteistyön organisointimalli (mukauteltu Viher-  
vaara 2015, 50)*

Vihervaaran (2015) mukaan *hajautetulla yhteistyömalli* on yleisin yliopiston ja yritysten välisen yhteistyön toimintamalli. Hajautetussa mallissa kukin professori tai opettaja tekee yhteistyötä omista tarpeistaan ja lähtökohdistaan käsin. Tällöin korostuu opettajan valta, vastuu ja henkilökohtaiset suhteet. Yhteistyön perustana olevat vakiintuneet suhteet ovat voineet syntyä vuosien aikana, jolloin ihmiset eri organisaatioissa tuntevat toisensa ja yhteydenpito on helppoa. Hajautetussa mallissa sovitaan yhteistyöstä suoraan, ja malli perustuu vahvoihin henkilökohtaisiin suhteisiin. Korkeakoulun johdon kannalta malli näyttää vaivattomana, koska sitä ei tarvitse rakentaa tai ylläpitää. (Mt. 2015, 50.)

Vihervaaran mukaan hajautettuun malliin liittyy kuitenkin haasteita. Vihervaaran kyseenalaistaa mallia siitä, onko hajautettumalli seurausta konkreettisista päätöksistä vai vain turvallinen selitys tilanteelle, jolle ei ole haluttu tehdä mitään. Vihervaara käsittelee yhteistyötä yrityksen näkökulmasta, mutta voidaan ajatella, että sama ongelma on lukioiden näkökulmasta. Hajautetun mallin ongelma yhteistyötä korkeakoulun kanssa tekevän näkökulmasta on se, että selkeää yhteistyötahoa ei ole, vaan yhteyshenkilö tulee itse etsiä. Tämä on hankaa johtuen korkeakoulujen monimutkaisesta organisaatorakenteesta. Vihervaara myös muistuttaa, että malli ei kannusta uusien yhteistyökumppaneiden etsintään, koska yhteistyötä tehdään jo niiden tahojen kanssa, joiden kanssa sitä on tehty ennenkin. Toiminnan ollessa hajautettua, kellekään ei myöskään ole täysin kokonaiskuva siitä, mitä yhteistyö kokonaisuudessaan sisältää, jolloin myös yhteistyön synergiaedut jäävät saavuttamatta. Hajautetussa mallissa myös tieto on yhteistyötä tekevien ihmisten takana tai välillä, ja tämä asettaa riskin tietojen katoamiselle. (Mt. 2015, 50-52.)

*Keskitettyssä mallissa* yhteistyö siirretään yhden toimijan vastuulle. Tällöin yliopistoon perustetaan yhteistyöstä vastuussa oleva yksikkö. Vihervaaran tapauksessa yritykseen puolestaan nimetään yliopistoyhteistyöstä vastaava työntekijä. Selvimät edut keskitettyssä yhteistyön mallissa on kokonaistilanteen hallitseminen tehokkaammin. Tällöin sekä yritys että yliopisto pystyvät hallinnoimaan yhteistyötä kokonaisuutena ja keskittämään voimavarojaan. Vihervaaran mukaan keskitetyn mallin haasteena on niin sanottu Portinvartija-problematiikka, jossa kaiken yhteistyön pitää mennä tietyn tahon kautta. Tämä voi aiheuttaa pullonkaulan yhteistyön tekemiselle ja tehdä siitä monimutkaisempaa. (Mt. 2015, 54-55)

*Kaoottinen yhteistyömalli* muodostuu yleensä itsestään suurten organisaatiomuutosten yhteydessä esimerkiksi korkeakoulujen fuusioituessa. Vihervaara painottaa, että kaoottinen yhteistyömalli ei ole toivottavaa, ja yleensä toiminnan vakiintuessa myös kaoottisuus vähenee. Tyypillistä kaoottisessa yhteistyön mallissa on, että päämäärät ja vastuut on määriteltä epäselvästi tai niitä ei ole määriteltä lainkaan. Yhteistyön ongelma tällaisessa tilanteessa on se, että vastuunjatko organisaation sisällä on epäselvää ja kaaoksessa toiminen vie ylimääräistä energiaa henkilöstöltä. Yhteistyökumppanin näkökulmasta on puolestaan hankalaa löytää vastuuhenkilöä, jonka kanssa neuvotella asioista. *Ulkoistetussa yhteistyömallissa* yliopisto ulkoistaa yhteistyön organisoinnin ulkopuoliselle taholle. Tällöin toiminta on yliopiston ulkopuolista, ja yhteistyöverkostot sekä osaaminen ovat irrallaan yliopistosta. (Mt. 2015, 57-60). Tällainen mallia voidaan pitää tarpeettomana käsiteltäessä korkeakoulujen ja lukiodien välistä yhteistyötä, koska kyseessä on yhteistyönmuoto, jonka on tarkoitus olla kiinteästi osa korkeakoulun toimintaa ja opetusta.

*Hankemalli* on yleinen tapa luoda yhteistyötä omien kehityshankkeiden kautta. Tunnusomaista hankemallille on, että se on ajallisesti rajattu, hankkeella on ennakkoon määritellyt tavoitteet ja hankkeelle saadaan yliopiston perusrahoituksen ulkopuolista rahaa esimerkiksi EU:lta tai OKM:lta. Haasteena hankkeina toteutettavissa yhteistyössä on se, miten toiminta integroidaan osaksi yliopiston toimintaa, siten että toiminta jatkuu myös hankkeen päättymisen jälkeen. Ulkopuolinen rahoitus tekee toiminnasta herkästi projektiluontoista, ja ulkoisen rahoituksen turvin yliopistot tekevät projektina asioita, jotka kuuluisivat yliopiston normaaliin, pitkäjänteisen toiminnan kehittämiseen. Olennaista olisi-kin Vihervaaran mukaan pystyä sulauttamaan hankkeissa löydetyt toimintamallit vakiin-



tuneesti pyörimään myös omillaan ilman hankkeen tuomaan ekstra rahoitusta. (Vihervaara 2015, 64-66.) Tällaisia hankkeita, jotka kytkeytyvät myös yhteistyön koulutussektoreiden välillä, on erilaisia. Esimerkiksi Tampereen ammattikorkeakoulun NaisTech hanke (TAMK 2020), jossa tavoitteena on innostaa ja rohkaista tyttöjä opiskelemaan teknillisiä aloja tai Metropolia Ammattikorkeakoulun TeiniMINNO – moniammatillinen toimintakonsepti (2017), jossa kehitetään monialaista ja moniasteista toimintamallia, jonka tavoitteena on sujuvoittaa toisen asteen opiskelijoiden siirtymää työelämään tai korkeasteen opintoihin.

*Liittovaltiomallissa* yliopistossa on keskitetty eri toimijoita saman toiminnon alle, jolloin toiminta on osittain keskitettyä. Vihervaara käyttää esimerkkinä Aalto-yliopiston Yrityssuhteet yksikkö, jonka alle on koottuna ura- ja rekrytointipalvelut, alumnipalvelut ja varainhankinta. Yksikön tarkoituksena, on olla alustava keskustelukumppani yrityskontakteille, ja kehittää yhteistyötoimintaa. Yksikön tarkoitus ei ole rajoittaa koulun muiden tahojen mahdollisuutta tehdä yhteistyötä suoraan yritysten kanssa, vaan yksikön tavoite on tarjota neuvottelukumppani yrityksille, jonka intresseissä on miettiä yhteistyötä laajassa mittakaavassa. (Vihervaara 2015.)

Vihervaaran käsittelemät mallit ja esimerkit koskevat yritysten ja korkeakoulujen yhteistyötä, mutta niistä on silti mahdollista havaita yhtäläisyyksiä korkeakoulujen ja lukioiden väliseen yhteistyöhön. Nämä mallit eivät välttämättä suoraan toimi korkeakoulujen ja lukioiden väliseen yhteistyöhön, mutta niiden malleissa on keinoja yhteistyön organisointiin myös tässä kontekstissa. Mallien toteutusta osana empiiristä osiota käsitellään tutkielman johtopäätöksiä käsittelevässä osiossa.

## **2.4. Yhteistyön johtaminen**

Yhteistyö ja verkostot ovat nousseet voimakkaasti esille 2000-luvun aikana. Myös julkisella sektorilla yhteistyön merkitys on kasvanut, ja sitä myötä myös sen johtamiseen, on alettu kiinnittää yhä enemmän huomiota. Virtanen ja Stenvall (2019, 159) selittävät kehitystä sillä, että ihmisiä ei voi tarkastella pelkästään yksittäisinä toimijoina, vaan suhteessa erilaisiin sosiaalisiin verkostoihin. Eri verkostojen ja yhteistyön tarkastelu onkin noussut

yhä olennaisemmaksi osaksi julkista johtamista, ja niiden muodostumista on yhä tärkeämpää ymmärtää. Verkostojen tematiikka on julkisen johtamisen yksi merkityksellinen osa-alueita, ja se on yhä vahvemmin kytkeytynyt osaksi hallintotieteellistä ja julkisen politiikan tutkimuksellista toimintaa. (Mt. 2019, 160.)

Yhteistyön onnistumisen kannalta on olennaista, että se on osa organisaation toimintaa, joka voi vaatia organisaatiokulttuurin muuttamista. Johtaminen ymmärretään helposti kahdella eri tavalla, asioiden johtaminen (*management*) ja ihmisten johtaminen (*leadership*). Johtamisesta ei voida rajata pois toista vaihtoehtoa, sillä molempaa johtamista tarvitaan toimintakulttuurin muutokseen. Onnistunut muutos vaatii 70-90 prosenttia ihmisten johtamistaitoja, ja vain 10-30 prosenttia asioiden johtamistaitoja. (Kotter 1996.) Organisaatioiden sisäisen, ja organisaatioiden välisen yhteistyön kasvettua, on yhteistyöstä tullut julkisten organisaatioiden yksi menestyksen edellytyksistä ja yhteistyöllä on nähty olevan erilaisia organisaation toimintaa hyödyntäviä tekijöitä. Organisaatioiden sisäisten ja ulkoisten rajojen ylittäminen on nähty erityisesti keinona uudistumiseen, uudenaikaiseen yhteistyöhön, uusien resurssien hankkimiseen ja taitojen kehittämiseen (esim. Walter ja Grodal 2005, 59-60). Lisäksi yhteistyö on nähty pohjana uusien innovaatioiden synnylle (Virtanen & Stenvall 2010).

Julkisen hallinnon toiminnan toteutukseen osallistuu useita toimijoita. Tämä tuo vastuun siitä, että eräänlaista monitoimijuutta kyetään käyttämään tarkoituksen mukaisella tavalla hyväksi julkisen sektorin toiminnan kannalta, joka haastaa organisaation johtamista. Julkisessa hallinnassa on käynnissä muutos, jossa hallintojärjestelmä rakentuu uudenaikaisella tavalla tukemaan itseohjautuvia toimintayksiköitä ja yhteistyötä yli organisaatorajojen tekeviä julkisen hallinnon toimijoita. Yksilöillä ja organisaation sisällä toimivilla yksiköillä on siis merkitystä, vaikutusta ja myös vastuuta siitä, miten yhteistyötä toteutetaan. Johtamisen avulla pystytään luomaan puitteita yhteistyön toteuttamiselle. (Virtanen & Stenvall 2019, 46-47.)

Virtasen ja Stenvallin (2019) mukaan julkisen toimintapolitiikan toteutukseen kytkeytyy yksityisen, kolmannen sektorin toimijoita tai asioita hoidetaan julkisen sektorin toimijoiden yhteistyössä. Nämä yhteistyön muodot luovat verkostoja ja parhaillaan niissä tehdään jatkuvaa vuorovaikutusta, esimerkiksi vaihdetaan resursseja, kuten tietoa ja osaamista. Lisäksi verkostot mahdollistavat keskustelun ja neuvottelun foorumin eri tehtävistä

ja asioista. Verkoston johtamiseen vaikuttaa kuitenkin sen muodollisuus sillä, mitä epämuodollisempi verkosto on, sitä hankalampaa on sen johtaminen. (Mt. 2019, 46-47.)

Verkostojen kompleksinen toimintaympäristö ja verkoston toimijoiden merkityksellinen rooli tiedonvälittäjinä, on vaikuttanut siihen, että hallinnon ja politiikan tutkijat ovat kirjoittaneet verkostojen johtamisesta nimenomaisesti verkostojen strategisen näkökulmasta. Virtanen ja Stenvall (2010) nostavat esille Klijn (2007) tutkimukset, jossa on eroteltu kaksi periaatteellista verkostojen johtamisen strategiaa, jossa toisessa tavoitellaan vuorovaikutuksen hallitsemista ja toisessa verkostojen rakenteen näkökulmaa. Vuorovaikutuksen hallinnassa olennaista on esimerkiksi koalitioiden rakentaminen, resurssien kohdentaminen, tiedon välittämisen periaatteiden yksilöiminen ja verkostojen hallinnassa puolestaan esimerkiksi verkstorakenteen variointi, verkostotoimijoiden roolin muuttaminen ja verkosto-osallisuuden periaatteiden yksilöinti. Helakorven (2005) mukaan organisaatioiden toimintatapa on muuttunut vertikaalisesta tehokkuutta korostavasta organisaatiosta kohti horisontaalista organisaatiota, joka korostaa oppimista. Verkostomaisessa työn organisaatiossa korostuu työn tekeminen tiimimäisesti tietyn kokonaisuuden ympärillä, jonka onnistuminen edellyttää vastuuttamisesta ja strategista liikkumavaraa. (Helakorpi 2005.)

Virtanen ja Stenvall (2010) jakavat verkostojen johtamisen ja toiminnan kuuteen osioon, jotka ovat (1) vuorovaikutus, (2) tavoitteellisuus, (3) optimaalisten työskentelyolosuhteiden mahdollistaminen, (4) kokonaisuuksien hallinta, (5) periaatteellisuus ja (6) uudistuminen ja muutosten aikaansaaminen. Näillä tekijöillä on vaikutusta sekä yhteistyön onnistumisen että vaikuttavuuteen. Ensinnäkin vuorovaikutuksella on keskeinen suhde sekä Granovetterin vahvojen ja heikkojen siteiden käsitteisiin kuin myös Burtin rakenteellisten aukkojen ja välittäjätoimijoiden rooliin verkostossa, joiden ajattelumallit koskevat sekä yksittäisen henkilön että organisaatiotoimijoiden vuorovaikutussuhteita. Olennaista on huomata, että vuorovaikutuksella on merkittävä rooli yhteistyön syntymisen kannalta, ja ilman vuorovaikutuksessa tapahtuvaa kommunikointia toimijoiden välillä, ei verkostossa voi tapahtua mitään. Kommunikaatio voi olla verkostossa luonteeltaan yhdensuuntaista eli tiedonvälitystä tai edestakaista eli resiprookkista tiedonvaihtoa. Olennainen osa vuorovaikutustaitoa on sekä suulliset että kirjalliset viestintätaidot. (mt 2010.)

Toisena tekijänä Virtanen ja Stenvall nostavat esille verkostojen tavoitteellisen toiminnan. Tyypillisesti asiantuntijaverkostojen sisällöt ja tavoitteet voivat vaihdella. Organisaation näkökulmasta kuitenkin korostuu näkemys siitä, että verkostoon osallistumisen perusteena tulisi olla tavoitteellinen toiminta. Asiantuntijaverkostot ovat muutakin kuin tiedonvälityskanavia, sillä niiden kautta on mahdollista vaikuttaa asioiden kulkuun ja etenemiseen. Verkoston toimimisen kannalta on siis olennaista, että sille on asetettu selkeät tavoitteet toiminnalle, jotka sitouttavat sekä organisaatioita että yksilöitä sen toimintaan. (mt. 2010.)

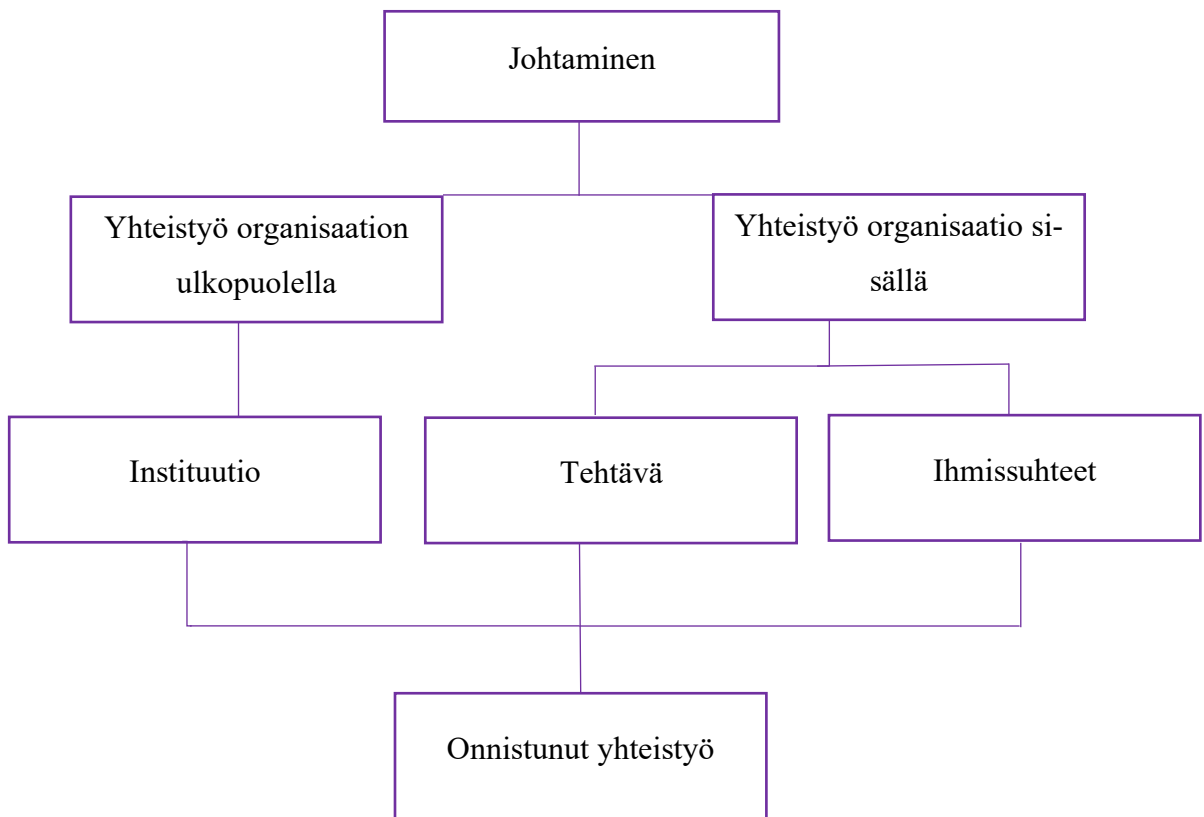
Kolmantena Virtasen ja Stenvallin (2010) määritellyistä verkostotoiminnan johtamisen tekijä on optimaalisten työskentelyolosuhteiden mahdollistamisen. Viitaten Meier ja Hilliin (2007, 61-62) erilaisten verkostojen muodostuminen on haastanut käsitystä organisaatiokohtaisesta byrokraatia-ajattelusta. Problematiikaksi nostetaan ensinnäkin byrokraattisten organisaatioiden seurauksen siitä, että moninaiset julkisen politiikan kehittämistoimenpiteet ovat vahvasti sidoksissa erilaisten verkostojen toimintaan. Näkemyksen mukaan verkostot ovat perinteisesti syntyneet ratkaisemaan, jonkin tietyn vaikean ongelman, jonka ratkaiseminen perinteisille yksittäisille organisaatioille voi olla hankalasti saavutettavissa. Ongelmallisena Meier ja Hill (2007) näkevät sen, että ongelmat ratkaistaan usein erilaissa verkostoissa, mutta käytännön toteuttaminen jätetään yksittäisten organisaatioiden ja byrokraatian tehtäväksi. Tämä liittyy osaltaan johtajien vastuuseen optimaalisten työskentelyolosuhteiden mahdollistamiseen, jossa keskiössä on asiantuntijoidensa osallistaminen erilaisiin alalla toimivien asiantuntijaverkostojen toimintaan. Asiantuntijoiden osallistamisella pystytään myös vaikuttamaan heidän ammattitaidon kasvuun ja ammatillisen identiteetin vahvistamiseen. Lisäksi verkostojen kautta voi tuntea sosiaalisen tuen verkostoa, jolla voi olla vaikutusta työhyvinvointiin. (Virtanen & Stenvall 2010, 203-204.)

Neljäntenä tekijänä Virtanen ja Stenvall nostavat yhteistyön johtamisessa kokonaisuuksien hallinnan. Verkostot ovat monimutkaisia, ja tämä vaikuttaa myös niiden johtamiseen sekä hallintaan. Muodolliset organisaatiot ja erilaiset verkostot muodostavat kompleksisen ja moniselitteisen rakenteen, jonka toimintaa voi olla hankala tunnistaa ja hallita. Sengen (2006) mukaan kokonaisuuksien hallinnassa verkostojen osalta, on kyse systeemiälykkyydestä, joka on lähtöisin oppivan organisaation teoriaperustasta. Sengen mukaan oppivaorganisaatio muodostuu viidestä tekijästä, jotka ovat (1) henkilökohtainen

osaaminen, (2) erilaiset älylliset toimintamallit, (3) yhteisesti jaettu näkemys visiosta, (4) tiimioppiminen ja (5) systeeminen ajattelu.

Periaatteellisuus on yksi verkostollisen toiminnan ulottuvuus. Verkostojen toiminnan keskiössä tulisi olla yhteistyö, jolloin verkostossa toimimisen keskeisenä tekijänä tulisi olla toisen verkostokumppaneiden kunnioittaminen ja arvostus. Yhteistyö perustuu luottamukselle, ja yhteistyön toimimisen kannalta on relevanttia pohtia, miten omalta osaltaan luottamusta kasvatetaan ja sen molemminpuolisuutta. Toisten arvostamisen kautta myös vahvistetaan luottamussuhdetta verkostotoimijoiden välillä ja tätä kautta edistetään verkoston toimintaa. Verkostojen tarkoituksena on tukea julkisen organisaation uudistumista ja muutosten aikaansaamista. Yhteistyön myötä syntyvät toimintakonseptit antavat suuntaa julkishallinnon organisaation kehittymiselle ja uudistumiselle. Verkostoilla on olennainen tehtävä kehittää julkisten palveluiden tuottamista, ja niiden avulla pystytään kiinnittämään huomiota myös niiden johtamisen kehittämiseen. Stenvallin ja Virtasen mukaan julkishallinnot toimivat avoimina systeeminä, jotka kytkeytyvät erilaisen yhteistoiminnan kautta osaksi ympäröivää yhteiskuntaa ja sen toimintaa. (Virtanen & Stenvall 2010, 205-207.)

Yhteistyön johtamisen tulee olla osa muuta johtamista, ei erillinen toimenpide (Pritchard 1996, 221). Olennaista on kuitenkin, että johtamisessa tunnistetaan ja otetaan huomioon yhteistyön johtaminen osana muuta toimintaa. Kogler Hill (2006, 210) mukaan tehokkaassa yhteistyön johtamisessa kohdistetaan huomiota joko tehtäviin tai ihmissuhteisiin. Hill on rakentanut tehokkaan yhteistyön johtamisen mallin (kuvio 2). Tämän mukaan johtamista tulee tarkastella sekä organisaation sisällä että sen ulkopuolella. Sisäinen johtaminen tulee kohdistaa sisäisten prosessien määrittelyyn ja osapuoliin, kun taas ulkopuoliset johtamistoimet instituutioon. Parhaassa tapatuksessa johtajat seuraavat ja huomioivat kummatkin ulottuvuudet johtamisessaan. (Kogler Hill 2007.)



*Kuvio 2. Yhteistyön johtaminen (mukaillen Hill, S. 2007, 210)*

Korkeakoulujen erilainen organisaatorakenne tuo oman vaikutuksensa korkeakoulujen toiminnan johtamiseen. Korkeakoulujen erityisyyttä on syytä pohtia myös niiden organisaatorakenteen näkökulmasta. Korkeakouluja on usein kuvattu löyhäkytkentäisiksi niiden osajärjestelmien välisten etäisyyksien vuoksi (esim. Clark 1983; Hölttä 1995). Nämä etäisyydet liittyvät korkeakoulujen matriisiorganisaatorakenteeseen, jossa tehtävien ja asiantuntemuksen mukainen yksikköjako ja ohjaus on yhdistetty. Näin ollen hallinto muodostaa päätoiminnoista eroavan kokonaisuuden. Organisaatiota johdetaan yhtäältä tieteen- tai koulutusalojen ja toisaalta hierarkkisen hallinnon kautta. Yliopistoissa organisoituminen tapahtuu tieteenalojen mukaisesti, kun taas ammattikorkeakouluissa se perustuu ennen kaikkea koulutuksen sisältöön. (Kuoppala 2014, 273–275; Virtanen 2014, 310.) Korkeakoulujen organisaatorakenteeseen liittyy erityispiirteitä, jotka heijastuvat organisaation toiminnan muutosten läpivientiin. Kuten Virtanen (2014, 292) toteaa, korkeakoulujen johtaminen jakaantuu sisällöllisesti akateemiseen ja hallinnolliseen johtamiseen. Akateeminen johtaminen tarkoittaa tutkimuksen ja opetuksen sisällöllistä johta-

mista. Hallinnollisella johtamisella puolestaan viitataan useimmiten niiden johtajien työhön, jossa tutkimuksessa ja opetuksessa meritoituminen ei ole keskeistä. Sen vastuualueita ovat päätöksenteon valmistelu sekä tukitoimintojen ja kirjasto- ja tietopalveluiden johtaminen. Vaikka hallinnollisen ja akateemisen johtamisen rajoja ei käytännössä määritetä kovinkaan tarkasti, niiden painopistettä voidaan pitää erilaisena, joka asettaa omat haasteensa korkeakoulujen johtamiselle. (Mt. 2014)

### 3 METODOLOGIA

Tutkimuksen metodologian kautta voidaan tarkastella käytettävien tutkimusmenetelmien taustalla olevia perusteita ja lähtökohtia. Samalla tehdyt metodologiset valinnat antavat viitekehyksen tutkimukselle ja sen laajuudelle (Kyrö 2014; Hirsjärvi ym. 2000, 183). Metodologian avulla avataan tutkimuksessa käytetyn aineiston valinnan ja keruumenetelmien muodot. Lisäksi metodologian tavoitteena on avata käytetyt analyysimenetelmät ja niiden järkevyyt suhteessa tutkittavaan aiheeseen. Metodologia voi sisältää myös useita eri menetelmiä sekä tutkimusaineiston keräämiseen että analyysin tekemiseen liittyen. (Kyrö 2014.) Tutkimuksella tulee olla juuri sille valittu ja yksilöllinen metodologia. Onnistuneen metodologisten valintojen taustalla, on pohdintaa tutkimuksen teoreettisesta taustasta ja vertailua erilaisten metodien tai niiden yhdistämisen välillä. (Laaksovirta 1985, 41.)

Metodologian taustalla on eri tieteenfilosofisia eli tutkimusotteellisia olettamuksia. Näiden avulla tutkija tekee, joka tietoisesti tai tiedostamattaan valintoja, jotka ohjaavat tutkimusta tiettyyn suuntaan. Valintoja tehdään esimerkiksi käytettävien teorioiden ja metodologian välillä. (Kyrö 2014.) Tieteenfilosofia ilmenee myös erilaisten näkökulmien kautta. Hirsjärven ym. (2000) mukaan ontologia määrittelee sitä, miten tutkittavaa ilmiötä voidaan ymmärtää ja mikä tiedosta on todellista. Epistemologia puolestaan kertoo, millaisten metodien avulla tietoa on ajateltu saatavan. Logiikalla puolestaan käsitetään, sitä millaisilla periaatteilla tutkittu asia on todistettu todeksi. Neljäntenä tieteenfilosofian ulottuvuutena on teleologia, jonka tehtävä on selventää tutkimuksen tekoon johtaneita syitä. Näiden eri tieteenfilosofien kautta syntyy tutkimusstrategia, jolla tarkoitetaan niitä eri keinoja, joilla parhaiten saadaan vastauksia asetettuihin kysymyksiin. (Hirsjärvi ym. 2000, 129–130.)

Tässä tutkielman osassa on esitelty tutkimuksen käytetyt tutkimusmenetelmät, aineiston keruumenetelmät ja analyysimenetelmät.



### 3.1. Tutkimusmenetelmä

Tutkielman tutkimusstrategia perustuu tapaustutkimukseen, jossa lähtökohtaisesti suositellaan yhdistämään kaikkia sellaisia aineistoja, joista voi olla hyötyä käsiteltävän aiheen ymmärtämiseksi. Tutkielman tavoitteena on sekä ymmärtää että tulkita ilmiötä. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 141-142.) Tässä tutkielmassa on tarkoituksena selvittää korkeakoulujen ja lukioiden välisen yhteistyön organisointia ja johtamista. Olennaista on selvittää, mitkä tekijät vaikuttavat yhteistyön vaikuttavuuteen. Laineen ym. (2007, 25) mukaa tutkittaessa arvioidaan käytettyjä menetelmiä. Tyypillisesti tutkimuksen edetessä syntyy usein uusia näkökulmia, joka voi puolestaan johtaa tutkimusasetelman arvioimiseen tai muokkaamiseen. Tällainen on tyypillistä erityisesti yhteiskunnallisessa tutkimuksessa, jossa käsitellään vaikeasti ennakoitavia puolia erilaisista rakenteista, prosesseista ja toiminnoista. Tästä syystä tutkimukseen tulee jättää tilaa muutokselle. (Mt. 2007, 25.)

Tutkimusmetodien valinta on olennainen osa tutkimusprosessia. Tutkimusmenetelmät voidaan jakaa kahteen pääryhmään eli laadullisiin ja määrällisiin sekä näiden yhdistelmiin. Laadulliset menetelmät voidaan puolestaan jakaa pääasiassa kolmeen kokonaisuuteen, jotka ovat haastattelututkimukset, havainnointitutkimukset ja aineistotutkimukset. (Aira 2005, 1074-1075.) Tässä tutkielmassa on käytetty kvalitatiivista eli laadullista tutkimusotetta. Valinta on tehty siksi, että tutkielman tavoitteena on ilmiön ymmärtäminen ja kuvaaminen eikä niinkään tilastollisten yleistysten tekeminen (Tuomi & Sarajärvi 2002, 76). Laadullinen tutkimus mahdollistaa yksittäistapauksia erittelemällä syvän analyysin tekemisen tutkittavasta ilmiöstä (Koskinen ym. 2005, 31).

### 3.2. Aineiston keruumenetelmä

Elo ja Kyngäs (2008, 109) toteavat, että haastateltavien tulee edustaa parhaansa mukaan perusjoukkoa, josta se on tarkoituksenmukaista poimia. Tutkielman haastateltaviksi pyrittiin valitsemaan asiantuntijoita, joilla on käsitys yhteistyön lähtökohdista ja näkemystä sen keskeisistä tavoitteista. Haastatettavilla tuli olla näkemystä siitä, miten yhteistyötä tulee johtaa, organisoida ja mitkä sen keskeiset vaikuttavat elementit ovat. Tutkielmaan haastateltiin viittä asiantuntijaa, jotka ovat olleet mukana yhteistyön valmistelussa kansallisella tasolla muutosten valmistelussa tai paikallisella tasolla toimeenpanossa. Näin

pystyttiin selvittämään kuvaa siitä, mitkä ovat olleet kansallisen tason valmistelun lähtöajatuksia ja, miten niitä paikallisella tasolla sovelletaan. Kaksi haastateltavissa toimivat johtajina opetus- ja kulttuuriministeriössä, kaksi haastateltavissa edustivat lukiokoulutusta ja yksi korkeakoulutusta. OKM:n johtajat ovat olleet kiinteästi mukana kansallisen tason valmistelussa ja lukioiden ja korkeakoulun edustajat toimivat kiinteästi yhteistyön valmistelussa Tampereen kaupunkiseudulla. Lukiokoulutuksen kahden edustajan haastattelu toteutettiin yhteishaastatteluna.

Tutkielman aineisto kerättiin puolistrukturoidulla teemahaastatteluilla. Se on kvalitatiivisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmä (Koskinen ym. 2005, 105). Puolistrukturoitu teemahaastattelu pohjautuu ennakkoon valmisteltuihin kysymyksiin, joihin haastateltava vastaa omin sanoin. Kysymysten esittämisjärjestys on kuitenkin vapaampi ja tarvittaessa haastateltavalta voidaan kysyä tarkentavia lisäkysymyksiä. Tällä tavoin on mahdollista päästä syvemmälle tutkittavaan aiheeseen, joka on tärkeää tutkielmassa, jossa päätarkoitus on kuvata ilmiötä eikä niinkään tehdä tilastollisia päätelmiä. (Koskinen ym. 2005, 104-105). Empiirisen aineiston keruuseen käytetty teemahaastattelurunko perustui teorian pohjalta esiin nousseihin teemoihin. Nämä teemat olivat yhteistyön organisointi, johtaminen ja vaikuttavuus. Käytössä ollut väljä haastattelurunko on tutkielman liitteenä 1.

Haastattelut nauhoitettiin maaliskuun aikana 2020. Haastatteluiden kesto oli noin 35-45 minuuttia. Kaikki haastattelut litterointiin ja käsiteltiin hyvän tutkimustavan mukaisesti luottamuksella. Välisanoja ja tarpeettomia ilmaisuja poistettiin. Lainausten katkaisuja varten on käytetty kolmea pistettä (...). Analyysissä käytetyt lainaukset ovat nimettömiä, mutta niiden perään on merkattu tunnus, jotta ne voidaan yhdistää toisiinsa.

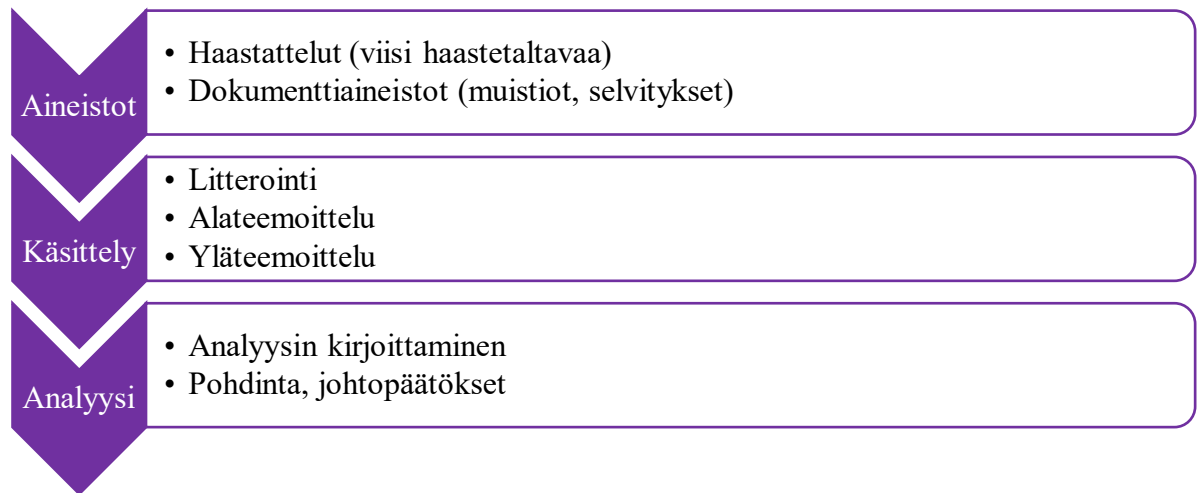
Dokumenttiaineistoina on käytetty erinäisiä yhteistyötä taustottavia dokumentteja, lainvalmistelumateriaaleja ja selvityksiä. Lisäksi dokumentteina on käytetty *Katse korkealle* -selvitystä (2019) ja valtioneuvoston kanslian julkaisua *Lukioiden korkeakoulu- ja työelämäyhteistyö* (2020). Osana dokumenttiaineistoa toimii myös *Ohjaus korkeakouluun* -työryhmän muistioita.

### 3.3. Aineiston analyysimenetelmät

Tutkielman laadullisen eli kvalitatiivisen analyysin tavoitteena on kokonaisvaltaisen tutkimuskohteen ominaisuuksien, laadun ja merkityksien jäsenteleminen. Laadullista analyysia voidaan toteuttaa erilaisilla menetelmillä ja siten laadullinen tutkimus on mahdollista kytkeä moniin tieteenfilosofisiin suuntauksiin. Laadullinen sisällönanalyysi sopi tähän tutkielmaan etenkin siksi, että sen avulla pystytään usein toteamaan aineiston sisältämiä merkityksiä, jotka tässä tutkielmassa ovat asiantuntijoiden kokemukset yhteistyön vaikuttavuudesta. Sisällönanalyysiin voidaan toteuttaa aineistolähtöisesti, teoriaohjaavasti tai teorialähtöistä. Tässä tutkielmassa käytetään abduktiivista eli teoriasidonnaisia sisällönanalyysia, jossa aineiston analyysi ei suoraan perustu teoriaan, mutta kytkeytyminen siihen on havaittavissa. Teoriasidonnainen tutkimus sijoittuu teoria- ja aineistolähtöisen tutkimuksen välimaastoon, ja tällöin aineistosta tehdyille löydöksille etsitään tulkin-tojen tueksi selvityksiä ja vahvistuksia teoriasta. (Tuomi & Sarajärvi 2009; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006; Eskola 2001a.)

Tuomen ja Sarajärven (2009) mukaan teoriasidonnainen sisällönanalyysi soveltuu käytettäväksi, silloin kun aihe on vähemmän tunnettu, ja tiedot ilmiöstä ovat sirpaleisia, mutta käytettävissä kuitenkin on analyysia ohjaavaa teoreettista tutkimuskirjallisuutta käytettävissä. Korkeakoulujen ja lukioiden välinen yhteistyön organisoituminen ja johtaminen on teemana vähemmän tunnettu ja tästä syystä teoriasidonnainen sisällönanalyysi sopi käytettäväksi menetelmäksi. Kvalitatiiviselle tutkimukselle on tyypillistä jäsentää ja kuvailla tutkittavaa aihetta, ja tämä ilmeni myös haastatteluissa, joissa haastateltavia pyydettiin arvioimaan yhteistyön vaikuttavuuden kannalta merkittävimpiä tekijöitä. Varsinaista tarkkaa teoreettista viitekehystä ei määritelty etukäteen, vaan sitä tarkennettiin teoriaohjaavalle tutkimukselle tyypillisellä tavalla tutkielman edetessä ja tehdyn analyysin pohjalta.

Aineiston keruuta- ja analyysimenetelmiä on kuvattu kuviossa 3. Haastattelut ja dokumenttiaineistot litteroitiin ja tämän jälkeen teemoitettiin yläteemoihin ja alateemoihin värikoodeja hyödyntäen (taulukko 2).



Kuvio 3. Kokonaiskuva aineiston keruu- ja analyysiprosessista

Taulukko 2. Aineiston teemoituksesta hahmottava kuvaus

| Sitaatti haastatteluaineistosta   | Avainsanat                              | Alateema  | Yläteema                                       |
|---|---|---|--|
| <i>Yhteistyö pitää olla pitkäjänteistä, sille pitää olla määritelty tavoitteet, vastuuhenkilöt tai vastuutahot</i>  | Tavoitteet, johtaminen, resurssit       | Yhteistyön tehtävään liittyvät ominaisuudet     | Yhteistyön vaikuttavuuteen vaikuttavat tekijät |
| <i>Yhteistyön systemaattisuus on ensiarvoisen tärkeää. Sitten yhteistyön mielekkyys, että eri toimijat kokevat sen yhteistyön mielekkäänä ja tarkoituksen mukaisena sekä että se yhteistyö on siellä organisaatioiden rakenteissa mukana.</i> | Rakenteelliset tekijät, johtamistekijät | Yhteistyön instituutioon liittyvät ominaisuudet | Yhteistyön vaikuttavuuteen vaikuttavat tekijät |
| <i>Haasteena on ehkä se, että meillä ei ollut kansallista keskustelua tästä korkeakoulujen ja toisen asteen välisestä yhteistyöstä kovin paljon.</i>  | Tiedonkulku                             | Yhteistyön instituutioon liittyvät ominaisuudet | Yhteistyön vaikuttavuuteen vaikuttavat tekijät |

## 4 EMPIIRINEN KONTEKSTI

Korkeakouluihin ja työelämään siirtymistä on pyritty nopeuttamaan jo 1990-luvun puolestavälistä asti (Ahola, Asplund & Vanhala 2018, 11). Ongelma hitaasta siirtymisestä ei siis ole uusi, vaan siihen on pyritty löytämään keinoja jo pitkään. Opiskelijavalinnat ovat olleet myllerryksessä myös menneen vuosikymmenen ajan, ja erilaisia keinoja korkeakouluun siirtymisen nopeuttamiseksi on pyritty tekemään. Korkeakoulujen opiskelijavalintoja on uudistettu ottamalla esimerkiksi käyttöön ensikertalaisuuskiintiöt ja painottamalla toisen asteen tutkintoja yhä enemmän opiskelijavalintoja tehtäessä.

Tämä osio toimii tutkielman empiirisen osuuden taustoitukseksi ja määrittelee keskeisiä toimia, joita yhteistyöhön liittyen on tehty. Tässä luvussa taustoitetaan korkeakoulujen opiskelijavalintojen kehittämistä ja opiskelijavalintaan liittyviä uudistuksia sekä ammatikorkeakouluissa että yliopistossa ja lukiouudistuksen taustaa, jonka osana yhteistyö korkeakoulujen ja toisen asteen välillä on kirjattu.

### 4.1. Korkeakoulujen opiskelijavalintojen kehittäminen

Tällä vuosikymmenellä on otettu askelia kohti laajempaa opiskelijavalintauudistusta usean hallitusohjelman voimin. Vuosikymmenen alussa Kataisen (2011) ja Stubbin (2015) hallitusten hallitusohjelmissa laadittiin päätökset ensikertalaisuuskiintiöiden käyttöönottamisessa korkeakoulujen opiskelijavalinnoissa ja siirtohausta. Juha Sipilän hallitusohjelmassa (2015) asetettiin tavoitteeksi työurien pidentäminen niiden alkupäästä eli siirtymällä korkeakoulutukseen aiempaa nopeammin. Tavoitteena oli tehdä opintoväylistä mahdollisimman joustavia ja tukea opiskelijoita valmistumisessa sekä siirtymisessä työelämään (Hallitusohjelma 2015).

Rinteen ja tämän jälkeen Marinin hallitusohjelman (2019) yhteydessä on puhuttu paljon koulutuksen kunnian palautuksesta ja siitä, miten nuoria pystyttäisiin ohjaamaan yhä tehokkaammin koulutuksen ja erityisesti korkeakoulutuksen piiriin. Hallitusohjelmassa koulutus ja osaamisen on otettu yhdeksi ohjelmansa kärjistä. Erityisesti ohjelmassa pai-

notetaan koulutuksen merkitystä Suomen hyvinvointivaltion rakentamisessa ja tuottavuuden kasvussa. Koulutuksella on myös ollut yhteiskunnalle sosiaalinen merkitys, ja se on ollut perusta tasa-arvoiselle yhteiskunnalle. Vaikka Suomi on ollut kärkimaita kansainvälisissä koulutusvertailuissa, on sen menestys ollut laskussa. Hallitusohjelmassa on erityisesti nostettu esiin, kuinka alueelliset, sosioekonomiset ja sukupuolten väliset erot ja koulutuksen periytyvyys näkyy koulutustasossa, koulutusvalinnoissa ja nuorten oppimisessa yhä vahvemmin. Marinin hallitusohjelman mukaan jokaisen nuoren tulisi käydä vähintään toisen asteen tutkinto, ja tätä pyritään helpottamaan muuttamalla toisen asteen koulutus aidosti maksuttomaksi ja nostamalla oppivelvollisuuskäytäntöä nykyisestä. Hallitusohjelman mukaan Suomeen tarvitaan tulevaisuudessa yhä enemmän korkeakoulutettua työvoimaa, jolloin toisen asteen tutkinto on välttämätön, ja yhä useamman tulisi jatkaa toisen asteen jälkeen korkeakouluopintoihin. (Hallitusohjelma 2019.)

#### **4.1.1 Muutokset korkeakoulujen valintamenettelyihin**

Opetus- ja kulttuuriministeriö on sopinut yliopistojen ja ammattikorkeakoulujen kanssa vuonna 2017 opiskelijavalintojen kehittämisestä vuoteen 2020 mennessä. Osana opiskelijavalintauudistusta yliopistot ja ammattikorkeakoulut on edellytetty ottamaan käyttöön opiskelijavalinta, joka ei edellytä hakijalta pitkää valmentautumista. Tämän seurauksena valintakokeita on kevennetty ja ennakkoon tutustuttavan materiaalin määrää on vähennetty tai materiaalista on luovuttu kokonaan. Joillain aloilla valintakokeet perustuvat lukion oppimäärien hallintaan. Uusien valintakokeiden lisäksi yli puolet opiskelupaikoista täytetään vuodesta 2020 alkaen ylioppilastutkinnon arvosanoihin ja ammattikorkeakouluissa ylioppilastutkinnon lisäksi ammatillisen perustutkinnon arvosanoihin perustuen. Valintakokeesta ja todistusarvosanoista saataviin yhteispisteisiin perustuvasta valinnasta luovutaan, mutta pelkkään valintakokeeseen perustuvia valintoja järjestetään kuten ennen. (OKM 2018.)

Opiskelijavalintauudistusten taustalla on ollut kasvava tarve nopeuttaa nuorten siirtymistä yhä nopeammin toiselta asteelta korkeakoulutukseen ja näin vähentää turhien väli-vuosien määrää ja nopeuttaa siirtymistä työelämään. Tutkimusten mukaan suomalaiset nuoret siirtyvät toisen asteen tutkinnon jälkeen verrattain myöhään korkeakoulutukseen verrattuna muiden maiden nuoriin. OECD:n vuosittaisen koulutusjärjestelmiä vertailevan

indikaattorijulkaisun mukaan korkeakoulutuksen aloittaneiden keskimääräinen ikä Suomessa on 24 vuotta, kun OECD-keskiarvo on 22 vuotta. Tätä voi pitää yleisenä trendinä myös muissa Pohjoismaissa. (Education at a Glance 2019.)

Tehdyt muutokset opiskelijavalintoihin vaikuttavat myös yhteistyöhön korkeakoulutuksen ja toisena asteen välillä. Niiden tehtävänä on ollut selkeyttää ja nopeuttaa opiskelijavalintoja sekä yliopistoihin että ammattikorkeakouluihin. Lisäksi muutosten myötä on yhä olennaisempaa, että toisen asteen opiskelijat löytäisivät oman alansa mahdollisimman nopeasti. Yhteistyön kautta tähän pyritään vaikuttamaan ja helpottamaan valintojen tekemistä ja myös luomaan tunnettavuutta sellaisista aloista, joilla on pulaa opiskelijoista. Seuraavissa kappaleissa käsitellään ammattikorkeakoulujen ja yliopistojen opiskelijavalintauudistuksia tarkemmin sekä lukiouudistukseen tehtyjä muutoksia.

#### **4.1.2 Korkeakoulujen opiskelijavalintauudistus**

Ammattikorkeakoulujen opiskelijavalintojen kehittämishankeen 2017-2019 tavoitteeksi asetettiin, että sillä uudistetaan ammattikorkeakoulujen opiskelijavalintoja ja niissä käytettäviä menetelmiä sekä parannetaan korkeakoulujen välistä ja toisen asteen koulutuksen kanssa tehtävää yhteistyötä. Sen tavoitteeksi on asetettu hakijaystävällisempi, kustannustehokkaampi ja yksinkertaisempi opiskelijavalintaprosessi, jossa hyödynnetään digitaalisuutta. Ammattikorkeakoulujen opiskelijavalintojen kehittämishanke muodostuu neljästä eri osahankekokonaisuudesta (Arene 2019):

- Todistusvalinnan kehittäminen
- Valintakokeiden kehittäminen ja digitalisointi
- Muiden osaamisperustaisten valintatapojen kehittäminen
- Opiskelijavalintoihin liittyvän ohjauksen ja viestinnän kehittäminen.

Ammattikorkeakoulut ovat kehittäneet pisteytysmallit todistusvalintoihin sekä ylioppilastutkinnoille että ammatillisille perustutkinnoille. Pisteytysmallit ovat samat riippumatta siitä, mihin hakukohteeseen tai korkeakouluun hakija on hakemassa. Ammattikorkeakouluille on kuitenkin jätetty mahdollisuus omissa valintaperusteissa asettaa kynnyksehoja tai

vähimmäispisteitä todistusvalinnoille. Kynnysehdolla tarkoitetaan esimerkiksi, että tietystä aineesta on pitänyt saada tietty arvosana ja vähimmäispisteillä tarkoitetaan sitä, että todistusvalinnassa saatavat pisteet on oltava tietyn yli valintaperusteissa asetetun minirajan. Uudet pisteytymallit tulevat käyttöön kevään 2020 korkeakoulujen yhteishaussa ja uudistukset koskevat pääasiassa suomenkielisiä tutkinto-ohjelmia. (Arene 2019.)

Ammattikorkeakoulusektorilla on kehitetty myös valintakokeita. Suomenkielisten tutkinto-ohjelmien alakohtaisista valintakokeista on luovuttu ja tilalle on laadittu digitaalinen AMK-valintakoe. Uudenlainen digitaalinen valintakoe tehdään hakijan omalla kannettavalla tietokoneella siinä ammattikorkeakoulussa, jonka kokeeseen hakija on ilmoittautunut hakuvaiheessa. Valintakoe on yhteinen kaikille koulutusaloille (pl. kulttuuriala) ja se koostuu eri osioista sen mukaan, mihin hakukohteisiin hakija on hakenut. Kaikille aloille yhteisiä osioita ovat päätöksentekotaidot, opetuskieli ja englanti. Lisäksi matemaattiset taidot ovat pakollinen osio humanistista alaa ja kasvatusalaa lukuun ottamatta. Tekniikan alalla vaaditaan lisäksi matemaattis-luonnontieteelliset taidot osio ja sosiaali-, terveystieteiden-, liikunta- ja kauneudenhoitoalalla sekä humanistisella alalla ja kasvatusalalla eettiset taidot osio. Uusi AMK-valintakoe otettiin käyttöön syksyn 2019 korkeakoulujen yhteishaussa ja seuraavan kerran koe on käytössä kevään 2020 korkeakoulujen toisessa yhteishaussa. (Arene 2019.)

Kolmannessa hankkeen osakokonaisuudessa, on tarkoituksena selvittää ja kehittää vaihtoehtoisia väyliä ammattikorkeakouluopintoihin. Tähän liittyy yhteistyö ammattikorkeakoulujen ja toisen asteen välillä, jonka yhtenä mahdollisuutena on niin kutsuttujen väylien mahdollistaminen toiselta asteelta ammattikorkeakouluopintoihin. Neljäntenä osahankkeena mainittu opiskelijavalintoihin liittyvän ohjauksen ja viestinnän kehittäminen on tuottanut viestintää helpottavan yhteisen verkkosivun ammattikorkeakoulujen käyttöön.

Yliopiston vastaavassa opiskelijavalintojen uudistamishakkeessa 2017-2020 tavoitteet asetettiin seuraavasti (OHA-forum 2017):

- Kehittää yliopistosektorille alakohtaisesti sovellettava valintayhteistyömalli
- Vahvistaa alakohtaista yhteistyötä.
- Yhtenäistää valtakunnallisesti ylioppilastutkinnosta annettavia pisteitä suoravalmislinnassa



- Lisätä ylioppilastutkintoon perustuvan suoravalinnan käyttöä opiskelijavalinnassa

Yliopistojen opiskelijavalintauudistuksessa on tehty muutoksia erityisesti ylioppilaiden todistusvalinnan kehittämiseen. Lisäksi valintakokeita on muutettu siten, että ne eivät vaadi pitkää valmistautumista. (Opintopolku 2020.) Yhtenä esimerkkinä muuttuneista valintamenettelyistä on Tampereen yliopiston ja Helsingin yliopiston Yhteiskuntatieteiden valintauudistus, jossa valintakokeen korvaa niin sanottu näyttöreitti. Valintakokeen sijasta hakijat suorittavat verkkokurssin ja hakevat sen perusteella tutkinto-opiskelijaksi. (Tampereen korkeakoulu yhteisö 2019.)

## 4.2. Lukiouudistus

Lukiolain 1 §:n 2 momentin mukaan lukiokoulutuksen tulee antaa opiskelijalle valmiudet aloittaa opiskelu yliopistossa, ammattikorkeakoulussa ja lukion oppimäärään perustavassa ammatillisessa koulutuksessa. Lukiolain 18 §:n 4 momentin mukaan ylioppilastutkinto tuottaa yleisen hakukelpoisuuden korkeakouluihin. Hakukelpoisuudesta korkeakouluopintoihin säädetään korkeakoulutusta koskevassa lainsäädännössä.

Yliopistolain (558/2009) 37 §:n mukaan pelkästään alempaan korkeakoulututkintoon tai sekä alempaan että ylempään korkeakoulututkintoon johtaviin opintoihin voidaan ottaa opiskelijaksi henkilö, joka on suorittanut:

- 1) ylioppilastutkinnon järjestämisestä annetussa laissa tarkoitetun tutkinnon;
- 2) ammatillisesta koulutuksesta annetussa laissa (531/2017) tarkoitetun ammatillisen perustutkinnon, ammattitutkinnon tai erikoisammattitutkinnon; taikka
- 3) ulkomaisen koulutuksen, joka asianomaisessa maassa antaa kelpoisuuden vastaaviin korkeakouluopintoihin.

Ammattikorkeakoululain (932/2014) 25 §:n mukaan ammattikorkeakoulututkintoon johtaviin opintoihin voidaan ottaa opiskelijaksi se, joka on suorittanut:

- 1) lukion oppimäärän tai ylioppilastutkinnon järjestämisestä annetussa laissa tarkoitetun tutkinnon;

- 2) ammatillisesta koulutuksesta annetussa laissa tarkoitetun ammatillisen perustutkinnon, ammattitutkinnon tai erikoisammattitutkinnon; taikka
- 3) ulkomaisen koulutuksen, joka asianomaisessa maassa antaa kelpoisuuden korkeakouluopintoihin.

Sipilän hallituksen linjaamalla lukiouudistuksen tarkoituksena oli luoda lisää vetovoimaa lukiokoulutukselle. Hallitus päätti lukiokoulutuksen uudistamisesta kevään 2017 puoliväliriihessä ja eduskunta hyväksyi uuden lukiolain kesäkuussa 2018. Voimaan uusi laki tuli elokuussa 2019. (OPH 2019.) Uusi lukio 2021 -uudistus pitää sisällään lukiolain ja lukion toiminnallisen uudistamisen. Opetusministeriön verkkosivuilla kerrotaan uudistuksen tavoitteista seuraavasti:

- edistää lukiolaisten hyvinvointia
- vahvistaa opiskelijälähtöisyyttä ja opintojen henkilökohtaistamista sekä lisätä sen avulla opiskelumotivaatiota ja opintojen mielekkyyttä
- vahvistaa koulutuksen laatua ja oppimistuloksia
- tukea lukioiden toimintakulttuurin kehittymistä sellaiseksi, että ne osallistavat opiskelijoita, perustuvat yhteistyöhön, ottavat huomioon yksilöllisiä tarpeita ja ovat monimuotoisempia
- edistää nykyistä laajempien opintojaksojen ja oppiainerajat ylittävien opintojen järjestämistä ja opiskelijoiden laaja-alaisen osaamisen kehittymistä
- sujuvoittaa siirtymistä toisen asteen opinnoista korkea-asteelle
- vastata yhteiskunnallisiin osaamistarpeisiin kuten korkeakoulujen ja työelämän vaatimuksiin
- lisätä lukion vetovoimaa yleissivistävänä, korkeakouluihin jatko-opintokelpoisuuden antavana koulutusmuotona. (OPH 2020.)

Tavoitteiden toteuttamisen keinoiksi asetettiin muun muassa yksilöllisemmät ja joustavammat opintopolut. Uudistuksessa todettiin, että näiden toteutumiseksi tulee opintojen ohjausta ja tukea kehittää vaikuttavammaksi. Lisäksi keinoina nähtiin oppiainerajat ylittävät opinnot ja entistä tiiviimpi yhteistyö korkeakoulujen kanssa. (OKM 2017.) Lukiouudistuksen keskeisiin muutoksiin kuuluu erilaisia opiskelijoita tukevia muutoksia. Uudistuvan lukion kurssit muuttavat opintojaksoiksi ja niiden laajuutta määritellään opinto-

pisteiden avulla. Tämän muutoksen on nähty helpottavan lukiolaisten osallistumista korkeakouluopintoihin. Yhtenevä opintopistejärjestelmä mahdollistaa opintojen hyväksi lukemisen tutkintojen välillä. Tämän lisäksi lukion kurssit muuttuvat opintojaksoiksi, jotka koostuvat yhden tai useamman oppiaineen opinnoista ja voivat olla laajuudeltaan erilaisia. (OPH 2020.)

Uudistuksen myötä lukiossa opiskelusta pyritään tehdä suunnitelmallisempaa, tavoitteellisempaa ja paremmin ohjattua. Tämän myötä olennainen muutos on opinto-ohjauksen tehostaminen. Tämä tarkoittaa sitä, että jokaisen lukiolaisen tulee yhteistyössä lukion opetushenkilöstön kanssa suunnitella oma henkilökohtainen opintosuunnitelma jo lukion alkuvaiheessa. Tämän lisäksi lukiolaisen tulee asettaa tavoitteet lukio-opinnoilleen, ylioppilastutkinnolle ja jatko-opinnoille. Merkittävä muutos on myös opiskelijoiden oikeus opinto-ohjaukseen ja opiskelun tukemiseen myös lukio-opintojen päättymisen jälkeen. Muutosten myötä tavoitteena on, että lukiolaiset saavat yhä enemmän yhteyksiä ympäröimään yhteiskuntaan, maailmaan ja korkeakouluihin. Tämän myötä jokaiselle lukiolaiselle saa mahdollisuuden työelämä- ja yrittäjyysosaamisen kehittämiseen, kansainvälisiin kokemuksiin ja korkeakoulukurkistuksiin. Lukiouudistus vaikuttaa myös ylioppilaskirjoituksiin nostamalla niiden painoarvoa korkeakouluvalinnoissa ja kirjoitettavien aineiden minimäärä ylioppilaskokeissa nostetaan neljästä oppiaineesta viiteen. Jatkossa ylioppilaskokeiden uusimista ei enää rajoiteta. (OPH 2020.)

Uusi lukiolain (714/2018) velvoittaa lukiot tiiviimpään yhteistyöhön korkeakoulujen kanssa. Laki edellyttää lukiot olemaan yhteistyössä korkeakoulujen sekä työ- ja elinkeinonelämän toimijoiden kanssa. Tämän myötä osa lukiokoulutuksen oppimäärän opinnoista on mahdollista järjestää yhteistyössä yhden tai useamman korkeakoulun kanssa (Lukiolaki 13§). Velvoite yhteistyöhön tulee voimaan uusien opetussuunnitelmien myötä 1.8.2021. (Lukiolaki 714/2018.)

Lain myötä yhteistyövelvoite tulee osaksi lukioiden toimintaa. Yhteistyötä koskevassa lainvalmistelu aineistoissa (2018) painotetaan, että yhteistyön avulla voidaan tehostaa koulutuksen järjestäjien toimintaa, parantaa koulutuksen laatua ja monipuolistaa opetus- ja palvelutarjontaa. Lukiolaissa ennen säädetyssä yhteistyössä otettiin kantaa alueellisuuteen ja uudessa lukiolain 5 §:n 1 momenttiin nähden yhteistyövelvoitteesta poistettiin kriteeri alueellisuudesta eikä laki muutoinkaan määrittele sitä, kenen tai keiden kanssa lukion on

yhteistyötä tehtävä. Lainvalmistelussa on nostettu esiin, että tarkemmat yhteistyön muodot ja yhteistyötahot määrittyisivät paikallisten tarpeiden ja olosuhteiden pohjalta. Lainvalmistelussa on myös todettu, että koulutustoimijoiden välinen yhteistyö voisi pitää sisällään esimerkiksi opetustarjonnan avaamista muillekin kuin oman oppilaitoksen opiskelijoille tai tila- ja henkilöstöressurssien yhteistä hyödyntämistä. Olennainen osa yhteistyön toteutusta on myös nykyaikainen tekniikan hyödyntäminen verkko- ja etäyhteyksien avulla, jotka antavat mahdollisuuden yhteistyölle etenkin niissä tilanteissa, joissa pitkät etäisyydet tuottavat haasteita. (OKM 2018.)

Uudistuksen tavoitteena on tukea Visio 2030-työryhmien asettamia tavoitteita siitä, että vuonna 2030 puolet 25-34-vuotiaista on suorittanut korkeakoulututkinnon. Tavoitteiden saavuttamisen tukemiseksi uudistuksessa nähtiin tarpeelliseksi ylioppilastutkinnon digitalisaatio, ylioppilastutkinnon lainsäädännön muuttaminen ja korkeakoulujen valintaperusteiden muuttaminen siten, että ne perustuvat yhä enemmän ylioppilastutkinnon arvosanoihin. Keskeisenä osana lukiolain uudistusta on tehdä lukiokoulutuksesta yleissivistä koulutusmuoto, jolla on selkeä jatkoväylä korkeakouluopintoihin. Tässä olennaisena osana on yhteistyön tiivistäminen korkeakoulujen kanssa, jotta lukiolaisille voidaan jo lukio-opintojen aikana tarjota selkeä kuva jatko-opintovaihtoehtoista. (OPH 2020.)

## **5 KORKEAKOULUJEN JA LUKIOIDEN VÄLISEN YHTEISTYÖN ORGANISOITUMINEN JA JOHTAMINEN**

Tässä luvussa käsitellään lukioiden ja korkeakoulujen välisen yhteistyöhön ohjanneita tekijöitä, kuten ohjausta politiikkaprosessina, yhteistyön tarpeiden syitä ja yhteistyön mahdollistamista. Tämä selventää ymmärtämään nykytilannetta ja ymmärtämään yhteistyölle annettuja merkityksiä. Aihetta käsitellään kansallisten linjausten kautta, ja yhteistyön toteutustapoja tarkastellaan Tampereen korkeakoulujen ja toisen asteen välillä tehtävän yhteistyön valossa.

Kuten teoriaa käsittelevässä osiossa todettiin, yhteistyö on monitieteellinen ja kompleksinen aihealue. Eri tieteenalojen tutkimuksessa on kuitenkin nimetty erilaisia rakenteellisia edellytyksiä yhteistyön toteutukselle, kuten tehtävän vaatimukset, selkeät tavoitteet, resurssit, ryhmän ja yksiköiden ominaisuudet, maantieteellinen läheisyys ja johtamistekijät. (Aira 2012, 16-17, 45.) Tässä luvussa käsitellään näitä onnistuneen yhteistyön edellytyksiä peilaten niitä tapaustutkimukseen.

### **5.1. Yhteistyön tehtävään liittyen edellytysten toteutuminen**

Yhteistyötä tehdään jonkun tietyn tehtävän suorittamiseksi. Aineiston pohjalta nousi kolme keskeistä teemaa liittyen korkeakoulujen ja lukioiden välisen yhteistyön toteuttamiseksi, joiden toteutumista voidaan pitää kriittisenä koko yhteistyön vaikuttavuuden kannalta. Nämä havainnot liittyivät 1) yhteistyön ohjaukseen, 2) yhteistyön tavoitteeseen ja 3) yhteistyön toimintamalleihin- ja muotoihin.

#### **5.1.1 Säädökset ja ohjaus yhteistyöstä**

Koulutuksen yhteiskunnallinen merkityksen vuoksi on erilaisia keinoja, joilla sen toimintaa voidaan ohjata yhteiskunnan kannalta toivottavaan suuntaan. Pekkolan, Kivistön ja Nokkalan (2014, 172-175) mukaan korkeakoulujen ohjaus on yksi politiikanprosessi,

jolla pyritään tuomaan tehdyt päätökset ja linjaukset konkreettisiksi. Olennaisena osana ohjausprosessia on *ohjaaja* (ohjaussubjekti), *ohjattava* (ohjausobjekti) ja *ohjausvälineet* eli politiikkainstrumentit. Ohjaajana voi toimia mikä tahansa julkinen taho, jolla on pyrkimys vaikuttaa korkeakoulujen toimintaan. Koulutusta ja sen organisaatioiden ohjaajana voi olla vastuunalainen sektoriministeriö, esimerkiksi opetusministeriö. Ohjausvälineet ovat puolestaan ohjaajan käyttämiä toimeenpanon mekanismeja. (Pekkola ym. 2014, 172-173.) Yleisesti eri mekanismit jaetaan (1) *normiohjaukseen*, (2) *talousohjaukseen* ja (3) *informaatio-ohjaukseen* (Oulasvirta, Ohtonen & Stenvall 2002).

Pekkola ym. (2014, 173) mukaan lait, asetukset ja muut säädökset kuuluvat normiohjauksen piiriin. Normiohjauksen tavoitteena on kannustaa tietynlaiseen toimintaan ja se on kaikista voimakkain ohjauksen keino. Oulasvirta ym. (2002) tuovat esiin, että normiohjaus on perusteltu valinta erityisesti silloin, kun muutoksia tarvitsee tehdä nopeassa aikataulussa ja tehtyjen muutosten toteutumista pystytään valvomaan mahdollisimman pienin resurssein. Kuoppalan (2014) mukaan julkiseen toimintaa kohdistuu poliittisia paineita, jolloin yhteiskunnalliset valta-asetelmat vaikuttavat siihen, miten julkiset organisaatiot toimivat. Vaikka korkeakoulut Suomessa ovat juridisesti ja tilastollisesti määritellään yksityisiksi organisaatioiksi niiden toimintaa, ohjataan keskeisesti poliittisella tasolla korkeakoulu- ja tiedepolitiikan keinoin ja opetus- ja kulttuuriministeriöllä on niiden toimintaan merkittävä vaikutus. Korkeakoulutusta ohjaa myös rahoitus, koska niiden toimintaa rahoitetaan pääasiassa verotuksella kerättävillä taloudellisilla resursseilla. (Kuoppala 2014.)

Haastatteluiden ja aineistojen perusteella voidaan todeta, että opetus- ja kulttuuriministeriö on tehnyt sekä lukioita että korkeakouluja ohjaavia sopimuksia ja vienyt eteenpäin lakimuutoksia yhteistyön ohjaamiseksi (esim. OKM 2020). Opiskelijavalintoihin liittyvien muutosten lisäksi opiskelijavalintauudistuksessa on linjattu korkeakoulujen ja toisen asteen koulutusta järjestävien välisen yhteistyön kehittämisestä ja tiivistämisestä. Toisen asteen koulutuksen ja korkeakoulutuksen nivelvaihe on nähty yhtenä syynä sille, että nuoret siirtyvät hitaasti korkeakoulutukseen, joka johtaa edelleen myöhäiseen siirtymiseen korkeakoulusta työelämään.

Korkeakoulujen tulossopimuksissa on kirjattu korkeakoulujen yhteistyöstä toisen asteen kanssa vuosille 2017-2020. Sopimusten mukaan korkeakoulujen tulee lisätä yhteistyötä

toisen asteen koulutuksen järjestäjien kanssa korkeakouluopintoihin siirtymisen nopeuttamiseksi. Tämä on osa Korkeakoulutus ja tutkimus 2030 -vision tavoitetta, jonka mukaan korkeakoulutettujen määrää pyritään lisäämään 50 %:iin 25-34-vuotiaista vuoteen 2030 mennessä. (OKM 2019; OKM 2017.) Esimerkiksi Tampereen ammattikorkeakoulun ja OKM:n tulossopimukseen 2017-2020 opiskelijavalintauudistuksesta ja yhteistyöstä on kirjattu seuraavasti (OKM 2016):

*Korkeakoulut hyödyntävät toisen asteen tutkintoja opiskelijavalinnassa nykyistä enemmän ja luopuvat pitkäkestoisesta valmistautumista edellyttävistä pääsykokeista. Korkeakoulut lisäävät yhteistyötään toisen asteen koulutuksen järjestäjien kanssa korkeakouluopintoihin siirtymisen nopeuttamiseksi. Valintamenettelyjä kehitetään alakohtaisessa yhteistyössä. Ensimmäistä korkeakoulututkintoa suorittavien osuutta uusista opiskelijoista kasvatetaan hyödyntämällä paikkojen varaamismahdollisuutta ensikertaisille hakijoille ja kehittämällä siirto-opiskelijoiden valintaa. (OKM 2016.)*

Korkeakouluja on myös ohjattu tekemällä lakimuutoksia ja suosituksia liittyen opiskelijavalintoihin. Haastattelussa tuotiin esille opiskelijavalintoja koulutuspoliittisena keinona ohjata sitä, millä perusteella korkeakoulutukseen valitaan uusia opiskelijoita ja monisyisyys niiden heijastusvaikutusten takia esimerkiksi toisen asteen koulutukseen. Olenaista onkin havaita järjestelmä kokonaisuutena, jonka eri tasoilla on vaikuttavat toinen toisiinsa.

*(...) koko sen ajan opiskelijavalinnat on ollut siinä keinovalikoimassa, kun mietitään koulutuspoliittisia vaihtoehtoja. Korkeakoulujen opiskelijavalintojen kehittäminen on sellainen, jossa katsotaan vahvasti sinne toiselle asteelle ja sitten myös eteenpäin. Siitä näkökulmasta on tosi tärkeää pitää mielessä se, että jos opiskelijavalinnoissa tehdään joku uudistus tai muutos niin, sillä on heijastusvaikutuksia, signaali, ohjausvaikutuksia myöskin toisen asteen koulutuksen. (B)*

Lukiokoulutus puolestaan velvoittaa uusi lainsäädäntö. Uusi lukiolaki (714/2018) velvoittaa lukiot tiiviimpään yhteistyöhön korkeakoulujen kanssa. Laki edellyttää lukiot olemaan yhteistyössä korkeakoulujen sekä työ- ja elinkeinoelämän toimijoiden kanssa. Tämän myötä osa lukiokoulutuksen oppimäärän opinnoista on mahdollista järjestää yhteistyössä yhden tai useamman korkeakoulun kanssa (Lukiolaki 13§). Velvoite yhteistyöhön

tulee voimaan lukioiden uusien opetussuunnitelmien myötä 1.8.2021. (Lukiolaki 714/208.) Haastateltavien mukaan uusi lukiolaki tuo yhteistyölle vahvemman pohjan, jolle yhteistyö voidaan rakentaa. Sen kautta yhteistyön organisoituminen ja syventyminen saa vakaammat puitteet, ja selkeyttää sitä osaksi organisaatioiden toimintaa.

*Yhteistyön taustahan liittyy lukiolain uudistamiseen. Lukiolaki uudistettiin vuonna 2018 ja siinä laajasti taustalla vaikutti se, että tiedossa on ollut, että lukiolaisilla siirtyminen jatko-opintoihin on huomattavan hidasta verrattuna muihin maihin. (A)*

*Yhteistyö on siis ollut, mutta nyt tämän säädöspohjan muuttuessa uuden lukiolain ja nyt voimaan astuvan uuden lukion opetussuunnitelman myötä tästä on tullut lainvelvoittamaan. Osa lukio-opinnoista meidän on tarjottava yhdessä korkeakoulun kanssa tarjottavaksi ja tämä tietenkin velvoittaa meitä eri tavalla. (C)*

### **5.1.2 Yhteistyön tavoitteet**

Yhteistyön onnistumisen kannalta yksi tärkeimmistä tekijöitä on yhteinen tavoite ja päämäärä, joka sitouttaa yhteistyön toimijoita ja luo yhteisen näkemyksen (esim. Paukkunen 2003; Lewis 2006; Rannan 2011). Lukiolain mukaisen lukioiden ja korkeakoulujen yhteistyön tavoitteena on tukea sujuvia siirtymisiä ja lukioissa opiskelevien orientoitumista jatko-opintoihin. Yhteistyön koulutuspoliittisena tavoitteena on ohjata sitä, millaista yhteistyötä lukiot ja korkeakoulut tekevät. (OKM 2019.) Tämä nousi vahvasti esiin myös haastatteluissa, joissa painostettiin nuorten nopeampaa siirtymistä korkeakoulutukseen ja eräänlaisen jatkumon luomista eri koulutusasteiden välille. Erityisesti piirre korostuu lukiokoulutuksessa, koska sen keskeisenä tehtävänä on antaa edellytyksiä jatko-opintoihin korkeakoulutuksessa.

Aineiston analyysia peilaten Rannan (2011) huomioihin yhteistyön valmistelua voidaan pitää kohtuullisen tavoitelähtöisenä ja tätä kautta tietoisena vaadittavista yhteistyön vaikuttavuuteen vaikuttavista tekijöistä. Tavoitteita on määritelty sekä kansallisella että paikallisella tasolla useita. Kuten tutkielmassa on aiemmin todettu yhteinen sektori, jossa lukiot ja ammattikorkeakoulut toimivat, helpottaa toimijoiden sitoutumista yhteisiin päämääriin ja tätä edesauttaa yhteiset tavoitteet.



Opetusministeri Sanni Grahn-Laasonen asetti keväällä 2018 lukioiden ja korkeakoulujen välisen yhteistyötä valmistelevalle työryhmälle. Tehtäväksi työryhmälle asetettiin selvittää ja kuvata lukioiden ja korkeakoulujen yhteistyön nykytilaa ja erilaisia toimintamalleja, määrittää yhteistyön tavoitteita sekä laatia ehdotuksia yhteistyön kehittämiseksi ja valtakunnallisiksi toimintamalleiksi. Työryhmän näkökulma perustui korkeakoulutuksen ja tutkimuksen visioon 2030, jonka keskeisenä tavoitteena on koulutustason nosta, jota pystytään pieneltä osin ratkomaan korkeakoulujen ja toisen asteen koulutuksen välisellä yhteistyöllä.

Työryhmän mukaan on kolme keskeistä haastetta nykyisessä tilanteessa:

1. Lukiokoulutuksen ja korkeakoulutuksen nivelvaiheen haasteena on ylioppilaiden hidas siirtyminen korkeakoulutukseen, joka johtaa edelleen hitaaseen siirtymiseen työelämään.
2. Ylioppilaiden jatkokoulutuspreferenssit ja tarjolla oleva erialojen koulutustarjonta eivät kohtaa.
3. Koulutusvalintojen sukupuolittuneisuus ja koulutustaustan periytyvyys.

Nämä nousivat keskeisinä tavoitteina myös haastatteluiden pohjalta. Haastatteluiden perusteella voidaan todeta kullakin tasolla (OKM, lukiot ja korkeakoulut) on vahva ja saman suuntainen ymmärrys siitä, miksi yhteistyölle on yhä vahvempi laintuoma velvoite ja, mitä sillä pyritään saavuttamaan. Olennaista on luoda luontevat ja systemaattiset rakenteet lukioiden ja korkeakoulujen välille, jossa kaksi koulutustasoa aidosti kohtaavat ja pystyvät vastaamaan laajempiin yhteiskunnallisiin haasteisiin.

*Eli tässä oli ykkösenä tämä valintauudistus, kakkosena tämä koulutustason nostaminen ja kolmantena kokonaisuutena tässä tulee se, että meillä on pitkään ollut nämä hitaat siirtymät sieltä toiselta asteelta korkeakoulutukseen. (B)*

*(...) tavoite liittyy tähän meidän laajempaan yhteiskunnalliseen tavoitteeseen, että 2030 puolella nuorista suomalaisista aikuisista olisi korkeakoulututkinto, jolla he pärjäisi tulevaisuuden muuttuvassa työelämässä paremmin. (A)*

*Tavoitteet itseään ruokkivasta järjestelmästä, jossa saadaan kohtaanto ratkaistua, jossa lukiokoulutus ja korkeakoulutus kohtaavat. Sillä pyritään tekemään systemaattista, koordinoitua, tavoitteellista. (C)*

Katse korkealle -selvitys (2019) on määritellyt useita tavoitteita ja päämääriä yhteistyölle niin lukiolaisten, korkeakoulujen kuin lukioiden näkökulmista. Merkittävä osuus on hyödyt ylipäättään koko koulutusjärjestelmän. Eri toimijoille asetetut tavoitteet sitouttavat toimijoita yhteistyöhön ja luovat motiivin panostaa yhteistyöhön. Yhteistyöhön sitoutuminen kasvaa, kun sen tarjoamat motiivit ja hyödyt on selkeästi tunnistettavissa. Olennaista onkin huomata, että yhteistyölle määritellyt tavoitteet koskevat laajasti koulutuskenttää ja ovat myös tavoitteita, joihin ilman yhteistyötä on haastavampi saavuttaa. Vaikutukset ovat myös yhteiskunnan keskeisiä eikä niitä koko yhteiskunnan kannalta voida ohittaa. Katse korkealle -selvityksessä määritellään yhteistyön tavoitteita eri toimijoiden näkökulmista (taulukko 3):

*Taulukko 3. Yhteistyön tavoitteet eri näkökulmista (OKM 2019)*

| <b>Yhteistyön tavoitteet eri näkökulmista</b>   |
|---|
| <p><b>Yhteistyö tarjoaa lukiolaiselle</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• aitoja mahdollisuuksia tutustua eri koulutusaloihin, opiskeluun, työskentelytapoihin ammattikorkeakouluissa ja yliopistoissa</li> <li>• tutustuminen eri alojen vaatimuksiin ja korkeakoulutusta seuraavan työelämän mahdollisuuksiin</li> <li>• tukea löytää oma alansa ja rohkaisua tutustua myös itselle vieraisiin aloihin apua nopeaan siirtymiseen korkeakoulutukseen</li> </ul> |
| <p><b>Koko koulutusjärjestelmän kannalta yhteistyö</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• sujuvoittaa koulutuksen nivelvaiheissa siirtymistä</li> <li>• tasaa eri alojen ja korkeakoulusektorien hakupainetta ja innostaa opiskelemaan monipuolisesti lukiossa</li> <li>• lisää vetovoimaisuutta niiden alojen osalta, joihin nykytilanteessa haetaan vähän</li> <li>• tukee koulutusalojen sukupuolisegregaation purkamista</li> </ul>                             |

- tukee lukiossa opiskelevien, mutta korkeakoulussa aliedustettujen henkilöryhmien (mm. maahanmuuttajat, matalasta sosioekonomisesta taustasta tulevat) hakeutumista korkeakoulutukseen

#### **Lukion opettajien ja opinto-ohjaajien kannalta yhteistyö**

- kehittää eri koulutusasteiden ja työelämän välisen yhteistyöhön perustuvaa toimintakulttuuria
- ylläpitää ja uudistaa tuntemusta ammattikorkeakouluista ja yliopistoista ohjauksen kokonaistavaltaisen toiminnan kehittämistä koko koulun tehtävänä antaa mahdollisuuden osaamisen kehittämiseen yhdessä korkeakoulujen kanssa

#### **Lukioiden ja lukiokoulutuksen järjestäjien kannalta yhteistyö**

- tukee lukioiden oppimäärän mukaisen opetuksen ja ohjauksen tarjoamista opiskelijan omassa oppilaitoksessa yksilöllisiin opintoihin perustuen
- mahdollistaa opintojen tarjoamisen muiden oppilaitosten, korkeakoulujen ja muiden koulutuksen järjestäjien antamaan opetukseen
- mahdollistaa osan opintojen suorittamisessa korkeakoulujen kanssa auttaa lukioita toimimaan yhteistyössä osana koulutusjärjestelmää johdonmukaisena jatkumona

#### **Korkeakoulujen kannalta yhteistyö**

- antaa mahdollisuuden korkeakoulutuksen, tiedettä sekä tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminnan ja uramahdollisuuksien tunnettavuuden lisäämistä lukiolaisille ja henkilökunnalle
- tukee korkeakoulun henkilöstön osaamisen kehittämistä, erityisesti lukion ja lukion päättävien valmiuksien tuntemusta
- tukee asiantuntijoiden tiedonvaihtoa korkeakouluopinnoista erityisesti niiden alojen osalta, jossa korkeakoulutettuja tarvitaan lisää
- hyödyttää korkeakoulujen uudistuvaa opiskelijavalintaa
- tukee alueellista osaamiskehittymiä ja esittelee selkeitä opintopolkuja tarjontaa yhteistyömahdollisuuden korkeakoulujen välillä

Yhteistyöllä pyritään vaikuttamaan moniin eri asioihin. Näistä yksi keskeisimmistä on sukupuolittuneet koulutusalat. Rinteen ja sittemmin Marinin hallitusohjelmassa (2019) nostetaan esille Suomessa vahvasti esille tuleva sukupuolisegregaatio eri aloilla. Suku-

puolen mukainen segregaatilla koulutuksessa tarkoitetaan sukupuolten välistä eriytymistä ja epätasapainoa koulutusvalinnoissa, oppiainevalinnoissa, opetuksessa, oppimistuloksissa, arvioinnissa sekä koulu- ja opetushenkilökunnan sukupuolijakaumassa.

Tutkimusten mukaan sukupuolisegregaatio on todettu Suomessa olevan jyrkkää. Sukupuolittuneista koulutusaloista selkeästi esille nousee muutama ala. Esimerkkeinä sukupuolittuneista aloista voidaan mainita naisennemistöiset terveys- ja hyvinvointialat ja kasvatusalat sekä miesennemistöiset tekniikan alat ja tietojenkäsittely ja tietoliikenne (ICT). Näillä aloilla miesten osuus vuonna 2016 terveys- ja hyvinvointialoilla oli 18 prosenttia ja kasvatusaloilla 22 prosenttia. Naisten osuus ICT-alan opiskelijoista oli 15 prosenttia ja tekniikan alan opiskelijoista 19 prosenttia. Verrattuna muihin EU-maihin Suomessa koulutusvalinnat ovat vahvimmin eriytyneet sukupuolen mukaan. (OKM 2019.) Segregaatiolla on tutkittu olevan merkitystä yhteiskunnan rakenteisiin ja tasa-arvoon. Segregaation purkaminen onkin tärkeää, sillä voimakas segregatio kaventaa yksilöiden valinnanmahdollisuuksia. Tämä johtaa siihen, että yhteiskunnassa hukataan paljon osaamispotentiaalia ja resursseja. Lisäksi segregatio jäykistää työmarkkinoita ja yllä epätasaroista palkkakehitystä miesten ja naisten välillä. (VN TEAS 2019b.) Haastateltavien mukaan segregatio on koko yhteiskuntaa koskettava ilmiö. Sen ehkäisemiseksi tulee löytää ratkaisuja eri yhteiskunnan alueilta ja myös koulutuksella on mahdollista vaikuttaa segregatio etenkin luomalla uudenlaista kuvaa eri aloista ja työtehtävistä. Olennaista on pohtia retoriikkaa viestinnässä eri aloilla ja ottamalla myös yhteistyössä huomioon segregatio.

Haastateltavat kokivat, että tavoitteiden asettaminen on yksi keskeisimmät tekijöistä. Etenkin tavoitteiden merkitys on korostunut organisoitumisen alkumetreillä, jossa toimijoiden on tullut määritellä toiminnalleen suunta. Tavoitteet ovat erityisesti selkeyttänyt ajattelua ja tuonut yhteistyölle selkärankaa toimia. Olennaisena huomiona haastateltavat nostivat esiin tavoitteiden seuraamisen ja mittaamisen merkityksen, joita tulee myös raportoida.

*Kun ryhmälle määriteltiin se tavoite, niin se selkeytti hirveästi sitä ajattelua ja ryhmän työskentelyä. Kun ensimmäistä kertaa kokoonnuttiin niin, siinä oli vähän sellaista, että mitä me tässä nyt oikeastaan tehdään ja mikä tämä juttu on, mutta sitten kun se tavoite oli kirjattu niin se selkeytti. (D)*

*Yhteistyö pitää olla pitkäjänteistä, sille pitää olla määritelty tavoitteet, vastuuhenkilöt tai vastuutahot. (A)*

*Kaikelle toiminnalle pitää olla päämäärää. Yhteistyölle määritellään selkeät tavoitteet mitä voidaan myös raportoida ja mitata, joillain tavalla seurata. (C)*

### **5.1.3 Yhteistyön toimintamalleja- ja muotoja**

Lukioiden ja korkeakoulujen välistä yhteistyötä on kuvattu OKM:n Lukioselvityksessä (2017), jonka mukaan lukiot toimivat korkeakoulujen ja työelämän kanssa erilaisilla tavoilla yhteistyössä. Viime aikoina yhteistyö on laajentunut, mutta ongelmana on nähty toimintamallien pysyminen alakohtaisina ja paikallisina. Haastatteluissa kuvattiin tilannetta seuraavasti:

*Haasteena on ehkä se, että meillä ei ollut kansallista keskustelua tästä korkeakoulujen ja toisen asteen välisestä yhteistyöstä kovin paljon. Se on ollut kovin paikallista, että esimerkiksi on ollut paikallisen lukion ja yliopiston tai ammatillisen oppilaitoksen ja ammattikorkeakoulun välistä yhteistyötä, mutta se on ollut paikallista ja pistemäistä. (B)*

Yhteistyön on nähty keinona organisaation uudistumiselle, uudentyyppiselle yhteistyölle, uusien resurssien ja taitojen hankkimiseen (Virtanen & Stenvall, 2019). Tavoitteena lukioiden ja korkeakoulujen välisen yhteistyön kehittämiseksi on asetettu, että se tähtää valtakunnallisuuteen sekä yhteistyön ja toimintamallien strateginen suunnitelmallisuuteen. Yhteistyöverkoston kautta on siis mahdollista löytää Virtasen ja Stenvallin (2019) mainitsemia uusia innovaatioita, jakaa resursseja ja tietoa verkoston sisällä. Olennaista on, että eri puolilla Suomea opiskelevien lukiolaisilla on yhdenvertaiset mahdollisuudet osallistua korkeakoulu-yhteistyöhön, monimutkaisten sopimuskäytänteiden välttäminen ja jatkuvan oppimisen tarpeiden mahdollistaminen lukiolaisten opinto- ja työuran aikana. (OKM 2019.) Haastatteluissa esiin myös nousi, että yhteistyön muotoja ei ole hirveän tarkasti määritelty, vaan siihen on jätetty vapaata harkintaa alueellisille toimijoille.

*Sitähän ei ole hirveen tarkkaan ole määritelty, että mitä sen yhteistyön pitää olla. (E)*

Yhteistyömuotojen laaja-alaisuus ja yhdenvertaisuus nousi esiin myös haastatteluissa, jotka painottivat opiskelijoiden tasavertaista kohtelua ja sellaiset yhteistyömuotojen kehittämistä, joihin mahdollisimman monella toisen asteen opiskelijalla olisi mahdollisuus. Tämän tärkeys painottui erityisesti, jos yhteistyön muodolla on yhteys opiskelijavalintaan. Opiskelijavalinnan keskeinen periaate on hakijoiden yhdenvertainen kohtelu, ja yhteistyö muotoja kehitettäessä tulee ottaa huomioon, että ne eivät aseta hakijoita eriarvoiseen asemaan. Olennaista onkin huomioida yhdenvertaisuusperiaate suunniteltaessa yhteistyön muotoja ja toteutustapoja. Yhteistyö on korkeakouluille myös keino rekrytoida opiskelijoita ja mahdollisimman laajasti hyödynnettävät yhteistyön muodot ovat myös korkeakoulun etu.

*Tavoitteena tulee olla mahdollisimman yhdenvertainen kohtelu opiskelijoiden suhteen eli ei lähtökohtaisesti luoda sellaisia malleja, jossa me jotenkin rikotaan, sitä opiskelijavalinnassa olevaa keskeistä piirrettä siitä, että ne mahdollisuudet on avoimia kaikille. Esimerkiksi sellaisessa mallissa, jossa luodaan yhden oppilaitoksen ja yhden korkeakoulun välille tällaista joustavaa polkua yhdellä alalla tai yhdessä koulutuksessa, silloin me rajataan aika iso joukko pois, joille tämä ei sitten ole mahdollista. Tai sitten jos luodaan tällainen pääsy korkeakoulutukseen vain yhden ammatillisen oppilaitoksen, yhden linjan oppilaille, silloin me rajataan pois kaikkialla muualla ammatillisessa koulutuksessa toisella asteella opiskelevat, joilla on sama halu päästä johonkin tiettyyn korkeakouluun, mutta sitten heillä on erilaiset mahdollisuudet päästä. Tällainen yhdenvertaisuusperiaatteen huomioon ottaminen myöskin, kun rakennetaan näitä toisen asteen ja korkeakoulutuksen välisiä malleja. (B)*

Yhteistyökäytänteitä ja uusia ideoita yhteistyön toteuttamiseksi on selvitetty valtakunnallisesti. Nykytilanteessa yhteistyö koostuu erilaisista korkeakoulujen ja lukioiden tapahtumista tai lyhyistä vierailuista korkeakouluihin. Yhteistyökäytänteitä on selvityksen mukaan hyvin monenlaisia ja työryhmä tunnisti niistä neljä ulottuvuutta, joiden perusteella käytäntöjä voidaan luokitella. (OKM 2019.):

A. Valtakunnallisuus: kaikille avoin – alueellinen – kahdenvälinen

- **Kaikille avoimilla sopimuksettomilla** käytänteillä tarkoitetaan tilannetta, jossa korkeakoulun tarjoamat opinnot tai sisällöt ovat kaikille avoimia opiskelijan lukiosta riippumatta. Tällaisessa tapatuksessa erillistä sopimusta korkeakoulujen ja lukion välillä ei ole.
- **Alueellisella sopimukseen perustuvissa käytännöissä** on kyse korkeakoulun ja kaupungin tai ympäröivän seudun välisistä käytännöistä. Jossain nykyisissä tilanteissa lukiokoulutuksen järjestäjä maksaa korkeakouluille lukiolaisten suorittamista opinnoista.
- **Kahdenvälissä käytännöissä** on kyse yhden korkeakoulun ja yhden lukion välisestä yhteistyöstä, jossa esimerkiksi lukiolaiset suorittavat korkeakouluopintoja tai korkeakoulun henkilöstö osallistuu lukiokurssien järjestämiseen. Yhteistyö perustuu sopimukseen, mutta ne voivat olla hyvin epämuodollisia ja henkilösidonaisia.

B. Korkeakoulun ja korkeakoulutuksen osuus yhteistyökäytännöissä

- Koulutus lukiolaisille voidaan järjestää **avoimena korkeakouluopetuksena** (tai erillisinä opintoina)
- **Korkeakoulu osallistumisella opetuksen toteutukseen** lukion opintojaksolla, jotka lukio ensisijaisesti järjestää, mutta jonka kautta voidaan avata korkeakoulutusta lukiolaiselle ja jonka järjestämiseen korkeakoulu joltain osin osallistuu.

C. Yhteistyökäytännön liittyminen, lukio-opintoihin, opetussuunnitelmaan ja opintojaksoihin (käyttäen uuden lukiolain ja -asetuksen terminologiaan)

- **Pakollisen tai valinnaisen lukion opintojakson osana tapahtuva yhteistyö.** Osana opintojaksoa toimii yhteys korkeakouluun, mutta ei muodosta sitä kokonaan.
- **Paikallinen valinnainen lukion opintojakso kokonaisuudessaan.** Opintojakso muodostuu kokonaan korkeakoulun tarjonnasta tai yhteisesti rakennetuista opinnoista.
- **Ei suhdetta.** Osallistuminen lukiotyön ohella tai lisäksi korkeakouluopintoihin, joiden suorittamista ei kirjata esim. lukiotodistukseen.

D. Suhde korkeakoulujen opiskelijavalintaan

- **Opintojen suorittamisen vaikutus korkeakoulujen opiskelijavalintoihin** (valinta opintosuoritusten perusteella)

Lukioiden korkeakoulu- ja työelämäyhteistyötä (2020) käsittelevässä raportissa on aineisto yhteistyön tilanteesta kerätty lukioiden rehtoreilta keväällä 2019. Kysely lähetettiin 381 päivälukioiden rehtoreille, joista 159 vastasi kyselyyn. Näin ollen kyselyn vastausprosenttia 42, tutkielmassa pidetään tyydyttävänä. Vastanneet lukiot koostuivat ympäri Suomea. Tutkimuksen mukaan vastanneista lukioista suurin osa lukioista teki jonkin tasoista yhteistyötä korkeakoulujen kanssa. Tutkimuksen perusteella säännöllistä yhteistyötä yliopistojen kanssa tekijä 46 % ja ammattikorkeakoulujen kanssa 39 % lukioista. Tyypillisinä yhteistyön muotoina oli vierailut korkeakouluissa tai korkeakouluopiskelijoiden vierailu lukiossa sekä lukioiden opettajien ja opojen vierailut korkeakouluun.

Haastatteluiden perusteella tuli esille, että Tampereella tehtävässä yhteistyössä erilaisia toteutusmuotoja. Osa yhteistyömuodoista on niin sanottuja kevyitä keinoja (esim. vierailut korkeakouluihin), mutta esille nousi myös yhä vahvemmin sopimukseen perustuva yhteistyön muodot ja yhteistyön perustuminen osittain vahvastikin sopimus pohjaiseen toimintaan. Tampereen alueella on osa yhteistyön muodoista tarkoitus toteuttaa sopimuksilla esimerkiksi Tampereen kaupungin lukioiden ja korkeakoulujen välillä. Sopimuksella ikään kuin luodaan selkäranka toiminnalle ja myöskin muodostetaan kokonaisuutta koko Tampereen elinkeinoelämän ja palvelualueen kannalta. Korkeakoulujen puolelta olennainen osa yhteistyöstä halutaan kuitenkin säilyttää kaikille avoimina mahdollisuuksina, kuten vierailuina korkeakouluille.

*Yhteistyö perustuu säädöksiin eli meidän tarvitsee toki tehdä myös sopimuksia eli tämä on sopimus pohjaista toimintaa (...) Tampereen kaupunki on niin suuri koulutuksen järjestäjä, että me lähdetään liikkeelle tästä sopimus pohjaisesta yhteistyöstä. Siinä sopimus puolella asia etenee niin, että jokainen koulutuksen järjestäjä joutuu tekemään oman sopimuksensa Tampereen korkeakoulujen kanssa. (C)*

Katse korkealle -selvityksessä (2019) tuotiin esille näkökulmia yhteistyön suunnitteluun. Työryhmän mukaan korkeakoulu yhteistyön toteuttamisen tavat riippuvat pitkälti lukioiden tulevista opetussuunnitelmien perusteista ja paikallisista opetussuunnitelmista, siitä millaisia ja, miten laajoja opintojaksoja niihin sisällytetään. Olennaisena osana lukiolaki



uudistaa ja parantaa lukiolaisten ohjausta, sillä laki säätelee opiskelijan oikeudesta saada opintojen ohjausta opintojen aikana ja niiden jälkeen. Lukion alussa laaditaan henkilökohtaiset opintosuunnitelmat, joita päivitetään opintojen aikana. Suunnitelman laadinnan kannalta voidaan pitää kriittisenä tekijänä sitä, että lukiolaisella ja häntä ohjaavilla ta-  
hoilla on riittävästi tietoa eri aloista, jolloin yhteistyön merkitys korkeakoulujen kanssa korostuu. Olennaista onkin, että opintojen ohjauksen ja yhteistyön kautta tunnistetaan opiskelijan omat vahvuudet ja kiinnostuksen kohteet. Opiskelijan itsetuntemusta ja jatko-  
opintojen valintojen selkeyttämisen kannalta, on tärkeää tarjota mahdollisuuksia tutustua korkeakouluihin ja työelämään sekä yrittäjyyteen erilaisten vierailujen ja yhteistyömuo-  
tojen kautta. (OKM 2019.) Yhteistyön olennainen tavoite eli tietoisuuden lisääminen nousi esiin myös haastatteluista, kun kysyttiin yhteistyön päämääristä. Haastatteluissa painotettiin sitä, että monet alat ovat nuorille tuntemattomia ja toisaalta tietyt koulutukset ovat todella suosittuja eli niin kutsutut hakupainealat, kuten yliopistojen kauppatieteet, lääketiede ja oikeustiede. Yhteistyön kautta tätä voidaan parantaa, pyrkimällä lisäämään tietoutta vähemmän tunnetuista aloista. Tämän tukemiseksi tarvitaan kuitenkin raken-  
teellisia muutoksia, jotka mahdollistavat nuorten tukemisen.

*Nämä tietyt hakupainealat ovat hyvin tunnettuja, mutta sitten meillä on huomattava määrä sellaisia korkeakoulujen koulutusaloja, jotka eivät todentotta ole opiskelijoille tunnettuja eikä se jatko sinne työelämään ole selkeä eli se, mitä tietyllä tutkinnolla voi työelämässä tehdä. Ajateltiin niin, että tässä pitää nuoria tukea ja hakea niitä rakenteel-  
lisiä toimintatapoja. (A)*

Yhteistyö on usein myös koettu ylimääräisenä toimintana ja lisätyönä niin korkeakoulu-  
jen kuin lukiolaisten näkökulmasta. Tämä voi aiheuttaa sen, että innostusta tai motivaatiota ylimääräiseltä tuntuvaan ei ole. Lukiolaisten puolesta haasteeksi nostettiin kuormitavuus. Haastateltavat painottivat sitä, että lukiolaisten opinnot ovat jo melko täynnä ja haastateltavat muistuttivat, että yhteistyön tarkoitus ei ole kuormittaa lukiolaisia enem-  
pää. Olennaista on pohtia yhteistyön muotoja, joita voitaisiin integroida osaksi nykyisiä opintoja.

*Jos ajatellaan lukiolaisen näkökulmaa, niin kyllä se yksi huoli mikä on, että onko tässä tarkoitus entisestään jo työllistettyjä lukiolaisia työllistää. Ja toivon, että se harha käsitys olisi aikansa elänyt (...) tässä on tarkoitus, että ei lisätä kurssimäärää. (A)*

## 5.2. Yhteistyön instituutioon liittyvät ominaisuudet

Yhteistyötä tekevät eri organisaatiot ja niissä toimivat ihmiset. Nämä muodostavat kompleksisen kokonaisuuden, jonka hallinta vaatii rakenteellisia tekijöitä. Aineiston pohjalta nousi viisi keskeistä teemaa liittyen korkeakoulujen ja lukioiden välisen yhteistyön instituutioiden järjestykseen liittyen, joiden toteutumista voidaan pitää kriittisenä koko yhteistyön vaikuttavuuden kannalta. Nämä havainnot liittyivät 1) yhteistyön organisoitumiseen, 2) resursseihin, 3) johtamiseen, 4) rakenteellisiin tekijöihin ja 5) tiedonkulkuun.

### 5.2.1 Yhteistyön organisoituminen

Benoliel & Somech (2015) mukaan yhteistyötä tyypillisesti tehdään yli organisaatorajojen ja organisaation eri yksiköiden, toimenkuvien ja roolien välillä. Yhteistyön monet ulottuvuudet muodostavat eräänlaisen verkoston, jonka sisällä jaetaan yhteiset tavoitteet ja ollaan yhteisesti vastuussa toiminnasta. Lukioiden korkeakoulu- ja työelämäyhteistyö käsitelleessä selvityksessä Aholan ym. (2020) mukaan vastauksissa käy ilmi, että korkeakoulu-yhteistyötä on vastaajien mukaan helpointa tehdä alueellisesti eli samalla paikkakunnalla toimivien korkeakoulujen kanssa, jolloin yhteistyön voidaan, havaitaan olevan yli organisaatorajojen menevää. Lisäksi vastauksissa nousi esille erilaiset vierailut korkeakouluun ja erilaiset teemapäivät/-viikot, jolloin tiettyyn aiheeseen tutustutaan syvemmin.

Haastatteluiden perusteella voidaan todeta, että OKM on jättänyt korkeakouluille ja lukioille melko vapaat mahdollisuudet toteuttaa yhteistyötä siinä muodossa kuin itse näkevät sen parhaaksi. Tähän on vaikuttanut myös se, että alueet ovat Suomessa hyvin erilaisia ja yhtenäisiä käytänteitä koko maata, ja sen kaikkia koulutusorganisaatioita koskien, on hankala antaa. Korkeakoulukaupungeissa yhteistyön toteuttaminen on erilaista, kuin paikkakunnilla, joissa lukioiden ja korkeakoulujen väliset etäisyydet ovat pitkät. Tämä vaatii myös luovuutta yhteistyömuotojen toteuttamisessa.

*Koulutuksen järjestellä on varsin laaja oma pohdintavastuu. Meillä täytyy olla tietyt valtakunnalliset toimintatavat, mutta totta kai ne alueelliset vahvuudet pitää huomioida. (A)*

*Se on toki paikkakuntakohtaista, että riippuu siitä kumpi korkeakoulu siellä, on vai onko molemmat, vaikuttaa siihen, että millaista se yhteistyö on. (B)*

Tampere on korkeakoulukaupunki, joka osaltaan luo luontaiset puitteet yhteistyölle sekä ammattikorkeakoulun että yliopiston kanssa. Haastatteluiden mukaan Tampereella perinteet yhteistyölle ovat pitkät ja yhteistyön muotoja on jo monia. Tampereen erityispiirteenä muuhun verrattuna haastateltavat korostivat yhteistä korkeakouluyhteisöä, joka mahdollistaa laajan yhteistyöverkoston sekä ammattikorkeakoulun, että yliopiston kanssa.

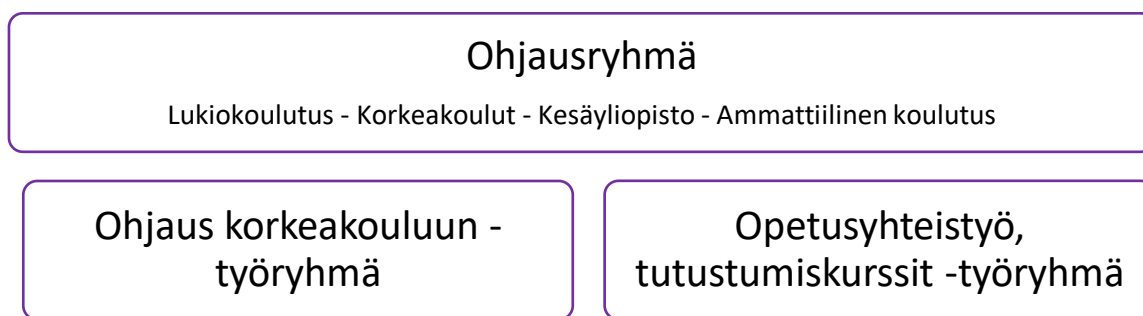
*Yhteistyöverkostoja on jo olemassa ja ne toimivat Tampereella, jossa yhteistyötä on tehty hyvässä hengessä. (E)*

*Korkeakoulukaupunki mahdollistaa aidot kohtaamiset ja erilaiset yhteistyömuodot. (C)*

*Yhteistyö suurena korkeakoulukaupunkina on aika luonnollista, että tätä järjestetään. (D)*

*Olosuhteisiin vaikuttaa Tampereen alueella, että meillä on yksi yhteinen korkeakouluyhteisö. Se helpottaa meitä siinä, että sen perusteella me todella olemme saamassa sen yhteisen alustan, josta löydämme kaiken korkeakoulutarjonnan eli ammattikorkeakoulun ja yliopiston. Se on paikallinen piirre ja lukiokoulutuksen kannalta helpottava piirre. (C)*

Tampereen alueen yhteistyötä varten on Tampereen kaupunki perustunut työryhmiä, joiden tehtävänä on ohjata yhteistyötä ja luoda sille toimintatapoja. Korkeakouluyhteistyö Tampereella koostuu ylätasolla olevasta ohjausryhmästä ja tämä jakaantuu kahteen alaryhmään, joista toisen työryhmän teemoihin kuuluvat ohjaus korkeakouluun ja toisen koulutusyhteistyöhön liittyvä yhteistyö eli opetusyhteistyö ja tutustumiskurssit. Ohjausryhmä ja työryhmät koostuvat Tampereen kaupungin, korkeakoulujen, toisen asteen opilaitos edustajista ja kesäyliopistosta (kuvio 5). Olennaista Tampereen seudulla tehtävästä yhteistyöstä on nimenomaisesti Tampereen kaupungin vahva sitoutuminen myös osaksi tehtävää yhteistyötä, joka osaltaan luo kokonaisuutta koko kaupungin ja alueen elinkeinoelämän kehitystä ajatellen. Tavoitteena onkin luoda kokonaisuus, jossa korkeakoulut, toisen asteen koulutus ja kaupunki toimivat synergiassa muodostaen kokonaisuuden, joka palvelee koko alueen kehitystä.



*Kuvio 5. Korkeakouluyhteistyö Tampereella: Tampereen korkeakouluyhteisö ja toinen aste (mukauteltu Suonio 2019).*

Haastatteluissa yhteistyön toimijat kuvasivat yhteistyöryhmien muodostumista esimerkiksi seuraavasti:

*Tätä on organisoitu niin, että meillä on korkeakouluyhteistyön ohjausryhmä, jota johtaa lukiokoulutuksen johtaja Jorma Suonio, ja siinä on yliopiston ja ammattikorkeakoulun edustus, ja sitten siellä on lukiokoulutuksen edustus ja kaupunkiseudun lukiodien edustus. Se toimii ohjausryhmänä ja sen alle on muotoutunut nyt sitten tämän talven aikana kaksi tällaista niin sanottua työrukkasta työryhmää eli opetusyhteistyöryhmä ja sitten tällainen hakijayhteistyöryhmä. (C)*

Tutkielman tekoon oli käytössä Ohjaus korkeakouluun toisen työryhmän muistioita. Työryhmän muistioista selviää, että työryhmä on aloittanut toimintansa loppuvuodesta 2018 ja kokoontunut tämän jälkeen säännöllisesti muutaman kerran vuodessa. Muistioiden perusteella voidaan todeta, että työryhmät ovat miettineet käytännön yhteistyön muotoja ja niiden kehittämistä. Lisäksi työryhmässä on määritelty toiminnalle tavoitteita, joihin myös haastatteluissa viitattiin työtä selkeyttäneenä tekijänä. Näiden lisäksi syksyllä 2019 ryhmä on muistioiden perusteella linjannut toimintaperiaatteitaan tarkemmin ja asettanut työryhmän toiminnalle strategian ja puitteet toimintasuunnitelman tekoa varten. Muistion mukaan ryhmä on linjattu tavoitteekseen *edesauttaa, että jokainen tamperelainen nuori tuntee korkeakoulumahdollisuudet erityisesti Tampereella* ja tämän lisäksi työryhmä on linjannut tehtäväkseen, että *ryhmän tehtävänä on toimija viestinvälittäjänä ja opinto-ohjaajien kouluttujina korkea-asteen ja toisen asteen välisessä yhteistyössä*. Työryhmän konkreettisena tehtävänä on erilaisten tapahtumakonseptien suunnittelu ja aikataulutaminen. Muistioiden perusteella voidaan todeta työryhmän olevan yhteistyön muotojen

eräänlainen suunnitteluryhmä, jonka välillä eri toimijat pystyvät vaihtamaan tietoa ja kehittämään yhteisiä toimia. Työryhmä on päättänyt, että järjestävät kokouksia kaksi kertaa lukuvuodessa tai 3-4 kertaa vuodessa.

### 5.2.2 Resurssit

Helakorven (2005) mukaan organisaatioiden työskennellessä vahvassa vuorovaikutuksessa toisten kanssa olennaista menestyksen kannalta on strategiset valinnat ja yhteistyön onnistumisen kannalta riittävät resurssit sen toteuttamiseen. Henkilöstöresurssit nousivat esiin myös haastatteluissa. Vaikka yhteistyö on tehty jo pitkään, ei sitä ole tähän asti tunnistettu osaksi työnkuvaa, vaan yhteistyötä on tehty muiden töiden ohessa ja organisaatioiden eri yksiköissä. Korkeakoulujen puolelta koettiin, että yhteistyötä on ollut, mutta sille ei ole selkeästi määritelty henkilöä tai henkilöitä, jotka sitä hoitaisivat. Tämä on osaltaan johtanut siihen, että toiminnan koordinointi ja kehittäminen ei ole kuulunut varsinaisesti kenenkään vastuulla ja selkeä kokonaiskuva on jäänyt puuttumaan. Ongelmallisena nähtiin myös se, että toimia on tehty useammalla eri taholla, jolloin kokonaisuus on jäänyt epäselväksi. Osin kyse on ollut myös resurssien vajeesta, joka on johtanut ensinnäkin tilanteeseen, jossa ei ole tarkkaa tietoa siitä, mitä organisaatiossa tehdään ja toisekseen toiminnan kokonaisuuden vieminen eteenpäin ei ole ollut tietyn tahon vastuuna.

*Ei ole aiemmin ollut henkilöä, jonka tehtäväkuvaan tämä olisi kuulunut, vaan sitä on tehty oman työn ohessa ja erilaiset henkilöt, joidenka työnkuvaan asia on kuulunut, on osallistunut kokouksiin, mutta se että kuka ottaa pallon ja vie tavallaan sitä kokonaisuutta eteenpäin niin ei ole ollut tällaisia toimijoita. (E)*

*Jos se on kovin sellaista muutaman ihmisen varassa olevaa tekemistä niin se saattaa olla osallistuvien opiskelijoiden näkökulmasta vaarallista. Se saattaa lopahtaa milloin tahansa. Henkilöt lähtee työnantajan palveluksesta pois tai ajattelu muuttuu. (B)*

Olennaista on kuitenkin huomata, että yhteistyö ei voi olla henkilöriippuvaista vaan osa tiettyä vakiintunutta työnkuvaa tai tietyn yksikön toimintaa. Mikäli työ on liian henkilöriippuvaista, on riski, että luodut yhteistyön muodot ja tavat menetetään, henkilön esimerkiksi vaihtaessa työtehtäviä. Yhteistyö ei voi myöskään perustua yksittäisten henkilöiden omaan kiinnostukseen asiaa kohtaan.

*Ei saa olla henkilöriippuvaista vaan täytyy olla sillain, että kuka tahansa pystyy sitä työtä tekemään. (D)*

*Yhteistyö pitää olla pitkäjänteistä, sille pitää olla määritelty tavoitteet, vastuuhenkilöt tai vastuutahot myöskin niin, että se on rakenteistettu eli ei niin, että Pekka hoitaa vaan niin, että tähän virkaan kuuluu näitä. (A)*

*Jos jää yhden innostuneen opettajan ja toisen melkein yhtä innostuneen opettajan varaan niin ei se yhteistyö kannu kovin pitkälle. (B)*

Osaltaan haastatteluissa nousi esiin, että yhteistyö koetaan tärkeäksi, mutta työtä ei organisaatiossa tunnusteta ja tuoda näkyväksi. Tämä osaltaan on johtanut tilanteeseen, jossa yhteistyötä tehdään muun työn ohessa omien kiinnostusten pohjalta. Toimella ei kuitenkaan ole selkeää paikkaa organisaatiossa ja tällöin on myös riski sille, että toiminta on henkilöriippuvaista ja mahdollisissa henkilövaihdosten yhteydessä myös yhteistyö loppuu. Yhteistyön tärkeys siis on osin tunnustettu organisaatiossa ja yksittäisten henkilöiden osalta, mutta se ei varsinaisesti ole osa työtä, johon olisi allokoitu tietty määrä työtunteja.

*Ihmiset tekee sitä (viittaa yhteistyöhön), koska kokevat sen tärkeänä ja yhteiskunnallisena vaikuttamisena ja ihminen haluaa kertoa omasta työstään ja opiskelijarekrytoinnin näkökulmasta halutaan varmistaa, että se ala voi hyvin, mutta tavallaan onko sovittu, että opettajilla tai professoreilla olisi mahdollisuus käyttää työaika tällaiseen niin ei sellaista keskustelua mielestäni ole käyty kuitenkaan. (E)*

Aholan ym. (2020) mukaan viime vuosina yhteistyölle on asetettu paljon tavoitteita, mutta tulokset ovat jääneet laihoiksi. Tämän myötä myös turhautuminen ja pettymys ovat lisääntyneet (Handscomp ym. 2014). Tyypillisesti opettajan työhön kuuluu opetustyön lisäksi erilaisia hankkeita, muutoksia ja vaatimuksia, joiden päämääränä on saada aikaan uudenlaisia käytänteitä. Saukkonen (2013) mukaan haasteena on, että erilaiset hankkeet voivat tuoda opettajan työhön hetkellisesti uudenlaista intoa ja motivoida työhön, mutta pitkällä aikavälillä syvälinen paneutuminen niin sanotun oman perustyön eli opettamisen ulkopuolisiin asioihin voi tuottaa haasteita.

### 5.2.3 Johtaminen

Kuten Pritchard (1996) on todennut, yhteistyön johtaminen ei ole erillinen toimenpide vaan se tulee osa muuta johtamista. Tämä nousi esiin haastatteluiden perusteella siinä, että johtamisen olennaisena tekijänä on tunnistaa yhteistyö osaksi toimintaa eikä kausittaiseksi tai yksittäiseksi toimiksi.

*Tämä on todettava meidän toiminnaksi eli että teemme tällaista yhteistyötä ja että se ei ole kausittaista vaan osa meidän toimintaa ja se vaatii johtamista ihan niin kuin muutkin asiat yliopistossa. (E)*

Johtamisen näkökulmasta keskeisenä haasteena on ollut yhteistyön epäsystemaattisuus ja hajanaisuus. Haasteena on ollut kokonaiskuvan pirstaleisuus ja se, että yhteistyön toiminta ei ole ollut selkeästi keskitettyä tai mitattua toimintaa korkeakoulujen toiminnassa. Toimintaa on raportoitu esimerkiksi OKM:lle, mutta toiminta ei ole ollut osa korkeakoulujen perustoiminnassa siten sisäänrakennettua, että varmuutta kaikista tehdyistä toimista olisi ollut aiemmin. Eräs haastateltavista kuvasti tilannetta seuraavasti:

*Jos mietitään, että tämä toisen asteen yhteistyö on sellainen asia, jota on pitänyt ministeriölle raportoida useampana vuonna, että minkälaista yhteistyötä te olette tehneet, mutta ei meillä ole ollut itselläkään sellaista kokonaiskuvaa. Esimerkiksi voidaan tiettyä asioita sanoa, että on tehty tätä ja tätä ja että meillä on yhteistyöryhmät, mutta että me tiedettäisiin aina, että mitä esim. koulutusaloilta tai tiedekunnista on tehty niin ei tällaista kokonaiskuvaa ole oikein kellään ollut. Tämähän silloin kertoo siitä, että tämä on ollut asia, joka ei ole ollut siinä yliopistojen perustoiminnan ohjauksen mallissa. (E)*

Virtanen & Stenvall (2019) tuovat esiin julkiselle hallinnolle tyypillisen piirteen, jossa toteutukseen osallistuu useita toimijoita. Tämä osaltaan tuo vastuun siitä, että eräänlaista monitoimijuutta kyetään käyttämään tarkoituksen mukaisella tavalla hyväksi julkisen sektorin toiminnan kannalta. Tämän toimiminen käytännössä vaatii julkiseen hallintoon itseohjautuvia toimintayksiköitä ja yhteistyötä yli organisaatorajojen tekeviä julkisen hallinnon toimijoita. Yli organisaatorajojen menevä yhteistyö vaatii organisaation sisäisiä toimijia ja järjestelyjä, jolloin yksilöillä ja organisaation sisällä toimivilla yksiköillä on merkitystä onnistumisen kannalta sekä osaltaan vaikutusta, ja myös vastuuta siitä, miten

yhteistyötä toteutetaan. Johtamisen avulla pystytään luomaan puitteita yhteistyön toteuttamiselle. (Mt. 2019, 46-47.)

Järjestäytyminen organisaatioiden sisällä nousi esiin myös dokumenteista ja haastatteluista. Olemainen osa ulkoisen organisoitumisen lisäksi onkin järjestäytymien organisaatioiden sisällä. Korkeakouluissa yhteistyön kytkeytyvät esimerkiksi hakijapalvelut, tiedekunnat tai osaamisyksiköt ja lukioissa eri oppineiden opettajat ja opinto-ohjaajat. Yhteistyö vaatii koordinaatiota myös mukana olevien organisaatioiden sisäisissä toiminnoissa. Tähän on otettu kantaa myös hallituksen esityksessä (HE 41/2018), jossa painotetaan, että lukiokoulutuksen ja yhteistyön kehittäminen edellyttää myös oppilaitosten sisäisen yhteistyön vahvistamista. Tähän seikkaan myös haastateltavat totesivat sen olevan kriittinen tekijä ja vaativan johtamista organisaatiokulttuurissa muuttamiseksi ja resurssointia tehtävään.

*Johtaminen on tässä se taikasana. Se, tavoite pitää olla, sillä oppilaitostasolla, että siellä toisella asteella ja korkeakouluissa on tunnustettu, että miksi sitä yhteistyötä tehdään ja miksi se on tärkeää, mitkä sen tavoitteet on ja myöskin se, että jaetaan se tavoitteisto koko siellä oppilaitoksen tai korkeakoulutuksen tasolla. (...) Se yksi keskeinen juttu on se, että se on korkeakoulutasoinen päätös ja se on osa korkeakoulun johtamista ja myös osa sitä yhteistä visiota myöskin se korkeakoulun ja toisen asteen välinen yhteistyö. (B)*

Haastatteluista ilmeni, että selkeitä vastuuhenkilöitä tai vastuutoimijoita organisaatioiden sisäisissä toiminnoissa ei vielä kaikilta osin ole ja näitä toimijoita pyritään kartoittamaan ja löytämään rakenteellisia ratkaisuja. Haastateltavat painottivat, että olennaista olisi löytää organisaatiomallit yhteistyölle ja selkeät vastuutahot, jotka osaltaan koordinoivat toimintaa ja toimisivat yhteyshenkilöinä organisaatioiden sisällä ja yhteistyökumppaneiden välillä. Oman haasteensa tälle tekee korkeakoulujen organisaatiomalli, jossa on useita toimijoita kuten tiedekunnat ja erilaiset koulutuksen tukipalvelut. Yhteistyö ei kuitenkaan voi olla henkilöriippuvaista, ja tästä syystä sen saaminen osaksi organisaation toimintaa on olennaista.

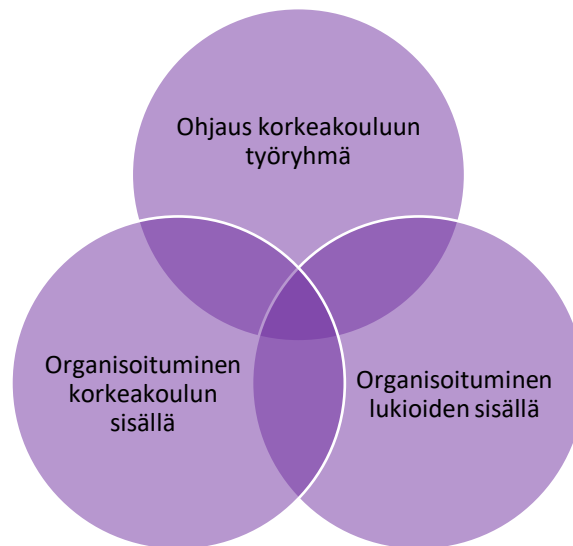
*On tehty monenlaista ja se menee sekä koulutusyksiköihin että sitten palveluorganisaatioon, esimerkiksi hakijapalveluihin ja vaikka yliopistossa Juniversityyn. Tiedekunnissa tehdään monia asioita eli miten nämä keskustelut sitten yhdistyy, miten viedään eteenpäin*



*niiden yhteistyökumppaneiden kanssa ja miten viestintä korkeakoulun sisällä näistä toimii. Ne on sellaisia asioita, joihin jatkossa pitää kiinnittää paremmin huomiota tai, mitä pitäisi pystyä koordinoimaan. (E)*

*Tämä asia pitää todeta olevan osa meidän toimintaa, jota meidän pitää tehdä eikä vain sellaista puuhastelua. (E)*

Yhteistyön organisoimisen linkittymistä eri toimijoiden välillä on kuvattu kuviossa 5. Vuoropuhelua ja vastuutahot ovat avain asemassa yhteistyön onnistumisen kannalta. Nämä vaativat osaltaan resursseja ja johtajuutta, jotta yhteistyöstä saadaan nykyistä tilannetta nähden koordinoitumpaa.



*Kuvio 5. Yhteistyötoimijoiden suhde*

#### **5.2.4 Rakenteelliset tekijät**

Yhteistyön keskeisenä haasteena on ollut, että se on nykyisellään liian epäsystemaattista. Systemaattisuutta on pyritty tuomaan toimintaan verkostomaisella rakenteella eri koulutusorganisaatioiden välille. Yhteistyö kuitenkin vaatii kaikkien osapuolten sitoutumista yhteiseen toimintaan. Lukiolaki velvoittaa lukiot yhteistyöhön, mutta korkeakouluja koskevaa lainsäädäntöä ei vastaavasti ole. Tämä voi osaltaan aiheuttaa sen, että yhteistyö jää korkeakoulujen puolelta muiden asioiden jalkoihin. (Ahola ym. 2020.) Yhteistyön kannalta on olennaista, että se palvelee kumpaakin osapuolta. Haastateltavat pitivät yhteistyötä heikentävänä tilannetta, jossa yhteistyö palvelee vain toista osapuolta.

*Sellainen tilanne, jossa toinen osapuoli hyötyy ja toiselle se on pelkkä riippakivi niin en näe sen onnistuvan tai olevan pitkäjänteisesti hedelmällistä. (A)*

*Valtakunnallinen systemaattisempi tarjonta on se mitä haetaan eli se, että yhteistyö ei perustuisi yksilötason sopimuksiin vaan olisi tietynlaiset toimintatavat käytössä. Se vaatii paljon vuoropuhelua niin korkeakoulukentällä kuin lukiokentällä kuin sitten taas hallinnon kesken. (A)*

Yhteistyön haasteena nähtiin sen koordinoimattomuus. Korkeakoulutuksen ja lukiokoulutuksen tehtävänä on luoda organisaatioihin toimintamallit, jotka myös keskustelevat keskenään. Yhteistyötä on ollut ja nyt sitä on tarkoituksena koordinoida tehokkaammin keinoin, ja myös varmistaa käsitys siitä, millaista yhteistyötä on ja arvioida sen vaikutuksia. Tähän vaaditaan osaltaan organisaation rakenteellisia järjestelyitä yhteistyön toteuttamiseksi.

*Olennaista on se koordinointi näkökulma. Paljon on tehty yhteistyötä, mutta sitä ei ole tehty näin koordinoitusti, johon nyt pyritään. (D)*

### **5.2.5 Tiedonkulku**

Kuten Virtanen & Stenvall (2010) toteavat, että vuorovaikutuksella on merkittävä rooli yhteistyön syntymisen kannalta ja ilman vuorovaikutuksessa tapahtuvaa kommunikointia toimijoiden välillä yhteistyön tulokset voivat jäädä heikoiksi. Kommunikaatio voi olla verkostossa luonteeltaan yhdensuuntaista eli tiedonvälitystä tai edestakaista eli resiprookista tiedonvaihtoa. Olennainen osa vuorovaikutustaitoa on sekä suulliset että kirjalliset viestintätaidot. (mt 2010.)

Haastatteluissa nousi esille, että olennainen haaste vaikuttavan yhteistyön muodostumisessa on ollut kansallisen keskustelun puute. Yhteistyötä on tehty, mutta se on ollut paikallista ja yksittäisten toimijoidenvälistä, jolloin toiminta on mittakaavaltaan pieneksi eikä se näin ollen ole saavuttanut täysimääräisesti niitä tavoitteita, jotka sille on asetettu. Ratkaisuksi tähän haastateltavat painottivat vakiintuneiden toimintatapojen luomista, joka osaltaan vaatii vuoropuhelua koulutusasteiden välillä ja niiden sisällä.

*Haasteena on ehkä se, että meillä ei ollut kansallista keskustelua tästä korkeakoulujen ja toisen asteen välisestä yhteistyöstä kovin paljon. Se on ollut kovin paikallista, että esimerkiksi on ollut paikallisen lukion ja yliopiston tai ammatillisen oppilaitoksen ja ammattikorkeakoulun välistä yhteistyötä, mutta se on ollut paikallista ja pistemäistä. (B)*

Tiedonkululla yhteistyöverkostossa voidaan havaita olevan monta eri ulottuvuutta. Kansallisten toimintatapojen löytymiseksi tarvitaan kansallista keskustelua, jotta päästään eroon yksittäisistä ja paikallisista toimista laajempaan ajatteluun. Toisekseen vuoropuhelun toisen asteen ja korkeakoulujen välillä on toimittava ja lisättävä yhteisymmärrystä. Tähän osaltaan liittyy yhteistyön toimintamallit ja niiden helppo löydettävyys sekä yhteinen keskustelu opetussuunnitelmista. Tätä vuoropuhelua osaltaan käydään Tampereella tehtävässä yhteistyössä yhteisissä työryhmissä, joka osaltaan luo foorumin yhteiselle keskustelulle ja konsensuksen löytymiselle. Kolmanneksi tiedonkulkuun osaltaan vaikuttaa myös tiedonkulku organisaatioiden sisällä. Korkeakoulujen kompleksisen organisaation mukaisesti on kriittistä, miten yhteistyöstä viestitään korkeakoulujen eri sisäisten toimijoiden ja yksiköiden välillä.

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Johtopäätösten tarkoituksena on kertoa, miten hyvin tutkimus on vastannut sille asetettuja tavoitteita. Tässä osiossa kootaan yhteen, mitä uutta kiinnostavaa tutkimustulosten valossa löydettiin ja peilataan niitä yhteistyötä sekä sen organisointia että johtamista käsitteleviin teorioihin. Lopuksi esitellään johtopäätöksiä ja jatkotutkimusaiheita sekä tarkastellaan tutkielman eettisyyttä ja luettavuutta kriittisesti.

### 6.1. Tulosten tarkastelu

Tutkielmalle asetettiin kaksi tutkimuskysymystä. Ensinnäkin tutkielmassa haluttiin selvittää sitä, mitä yhteistyöllä tarkoitetaan ja toisekseen, millä keinoin yhteistyön vaikuttavuutta pystytään lisäämään. Vastauksia kysymyksiin pyrittiin tarkastelemaan kirjallisuuden, dokumenttianalyysien ja haastatteluaineiston pohjalta.

Yhteistyön määrittelyllä on monia eri tulkintoja. Sillä voidaan tarkoittaa esimerkiksi yhdessä työskentelyä, pidempään jatkuvaa vuorovaikutusta, tiedon, materiaalin tai yhteisteisten tavoitteiden jakamista (Lewis 2006). Se voidaan Schragen (1990) havaita myös prosessina, joka on tulosta siitä, että halutaan tai on tarpeen ratkoa jokin ongelma, luoda uutta tai selvittää jotakin yhdessä. Ylipäätään yhteistyölle on tyypillistä yhteinen kiinnostuksen kohde, jonka kehittäminen edesauttaa kummankin intressejä, ja tavoitteiden saavuttaminen yhdessä arvioidaan tehokkaampana vaihtoehtona. Yhteistyön myötä muodostuu verkostoja, jotka kytkevät yhteen organisaatioita ja ihmisiä. Tämä osaltaan luo kompleksisia rakenteita, jotka vaativat sitouttavia toimia yhteistyön vaikuttavuuden onnistumiseksi. (esim. Virtasen ja Stenvallin 2010, 20; Uusikylä 1999, 62.)

Koulutuksella on olennainen merkitys Suomen menestymisessä sekä kansallisesti että kansainvälisesti. Koulutuksella pystytään vaikuttamaan ihmisten hyvinvointiin ja on tärkeää, että osaamis- ja koulutustasoa nostetaan myös tulevaisuudessa. Koulutuksella on nähty olevan myönteinen vaikutus niin yksilötasolla hyvinvointiin, tulotasoon ja yhteiskunnalliseen vaikuttamiseen. Kansainvälisillä mittareilla koulutus on ollut yksi keskei-

simpiä tekijöitä 2000-luvulla. Koulutus on myös strateginen valinta, ja se voidaan arvioida tulevaisuuden sijoituksena ja työpaikkojen luomisen edellytyksenä. Valitettava kehityssuunta on ollut, että korkeakoulutettujen osuus Suomessa on nykyisin OECD-maiden keskiarvon alapuolella. OKM:n (2018) selvityksen mukaan vuonna 2016 korkeakoulutettuja oli 41 prosenttia 25-34-vuotiaiden ikäluokasta. Suomessa on reagoitu tähän ja tavoitteeksi on asetettu nostaa koulutustasoa siten, että vuonna 2030 vähintään puolella 25-34-vuotiaiden ikäluokasta on korkea-asteen tutkinto. (OKM 2018.) Tehtävä ei kuitenkaan ole täysin yksinkertainen ja sen saavuttaminen vaatii niin rakenteellisia, asenteellisia kuin koulutuspoliittisia muutoksia.

Korkeakoulujen tehtävistä säädetään yliopistojen ja ammattikorkeakoulujen laeissa. Yliopistojen tehtävistä on säädetty yliopistolain (558/2009) 2 §:ssä, jonka mukaan yliopiston tehtävänä on edistää tutkimusta ja tieteellistä sivistystä. Tehtävää hoitaessa yliopiston tulee toimia vuorovaikutuksessa muun yhteiskunnan kanssa ja edistää tutkimuksen ja taiteellisen toiminnan yhteiskunnallista vaikuttavuutta. (Yliopistolaki 558/2009.) Vastavasti ammattikorkeakoulujen tehtävistä on säädetty ammattikorkeakoululain (932/2014) 4 §:ssä, jonka mukaa ammattikorkeakoulun tehtävänä on antaa korkeakouluopetusta ammatillisiin asiantuntiatehtäviin. Lisäksi ammattikorkeakoulun tulee opetuksessaan huomioida aluekehitys. (Ammattikorkeakoululaki 932/2014.) Korkeakoulujen perustehtävä onkin pidetty perustutkimuksen ja ylimmän koulutuksen harjoittamista, mutta yhä enemmän on alettu puhumaan myös korkeakoulujen ”kolmannesta tehtävästä” eli ympäröivän yhteiskunnan palvelemisesta (esim. Kankaala ym. 2004). Kumpaakin korkeakoulusektoria koskevissa lainsäädännöissä on tuotu esille yliopistojen ja ammattikorkeakoulujen vuorovaikutusta ja yhteiskunnallista vaikuttavuutta koskevia tehtäviä. Yhteistyötä toisen asteen kanssa voidaan pitää tämän kolmannen tehtävän toteuttamisena, sen yhteiskunnallisen vaikuttavuuden näkökulmasta.

Korkeakoulujen tekemän yhteistyön keskeinen osa on luoda verkostoihin ja ekosysteemeihin joustavia ja reagoivia rakenteita. Korkeakouluissa tämä koskee sekä laajempaa strategista tasoa että käytännön tason yhteistyötä niin työ- ja elinkeinoelämän kuin muiden oppilaitosten kanssa. Olennaista on myös viestintä yhteiskunnan tarpeista ja tutkimuksen tuloksista. (Arene 2020.) Jotta yhteistyö kiinnittyy osaksi korkeakoulujen perustehtävää, tulee se kulkea kiinteänä osana korkeakoulun toimintaa eikä irrallisena kolmantena tehtävänä. Yleisesti voidaankin todeta, että yhteistyöllä on monia eri ulottuvuuksia

ja merkityksiä sen mukaan, miltä tasolta ja mistä näkökulmasta, sitä tarkastellaan. Yhteistyöllä tässä tapauksessa tarkoitetaan kaikkia niitä yhteistoimia, joita kaksi koulutustasoa pyrkii tekemään kansallisten tavoitteiden saavuttamiseksi.

Aiemman tutkimuksen (esim. Ahola 2020) perusteella voidaan todeta, että yhteistyötä eri koulutustoimijoiden välillä on tehty jo pitkään. Ongelma ei olekaan ollut se, että yhteistyötä ei tehtäisi vaan se, että se ei ole tuottanut niitä vaikutuksia, jota sillä arvioidaan olevan mahdollista saavuttaa. Olennaisena osana onkin se, miten yhteistyön vaikuttavuutta lisätään. Tampereen kaupunkiseudulla yhteistyötä on tehty myös jo pitkään Tampereen korkeakoulujen ja toisen asteen oppilaitosten välillä. Olennainen muutoksena yhteistyölle on tullut lainasettama velvoite yhteistyöstä. Uuden lukiolain myötä velvoite yhteistyölle tulee koskemaan koko koulutusyhteisöä eikä perustu enää yksittäisille innokkailla toimijoille tai toimille. OKM:n mukaan korkeakouluille ja lukioille on jätetty melko vapaat kädet yhteistyökuvioiden muotoutumiseen ja sitä, miten yhteistyö tulisi toteuttaa ei ole säädelty tai suoraan annettu toimijoille. Tämä osaltaan tuo vastuun korkeakouluille ja lukioille yhteisten mallien löytämiseksi ja vaatii toimijoilta sitoutumista toimintaan.

Kokonaisvaltaisena tavoitteena on koordinoitu yhteistyömalli, joka sitouttaa niin lukio- koulutusta kuin korkeakouluja. Yhteistyössä voidaan havaita olevan Wahls ja Kahn (2009) määrittelemän sektoriyhteistyön (sectoral) piirteitä, jossa yksilöt, ryhmät ja instituutiot eli tässä tapauksessa lukiot, ammatilliset oppilaitokset, kaupunki ja korkeakoulut työskentelevät yhdessä samalla sektorilla ja yhteisten päämäärien saavuttamiseksi. Yhteistyön vaikuttavuuden edellytyksenä kuitenkin on muutokset organisaatioiden rakenteisiin ja toimintakulttuuriin. Toimintakulttuurin muuttaminen vaatii sekä tehtävän johtamista että ihmisten johtamista (Kotter 1996). Lisäksi muutokselle tulee antaa aikaa ja se voi vaatia myös kokeilua toimivien yhteistyömallien löytymiseksi. Ensimmäisessä vaiheessa onkin olennaista, että korkeakoulut toteavat yhteistyön olevan osa korkeakoulun toimintaa, ja mahdollistaa sille rakenteelliset edellytyksiä toimia. Tämä osaltaan vaatii johtamista kuten, mikä tahansa muukin osa-alue, ja sitä tukemaan tarvitaan mittareita, jolla yhteistyön vaikutuksia analysoidaan.

Onnistunut yhteistyö vaatii sen organisointia ja johtamista (esim. Helakorpi 2005). Se, miten yhteistyötä muodostetaan, on erilaisia tapoja ja näiden tapojen pohjalta yhteistyö-

verkostot voivat muotoutua monin tavoin (Ranta 2011). Tästä syystä yhteistyön vaikuttavuus vaatii organisaatiossa strategiatyötä. Yhteistyön vaikuttavuuden kannalta se tulee olla osa korkeakoulujen ja lukioiden toimintakulttuuria, ei vain erillinen osa muun toiminnan ohella. Tähän keskeisenä vaikuttava tekijänä on johtaminen ja uudenlaisen tavan ajatella jalkauttaminen osaksi organisaation toimintaa resursseja unohtamatta. Yhteistyö ei voi myöskään olla henkilöriippuvaista, vaan se on kuljettava osana organisaation toimintaa ja oltava osa korkeakoulutuksen mittareita, jotta se ei jää muiden asioiden jalkoihin.

Tehtyjen tutkimusten valossa ja yhteistyön saamaan kritiikin myötä keskeisenä haasteena yhteistyölle onkin turvata se, että yhteistyö ei jää lyhytaikaiseksi kokeiluksi, joka ei vastaa sille asetettuihin tavoitteisiin. Ahola ym. (2020) viitaten Hargreaves (2011) muistuttavat, että vaikka yhteistyö on yleisimminkin asia, joka ajaa kaikkien etuja, sille tulee asettaa tarkoitus ja se tulee olla tehokasta, jotta siitä saadaan hyötyä. Yhteistyön onnistumiselle onkin olennaista, että se on systemaattista ja koordinoitua ja sen toteutuksen keskiössä tulee olla yhteistyön tuoma vaikuttavuus. (Ahola ym. 2020.) Tämä nostettiin myös keskiöön haastattelussa, joissa painotettiin yhteistyön merkitystä niin korkeakoulujen, lukioiden kuin ympäröivän yhteiskunnan näkökulmasta. Toivottavaa onkin, että yhteisiä päämääriä on riittävästi, jotta osapuolet sitoutuvat niihin, ja toimintaan saadaan rakenteelliset edellytykset, sen jalkauttamiseksi eri organisaatioissa. OKM:n toiveissa olevat mahdollisimman laajan joukon tavoittavat yhteistyömuodot osaltaan vaativat useiden organisaatioiden ja toimijoiden yhteistyötä, ja tätä varten tarvitaan selkeät yhteistyön organisoitumisen mallit.

Organisaatioiden työskennellessä vahvassa vuorovaikutuksessa toisten kanssa olennaista menestyksen kannalta on strategiset valinnat ja yhteistyön onnistumisen kannalta riittävät resurssit sen toteuttamiseen. (Helakorpi 2005.) Organisaatioilla voi olla sekä sisäistä yhteistyötä että organisaatioiden välistä yhteistyötä. Yhteistyön myötä toteutuu verkosto, joka Virtasen ja Stenvallin (2019, 160) mukaisesti linkittää useita henkilöitä eri organisaatioista. Myös Tampereella on alettua rakentamaan yhteistyölle verkostoa tuomalla yhteen yhteistyön eri tahoja niin Tampereen kaupungilta, toisen asteen oppilaitoksista ja korkeakouluista. Haastatteluiden perusteella voidaan todeta, että tahtotila yhteistyön tekemiseen Tampereen korkeakouluilla ja lukiolla on korkea. Yhteistyötä halutaan tehdä, ja sitä halutaan tehdä vaikuttavasti, ja sillä voidaan havaita olevan Helakorven (2005)

mukaista sosiaalista pääomaa, jolloin yhteisön jäsenet jakavat epämuodollisia arvoja ja normeja. Haastatteluissa kuitenkin ilmeni, että yhteistyölle tähän asti asetut resurssit eivät ole olleet riittävät, ja tämä on ilmennyt systemaattisuuden puutteena ja kokonaisuuden hallinnan epäselvyytenä. Yhteistyön kokonaisuuden hallintaa ei ole osoitettu varsinaisesti kellekään.

Yhteistyölle on asetettu valmisteluryhmiä eli yhteistyöverkostot ovat olemassa ja toiminnassa. Yhteistyöllä on Tampereen alueella jo pitkä historia ja sen tuloksena on syntynyt esimerkiksi korkeakoulukursseja tarjoava KOROTA-palvelu, jolla tarjotaan opintoja toisen asteen opiskelijoille. Tämän lisäksi korkeakoulut järjestävät erilaisia tapahtumia kampuksilla toisen asteen opiskelijoille. Haastateltavat kuitenkin tunnistivat, että kyseessä on ollut enemmän yksittäisistä toimista ja yhteistyön systemaattinen toteutus ja yhteistyön vaikuttavuuden kannalta kriittinen tekijä eli yhteistyön tekeminen osaksi organisaatiokulttuuria ei ole vielä täysin toteutunut. Tavoitteeksi on kuitenkin esitetty, että tarkoituksena on luoda yhteistyölle selkeämpi systemaattisempi ote ja varata sille myös riittävät resurssit, jotka Virtasen ja Stenvallin (2019) mukaan yhteistyön johtamisen kannalta olennaisia tekijöitä. Tavoitteiden asettaminen yhteistyölle on ollut yhteistyön kannalta merkittävä suunnannäyttävä, joka on osaltaan sitouttanut yhteistyössä toimivia avainhenkilöitä ja luonut lähtökohtia yhteistyölle. Kokonaisuutena voidaan kuitenkin todeta yhteistyön strategisen toteutuksen olevan vielä alkumetreillä, vaikka yhteistyön ilmenemisen muotoja ja mahdollisuuksia tutustua korkeakouluopintoihin onkin jo olemassa. Yhteistyölle asetettu työryhmä osaltaan tukee yhteistyön kehittämistä, mutta toiminnan vaikiinnuttaminen vaatii kuitenkin oman aikansa.

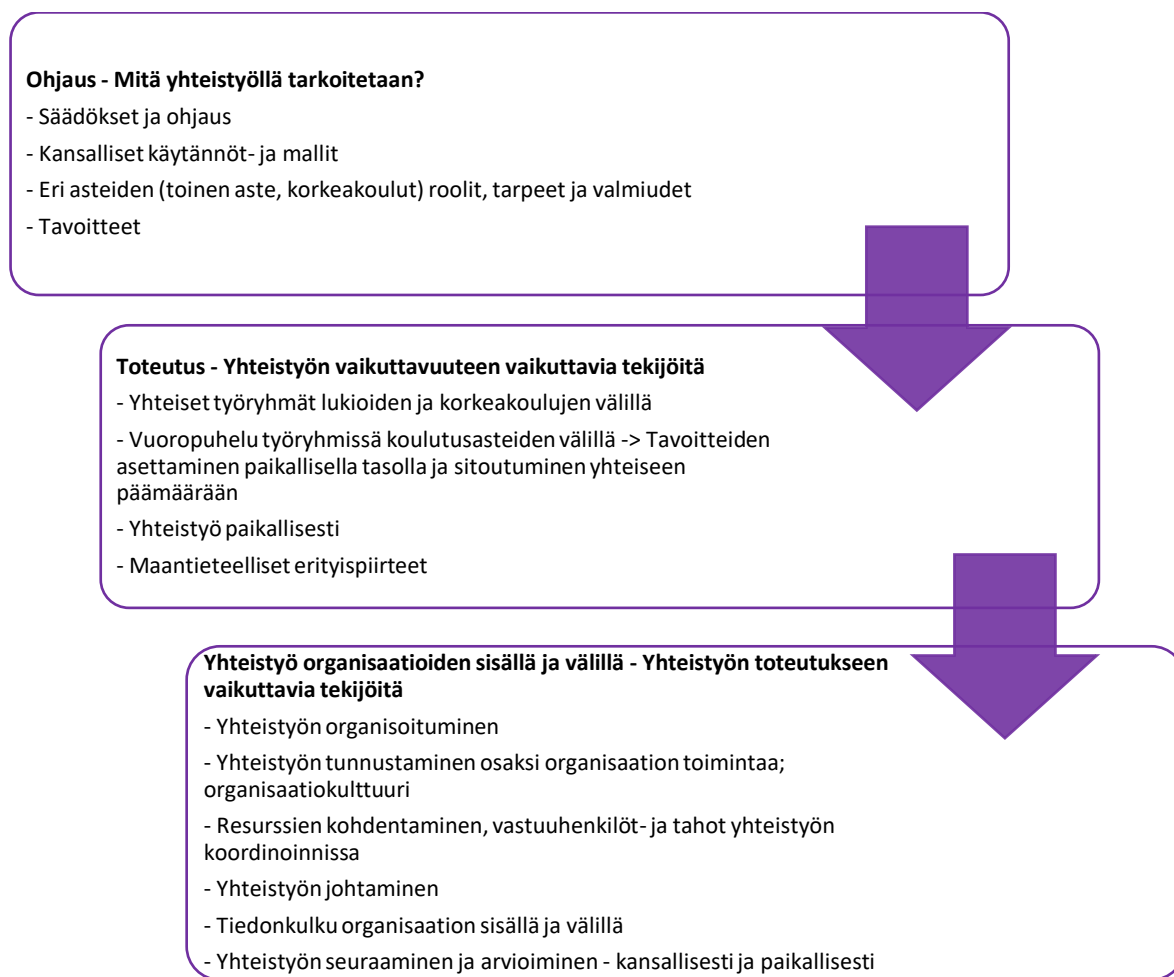
Vihervaaran (2015) esitteli erilaisia organisoitumismalleja yritys-yliopisto yhteistyölle. Nämä ovat *hajautettu malli*, *ulkoistettu malli*, *liittovaltiomalli*, *hankemalli*, *kaaosmalli* ja *keskitetty malli*. Jos näitä malleja tarkastellaan Tampereella tehtävän korkeakoulujen ja toisen asteen yhteistyön toteutuksessa, niin tämän hetkisessä tilanteessa on havaittavissa hajautetun mallin piirteitä. Yhteistyötä on tehty, mutta se ei ole ollut keskitetysti kenenkään hallinnassa, vaan yhteistyötä on tehnyt eri toimijat korkeakoulussa oman kiinnostuksensa pohjalta, mutta kokonaiskuvaa organisaatiossa ei ole ollut. Haastatteluissa tuli esille, että korkeakoulussa ei ole ollut tarkkaa tietoa siitä, mitä kaikkea yhteistyötä tehdään, jonka Vihervaara toteaa tyypilliseksi ongelmaksi hajautetussa mallissa. Vanha Tampereen yliopisto ja Tampereen teknillinen yliopisto yhdistyivät uudeksi Tampereen



yliopistoksi vuoden 2019 alusta ja muodosti yhdessä Tampereen ammattikorkeakoulun kanssa Tampereen korkeakoulu yhteisön. Tämä osaltaan voi aiheuttaa Vihervaaran esittämistä malleista kaaosmallin piirteitä, koska fuusioitumisen jälkeen moni asia etsii vielä uomiaan uuden yliopiston ja uuden korkeakoulu yhteisön toiminnassa. Ulkoistettu malli ei puolestaan tässä tapauksessa palvelisi yhteistyölle asetettuja tavoitteita ja sen toiminnan ottamista osaksi organisaatioiden toimintaa.

Vihervaaran esittämistä malleista liittovaltiomalli tai keskitetty malli voisivat toimia yhteistyön toteuttamisen organisoitumismallina. Näiden mallien avulla yhteistyö voidaan keskittää tiettyyn työtehtävään tai tiettyyn yksikköön, jonka tehtävänä on organisoida yhteistyötä. Tällöin yhteistyö ei olisi henkilöriippuvaista vaan osa tietyn työtehtävän ja yksikön toimintaa, joka oli myös haastateltavien toive ja toimintaa selkeyttävä elementti. Hankemallilla, jossa tietyillä hankkeilla tuettaisiin tiettyä osa-aluetta, voisi myös olla vaikutusta koko yhteistyön vaikuttavuuden kannalta ja olla osana toteutusta. Esimerkiksi nyt jo käynnissä olevat hankkeet tyttöjen kannustamisesta tekniikan alalle tai maahanmuuttajataustaisten henkilöiden koulutuksen tukeminen, auttavat osaltaan koko yhteistyön vaikuttavuutta, pureutumalla etenkin sukupuolisegregaatio ja koulutuksen periytyvyyteen. Hankemallissa toteutetut keinot tulee kuitenkin huolehtia osaksi toimintaa, jotta ne eivät jää yksittäisiksi toimiksi, ja tästäkin syystä ne olisi hyvä tunnistaa osaksi yhteistyön kokonaisuutta. Tämä vaatii osaltaan strategista toimintamallia, vuorovaikutusta organisaation sisällä ja yhteistyön kokoavaa tahoja.

Yhteistyön, ja sitä kautta toisen asteen opiskelijoille ja opettajille tuotetun lisätiedon avulla, on mahdollista pystyä auttamaan erityisesti niitä nuoria, joiden tulevaisuuden suunnitelmat ovat vielä epävarmat. Tämän hetken malleilla riittävästi tietoa eri aloista ei pystytä tarjoamaan siten, että se tukisi riittävästi nuorten ohjaamista aloille, joissa olisi tarvetta uusille osaajille. Yhteistyötä on ollut olemassa jo pitkään, mutta sen vaikuttavuudet ovat olleet heikot. Olennaista on tehdä toiminnan strategista suunnitelmaa ja pitkänjänteistä toimintaa. Toiminnan onnistumisen kannalta on olennaista, että yhteistyö tulee osaksi kummankin koulutustason toimintakulttuuria. Tähän liittyy omalta osaltaan keskeisenä tekijänä myös muutosjohtamiseen ja toimintakulttuurin muuttaminen yhteistyötä tukeväksi toiminnaksi.



*Kuvio 6. Yhteenveto tutkielman tuloksista*

Vaikuttavan yhteistyön edellytykset voidaan arvioida prosessina (kuviokuva 7), joka muodostuu ensin yhteisestä tarpeesta toteuttaa jotain sellaista, joka ei yhden toimijan tai organisaation puitteissa ole mahdollista. Tämä osaltaan muodostaa eri toimijoille yhteisen tavoitteen, ja sitouttaa toimijat osaksi yhteistä päämäärää. Kansallista käytännöistä siirrytään toimeenpanoon alueellisesti ja pohdintaan pienemmissä kokonaisuuksissa pienempiä osatavoitteita paikalliset erityispiirteet huomioiden. Tästä osaltaan kytkeytyy useita organisaatioita ja näiden sekä sisäisiä että ulkoisia toimia, yhteistyön vaikuttavuuden edesauttamiseksi. Kokonaisuuden onnistunut toteuttaminen vaatii johtamista ja selkeitä toiminnan kannalta pitkäjänteisten ja strategisten linjojen linjaamista.

Hyvinvointivaltion yhtenä perustana on ollut tasa-arvoinen koulutusjärjestelmä, joka on antanut kaikille mahdollisuuden pärjätä, ja monelle koulutus on ollut reitti parempaan elämään perhetausta tai asuinpaikasta riippumatta. Tulevaisuuden haasteisiin, kuten nuor-

ten koulutukseen ja pulaan osaavasta työvoimasta, on mahdollista löytää keinoja yhteistyöllä ja panostamalla koulutukseen. Keskeisenä tekijänä on sujuvat siirtymät eri koulutusasteiden välillä. Yhteistyön onnistuminen vaatii kuitenkin organisoitumisen rakenteellisia muutoksia ja malleja, joissa aidolle yhteistyölle on tilaa eikä toiminta jää kuten yksi haastateltavista totesi ”puuhasteluksi”. Tämä osaltaan vaatii muutoksia organisaatioiden sisäisissä toiminnoissa kuin yhteistä keskustelua ja toimintamalleja. Se vaatii myös rohkeutta kokeilla eri yhteistyön muotoja, ja yhteistyön mielekkyyden kannalta on olennaista, että yhteistyöstä hyötyvät sen kukin osapuoli. Onnistumisen kannalta puitteet yhteistyölle on oltava kunnossa, jota edesauttaa yhteinen tahtotila yhteistyöstä, niin ohjaukselta opetus- ja kulttuuriministeriöstä kuin paikallisissa toimijoista lukiokoulutuksen ja korkeakoulutuksen puolelta. Asioiden eteenpäin vieminen vaatii kuitenkin niiden priorisointia, johtamista, viestintää ja riittäviä resursseja. Yhteistyön käytännön toimina tulee pohtia, mitä mahdollisuuksia tarjotaan, miten ohjataan ja kannustetaan nuoria tekemissään valinnoissa. Tämän onnistumisen edellytyksenä yhtenä keinona on aito yhteistyö eri ihmisten ja koulutustasojen välillä.

Scharagen (1990) mukaan yhteistyön vaikuttavuutta arvioidaan sen tulosten perusteella. Korkeakoulujen ja lukioiden välisen yhteistyön tiivistämisen ja velvoittamisen todellisia vaikutuksia pystytään arvioimaan vasta tulevien vuosien päästä, kun yhteistyön muodot tulevat osaksi opetussuunnitelmia ja yhteistyön muotoja vakiintuu osaksi lukioiden ja korkeakoulujen toimintaa.

## 6.2. Tutkielman rajoitteet

Tutkielman eri aineistoista huolimatta tutkielmalla on omat rajoituksensa. Oman rajoituksen asettaa yhteistyön monitieteellisyys, ja sen laaja-alainen käsittely vaatisi eri tieteenalojen tutkimuksen yhdistämistä. Yhteistyötä voidaan pitää olevan niin monimutkainen prosessi, että moniteoriaista lähestymistapa olisi suositeltavaa (Smith, Carroll & Ashford 1995). Tässä tutkimuksessa aihe on kuitenkin tietoisesti rajattu koskemaan nimenomaisesti yhteistyön organisointia ja sen vaikuttavuutta. Tämä asettaa kuitenkin oman rajallisuuden tutkielmalle ja sen tulosten yleistettävyydelle. Olennaisena jatkotutkimuksen ja kehityksen näkökulmasta voidaan todeta, että tutkielmassa kerättyä tietoa voidaan

hyödyntää strategisessa valmistelussa yhteistyön toimintaa kehitettäessä, ja se tuo esiin onnistuneen yhteistyön edellytyksiä koulutussektorin kontekstissa.

Haastatteluaineiston tekeminen ajoittui maaliskuun 2020 puoliväliin. Aineistoin keräämiseen vaikutti merkittävästi kyseiseen aikaan Suomeen julistettu poikkeustila maailmanlaajuisen koronaepidemian takia. Erityisesti viikolla, joilla pääosa haastatellut oli tarkoitus toteuttaa, oli isoja vaikutuksia koulutusten toimijoihin niin opetus- ja kulttuuriministeriössä, lukioissa kuin korkeakouluissa näiden siirtyessä etäopetukseen, ylioppilaskirjoitusten uudelleen järjestelyissä ja korkeakoulujen opiskelijavalintojen uudelleen järjestelyissä. (esim. OKM 2020.)

Vallitseva poikkeustila vaikutti aineiston keräämistapaan, haastatteluiden pituuteen, määrään ja laatuun. Haastatteluiden ajankohtia jouduttiin vallitsevan tilanteen takia siirtämään osin jopa muutamalla viikolla myöhemmäksi, kuin alun perin oli tarkoitus, ja tämä osaltaan vaikutti käytettävissä olevaan aineiston analyysiin käytettävään aikaan. Yhtä haastattelua ei pystytty järjestämään ollenkaan annetun aikataulun puitteissa. Haastatteluja tehtäessä oli myös havaittavissa, että haastateltavien oli ajoittain hankala fokusoida huomiotaan täysin aiheeseen ja haastattelut jouduttiin osin tekemään haastateltavien muiden työtehtävien ohessa etänä. Haastattelut jouduttiin toteuttamaan alkuperäisestä suunnitelmasta poiketen digitaalisia kanavia hyödyntäen, ja tämä vaikutti osaltaan haastatteluihin, kun kaivattu vuorovaikutus haastateltavan kanssa jäi vajaaksi ja luontevan keskustelun eteneminen oli haastavampaa. Tutkielman tekemisen aikaan ei ollut tiedossa, kuinka kauan poikkeustila jatkuisi, joten haastatteluaineisto koottiin niiltä osin ja niissä puitteissa, kun se kyseisessä tilanteessa oli mielekästä ja mahdollista. Tämä osaltaan kuitenkin vaikutti haastatteluaineiston laajuuteen, ja voidaan pohtia olisiko normaali olosuhteissa päästy haastateltavien kanssa vielä syvemmin kiinni itse yhteistyön vaikuttavuuden tekijöihin. Haastatteluaineiston eräänlaista vajavaisuutta täydennettiin muilla käytössä olevilla raporteilla ja selvityksillä aiheesta.

Tutkielmasta jätettiin ulkopuolella toisen asteen ammatillinen koulutus. Tämä valinta tehtiin aiheen rajauksen takia ja aikataulullisista perusteista. Tämä antaa kuitenkin jatkotutkimus mahdollisuuden, jonka perusteella yhteistyön nykytilan arviointi muodostaisi kokonaisuuden. Ammatillinen koulutus nousi myös esille haastatteluissa ja kokonaisuutta

arvioitaessa on otettava huomioon myös ammatillinen koulutus, jotta koulutustason noston tavoitteet voidaan saavuttaa. Haastatteluaineiston laajuus ja kohdejoukko rajasivat osaltaan tutkielman tuloksia, joka on ollut myös tietoinen valinta tutkielman rajausta tehdessä ja tutkielman ajankohta huomioon ottaen. Haastatteluissa painotettiin, että pelkkä lukiolaisten ja lukioiden käsittely ei pelkästään riitä yhteiskunnallisten tavoitteiden saavuttamiseksi, vaan se vaatii koko koulutussektorin ja koko ikäluokan huomioimista:

*Sen takia, kun meidän on myös mietittävä sitä rekrytointipuolta eli jos meillä on näinkin kova tavoite, että puolet tästä ikäluokasta 25-34 vuotiaat ja sitten kun lähetään kerimään siitä takaisin päin niin helposti voidaan todeta, että tämän kokoiset ylioppilasikäluokat, kuin meillä tällä hetkellä on niin ei riitä eli tarvitsee katsoa myös sinne ammatillisen koulutuksen puolelle. (B)*

Alasuutarin (2011, 245-247) mukaan laadullisen tutkimuksen heikkous on sen heikko yleistettävyyden kohdistuessa usein pienempiin joukkoihin ja kohteena oleviin yksittäistapauksiin. Laadullisen tutkimuksen osalta sen yleistettävyyden ei olekaan keskeinen tehtävä, kuten taas määrällisessä tutkimuksessa. Olennaisempaa onkin laadullisessa tutkimuksessa arvioida sen eri teemojen ymmärtämistä suhteessa sitä määritelleeseen teoriaan. Haastetta yleistettävyydestä voidaan kuitenkin pyrkiä ratkaisemaan huomioimalla ja arvioimalla tutkielman luotettavuutta koko tutkimusprosessin ajan. Tätä arviointia on pyritty myös tekemään tämän tutkielman aikana ja pyritty varmistamaan tutkielman luotettavuus. Voidaan kuitenkin todeta, että laadullisen tutkimuksen tekeminen kyseisestä aiheesta, oli perusteltu ja onnistunut valinta, jonka avulla pystyttiin kuvaamaan ja ymmärtämään yhteistyötä ilmiönä.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa luotettavuuden kriteerinä on nähty tutkijan itsenäiset tekemät merkitykselliset valinnat (Eskola & Suoranta 1998, 211). Varton (2005, 34) mukaan tutkijan omat kokemukset ovat myös keskeisessä roolissa tehtyjen valintojen osalta ja voivat vaikuttaa tutkielman suuntaan. Tutkielman tekijän oma työkokemus korkeakoulun opiskelijarekrytoinnista vaikutti osaltaan ymmärrykseen tutkimuskohteesta, mutta omaa kokemusta yhteistyön rakennusprosessista eri koulutussektorien välillä ei ollut vaikuttamassa taustalla. Tämä osaltaan vaikutti siihen, että aiheeseen ei ollut liikaa ennako-ole-

tuksia vaikuttamassa tutkielman tekemiseen ja tulkintoihin. Kokemus kuitenkin korkeakoulun hallinnosta auttoi hahmottamaan koulutuspoliittista kokonaisuutta aiheesta, korkeakoulutuksen roolia yhteistyön osapuolena ja opiskelijavalintojen tematiikkaa.

Tutkielman luotettavuutta osaltaan lisäävät tutkielmassa oleva mahdollisimman tarkka kuvaus eri työvaiheista ja tutkimusprosessin aikana tehtyjen valintojen perustelut. Tutkielmassa olevat sanatarkat lainaukset haastatteluista osaltaan lisäävät luotettavuutta, sillä ne tuovat esille asiantuntijoiden oman näkemyksen ja lisää luotettavuutta tutkielman vähentämällä tekijän omaa tulkintaa tutkittavasta aiheesta. Edellä mainittujen eettisten periaatteiden valossa voidaan todeta, että tutkielman tekemistä ohjasi koko sen tekemisen ajan hyvä tieteellinen käytäntö ja tutkielman eettisyys on pyritty varmistamaan. Tutkielmassa on käytetty asianmukaisia viittauksia. Tämän mukaisesti tutkielman tekemisissä noudatettiin yleisesti tunnustettuja toimintatapoja ja tutkimus- ja tiedonhankintamenetelmissä käytettiin eettisesti hyväksytyjä periaatteita.

## LÄHTEET

### Kirjallisuuslähteet:

Aira, A. (2012). Toimiva yhteistyö: työelämän vuorovaikutussuhteet, tiimit ja verkostot. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä Studies in Humanities 179.

Aira, M. (2005). Laadullisen tutkimuksen arviointi. Lääketieteellinen Aikakauskirja Duo decim, Vol. 121 (10), 1073–1077.

Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Vastapaino

Benoliel, P. & Somech, A. (2015). The Role of leader boundary activities in enhancing interdisciplinary team effectiveness. *Small Group Research*, 46 (1), 83–124.

Clark, Burton R. (1983). *The Higher Education System : Academic Organization in Cross-National Perspective* . Berkeley: University of California Press, 1983. Print.

Clarke, A. & Fuller, M. (2010). Collaborative strategic management: Strategy formulation and implementation by multi-organizational cross-sector social partnerships. *Journal of Business Ethics*, Vol. 94, 85–101.

Elo, S., & Kyngäs, H. (2008). The qualitative content analysis process. *Journal of Advanced Nursing*, 62. 1. p. 107–115.

Engeström, Y. (1993). Moniammatillisten tiimien toiminnan analysointi. Teoksessa Simoila, R.; Harlamov, A.; Launis, K.; Engeström, Y.; Saarelma, O.; Koskinen-Jussila, M. (Toim.). Mallit, kontaktit, tiimit ja verkot: välineitä terveyskeskustyön analysointiin. *Stakes. Raportteja 80*, 123-151.

Eriksson, E. & Arnkil, T.E. (Toim.) (1995) Ammatilliset arvailevat toisistaan - tulkin-taverkostot psykososiaalisessa työssä. *STAKES. Raportteja 184*.

Eriksson, P., & Koistinen, K. (2005). Monenlainen tapaustutkimus. Helsinki: Kuluttaja-tutkimuskeskus. Print

Eskola, J. (2001a): Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat. Laadullisen tutkimuksen analyysi vaihe vaiheelta. Teoksessa Juhani Aaltola & Raine Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Jyväskylä: PS-kustannus, 133-157.

Eskola, J., & Suoranta J. (1998). Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino. Print.

Handscomb, G., Qing, G. & Varley, M. (2014). School-University Partnerships: Fulfilling the Potential. Literature Review. London Centre for Leadership in Learning, UCL Institute of Education. UK: London.

Helakorpi, S. (2005) Kohti verkostoituvaa ja verkottuvaa koulutusta. Hämeenlinna: Hämeen ammattikorkeakoulu, Print.

Hargreaves, D.H. 2011. Leading a self-improving school system. UK: National College for School Leadership.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2008). Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Hirsjärvi, S., & Hurme, H. (2000) Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino, Print.

Hirsjärvi, S., Remes P. & Sajavaara P. (2009). Tutki ja kirjoita. Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Hölttä, S. (1995). Towards the Self-Regulative University . Joensuu: Joensuun yliopisto, 1995. Print.

Isoherranen, K. (2012). Uhka vai mahdollisuus – moniammatillista yhteistyötä kehittämässä. Helsingin yliopisto. Sosiaalitieteiden laitos. Sosiaalitieteiden laitoksen julkaisuja 2012:18.

Kankaala, K., Kaukonen, E., Kutinlahti, P., Lemola, T., Nieminen, M., & Välimaa, J. (2004). Yliopistojen kolmas tehtävä? Helsinki, Edita Publishing Oy

Keyton, J., Ford, D. J. & Smith, F. I. (2008). A mesolevel communicative model of collaboration. *Communication Theory* 18, 376–406.

Kogler Hill, S.E. (2007). Team leadership teoksessa Northouse, Peter G. Leadership. Theory and practice. Thousand Oaks: Sage Publications, 207–236.

Koivula, M. (2010). Lasten yhteisöllisyys ja yhteisöllinen oppiminen päiväkodissa. Jyväskylän yliopisto.

Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. (2005). Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Vastapaino.

Kuoppala, E. (2019). The Cultural Event as a Test Bench of Work-Based Pedagogy in Vocational Higher Education. A study of strategic partnership, commitment, and expansive learning in a regional network. Tampere University Dissertations 50.

Kuoppala, K. (2014). Korkeakoulut organisaatioina. Teoksessa Elias Pekkola, Jussi Kivistö & Vuokko Kohtamäki (toim.) Korkeakouluhallinto. Johtaminen, talous ja politiikka. Helsinki: Gaudeamus, 245–290.

Kotter, J. (1996). Leading Change, Boston: Harvard Business School Press.

Laaksovirta, T., (1985) Tieteellinen metodi ja metodologia. Lähtökohtia kirjasto tieteen ja informatiikan tutkimuksen metodologialle. Kirjastotiede ja informatiikka, Vol. 4 (2).



Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. (2007). *Tapaustutkimuksen taito. Gaudeamus.* Helsinki: Helsinki University Press.

Leinonen, P., Järvelä, S., & Häkkinen, P. (2005). Conceptualizing the Awareness of Collaboration: A Qualitative Study of a Global Virtual Team. *Computer Supported Cooperative Work (CSCW)*, 14 (4), 301-322.

Liedtka, J.M. (1996). "Collaborating across lines of business for competitive advantage", *Academy of Management Executive*, Vol. 10 No. 2, pp. 20-34.

Matinheikki, J. (2019). *Creating value through inter-organizational collaboration: A collective action perspective.* Aalto University publication series DOCTORAL DISSERTATIONS, 82/2019.

Maxwell, Joseph A. (2005). *Qualitative Research Design : an Interactive Approach . 2. ed.* Thousand Oaks: Sage, Print.

Nilssen, M. (2008). University-School collaboration based on complementary needs. *Journal of Educational change* 9(4), 349–356.

Nikander, P. (2003). Moniammatillinen yhteistyö sosiaali- ja terveydenhuollon haasteena. Vuorovaikutuksellinen näkökulma. *Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti* 2003: 40 279–290.

Oulasvirta, L., Ohtonen, J. & Stenvall, J. (2002). Kuntien sosiaali- ja terveydenhuollon ohjaus. Tasapainoista ratkaisuja etsimässä. *Sosiaali- ja terveystieteiden julkaisuja* 14:2002. Helsinki: Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö.

Paukkunen, L. (2003). Sosiaali- ja terveysalan yhteistyöosaamisen kehittäminen. Koulutuskokeilun arviointitutkimus. Väitöskirja. Kuopion yliopiston julkaisuja E, Yhteiskuntatieteet 103.

Payne, M. (2000). *Teamwork in multiprofessional care.* Houndmills: Macmillan Press.

Pekkola, E., Kivistö, J. & Nokkala, T. (2014). *Korkeakoulupolitiikka.* N.p., 2014. Print.

Peters, L. & Manz, C. M. (2007). Identifying antecedents of virtual team collaboration. *Team Performance Management* 13, 117–129.

Pritchard, P. (1996). Learning to work effectively in teams. Teoksessa Owens, P. & Carrier, J. & Horder, J. (Edited) *Interprofessional issues in community and primary health care.* Houndmills: Macmillan, 205–232.

Raappana, M. (2018). *Onnistuminen työelämän tiimeissä.* JYU DISSERTATIONS 18.

Ranta, T. (2011). *Innovaatioympäristö monikeskisenä verkostona. Alueellisen innovaatioympäristön verkostointensiteetti ja organisoitumisen muodot.* Väitöskirja. Vaasan yliopisto.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. (2009). Menetelmäopetuksen tietovaranto KvaliMOTV: Kvalitatiivisten menetelmien verkko-opintokirja. Yhteiskunatieteellisen tietoarkiston julkaisuja.

Sarajärvi, A. & Tuomi, J. (2009). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi 6.

Saukkonen, S. (2013). No sellaista se työelämä oikeasti on. Työelämäyhteistyön kehittäminen Keski-Suomen lukiohankkeessa. Koulutuksen tutkimuslaitos. Tutkimusselosteita 49. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Schrage, M. (1990). Shared Minds: The New Technologies of Collaboration, Random House, New York, NY.

Selsky, John W. – Parker, Barbara (2005) Cross-sector partnerships to address social issues: Challenges to theory and practice. *Journal of Management*, Vol. 31 (6), 849– 873.

Senge, Peter M. (2006). *The Fifth Discipline : the Art and Practice of the Learning Organization*. Rev. and updated ed. London: Random House Business, Print.

Smith, K. G., Carroll, S. J. & Ashford, S. J. (1995). Intra- and interorganizational cooperation: Toward a research agenda. *Academy of Management Journal* 38, 7-23.

Suominen, K. (2004). Verkostomaisen kehittämistyön jäljillä. Eväitä onnistuneeseen kehittämisverkostoon. Tykes raportti 36. Helsinki: Työministeriö.

Tight, M. and Huisman, J. (2013). Theory and Method in Higher Education Research. *International Perspectives on Higher Education Research*. Volume 9. Vol. 9. Emerald Group Publishing Limited, 2013. Web.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2002). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 1.-4. painos. Jyväskylä: Kustannusosakeyhtiö Tammi. 159 s. ISBN-13 978-951-26-4856-6, ISBN-10 951-26-4856-3.

Uusikylä, P. (1999) Verkosto valintana. Teoksessa Virtanen, Päivi (toim.) Verkostoituva asiakastyö. Helsinki: Kirjayhtymä, 47–70.

Vihervaara, T. (2015). Yritysyhteistyö opetuksessa. Käytännönkäsikirja yliopistoille ja yrityksille. Aalto-yliopisto. Nordprint, Helsinki.

Virtanen, P. & Stenvall, J. (2010.) *Julkinen johtaminen*. Helsinki: Tietosanoma. Print.

Virtanen, P. & Stenvall, J. (2019). *Julkinen johtaminen*. Helsinki: Tietosanoma. Print.

Virtanen, T. (2014) Johtaminen korkeakouluissa. Teoksessa Elias Pekkola, Jussi Kivistö & Vuokko Kohtamäki (toim.) *Korkeakouluhallinto. Johtaminen, talous ja politiikka*. Helsinki: Gaudeamus, 291–330.

Øvretveit, J. (1993/1994). Moniammatillisen yhteistyön opas. Sairaanhoidtajien koulutussäätiön julkaisu.

### **Hallitusohjelmat:**

Hallitusohjelma (2011). Pääministeri Jyrki Kataisen hallituksen ohjelma. Pääministeri Jyrki Kataisen hallituksen strateginen ohjelma 2011.

Hallitusohjelma. (2014). Pääministeri Alexander Stubbin hallituksen strateginen ohjelma 2015.

Hallitusohjelma. (2015). Ratkaisujen Suomi. Pääministeri Juha Sipilän hallituksen strateginen ohjelma 29.5.2015. Hallituksen julkaisusarja 10/2015.

Hallitusohjelma. (2019). Osallistava ja osaava Suomi - sosiaalisesti, taloudellisesti ja ekologisesti kestävä yhteiskunta. Pääministeri Antti Rinteen ja Sanna Marinin strateginen ohjelma 2019.

### **Muut:**

9 ratkaisua Suomelle – Teknologiateollisuuden Koulutus ja osaaminen -linjaus 2018. pdf.

Ahola, S., Aittola, H., Salminen T. ja Jenny Spooft, J. 2020. Lukioiden korkeakouluja työelämäyhteistyö. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 2020: 3.

Ahola, S., Asplund, R. & Vanhala, P. 2018. Opiskelijavalinnat ja korkeakouluopintojen nopeuttaminen. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 25/2018.

Ammattikorkeakoululaki 14.11.2014/932. Finlex.

Ammattikorkeakouluun.fi. 2020. <https://www.ammattikorkeakouluun.fi/>

Arene. 2019. Ammattikorkeakoulujen valintaperustesuositus 2020. pdf.

Arene. 2020. Yhteistyö-Vaikuttavuus perustuu yhteistyöhön. <http://vaikuttavakorkeakoulu.arene.fi/vaikuttavuuden-1%C3%A4ht%C3%B6kohdat-ja-haasteet/yhteisty%C3%B6/>. Viitattu 12.2.2020.

Education at a Glance 2019. OECD Indicators. <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/f8d7880d-en.pdf?expires=1577622890&id=id&ac-name=guest&checksum=066630EC4980D25390A6C03A34B2CF58>. Viitattu 21.12.2019.

Elinkeinoelämän keskusliitto 2011. Oivallus: Loppuraportti. Helsinki: Elinkeinoelämän keskusliitto.

Kyrö, P. (2014). Tieteellinen tutkimusprosessi. Metodix -metoditietämystä kaikille. <https://metodix.fi/2014/05/17/kyro-paula-tieteellinen-tutkimusprosessi/>, haettu 20.3.2020.

Lukiolaki 714/2018. Finlex.

Metropolia Ammattikorkeakoulu. (2017). TeiniMINNO-moniammatillinen toimintakonsepti. (2017). <https://www.metropolia.fi/fi/tutkimus-kehitys-ja-innovaatiot/hankkeet/teiniminno-moniammatillinen-innovaatiokonsepti>. Viitattu 20.2.2020.

OHA forum. (2017). Yliopistojen opiskelijavalintojen uudistamishanke <http://oha-forum.fi/hankkeet/karkihanke/>. Viitattu 22.2.2020.

OKM. (2016). Valmiina valintoihin. Ylioppilastutkinnon parempi hyödyntäminen korkeakoulujen opiskelijavalinnoissa. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 37. Helsinki.

OKM (2016). OPETUS- JA KULTTUURIMINISTERIÖN JA TAMPEREEN AMMATTIKORKEAKOULUN VÄLINEN SOPIMUS KAUELLE 2017-2020. <https://minedu.fi/documents/1410845/3992647/Tampereen+ammattikorkeakoulu+sopimus+2017-2020>. Viitattu 13.3.2020.

OKM. (2017). Korkeakoulutus ja tutkimus 2030-luvulle. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2017:44.

OKM. (2017). Lukioselvitys. Kooste lukion nykytilaa ja kehittämistarpeita koskevista selvityksistä ja tutkimuksista. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2017:49.

OKM. (2017). Ratkaisujen Suomi: Puolivälin tarkistus, Hallituksen toimintasuunnitelma vuosille 2017–2019. <https://minedu.fi/uusilukio>. Viitattu 19.2.2020.

OKM. (2018). Hallituksen esitys eduskunnalle lukiolaiksi ja laiksi ylioppilastutkinnon järjestämisestä annetun lain muuttamisesta. Luonnos 24.1.2018.

OKM. (2018). Opiskelijavalintojen kehittäminen 2018-2020. <https://minedu.fi/opiskelijavalinnat-ja-yhteistyö>. Viitattu 19.3.2020.

OKM. (2019). Katse korkealle – Näkökulmia lukioiden ja korkeakoulujen yhteistyöhän. [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161375/OKM\\_6\\_2019\\_Lukiot%20ja%20korkeakoulut.pdf](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161375/OKM_6_2019_Lukiot%20ja%20korkeakoulut.pdf). Viitattu 19.3.2020.

OKM. (2020). Hallitus on todennut yhteistoiminnassa tasavallan presidentin kanssa Suomen olevan poikkeusoloissa koronavirustilanteen vuoksi. [https://minedu.fi/artikkeli/-/asset\\_publisher/10616/hallitus-totesi-suomen-olevan-poikkeusoloissa-koronavirustilanteen-vuoksi](https://minedu.fi/artikkeli/-/asset_publisher/10616/hallitus-totesi-suomen-olevan-poikkeusoloissa-koronavirustilanteen-vuoksi). Viitattu 20.4.2020.

Opintopolku.fi. (2020). Mikä korkeakoulujen opiskelijavalinnoissa muuttuu vuoteen 2020 mennessä? <https://opintopolku.fi/wp/opo/korkeakoulujen-haku/mika-korkeakoulujen-opiskelijavalinnoissa-muuttuu-vuoteen-2020-mennessa/>.

- OPH. (2020). Uusi lukio 2021. Lops 2021 – tukea lukion opetussuunnitelman perusteiden toteutukseen. <https://www.oph.fi/fi/koulutus-ja-tutkinnot/uusi-lukio-2021>
- Suonio, J. (2019). LOPS2021-prosessi Tampereella. PDF. Saatavilla <https://www.avi.fi/documents/10191/15084078/Lops2021+prosessi+Tampereella/2065b24e-b7f2-4e93-8fe4-58a56459204e>. Viitattu 19.3.2020.
- TK. (2018). Koulutukseen hakeutuminen 2017. Tilastokeskus. [https://www.stat.fi/til/khak/2017/khak\\_2017\\_2018-12-13\\_fi.pdf](https://www.stat.fi/til/khak/2017/khak_2017_2018-12-13_fi.pdf)
- TAT. (2018). Kun koulu loppuu. [https://www.kunkoululoppuu.fi/assets/uploads/2018/05/KKL2018\\_Nuorten\\_tulevaisuusraportti\\_tivistelm%C3%A4-1.pdf](https://www.kunkoululoppuu.fi/assets/uploads/2018/05/KKL2018_Nuorten_tulevaisuusraportti_tivistelm%C3%A4-1.pdf)
- TAT (Talous ja nuoret) (2019). Kun koulu loppuu. Nuorten tulevaisuusraportti 2019. <https://www.kunkoululoppuu.fi/assets/uploads/2019/05/Nuorten-tulevaisuusraportti2019-tivistelm%C3%A4.pdf>
- TAMK. (2020). Naistech-hanke. Tampereen ammattikorkeakoulu. <https://projects.tuni.fi/naistech/>. Viitattu 1.2.2020.
- Tampereen korkeakouluuyhteisö. (2020). Yhteiskuntatutkimukseen uusi valintareitti ensi keväänä. <https://www.tuni.fi/fi/ajankohtaista/yhteiskuntatutkimukseen-uusi-valintareitti-ensi-kevaana>. Viitattu 13.3.2020.
- VN TEASa. (2019). Siirtymät sujuviksi: lukioiden työelämä- ja korkeakouluuyhteistyö (SISU) -hanke. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoimikunta. <https://peda.net/id/290258a6285>. Viitattu 19.3.2020.
- Varto, J. 2005. Laadullisen tutkimuksen metodologia. <[http://arted.uiah.fi/synnyt/kirjat/varto\\_laadullisen\\_tutkimuksen\\_metodologia.pdf](http://arted.uiah.fi/synnyt/kirjat/varto_laadullisen_tutkimuksen_metodologia.pdf)>. Viitattu 3.4.2020.
- VN TAESb. (2019). ”Mikä ois mun juttu” – nuorten koulutusvalinnat sosialisatiomaisemien kehyksissä. Jenni Lahtinen (toim.).
- Väestöliitto. (2020). Syntyneiden määrä. [https://www.vaestoliitto.fi/tieto\\_ja\\_tutkimus/vaestontutkimuslaitos/tilastoja/syntyvyys/syntyneiden-maara/](https://www.vaestoliitto.fi/tieto_ja_tutkimus/vaestontutkimuslaitos/tilastoja/syntyvyys/syntyneiden-maara/). Viitattu 20.3.2020.
- Yle. (2020). Lukiolaisia patistetaan korkeakouluopintoihin, vaikka moni on jo nyt jaksamisen rajoilla – tavoite on karsia välivuosia. <https://yle.fi/uutiset/3-11219612>. Viitattu 20.3.2020.
- Yliopistolaki 24.7.2009/558. Finlex.

# LIITTEET

Liite 1. Puolistrukturoitu teemahaastattelurunko

## **Opiskelijavalintauudistuksen ja lukiouudistuksen osana yhteistyö**

Näkemys uudistuksista

Uudistusten vaikutukset

## **Yhteistyön merkitys**

Lukioiden ja korkeakoulujen yhteistyön merkitykset

Syyt yhteistyölle

## **Yhteistyön tavoitteet**

Näkemys yhteistyölle asetetuista tavoitteista

## **Pirkanmaan alue**

Alueellinen yhteistyö

Aluekehitys

## **Yhteistyön organisointi ja johtaminen**

Johtamistekijät

Yhteistyön organisointi

Ryhmän ja yksilöiden ominaisuudet

Yhteistyön resurssit