



TAMPEREEN
YLIOPISTO

Tampereen yliopisto tänään ja huomenna

University of Tampere today and tomorrow

78

KOHTI UUTTA
TÄYDENNYSKOULUTUSMALLIA
TAMPEREEN YLIOPISTOSSA

Niina Hietaniemi-Virtanen

Tampereen yliopisto 2010

Painettu julkaisu
ISBN 978-951-44-8006-5
ISSN 1795-5998

Sähköinen julkaisu
ISBN 978-951-44-8007-2
ISSN 1796-0320
<http://tampub.uta.fi>

KOHTI UUTTA
TÄYDENNYSKOULUTUSMALLIA
TAMPEREEN YLIOPISTOSSA

Niina Hietaniemi-Virtanen

Tampereen yliopisto tänään ja huomenna -sarjassa julkaistaan yliopistoa koskevia kehittämis ehdotuksia, muistioita, raportteja ja tilastoja pääasiassa suomeksi. Sarjan englanninkielinen rinnakkaisnimike on University of Tampere today and tomorrow. Luettelo aikaisemmista osista on julkaisun lopussa.

Tampereen yliopisto tänään ja huomenna 78

Tampereen yliopisto
Hallintokeskus/ Suunnitteluyksikkö
33014 TAMPEREEN YLIOPISTO
<http://www.uta.fi/hallintokeskus/suunnittelu>
Puh: (03) 3551 7236
Fax: (03) 213 4473 (yliopiston kirjaamo)
suunnittelu@uta.fi

© 2010 Tampereen yliopisto
Yksittäisten tilastotaulujen kopioiminen on sallittua, kunhan lähde mainitaan.
Koko teoksen tulostaminen tai kopioiminen kaupallisiin tarkoituksiin on kielletty.

Painettu julkaisu
ISBN 978-951-44-8006-5
ISSN 1795-5998

Sähköinen julkaisu
ISBN 978-951-44-8007-2
ISSN 1796-0320
<http://tampub.uta.fi>

Tampereen Yliopistopaino Oy
Tampere 2010

Sisältö

1. JOHDANTO.....	5
1.1. Työsuunnitelma ja raportin kulku.....	5
1.2. Täydennyskoulutuksen volyymi, markkinat ja kysyntä	8
1.2.1. Tilastolukuja	8
1.2.2. Epäedullinen markkina-asema	11
1.2.3. Kohti kysynnän kasvua?	12
1.3. Täydennyskoulutuksen määritelmä ja lähikäsitteitä.....	13
1.3.1. Perusmääritelmä.....	13
1.3.2. Yliopistollisuus	14
1.3.3. Työelämäläheisyys.....	16
2. RAKENTEELLISEN KEHITTÄMISEN LÄHTÖKOHDAT	19
2.1. Yliopiston strategiatyö ja aiemmat selvitykset	19
2.2. Täydennyskoulutustoimijat	22
2.3. Täydennyskoulutusta tarjoavat laitokset ja yksiköt.....	25
2.3.1. Ammattikasvatuksen tutkimus- ja koulutuskeskus AkTkk	25
2.3.2. Opettajankoulutuslaitos OKL	26
2.3.3. Eduta-instituutti/kasvatustieteiden tiedekunta	26
2.3.4. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos	26
2.3.5. Higher Education Group HEG.....	27
2.3.6. Journalismin tutkimusyksikkö	27
2.3.7. Kielikeskus.....	28
2.3.8. Terveystieteen laitos	28
2.3.9. Täydennyskoulutuskeskus TYT	29
3. LAADUKASTA TÄYDENNYSKOULUTUSTA.....	30
3.1. Akateeminen asiantuntijuus.....	30
3.1.1. Opiskelijoiden työelämään sijoittuminen	30
3.1.2. Erikoistuminen.....	32
3.1.3. Tarvitaanko takuuhuoltoa?	33
3.2. Tutkimus täydennyskoulutuksen laadun takeena	38
3.3. Asiakas täydennyskoulutuksen laadun arvioijana	41
4. KOHTI UUTTA TOIMINTATAPAA	45
4.1. Strateginen tahtotila	45
4.2. Keskitetty vai hajautettu toimintamalli.....	46
4.3. Profiili ja painopistealueet	47
4.4. Työnjako	49
4.4.1. Toiminnallinen näkökulma	49
4.4.2. Sisällöllinen näkökulma.....	50
4.5. Imago ja ulkoinen näkyvyys.....	51

4.6. Erityiskysymyksiä	52
4.6.1. Kansainvälistyminen.....	52
4.6.2. Alueellinen palvelutehtävä	53
5. TÄYDENNYSKOULUTUKSEN TOIMINTAMALLI.....	54
5.1. Vaihtoehtoisia malleja	54
5.2. Johtopäätökset: kohti profiilimallia	56
HAASTATTELUT.....	63
LÄHTEET	64
LIITE	
Liite 1. Haastattelurunko	67
KUVIOT	
Kuvio 1. Isojen monialaisten yliopistojen täydennyskoulutuksen osallistujamäärä vuosina 2000–2006	9
Kuvio 2. Lyhytkurssien osuus isojen monialaisten yliopistojen täydennyskoulutustarjonnassa vuosina 2000–2008	10
Kuvio 3. Isojen monialaisten yliopistojen täydennyskoulutuskurssien keskimääräinen kurssikohtainen osallistujamäärä vuosina 2000–2008.....	10
Kuvio 4. Erikoistumisopintojen lukumäärä isoissa monialaisissa yliopistoissa vuosina 1998–2008	11
Kuvio 5. Aikuiskoulutuksen tulot Tampereen yliopistossa vuonna 2008	22
Kuvio 6. Aikuiskoulutuksen tulot Tampereen yliopistossa vuonna 2009	23
Kuvio 7. Täydennyskoulutustoimijoiden tulot vuonna 2009	25
Kuvio 8. Yliopistollisen täydennyskoulutuksen viitekehys.....	36
Kuvio 9. Täydennyskoulutuksen rajapinta kehittämishankkeisiin	43
Kuvio 10. Kohti profiilimallia	59
TAULUKOT	
Taulukko 1. Selvitystyön tavoitteet, työn eri vaiheet ja aikataulu	6
Taulukko 2. Tampereen yliopiston elinikäisen oppimisen strategia.....	19
Taulukko 3. Täydennyskoulutuksen kehittäminen Tampereen yliopistossa.....	20
Taulukko 4. Tampereen yliopiston täydennyskoulutusta tarjoavat laitokset ja yksiköt.....	24
Taulukko 5. Tutkintoa päivittävää koulutusta ammattiryhmittäin.....	31
Taulukko 6. Yliopisto akateemisen asiantuntijuuden tuottajana.....	37
Taulukko 7. Täydennyskoulutus tutkimuksen rajapinnassa.....	40
Taulukko 8. Markkina- ja substanssilähtöinen täydennyskoulutus.....	42
Taulukko 9. Kooste erilaisten toimintamallien ominaispiirteistä	56

1. JOHDANTO

1.1. Työsuunnitelma ja raportin kulku

Suomen yliopistolaitos on keskellä rakenteellista ja toiminnallista uudistusta. Uuden yliopistolain myötä yliopistot ovat itsenäisiä oikeushenkilöitä. Aiempaa itsenäisemmät yliopistot profiloituvat, etsivät vahvuusalueitaan ja erilaistuvat. Samalla yliopistoilta edellytetään aktiivista otetta elinikäisen oppimisen edistämiseksi. (Yliopistolaki 2009.)

Tämä selvitystyö nousee tarpeesta hahmottaa Tampereen yliopiston täydennyskoulutuksen haasteet uuden yliopistolain mukaisessa yliopistossa. Tampereen yliopiston toimintaprofiili ja strateginen tahtotila ovat tarkastelun kohteena. Selvitys tarkastelee elinikäisen oppimisen edistämistä perustutkintokoulutuksen jälkeisessä täydennyskoulutuksessa.

Voidaan kysyä, pyrkiikö Tampereen yliopisto riittävän aktiivisesti tavoittamaan yliopistossa perustutkinnon suorittaneet henkilöt myös valmistumisen jälkeen. Osa valmistuneista jatkaa tutkijapolulla, osalle valmistuneista riittää osaamisen päivittäminen täydennyskoulutusohjelmissä.

Yliopistojen toimintaan vaikuttavat yhteiskuntaa laajemmin koskettavat kilpailukykytavoitteet. Koulutuksen odotetaan parantavan kansallista kilpailukykyä ja koulutuksen itsessään on vastattava tehokkuusvaateisiin. Työelämäläheisyyttä ja -lähtöisyyttä korostavat periaatteet ohjaavat vahvasti aikuiskoulutusta ja sen kehittämistä. Esimerkiksi ammatillisen aikuiskoulutuksen kokonaisuudistuksessa on ehdotettu uusia työelämäläheisiä koulutusmuotoja. Lähtökohtana ovat yksilön tarpeet päivittää osaamistaan.

Tampereen yliopiston täydennyskoulutus kattaa ainelaitosten ja niiden läheisyydessä toimivien palveluyksiköiden tarjoaman täydennyskoulutuksen sekä erillislaitoksena Tampereen yliopiston täydennyskoulutuskeskuksen toiminnan. Toimijoita on useita, mutta niiden välinen yhteistyö jää vähäiseksi. Yliopiston näkökulmasta on tärkeää kartoittaa mahdollisuuksia sisäisen yhteistyön lisäämiseksi.

Taulukko 1. tiivistää selvitystyölle asetettavat tavoitteet ja selvitystyön vaiheet. Pyrkimyksenä on, että hanke tuo Tampereen yliopiston sisällä yhteisesti pohdittavaksi, mikä merkitys täydennyskoulutuksella on osana yliopistollista toimintaa, ja mitä lisäarvoa aiempaa tiiviimpi yhteistyö voi täydennyskoulutustoimijoille antaa. Yliopistossa aiemmin tehty strategiatyö on osaltaan tarkastelun pohjana.

Taulukko 1. Selvitystyön tavoitteet, työn eri vaiheet ja aikataulu

Selvityshanke	Tavoite	Ajankohta
Tampereen yliopiston uudentyypisen täydennyskoulutusmallin jäsentäminen ja muotoilu	Selvitystyön tavoitteena on: (1) jäsentää täydennyskoulutus-tehtävää osana yliopistollista toimintaa, (2) kuvata Tampereen yliopiston nykyistä täydennyskoulutus-toimintaa ja sen laajuutta, (3) hahmottaa täydennyskoulutuksen roolia ja merkitystä Tampereen yliopistossa, (4) tuottaa ehdotuksia uudeksi toimintamalliksi, joka tukee Tampereen yliopiston sisäistä yhteistyötä.	2009–2010
Selvitystyön vaiheet	Ajankohta	
- hankkeen työsuunnitelman laatiminen	kesäkuu 2009	
- hankkeen taustoittaminen - haastattelujen suunnittelu	elokuu	
- haastattelujen toteutus - haastattelujen purku	syys-lokakuu	
- selvitystyön dokumentointi	loka-marraskuu	
- kommenttikierros	marras-joulukuu	
- tulosten julkaiseminen	tammikuu 2010	

Hankkeessa laaditaan kirjallinen selvitys täydennyskoulutuksen toimintamahdollisuuksista. Selvitystyön viitekehys syntyy täydennyskoulutukselle läheisistä teemoista elinikäisestä oppimisesta, yliopistollisuudesta ja työelämäläheisyydestä. Korkeakoulupoliittisesta ajankohtaisesta keskustelusta nousee myös teemoja, joiden esille ottaminen on selvitystyössä tarpeen.

Tampereen yliopiston täydennyskoulutuskeskuksen (TYT) aloitteesta täydennyskoulutusyhteistyöstä on käyty alustavia keskusteluja kevään 2009 aikana. Tässä selvitystyössä on kuitenkin tarpeellista systemaattisesti kuulla ja kartoittaa eri toimijoiden näkemyksiä nykytilanteesta ja kehittämistarpeista. Siten selvitystyö noudattaa alhaalta–ylös-lähestymistapaa aiheen käsittelyssä. Keskeisessä osassa selvitystyön laatimisessa on uuden aineiston kerääminen haastattelujen avulla.

Aineistonkeruumenetelmänä on puolistrukturoitu teemahaastattelu. Ennen haastattelu-tilannetta kartoitetaan teemat, jotka haastattelussa käydään läpi. Haastateltavasta riippuen keskeiset aihealueet eli teemat vaihtelevat hieman. Teemahaastattelu on

rinnastettu myös avoimeen haastatteluun, jossa haastateltavan annetaan puhua suhteellisen vapaasti. (Vrt. Hirsjärvi & Hurme 2001: 43–47; Grönfors 1985: 105–106.) (Liite 1.)

Haastattelujen kohteena ovat Tampereen yliopistossa täydennyskoulutustoimintaa harjoittavat laitokset ja yksiköt. Valinnat tehtiin käynnissä olevien koulutusten perusteella kesällä 2009¹. Kokonaiskuvan saamiseksi haastatteluja on laajennettu myös muutamaa sellaisiin toimijoihin, joilla täydennyskoulutustoimintaa ei ole tai se on vähäistä.

Haastattelujen kohteena ovat seuraavat laitokset ja yksiköt:

- Ammattikasvatuksen tutkimus- ja koulutuskeskus
- Hoitotieteen laitos
- Johtamistieteiden laitos
- Journalismin tutkimusyksikkö
- Kauppakorkeakoulu
- Kielikeskus
- Lääketieteen laitos
- Opettajankoulutuslaitos
- Psykologian opetus- ja tutkimuslinikka
- Terveystieteen laitos
- Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos
- Täydennyskoulutuskeskus
- Yhdyskuntatieteiden laitos.

Tampereen yliopiston toiminnan ja täydennyskoulutuksen kehittämistä koskevat asiakirjat ovat keskeinen osa selvityksen aineistoa. Näitä ovat mm.

- Täydennyskoulutusstrategiaryhmän muistio (Tampereen yliopisto 2005)
- Täydennyskoulutusta koordinoivan neuvottelukunnan raportti (Tampereen yliopisto 2006)
- Yliopistoallianssia koskeva loppuraportti (Jyväskylän yliopisto, Tampereen teknillinen yliopisto & Tampereen yliopisto 2007)
- Suunnitelma täydennyskoulutustoiminnan uudistamisesta (Mäkelä 2008)
- Elinikäisen oppimisen strategia (Tampereen yliopisto 2008)
- Ehdotuksia Tampereen yliopiston strategian uudistamiseksi (Tampereen yliopisto 2009a)
- Tampereen yliopiston luonnos strategiaksi (Tampereen yliopisto 2009b).

Selvitystyö toteutetaan rehtorin toimeksiannosta. Rehtoraatin kanssa keskusteltiin selvitystyössä esiin nousevista teemoista ja niiden jatkokäsittelystä joulukuussa 2009.

Selvitystyön raportin ensimmäinen luku on luonteeltaan taustoittava. Luvussa tarkastellaan aiheeseen liittyviä peruskäsitteitä, täydennyskoulutuksen kysyntää ja markkinoita. Tampereen yliopistossa aihealuetta koskeva aiempi strategia- ja selvitystyö on tarkastelussa raportin toisessa luvussa. Samalla pyritään luomaan kokonaiskuva täydennyskoulutusta tarjoavista ainelaitoksista ja yksiköistä.

¹ Tiedot käynnissä olevista koulutuksista ja koulutussopimuksista kerättiin hallintokeskuksesta kesällä 2009.

Raportin kolmas luku jäsentää täydennyskoulutustehtävää yliopistollisen toiminnan osana. Keskeisenä käsitteenä on akateeminen asiantuntijuus. Luvussa käydään läpi laadukkaan aikuiskoulutuksen lähtökohtia. Tutkimuksen rajapinnasta lähtevä ja asiakkaan tarpeet huomioon ottava täydennyskoulutus on tarkastelun lähtökohta.

Neljäs luku johdattelee kohti täydennyskoulutuksen rakenteiden pohdintaa. Keskeisessä roolissa on keskitetyn ja hajautetun toimintamallin tarkastelu, profiloituminen ja kysymys työnjaon tarpeesta. Viidennessä luvussa esitellään viisi vaihtoehtoista täydennyskoulutuksen toimintamallia. Näistä yksi (profiilimalli) on tarkastelun kohteena johtopäätösluvussa.

1.2. Täydennyskoulutuksen volyymi, markkinat ja kysyntä

1.2.1. Tilastolukuja

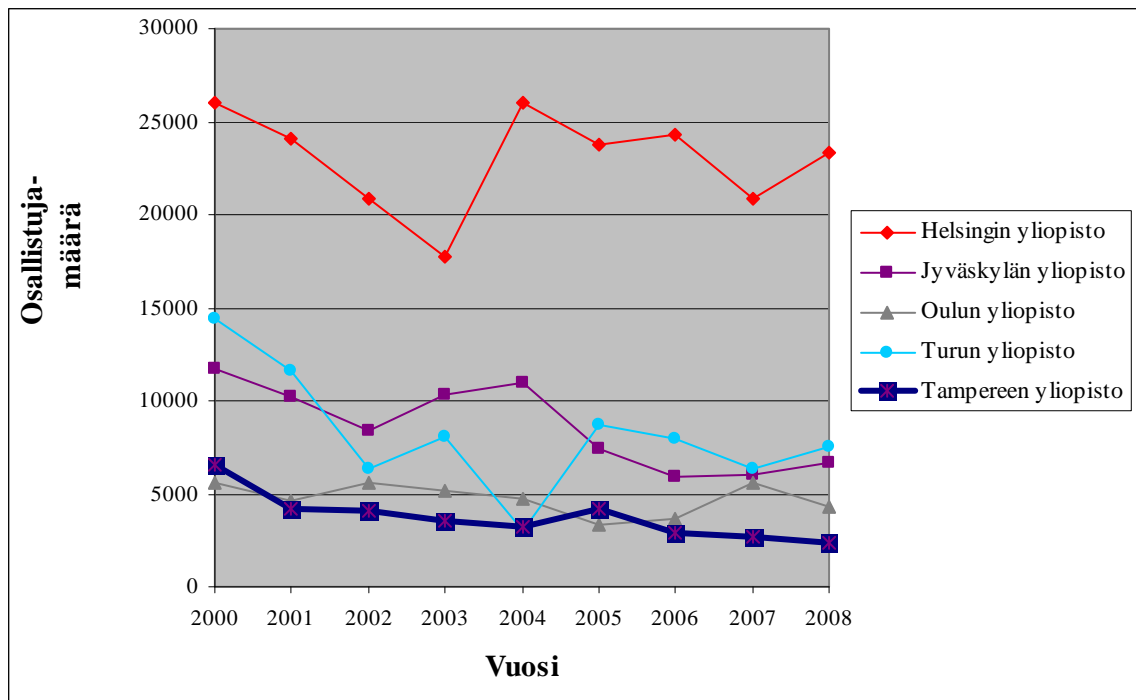
Tampereen yliopiston osuus yliopistollisesta täydennyskoulutuksesta vuosina 2006–2008 oli noin kolme prosenttia². Vertailu perustuu yliopistojen KOTA-palveluun ilmoittamiin opiskelijamääriin. Kun vertailun kohteena olivat 20 suomalaista yliopistoa, Tampereen yliopisto sijoittui täydennyskoulutuksen opiskelijamäärissä 12. sijalle vuosina 2006–2007 ja kymmenenneksi vuonna 2008. (KOTA-tietokanta.)

Yliopiston koko opiskelijamäärällä mitattuna Tampereen yliopisto on kuitenkin Suomen neljänneksi suurin yliopisto. Vuonna 2008 laskennallinen kokopäiväinen opiskelijamäärä oli yli 10 000 opiskelijaa³ (Opetusministeriö 2008b).

Kuvio 1. kuvaa täydennyskoulutuksen osallistujamäärän muutosta 2000-luvulla isoissa monialaisissa yliopistoissa. Muutokset osallistujamäärissä ovat olleet suuria. Tarkasteluaikavälillä Tampereen yliopiston täydennyskoulutuksen osallistujamäärä on puolittunut. Suurin pudotus tapahtui vuosituhanen vaihteessa. Vuonna 2008 täydennyskoulutukseen osallistui 2412 henkilöä.

² Vuosi 2006 3,2 %, vuosi 2007 3 %, vuosi 2008 2,8 % (KOTA-tietokanta).

³ Laskennallinen kokopäiväinen opiskelijamäärä oli 10 335 vuonna 2008. FTE-luvussa osa-aikaiset opiskelijat on laskennallisesti muutettu kokoaikaisiksi. (Opetusministeriö 2008b.)

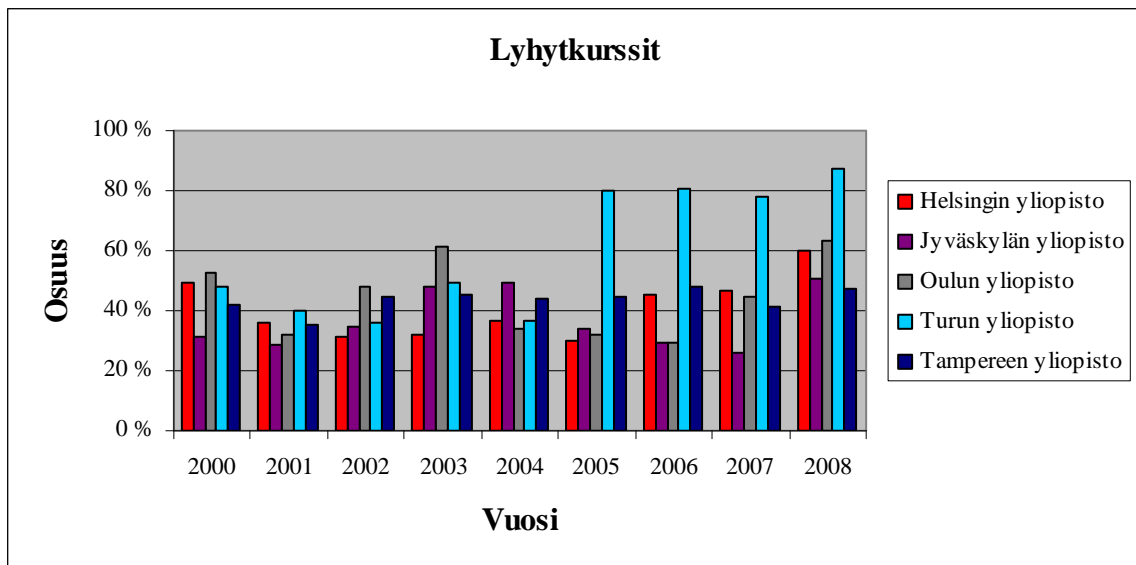


Kuvio 1. Isojen monialaisten yliopistojen täydennyskoulutuksen osallistujamäärä vuosina 2000–2008 (KOTA-tietokanta)

Tarkasteltava osallistujamäärä kuvaa täydennyskoulutuskurssin aloittaneiden henkilöiden määrää eri vuosina. Täydennyskoulutuskurssit voivat olla lyhytkursseja, erikoistumisopintoja, työllisyys- tai muita kursseja. Tarkasteltaessa lyhytkurssien osuutta isojen monialaisten yliopistojen täydennyskoulutustarjonnassa, havaitaan niiden osuuden olevan keskimäärin 40 prosentin tuntumassa⁴. Tampereen yliopistossa lyhytkurssien osuus on ollut keskimäärin 44 prosenttia täydennyskoulutustarjonnasta vuosina 2000–2008. (Kuvio 2.)

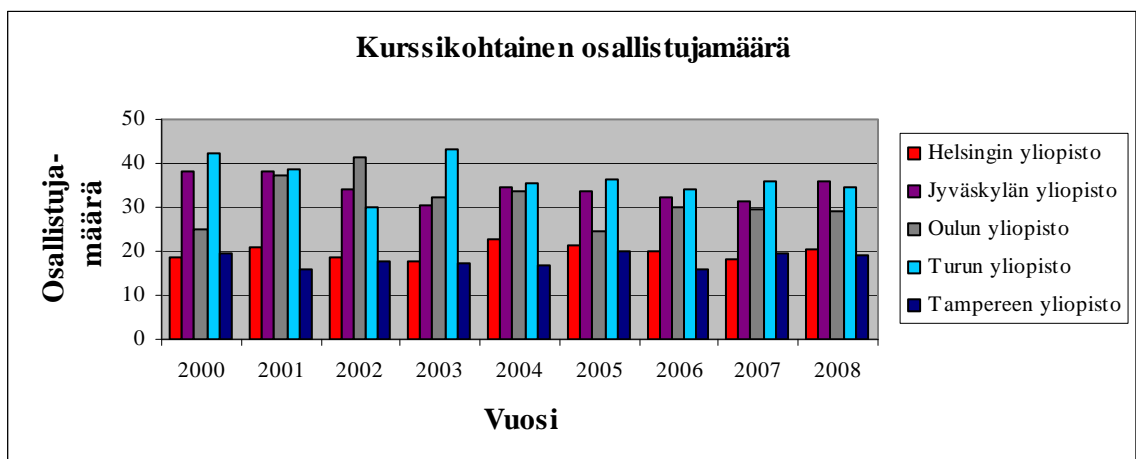
⁴ Poikkeuksena on Turun yliopisto, jossa valtaosa (keskimäärin 60 %, vuosina 2000–2008) täydennyskoulutustarjonnasta on lyhytkursseja. Lyhytkurssien suhteellinen osuus ko. yliopistossa on noussut erityisesti vuoden 2005 jälkeen.

Jyväskylän yliopistossa lyhytkurssien osuus täydennyskoulutustarjonnasta on vertailuryhmän alhaisin (keskimäärin 37 %, vuosina 2000–2008). (KOTA-tietokanta.)



Kuvio 2. Lyhytkurssien osuus isojen monialaisten yliopistojen täydennyskoulutustarjonnassa vuosina 2000–2008 (KOTA-tietokanta)

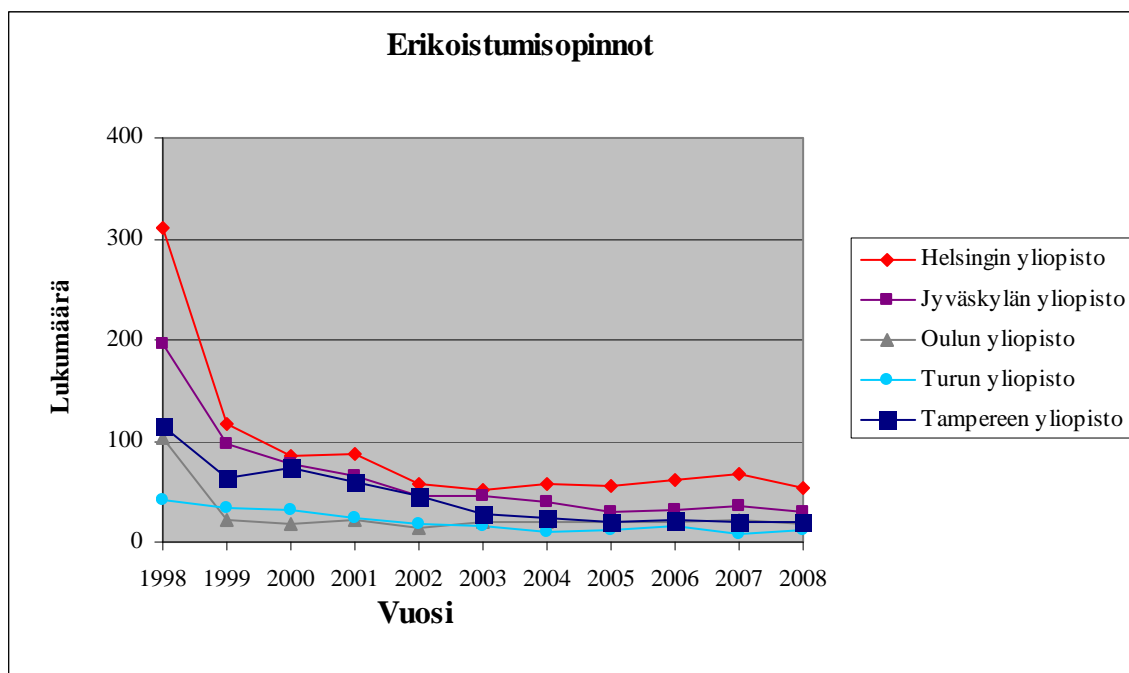
Tarkasteltaessa kurssikohtaista osallistujamäärää, havaitaan eroja. Tampereen ja Helsingin yliopistoissa täydennyskoulutuskursseille osallistuu keskimäärin alle 20 opiskelijaa. Voisi ajatella, että lyhytkurssit selittäisivät kurssikoon vaihtelua. Seminaari-päivät ym. voivat kerätä ison osallistujajoukon. Jyväskylän yliopistoa lukuun ottamatta selitystä kurssikohtaisen osallistujamäärän vaihtelulle ei löydy kurssimuodosta. On mahdollista myös, että osallistujamäärän kirjaamiskäytännöissä on eroa. (Kuvio 3.)



Kuvio 3. Isojen monialaisten yliopistojen täydennyskoulutuskurssien keskimääräinen kurssikohtainen osallistujamäärä vuosina 2000–2008 (KOTA-tietokanta)

1990-luvulla aikuiskoulutuksen toimenpiteet painoutuivat laman ja suurtyöttömyyden vaikutusten lieventämiseen. Työvoimapolitiisessa koulutuksessa toimeenpantiin mittavia toimenpideohjelmia kuten ns. Relander-ohjelma. (Opetusministeriö 2008a: 64.)

Kuvio 4. osoittaa, miten yliopistollisten erikoistumisopintojen määrä romahti 2000-luvulla. Akateemisille asiantuntijoille suunnattujen erikoistumis- ja PD⁵-koulutusten tarjonta hiipui tukirahan puuttuessa (Taskinen 2006: 5–6). Silti on merkille pantavaa Tampereen yliopiston rooli erikoistumisopintojen tarjoajana 2000-luvun alussa.



Kuvio 4. Erikoistumisopintojen lukumäärä isoissa monialaisissa yliopistoissa vuosina 1998–2008 (KOTA-tietokanta)

Edellä Tampereen yliopiston täydennyskoulutusta on tarkasteltu isojen monialaisten yliopistojen kategoriassa. Luvun alussa viitattiin Tampereen yliopiston varsin vähäiseen osuuteen koko yliopistokentän täydennyskoulutustarjonnasta. Tässä viiteryhässä muut kuin isot monialaiset yliopistot, jotka ohittavat Tampereen yliopiston täydennyskoulutuksen osallistujamäärissä, ovat osin suuntautuneet tekniikkaan ja kauppatieteisiin. Näillä aloilla täydennyskoulutuksen maksava asiakas on ehkä ollut helpompi tavoittaa.

1.2.2. Epäedullinen markkina-asema

Yliopistojen rajallisiin mahdollisuuksiin tarjota kohtuuhintaista aikuiskoulutusta on kiinnitetty huomiota ammatillisen aikuiskoulutuksen kokonaisuudistuksessa. Yliopistojen järjestämän täydennyskoulutuksen kustannukset katetaan pääosin

⁵ professional development

opiskelijoilta perittäville maksuilla, mistä syystä maksut ovat opiskelijan ja hänen työnantajansa kannalta varsin korkeita. (Opetusministeriö 2008a.)

Käytännössä tämä on johtanut vääristyneisiin täydennyskoulutusmarkkinoihin. Esimerkiksi korkeakoulutettujen lisä- ja täydennyskoulutuskysyntä kohdistuu toisen asteen ammatilliseen koulutukseen. (Opetusministeriö 2008a: 23, 52). Yliopistotutkinnon suorittaneet ovat osallistuneet mm. johtamisen erikoisammattitutkintoihin.

Valtakunnallisissa kehittämisselityksissä on nähty huolestuttavana kehitys, jossa aikuiset opiskelijat suorittavat päällekkäisiä tutkintoja. Suuri aikuisten osuus vaikeuttaa uusien ylioppilaiden sijoittumista yliopistokoulutukseen. Syynä kehitykseen nähdään täydennyskoulutuksen liiketaloudellisen perustein määräytyvä hinta, tutkintokoulutuksen maksuttomuus ja toisaalta työmarkkinoiden kysyntää vastaavan täydennyskoulutuksen puute. (Opetusministeriö 2008a: 60.)

Tampereen yliopiston tavoitteena on painottaa pääainevalinnoissa nuorempien ja vailla korkeakoulupaikkaa olevien hakijoiden pääsymahdollisuuksia (Tampereen yliopisto 2008: 3). Toisaalta tämä luo tarpeen kehittää täydennyskoulutusta, joka tarjoaa vaihtoehdon tutkintoon johtavalle koulutukselle. (Opetusministeriö 2007: 21.)

Täydennyskoulutusmarkkinoiden näkökulmasta mm. Euroopan sosiaalirahaston tukemat hankkeet ovat vääristäneet kilpailua. Hankkeiden kautta tarjolla on ollut lähes ilmaista koulutusta. Koulutus on hankittu tarjouskilpailuilla, joissa lähtökohtana on kokonaistaloudellisimman tarjouksen valinta. Yliopistollinen täydennyskoulutus pärjää usein laadulla, mutta harvemmin hinnalla. Lisäksi hankerahoitus suuntautuu usein muuhun kuin yliopistollisuuden näkökulmasta primääriin kohderyhmään.

Viime vuosikymmenenä on havaittavissa, että akateemiset (yksilöt ja työnantajat) etsivät vaihtoehtoisia reittejä maksuttomaan tai mahdollisimman edulliseen täydennyskoulutukseen. Jos tarkastellaan täydennyskoulutuksen markkinoiden kehittymistä viimeisenä kymmenenä vuotena, yhteenvetona voidaan todeta seuraavia maksullisen palvelutoiminnan näkökulmasta epäsuotuisia piirteitä:

- Akateemiset hakeutuvat uudelleen tutkinto-opiskelijoiksi.
- Akateemiset hankkivat täydennyskoulutuksensa muualta kuin yliopistosta.
- Organisaatiot kouluttavat henkilökuntaansa ja kehittävät toimintaansa hankerahoituksella.

1.2.3. Kohti kysynnän kasvua?

Tieto ja osaaminen ovat kansallisen kilpailukyvyn perusta. Suomalaisessa koulutuspolitiikassa korkeakoulutettujen osuus ikäluokasta on kasvanut. Yliopistoissa opiskelijoiden lukumäärän kasvu on nähty massoitumisena. Vaikutukset näkyvät myös työmarkkinoilla akateemisen työvoiman määrän kasvuna. Akateemisten osaamisen päivittäminen on yhä suurempi haaste myös yliopistoille. (Tirronen 2005: 110–111; Rinne 2006).

Tampereen yliopistossa Lehdon työryhmä erottaa tarkastelussaan tarpeen ja kysynnän. Täydennyskoulutuksen tarpeen kasvusta eri koulutusaloilla ja akateemisissa ammattiryhmissä on selkeää näyttöä. Täydennyskoulutuksen rahoitus on kuitenkin

johtanut tilanteeseen, jossa yliopistollisen täydennyskoulutuksen kysyntä on jäänyt heikoksi. (Tampereen yliopisto 2005: 3.)

Hallituksen ohjelmassa aikuisväestöä kannustetaan oman osaamisen ylläpitoon ja kehittämiseen. Työvoiman saatavuuden turvaaminen, ikärakenteen muutoksen hallinta, kilpailukyvyyn ja tuottavuuden parantaminen sekä ammatillisen liikkuvuuden edistäminen ovat kansallisia tavoitteita. (Opetusministeriö 2008a: 71.)

Yksilön kannalta tarve osaamisen päivittämiseen on jatkuvaa, sillä työtehtävät muuttuvat. Ammatillinen liikkuminen merkitsee siirtymistä tehtävästä toiseen ja työpaikasta toiseen. Työsuhteiden epävakaisuus on osaltaan lisännyt ammatillisen uran muutoksia ja ammatinvaihtoja. Samalla kun työmarkkinoille tulevan uuden työvoiman määrä on kääntynyt laskuun, on tullut yhä tärkeämmäksi huolehtia siitä, että työelämässä viihdyttäisiin aiempaa pitempään. Yhtenä ratkaisuna työurien pidentämiseksi on täydennyskoulutus. (Jolkkonen 1998: 298; Jokinen & Luoma-Keturi 2005: 8.)

1.3. Täydennyskoulutuksen määritelmä ja lähikäsitteitä

1.3.1. Perusmääritelmä

Täydennyskoulutus on tutkinnon suorittaneille suunnattua aikuiskoulutusta. Yliopistollinen täydennyskoulutus -käsitteen sisällössä on monia eri tasoja. Ehkä yksinkertaisin tapa on käyttää jaottelua kahteen eli erottaa tutkinnon ja opintojen täydentämiseksi tarjottava täydennyskoulutus, joka on suunnattu yliopistossa tutkinnon suorittaneille henkilöille. Toinen kategoria on ammatillisiin tarpeisiin suunnattu täydennyskoulutus henkilöille, jotka ovat olleet jo jonkin aikaa työelämässä.

Tämä jako täydennysopiskeluun ja ammatillisesti orientoituneeseen täydennyskoulutukseen on käytössä Tampereen yliopiston sähköisessä viestinnässä⁶. Samassa yhteydessä todetaan, että tutkinnon ja opintojen täydennystä tarjoavat tiedekunnat. Täydennysopiskelija osallistuu samaan opetukseen kuin tutkinto-opiskelijat. Ammatillista koulutusta tarjoaa täydennyskoulutuskeskus.

Täydennyskoulutusstrategiaryhmän muistiossa on käytetty jaottelua työmarkkina-aseman perusteella. Akateemisesti koulutetun väestön työelämävalmiuksien ylläpitäminen ja kehittäminen on aiempaa tutkintoa päivittävää. Työelämävalmiuksien kehittämiseen tähtäävä yliopistollinen koulutus kohdistuu työttömänä tai työttömyysuhan alla oleviin. Viimeksi mainitulla kohderyhmällä ei välttämättä ole yliopistotutkintoa. (Tampereen yliopisto 2005: 5; vrt. Tampereen yliopisto 2008: 5.)

Täydennyskoulutusta voidaan tarjota yksilöille tai yhteisöille. Taskinen (2008) jaottelee kolme kategoriaa:

(1) Tutkintojen täydennyskoulutus on perustutkinnon jälkeistä koulutusta. Lähtökohtana on parantaa akateemisten kansalaisten ammatillisia kvalifikaatioita.

⁶ (<http://www.uta.fi/opiskelu/taydennysopiskelu.html>).

(2) Yksityisten ja julkisten työnantajien tilaamat koulutus- ja kehittämispalvelut muodostavat toisen kategorian. Lähtökohtana on tuottaa tietoa ja osaamista, jonka avulla tilaajan esittämiin ongelmiin etsitään ratkaisuja.

(3) Yksilöllisiin tieto- ja osaamistarpeisiin voidaan vastata avoimella tarjonnalla koulutusmarkkinoilla.

Määrittelyyn liittyy kysymys koulutuksen kohderyhmästä. Onko täydennyskoulutus tarjolla (tietyn) yliopistotutkinnon suorittaneille, ammattikunnille (professionaalit) tutkinnosta riippumatta vai kaikille halukkaille? Koulutuksen kohderyhmä voidaan rajata myös työnantajakohtaisesti.

Yliopistojen täydennyskoulutus on tutkintojärjestelmää täydentävä ja työelämän tarpeisiin suunnattu koulutusmuoto. Avoin koulutustarjonta markkinoilla on omaehtoista koulutusta, johon henkilö hakeutuu henkilökohtaisten tarpeidensa perusteella ja omalla kustannuksella. Avoin koulutustarjonta markkinoilla voi olla myös henkilöstökoulutusta, johon osallistutaan työnantajan kustannuksella. Rääätälöity henkilöstökoulutus muodostaa oman kategoriansa. Työvoimapolitiittista koulutusta tarjotaan suurelta osin julkisrahoitteisena⁷. (Vrt. Opetusministeriö 2008a.) Yhteenvetona täydennyskoulutusmuodot ovat:

- tutkintojen päivittäminen
- avoin koulutustarjonta markkinoilla
- (rääätälöity) henkilöstökoulutus
- työvoimapolitiittinen koulutus.

1.3.2. Yliopistollisuus

Uuden yliopistolain valmisteluvaiheessa täydennyskoulutustoimijat toivoivat, että täydennyskoulutus tulisi osaksi yliopistojen perustehtäviä. Yliopistojen perustehtävät (tutkimus, opetus, yhteiskunnallinen palvelutehtävä) säilyivät kuitenkin ennallaan. Lain mukaan yliopistot voivat järjestää täydennyskoulutusta ja avointa yliopisto-opetusta. Halutessaan yliopistot voivat profiloitua myös aikuiskoulutukseen.

Täydennyskoulutustehtävä on yliopistolle kuuluva opetuksellinen tehtäväalue, jonka tarve on tutkinnon suorittaneiden keskuudessa ilmeinen. Silti täydennyskoulutus jää toteutettavaksi vain jos varsinaiset perustehtävät jättävät sille tilaa. (Tampereen yliopisto 2005:1.)

Yliopistolain mukaan yliopistojen tulee edistää elinikäistä oppimista. Euroopan Unionin neuvoston mukaan elinikäinen oppiminen on kaikenlaista elämän aikana tapahtuvaa oppimistoimintaa, jonka tavoitteena on parantaa henkilökohtaisia, kansalaisuuteen liittyviä, sosiaalisia ja/tai työhön liittyviä tietoja ja taitoja. Koulutus nähdään välttämättömäksi sosiaalisen yhteenkuuluvuuden, aktiivisen kansalaisuuden, itsensä toteuttamisen ja ammatillisen menestymisen sekä sopeutumiskyvyn ja työllisyyden edistämisen kannalta. (Euroopan Unionin neuvosto 2002.)

⁷ Työvoimapolitiittisen koulutuksen tarkoituksena on edistää ja ylläpitää työvoiman kysynnän ja tarjonnan tasapainoa sekä ehkäistä työttömyyttä ja työvoimapulaa (Opetusministeriö 2008a 68).

Tampereen yliopistossa täydennyskoulutuksella ja avoimella yliopistolla on tärkeä merkitys elinikäisen oppimisen periaatteiden toteuttajina. Elinikäisen oppimisen näkökulma on kuitenkin laajempi ja integroituu koko yliopiston toimintaan. (Tampereen yliopisto 2008: 2.) Tämä määrittely vastaa yliopistolakia, jonka mukaan elinikäisen oppimisen periaatteet sisällytetään yliopistokoulutuksen ja sen toimintaprosessien sisään.

Yliopistojen elinikäisen oppimisen strategioissa on nostettu aikuiskoulutuksen tärkeiksi menestystekijöiksi yliopistollisuus ja tutkimusperustaisuus. Yliopistollisuuden sisältöinä on nähty, että aikuiskoulutuksella on kiinteä yhteys perustutkintokoulutukseen, opettajat ovat pääsääntöisesti yliopiston opettajia ja kohderyhmänä ovat ensisijaisesti akateemisen koulutuksen saaneet. Tutkimusperustaisuus on osa yliopistollisuutta sisältäen sen, että oppimiskokemukset ovat tiedeperustaisia ja opintoihin kuuluu kriittinen ote sekä uuden etsintä. (Lindroos & Korkala 2008: 14.)

Tampereen yliopiston elinikäisen oppimisen strategiassa on painotettu avoimia ja monipuolisia opiskelumahdollisuuksia sekä koulutuksellista tasa-arvoa. Täydennyskoulutuksella nähdään strateginen merkitys tutkimuksen, tutkinto-opetuksen ja ympäröivän yhteiskunnan vuorovaikutuksessa. Yliopiston opetuksen laatu halutaan pitää korkeana kaikessa koulutuksessa. Tämä varmistetaan opetuksen yliopistollisuudella ja tutkimusperustaisuudella. (Tampereen yliopisto 2008: 2–3, 5.)

Lähtökohtana voi pitää, että yliopistossa tarjottava täydennyskoulutus nojaa aina uusimpaan tietoon ja tutkimustuloksiin. Tampereen yliopiston elinikäisen oppimisen strategiassa on myös yhdeksi täydennyskoulutuksen sisällölliseksi painopistealueeksi määritelty yliopiston tutkimukseen perustuvat koulutuspainotteiset hankkeet. (Tampereen yliopisto 2008: 5.)

Oman yliopiston asiantuntijat ovat täydennyskoulutuksen näkökulmasta keskeinen voimavara. Tieteenalakohtaisen substanssiosaamisen ohella opettajakunnan pedagoginen osaaminen on koettu yliopiston opetuksen laadun kannalta tärkeäksi (Tampereen yliopisto 2008: 6). Täydennyskoulutuksessa tieteellisesti pätevöityneiden luennoitsijoiden lisäksi käytetään usein myös käytännön elämästä nousevia asiantuntijoita. Tämä merkitsee tieteen, yhteiskunta- ja elinkeinoelämän vuoropuhelua. Tämä sopii silti yliopistollisuuteen, joka on eri näkökulmien tuottamista ja asioiden problematisointia. (Taskinen & Hietaniemi-Virtanen 2003.)

Yliopistollisuus on laajojen asiayhteyksien ja kokonaisuuksien hallintaa, mutta kyse ei ole vain tiedosta ja tiedon siirtämisestä. Uudistava oppiminen -käsitteen sisältö on hyvin yhdistettävissä yliopistollisuuteen. Uudistava oppiminen liittyy olemassa olevien käytäntöjen kriittiseen tarkasteluun, uuden tietoperustan rakentamiseen sekä uusien käytäntöjen kehittämiseen ja kokeilemiseen (Kauppi 2004: 205).

Pohdittavana asiana on, mikä on täydennyskoulutuksen rooli tieteen ja tutkimustulosten popularisoijana. Tähän liittyy kysymys siitä, tulisiko täydennyskoulutuksen lähentyä tutkimusta ja tutkinto-opetusta Tampereen yliopistossa. Aiemmassa strategiatyössä tällainen lähentyminen on pantu merkille. Sitä kuvaa laitosten intressien laajeneminen täydennyskoulutuksen suuntaan. (Tampereen yliopisto 2005: 4.)

Yhteiskunnallisen palvelutehtävän osana yliopiston ja ympäröivän yhteiskunnan vuorovaikutukselle asetetaan suuria odotuksia. Nieminen (2004: 21) painottaa, etteivät yliopistot voi toimia yhteiskunnan ulkopuolisina tarkkailijoina. Yliopistoja tarvitaan yhteiskunnallisiin prosesseihin, ratkaisemaan ongelmia, jotka yhteiskunnassa koetaan tärkeäksi.

Täydennyskoulutuksen avulla ongelmanratkaisuun soveltuvat uudet menetelmät tulevat tutuiksi myös yliopiston ulkopuolisille toimijoille. Yliopistollisuuteen liittyy tarve olla edelläkävijä. Käytännössä tämä merkitsee vastaamista myös niihin tarpeisiin, jotka eivät ole vielä muuttuneet kysynnäksi. Elinikäisen oppimisen strategiassa painotetaan kykyä ennakoita tulevaisuuden muutostarpeita ja kehittää uutta oppimiskulttuuria (Tampereen yliopisto 2008: 5).

Osa yliopistollisuutta on kyky rajata. Täydennyskoulutuksessakin on keskityttävä ydinosaamiseen. Yliopistossa edustettuina olevat tieteenalat ovat luonnollisia toiminnan lähtökohtia. Samalla poikkitieteelliset, tieteenalarajoja ylittävät ja ongelmalähtöiset koulutuskokonaisuudet ovat täydennyskoulutuksen haasteita.

Yliopistollisuus on yhä enemmän yhteistyötä ja verkostojen rakentamista. Jokainen uusi työntekijä tulee osaksi yliopistollista toimintakulttuuria. Organisaation on viestittävä juuri näistä arvoista, eri vaihtoehtojen näkemisestä ja problematisoinnista. Yliopistollinen toimintakulttuuri sisältää hiljaista tietoa tavasta tutkia, kouluttaa ja kehittää. Täydennyskoulutus tekee osaltaan tiedosta näkyvää. (vrt. Taskinen & Hietaniemi-Virtanen 2003.)

Alla olevassa listassa on yhteenvedona määritelty yliopistollisuuteen liittyviä asioita täydennyskoulutuksessa:

- Yliopistot toimivat elinikäisen oppimisen edistäjinä.
- Tutkimusperustaisuus: Täydennyskoulutus nojaa aina uusimpaan tietoon ja tutkimustuloksiin.
- Täydennyskoulutuksen kohderyhmä on ensisijaisesti akateemiset.
- Oman yliopiston asiantuntijat ovat täydennyskoulutuksen keskeinen voimavara. Täydennyskoulutus tarjoaa areenan tieteen, yhteiskunta- ja elinkeinoelämän vuoropuhelulle.
- Eri näkökulmien tuottaminen, asioiden problematisointi ja olemassa olevien käytäntöjen kriittinen tarkastelu ovat keskeinen osa täydennyskoulutusta.
- Edelläkävijän rooli: Täydennyskoulutuksessa vastataan myös tarpeisiin, jotka eivät vielä ole muuttuneet kysynnäksi.
- Yliopistollinen toimintakulttuuri tukee moniarvoisuutta myös täydennyskoulutuksessa.

1.3.3. Työelämäläheisyys

Elinikäisen oppimisen avulla saavutettava osaamisen lisääminen on lähtökohtana tietoon ja osaamiseen perustuvan yhteiskunnan rakentamisessa. Samalla osaamisen kasvu luo mahdollisuudet myös taloudelliselle kasvulle. Tietotaloudella on viitattu kehitykseen, jossa tiedon taloudellinen hyödyntäminen on erityisen huomion kohteena. Tässä kontekstissa yliopistot toimivat uusien innovaatioiden lähteinä. Samalla tietotalous kasvattaa työvoiman osaamisvaatimuksia. (Nieminen 2004: 16–17.)

Myös työyhteisöt ovat muuttumassa innovatiivisiksi työyhteisöiksi. Niissä olemassa olevia käytäntöjä analysoidaan pyritään löytämään uusia toimintatapoja käytännön ongelmien ratkaisemiseksi. Innovatiiviset tietoyhteisöt pyrkivät uudistuksiin sen sijaan, että pitäisivät kiinni rutiineiksi muodostuneista käytännöistä. (Hakkarainen, Paavola & Lipponen 2003: 6, 8–10.)

Tutkimus, joka tarkasteli yliopistoista⁸ valmistuneiden kokemuksia työelämässä, osoitti, ettei oman alan tuntemus työelämässä riitä. Lisäksi tarvitaan tiedon analysoinnin taitoja, suullisia ja kirjallisia kommunikaatiotaitoja sekä sosiaalisia taitoja. Enemmistö noin tuhannesta kyselyyn vastanneesta totesi, että he olivat oppineet tärkeimmät työssä tarvitsemansa taidot vasta työssä. (Tynjälä, Slotte, Nieminen, Lonka & Olkinuora 2004: 92, 105.)

On sinänsä luonnollista, että ammattitaito kertyy työelämässä. Samalla siinä piilee täydennyskoulutuksen haaste. Jakku-Sihvonen (2005: 131–132) toteaa, ettei pelkkä työkokemus riitä asiantuntijuuden kehittymiseen, sillä toimintavarmuus ja rutiinien hallinta voivat johtaa joustamattomuuteen uuden tiedon soveltamisessa.

Edellä mainitussa tutkimuksessa ns. ei-muodollisen työssä oppimisen merkitys korostui ammattitaidon ylläpitämisessä. Valtaosa kehitti ammattitaitoaan keskustelemalla kollegoiden kanssa tai ratkomalla työhön liittyviä ongelmia itse työssä. Myös ammattikirjallisuuden lukemisella oli tärkeä merkitys. Täydennyskoulutuksen näkökulmasta haasteellista on, että vain vajaa viidennes vastaajista osallistui koulutustilaisuuksiin. (Tynjälä, Slotte, Nieminen, Lonka & Olkinuora 2004: 93, 104.)

Toisaalta on todettu, ettei korkeakouluetuilla ole riittävästi mahdollisuuksia hankkia laaja-alaista uutta osaamista työuran aikana. Lyhytkestoista täydennyskoulutusta on runsaasti tarjolla ja siihen myös osallistutaan aktiivisesti. Sen sijaan mahdollisuudet tutkinnon suorittamisen jälkeen osaamista syventäviin koulutuskokonaisuuksiin ovat puutteelliset. (Opetusministeriö 2009a: 37, 38; vrt. Alaluku 1.2.1.)

Ammatillisesti suuntautuneen aikuiskoulutuksen kokonaisuudistuksessa ja ns. Akku-johtoryhmän toimenpide-ehdotuksissa tähdennetään, että koulutuksen on vastattava työelämän erilaisiin tilanteisiin ja tarpeisiin. Se edellyttää koulutusjärjestelmältä uudenlaista joustavuutta. Yksilön on kehitettävä ammattitaitoaan läpi työuran. (Opetusministeriö 2009a: 23–24; vrt. Tampereen yliopisto 2009a: 5.)

Konkreettisesti uusi suunta merkitsee julkisen sektorin ja työnantajan yhteiseen rahoitukseen ja resursointiin perustuvien koulutusmuotojen käyttöönottoa myös yliopistollisessa aikuiskoulutuksessa. Uusina koulutusmuotoina halutaan ottaa käyttöön korkeakouluutettujen oppisopimustyyppinen koulutus sekä työelämän tarpeista johdettavat erityispätevyudet, jotka osoitetaan näytöillä. (Opetusministeriö 2009a: 11, 37.)

⁸ Tutkimusaineisto kerättiin Helsingin, Jyväskylän ja Turun yliopistojen neljältä eri alalta valmistuneilta. Tutkimuksen otos oli vajaat kolme tuhatta valmistunutta.

Toisaalta työelämäläheisyyden merkityksen korostaminen yliopistokoulutuksessa nostaa esille kysymyksen yliopistokoulutuksen sivistävästä luonteesta. Ammatillisesti suuntautunut koulutus on nähty rajatumpana, välineellisempänä ja ulkoapäin ohjatumpana kuin sivistävä koulutus. Tulevaisuuden haasteena on liittää sivistyksellinen kehittyminen ja ammatillinen kasvu toisiinsa kaikessa yliopistokoulutuksessa. (Tirkkonen 2005: 119.)

2. RAKENTEELLISEN KEHITTÄMISEN LÄHTÖKOHDAT

2.1. Yliopiston strategiatyö ja aiemmat selvitykset

Uuden yliopistolain myötä yliopistot määrittävät tahtotilansa uudelleen. Strategialuonnoksessa todetaan, että Tampereen yliopisto profiloituu yhteiskunnallisesti relevantteja tutkintoja tuottavaksi monialaisuutensa integroivaksi yliopistoksi, jonka opetus perustuu vahvaan ja kansainvälistyvään tutkimukseen (Tampereen yliopisto 2009b).

Tampereen yliopiston tieteenalat ovat lähellä ihmistä niin yhteiskunnan ja hallinnon, terveyden ja teknologioiden kuin kulttuurinkin saralla. Voi ajatella, että tämä haastaa yliopiston toimimaan aktiivisesti osana yhteiskunnallista palvelutehtävää ja hakemaan kontaktipintaa käytännön elämään.

Strategialuonnoksessa kehittämiskohteet liittyvät tutkimukseen. Linjauksista voi kuitenkin etsiä suuntaviivoja myös täydennyskoulutuksen kehittämiseen. Kun yliopisto hakee vahvuutensa painoalojensa rajapinnoilta, tämä asettaa täydennyskoulutuksessa haasteen monialaisiin ja poikkitieteellisiin kokonaisuuksiin.

Tampereen yliopiston elinikäisen oppimisen strategia valmistui vuonna 2008. Tämän selvitystyön näkökulmasta tarkasteluun nousevat erityisesti linjaukset täydennyskoulutuksen merkityksestä akateemisen asiantuntijuuden ylläpitämisessä ja yliopiston sisäisten toimijoiden välisen yhteistyön lisääminen (Taulukko 2).

Taulukko 2. Tampereen yliopiston elinikäisen oppimisen strategia

Näkökulma	Sisältö
Opiskelijälähtöinen näkökulma	- monipuoliset ja avoimet opiskelumahdollisuudet - mahdollisuus hakeutua opintoihin eri koulutustaustoilta ja eri ikäryhmistä
Aikuiskoulutuksen sisällöt	- avoimen yliopiston merkitys koulutuksellisen tasa-arvon edistäjänä - tutkinnon suorittaneiden täydennyskoulutus akateemisen asiantuntijuuden ylläpitämiseksi
Laatu ja yliopistollisuus	- opetuksen korkea laatu kaikessa koulutuksessa, yliopistollisuus ja tutkimusperustaisuus
Yliopiston sisäinen yhteistyö	- yliopiston sisäisten toimijoiden välisen yhteistyön lisääminen - strategian toteuttamisen edistäminen rahoitusratkaisuilla ja seurannalla

Tampereen yliopistossa on tehty runsaasti valmistelutyötä täydennyskoulutusta koskevan yhteistyön lisäämiseksi. Lehdon työryhmässä on määritelty laaja viitekehys täydennyskoulutuksen kehittämiseksi. Heinon työryhmä rajasi tehtävää valitsemalla

muutamia konkreettisia kehittämiskohteita. Päivi Mäkelän selvitystyö ajoittui TYTin murrosvaiheeseen, jolloin näkökulma korosti liiketaloudellisesti kannattavan täydennyskoulutustoiminnan lähtökohtia. Asiakirjat on lueteltu taulukossa 3.

Taulukko 3. Täydennyskoulutuksen kehittäminen Tampereen yliopistossa

Työryhmän/selvitystyön näkökulmia	Ajankohta	Keskeinen sisältö
Täydennyskoulutusstrategiaryhmä (Lehdon työryhmä) Täydennyskoulutuksen asema yliopistossa: - yliopiston vastuu akateemisen koulutuksen saaneiden tietojen ja osaamisen ylläpitämisestä - täydennyskoulutuksen strateginen merkitys yliopistolle - tutkimuksen ja opetuksen yhteyden lisääminen täydennyskoulutuksessa - yhteistyökäytäntöjen ja koordinaation kehittäminen yliopiston sisällä ja ulkosuhteissa.	2005	Täydennyskoulutus nojaa yliopiston oman tutkimuksen kautta syntyvään ja uudistuvaan sisällölliseen asiantuntemukseen. ...panostetaan laatuun ja yliopistollisen luonteen ja imagon korostamiseen. ...pyritään yhteisen näkemyksen muodostamiseen yliopiston toiminta-alueella. ...pyritään yhteisen täydennyskoulutusyhteistyötä ja työnjakoa koskevan näkemyksen muodostamiseen yliopiston sisällä, jolloin sovitaan yksiköiden rooleista, asiantuntijoiden käytön perusteista ym. ...strateginen johto varmennetaan osana toimintaprosesseja ja virkatyötä.
Täydennyskoulutusta koordinoiva neuvottelukunta (Heinon työryhmä) Yliopiston sisäisen täydennyskoulutuksen koordinoiminen: - täydennyskoulutuspalveluita tuottavien yksiköiden yhteistoiminnan kehittäminen - työnjaosta sopiminen - laitosten keskinäisen kilpailun poistaminen.	2006	Esityksenä verkostomallin rakentaminen: - substanssialoilla säännöllisesti kokoontuvia ryhmiä - innovaatioryhmä luo yliopistolle uuden täydennyskoulutusmallin.
Tampereen yliopiston täydennyskoulutuskeskuksen talouden tasapainottaminen: Suunnitelma täydennyskoulutustoiminnan uudistamisesta (Päivi Mäkelä).	2008	- markkinarahoitteisen koulutus- ja kehittämistoiminnan strategia - asiakkaan tarpeista lähtävä toimintamalli.

Tämän selvitystyön näkökulmasta on kiinnostavaa tarkastella millaisia rakenteita täydennyskoulutuksen kehittämisessä on pohdittu.

Lehdon työryhmä nostaa tutkimusperustaisuuden täydennyskoulutuksen kehittämisen lähtökohdaksi. Yliopistossa tehtävä tutkimus ja oma asiantuntemus turvaavat täydennyskoulutuksen laadun. Rakenteellisen kehittämisen näkökulmasta työryhmä painottaa yliopiston sisäistä työnjakoa. Yhteistyöneuvottelujen kautta edettäisiin kohti uutta toimintamallia. (Tampereen yliopisto 2005.) Lehdon työryhmän raportin keskeinen sisältö on ajankohtainen edelleen, neljä vuotta valmistumisensa jälkeen.

Heinon työryhmä esittää yhtenä vaihtoehtona mm. yhteistä koulutusyksikköä täydennyskoulutuksen koordinoimiseksi. Koulutusyksikössä täydennyskoulutusta tarjoavat yksiköt olisivat ryhmiteltyinä uudella tavalla. Tätä mahdollisuutta ei avata paperissa tarkemmin. (Tampereen yliopisto 2006.)

Toisena rakenteellisena ehdotuksena Heinon paperista nousee verkostorakenne, jossa saman sateenvarjon alle koottaisiin Tampereen yliopistossa tarjottava täydennyskoulutus. Yhteinen nimi, ehkä yhteinen hallinto ja markkinointi toteutuisivat sateenvarjorakenteen kautta. Säännöllisesti järjestettävät tapaamiset poistaisivat päällekkäisyyksiä. Erikseen perustettava innovaatioryhmä loisi Tampereen yliopistolle uuden täydennyskoulutusmallin. Heinon työryhmä päättyy kuitenkin ehdotuksissaan isojen rakenteellisten ratkaisujen sijaan konkreettisiin ja nopeasti toteutettavissa oleviin toimenpiteisiin. (Tampereen yliopisto 2006.)

Täydennyskoulutuksen strategisen johtamisen vähäisyys on nähty ongelmana sekä Lehdon että Heinon työryhmissä (Tampereen yliopisto 2005; 2006). Heinon työryhmän mukaan täydennyskoulutusasiat ovat olleet esillä lähinnä tulosneuvotteluissa.

Mäkelä (2008: 14) nojaa selvitystyössään elinikäisen oppimisen strategiassa mainittuun lähtökohtaan, jonka mukaan täydennyskoulustoiminta keskitetään, ellei hajauttamiseen ole perusteita. Mäkelän malleissa keskistetyin on se, että täydennyskoulutusyksikkö on kaiken yliopistossa toteutettavan täydennyskoulutuksen kanava. Kumppanuusmallissa täydennyskoulutusyksikön ja ainelaitosten välillä on syvälinen sisältöjen ja toimintamallien kehittämiseen perustuva kumppanuus. Kolmas malli on täydennyskoulutusyksikön kautta tapahtuva markkinarahoitteinen täydennyskoulutus.

Mäkelän selvitystyössä otetaan kantaa mm. kilpailu- ja markkinatilanteeseen Tampereen yliopiston toimintaympäristössä. Kilpailijoita ovat muut täydennyskoulutuskeskukset, ammattikorkeakoulut ja koulutusalan yritykset. (Mäkelä 2008: 12.)

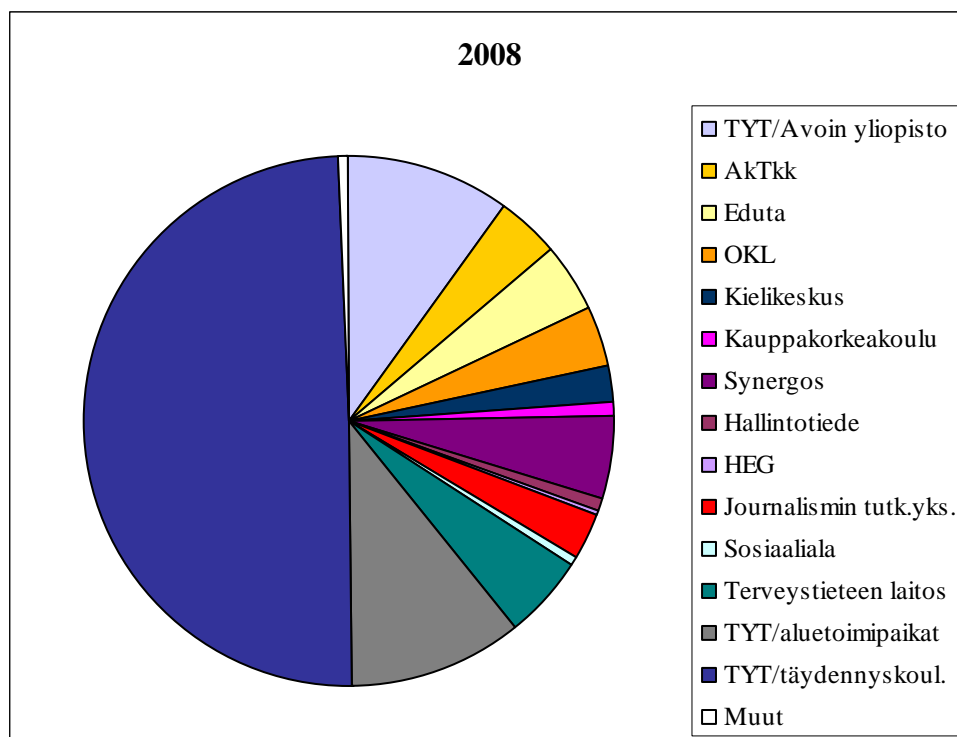
Edellä mainittujen Tampereen yliopiston sisäisten strategia-asiakirjojen ohella täydennyskoulutus on ollut esillä yliopistoyhteistyössä. Jyväskylän yliopiston, Tampereen teknillisen yliopiston ja Tampereen yliopiston yhteistyötä tiivistävä yliopistoallianssi pyrkii osaltaan koulutuksen rakenteelliseen kehittämiseen. Yhtenä toimenpiteenä on selvittää yhteisen taloudellisesti kannattavan täydennyskoulutusyksikön perustamisen mahdollisuuksia. (Jyväskylän yliopisto, Tampereen teknillinen yliopisto & Tampereen yliopisto 2007: 7–8.)

Allianssia koskevassa selvitystyössä on osaltaan kiinnitetty huomiota työelämän ja opiskelijoiden aiempaa monimuotoisempiin ja vaativampiin odotuksiin suhteessa koulutukseen. Tämä näkyy myös aikuiskoulutuksessa, jossa paineet erilaisiin elämäntilanteisiin soveltuvien koulutusratkaisujen kehittämiseksi kasvavat. Allianssin nähdään tarjoavan resursseja joustavien koulutusratkaisujen aikaan saamiseksi. (Jyväskylän yliopisto, Tampereen teknillinen yliopisto & Tampereen yliopisto 2007: 12.)

2.2. Täydennyskoulutustoimijat

Selvitystyön yhtenä tavoitteena on kuvata Tampereen yliopiston nykyistä täydennyskoulutustoimintaa ja sen laajuutta. Tampereen yliopiston verkkosivujen mukaan tiedekunnat tarjoavat täydennysopintoja ja täydennyskoulutuskeskus tarjoaa ammatillista täydennyskoulutusta. Vuosien mittaan Tampereen yliopiston täydennyskoulutus on hajautunut useaan osaan.

Kuviot 5. ja 6. havainnollistavat aikuiskoulutuksen tulojen jakautumista Tampereen yliopistossa vuosina 2008 ja 2009. Tiedot on kerätty yliopiston kirjanpidosta tiliryhmittäin. Tiedonlähteenä ovat aikuiskoulutuksen tulosalueeseen sisällytetyt projektit. Tulosalueena aikuiskoulutus on täydennyskoulutusta laajempi ja sisältää mm. avoimen yliopiston toiminnan tulot.



Kuvio 5. Aikuiskoulutuksen tulot Tampereen yliopistossa vuonna 2008 (Talousosasto)

Vuoden 2009 tietojen osalta kirjanpito on vielä kesken⁹. Silti kuvio havainnollistaa ko. vuonna toteutettuja rakenteellisia uudistuksia. Organisaatiouudistuksen myötä TYT:n täydennyskoulutus on keskitetty Tampereelle koulutus- ja kehittämisspalveluihin¹⁰. Myös kasvatustieteellisen tiedekunnan osana toiminut Eduta-instituutti on lakkautettu¹¹.

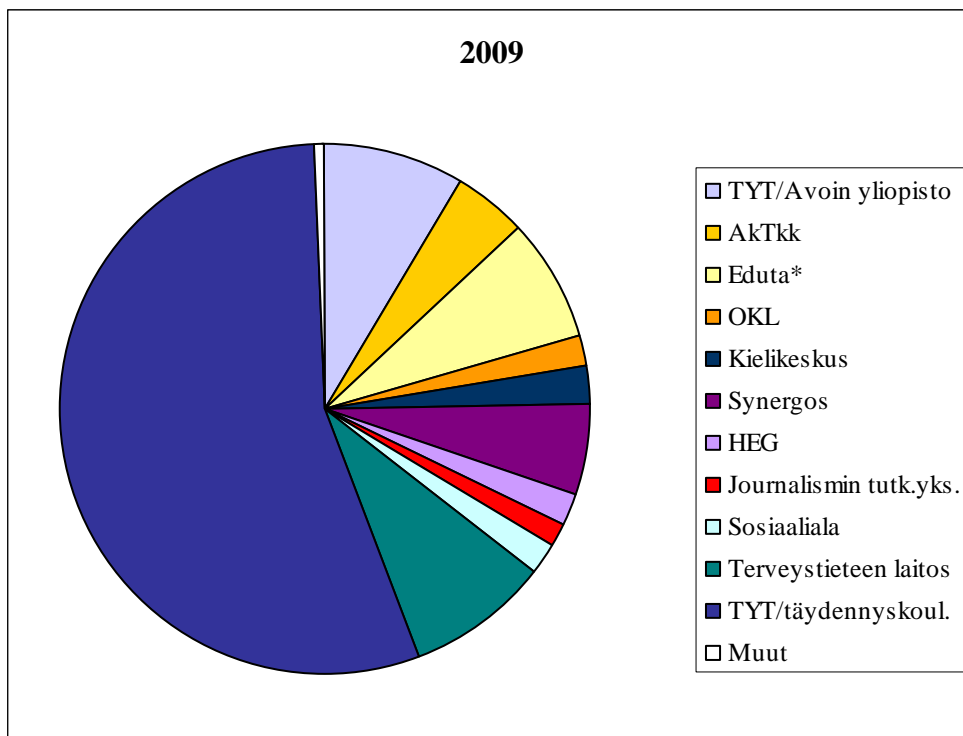
⁹ Jos projekteilla on laskutettuja tuloennakoita, ne siirretään taseeseen ennen lopullista tilinpäätöstä vuodelta 2009.

¹⁰ Hämeenlinnan ja Seinäjoen tulosyksiköt (aluetoimipaikat) lakkautettiin vuoden 2009 alusta.

¹¹ Kuvioissa Edutan alle on laskettu sekä Eduta-instituutin että kasvatustieteiden tiedekunnan tulot. Viimeksi mainittujen tulojen osuus on vähäinen.

Aikuiskoulutuksen tulot Tampereen yliopistossa olivat n. 5 400 000 euroa vuonna 2008 ja vajaat kuusi miljoonaa euroa vuonna 2009 (talousosasto, vrt. alaviite 7).

Volyymi- ja laatu- ja koulutuskeskuksen (TYT) keskeisen roolin aikuis- ja täydennyskouluttajana. Kauppa- ja hallintotieteellisen tiedekunnan yhteydessä toimiva tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos on tutkimus- ja kehittämistoiminnan ohella suuntautunut myös täydennyskoulutukseen. Terveystieteen laitoksen osuus Tampereen yliopiston aikuiskoulutuksen tuloista on saatavilla olevan tiedon mukaan kasvanut vuonna 2009. Oma merkittävä siivunsa on sekä opettajien täydennyskoulutuksessa että ammattikasvatuksessa (AkTkk).



Kuvio 6. Aikuiskoulutuksen tulot Tampereen yliopistossa vuonna 2009 (Talousosasto)

Taulukossa 4. käydään läpi täydennyskoulutusta maksullisena palvelutoimintana tarjoavat laitokset ja yksiköt. Taulukossa on lyhyesti kuvattu myös laitos- ja yksikkökohtaista koulutusprofiilia. Tarkempi yksikkökohtainen kuvaus on seuraavassa luvussa. Aineistona ovat laitospohtaiset verkkosivut ja haastattelut.

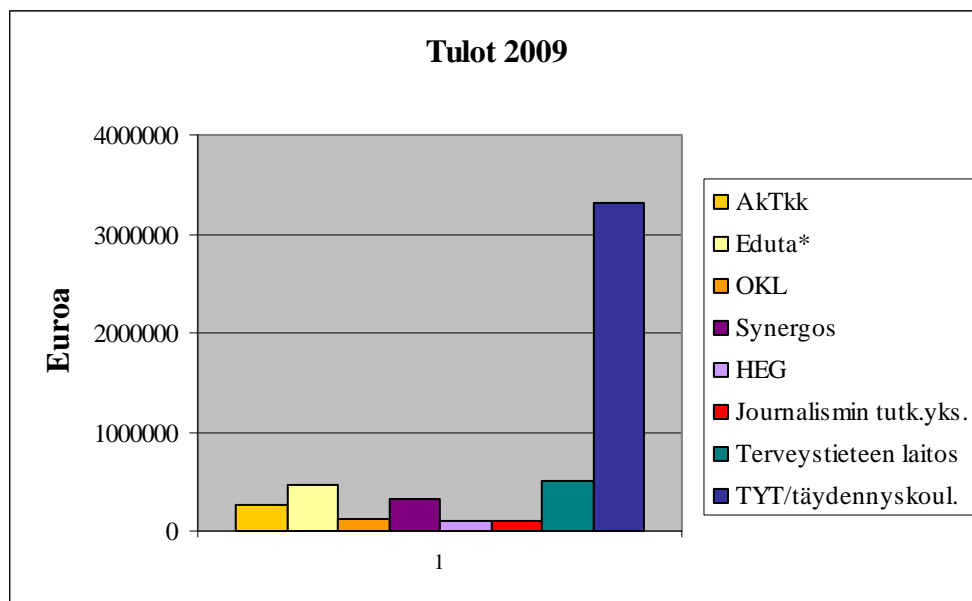
Taulukko 4. Tampereen yliopiston täydennyskoulutusta tarjoavat laitokset ja yksiköt

Tiedekunta/laitos	Yksikkö/yksiköt	Koulutusprofiili
Kasvatustieteiden tiedekunta, Kasvatustieteiden laitos	Ammattikasvatuksen tutkimus- ja koulutuskeskus (AKTk)	- Elinkeinoelämän ja ammatillisen koulutuksen kehittäminen
Kasvatustieteiden tiedekunta, Opettajankoulutuslaitos (OKL)	Aineenopettajakoulutuksen yksikkö Luokanopettajakoulutuksen yksikkö Varhaiskasvatuksen yksikkö	- Opetushenkilöstön ammatillinen kasvu uran eri vaiheissa
Kauppa- ja hallintotieteiden tiedekunta, Kauppakorkeakoulu	Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos	- Palveluliiketoiminta - Työhyvinvointi
Kauppa- ja hallintotieteiden tiedekunta, Johtamistieteiden laitos	Higher Education Group (HEG)	- Korkeakouluhallinnon ja johtamisen koulutus
Yhteiskuntatieteellinen tiedekunta, Tiedotusopin laitos	Journalismin tutkimusyksikkö	- Journalismi ja viestintäala - Mediakasvatusala
Erillislaitokset		
Kielikeskus		Kieli- ja kulttuurikoulutus
Terveystieteen laitos		Sosiaali- ja terveysjohtaminen
Täydennyskoulutuskeskus (TYT)		- Liiketoimintaosaaminen - Johtaminen ja esimiestyö - Viestintätaidot - Työelämätaidot ja työhyvinvointi - Ammatillisen osaamisen kehittäminen: sosiaali- ja terveysala, journalismi, opetus-, kirjastoala, taloushallinto

Täydennyskoulutustoimijoiden tulojen kertymää vuonna 2009 on havainnollistettu kuviossa 7. Tiedot ovat aikuiskoulutuksen tulosalueelta.

Avoin yliopisto tutkintovaatimusten mukaisena opetuksena ei ole tarkastelussa mukana. Valtaosa kielikeskuksen tuloista aikuiskoulutuksen tulosalueella liittyy yhteistyöhön avoimen yliopiston kanssa. Sosiaalialalla aikuiskoulutuksen tulot koskevat ”Nuttu-hanketta”, jonka tavoitteena on tarjota nuorisoalalla toimiville maisteritasoinen tutkinto. Lähtökohtaisesti perustutkintoon johtava koulutus ei ole täydennyskoulutusta koskevassa tarkastelussa mukana¹².

¹² Rajaviivan vetäminen täydennyskoulutuksen ja muun aikuiskoulutuksen välillä on vaikeaa. Akateemiset osallistuvat avoimen yliopiston opintojaksoille myös täydennyskoulutuksena. Yliopistotutkintoon johtava koulutus voi olla aiempaa tutkintoa päivittävää (täydennyskoulutusluonteista). Jatkotutkintoa suoritettaessa taustalla on akateeminen tutkinto, mutta esimerkiksi maisteriohjelmat on suunnattu muille kohderyhmille.



Kuvio 7. Täydennyskoulutustoimijoiden tulot vuonna 2009 (Talousosasto)

2.3. Täydennyskoulutusta tarjoavat laitokset ja yksiköt

2.3.1. Ammattikasvatuksen tutkimus- ja koulutuskeskus AkTkk

Kasvatustieteiden laitoksen osana toimii ammattikasvatuksen tutkimus- ja koulutuskeskus. Keskukseen tavoitteena on tutkia ammatin oppimista ja ammatillista kasvua elinikäisenä prosessina yhteiskunnan ja työelämän muutoksessa sekä tarjota alan tutkimukseen pohjautuvaa ylintä opetusta.

Keskuksessa järjestetään pääasiassa tutkintotavoitteista lisäkoulutusta ammattikasvatuksen kentällä toimiville asiantuntijoille. Tarjonnassa on myös tieteellisten jatko-opintojen tukiohjelmiä ja metodologiakoulutuksia. Keskus on toteuttanut pitkäkestoisia täydennyskoulutusohjelmia mm. ammattikorkeakoulujen ja toisen asteen ammatillisen koulutuksen henkilöstölle sekä opetushallituksen ja Helsingin opetusviraston henkilöstölle.

Täydennyskoulutuksen yhteys tutkintokoulutukseen on tärkeä. Pitkäkestoiset täydennyskoulutusohjelmat voidaan sisällyttää osaksi jatkotutkintoa. Täydennyskoulutusohjelmista nousee sisältöjä myös perustutkintokoulutuksen kehittämiseen.

Elinikäisen oppimisen näkökulmasta tutkinto- ja täydennyskoulutus muodostavat toisiaan tukevan kokonaisuuden. Ammatin oppiminen ja ammatillinen kasvu on elinikäinen prosessi. Yliopisto kantaa oman vastuunsa sekä tutkimuksellisesti, opetuksellisesti että täydennyskouluttajana. Haastateltava toteaa: ”Alumneista pidetään huolta!”.

Hämeenlinnassa toimiva yksikkö on kansainvälistynyt viime vuosina aktiivisesti. Tutkimus- ja koulutusyhteistyötä tehdään tiivistä esimerkiksi Tallinnan yliopiston kanssa.

Yliopiston sisällä substanssiin liittyvä rajapinta on korkeakouluhallinnon ja -talouden tutkimus- ja koulutusyksikköön (Higher Education Group HEG). Käytännössä yhteistyötä on melko vähän. Sen sijaan mediakasvatuksessa yliopiston sisäistä yhteistyötä tehdään enemmän.

2.3.2. Opettajankoulutuslaitos OKL

Opettajien koulutukseen liittyvää täydennyskoulutusta tarjoaa opettajankoulutuslaitos, joka sisältää aineenopettajakoulutuksen, luokanopettajakoulutuksen ja varhaiskasvatuksen yksiköt. Laitoksen strategiassa tavoitteeksi on määritelty opetushenkilöstön ammatillinen kasvu uran eri vaiheissa. Sisällöllinen jatkuvuus perustutkinnosta täydennyskoulutukseen koetaan tärkeäksi. Siksi täydennyskoulutus halutaan sitoa kiinteäksi osaksi opettajankoulutuksen sisältöjä ja organisatorisia rakenteita.

Tärkeä yhteistyökumppani on opetushallitus, joka rahoittaa opetusalan täydennyskoulutusta. Ulkopuolinen rahoitus mahdollistaa sen, että tutkinnon suorittaneiden osaamista voidaan päivittää myös yliopistosta valmistumisen jälkeen. Opettajien pedagogisen osaamisen kehittäminen on täydennyskoulutuksen keskeisimpiä tehtäviä. Samalla yhteydet oppilaitoksiin ovat kiinteät.

Täydennyskoulutustehtävä ei kuitenkaan rajaudu vain yliopistotutkinnon suorittaneisiin. Esimerkiksi varhaiskasvatuksessa pyritään alalla toimivien eri-ikäisten ja erilaisen koulutuksen saaneiden työntekijöiden osaamisen ylläpitämiseen ja kehittämiseen¹³. Täydennyskoulutus asettuu luontevasti malliin, jossa perustutkinto-opiskelijat suorittavat työssä oppimisen jaksonsa kaupungin päiväkodeissa ja päivähoidon työntekijät osallistuvat yksikön järjestämään koulutukseen mm. mentori- ja johtajuusohjelmiin. Tästä yhteistyöstä nousee kumppanuus, jossa varhaiskasvatuksen yksikkö tarjoaa koulutusta laajemminkin omilla tutkimuksen ja opetuksen vahvuusalueilla. (Varhaiskasvatuksen yksikkö 2009.)

2.3.3. Eduta-instituutti/kasvatustieteiden tiedekunta

Kasvatustieteiden tiedekunnassa on tehty täydennyskoulutusta koskien isoja rakenteellisia ratkaisuja. Eduta-instituutti lakkautettiin vuonna 2008 ja käynnissä olleet hankkeet toteutetaan jatkossa osana tiedekunnan toimintaa. Instituutin toimintaprofiilina oli mm. ongelmaperustainen oppiminen. Opetustoimen täydennyskoulutuksen ohella yksikkö teki myös muuta työelämätarpeista lähtevää täydennyskoulutusta.

2.3.4. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos

Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos on lähtökohdiltaan tutkimusyksikkö. Myöhemmin toiminta laajeni täydennyskoulutukseen. Kauppa- ja hallintotieteiden palveluyksikkönä se profiloituu liiketoimintaosaamisen kehittämiseen sekä julkisella

¹³ Tavoitteena on, että työyhteisöstä osallistuu samaan koulutukseen useampi henkilö, jolloin ryhmässä voidaan keskustella ja työstää organisaatio- ja työyhteisökohtaisia kehittämistehtäviä.

että yksityisellä sektorilla. Palveluliiketoiminnan kehittäminen voi tapahtua esimerkiksi yrityksille räätälöitynä tutkimuksen, koulutuksen ja kehittämisen yhteishankkeina.

Synergos profiloituu vahvasti myös työhyvinvoinnin kehittäjänä. Tyytyväisen henkilöstön ja toiminnan tuloksellisuuden välillä nähdään yhteys. Samalla yritysten ja organisaatioiden henkilöstö on strateginen kilpailutekijä. Alalle on perustettu työhyvinvoinnin johtamisen professuuri. Tutkimus- koulutus- ja kehittämistoiminta nivoutuvat luonnollisesti toisiinsa.

Haastatteluissa ainelaitosyhteistyötä kuvataan kiinteäksi sekä Synergosin että ainelaitosten suunnalta. Tiedekunnassa koetaan tärkeäksi, että palveluyksikön toiminta on osa tiedekunnan kokonaisstrategiaa. Synergosin tulevaisuuden kannalta koetaan tärkeäksi, miten ajatus ”school of management” -yhteistyöstä Tampereen yliopiston ja Tampereen teknillisen yliopiston välillä saa tuulta alleen. Kauppa- ja hallintotieteiden, tietojohdamisen ja tuotantotalouden voimavarojen yhdistäminen toisi mukanaan laajempaa yhteistyötä myös johtamiskoulutukseen.

Johtamiskoulutuksen näkökulmasta yksiköltä puuttuvat ns. korkean profiilin johtamisohjelmat (MBA ym.), joita TYT toteuttaa. Yksiköllä onkin valmiutta tarkastella johtamiskoulutuksen roolia ja merkitystä Tampereen yliopistossa uudesta näkökulmasta. Nykyistä parempi yhteistyö koetaan tärkeäksi.

Synergosin toimintarakenne koetaan joustavaksi ja samalla nähdään mahdollisuudet muuttaa yksikön profiilia tulevaisuudessa. Aikanaan toiminta laajeni täydennyskoulutukseen, nyt pohdinnassa on ollut myös profiilin suuntaaminen aiempaa enemmän tutkimukseen. Ainelaitoksella Synergosin tutkimusorientaatioon sisällytetään selvitysluonteinen tilaustutkimus.

2.3.5. Higher Education Group HEG

Higher Education Group (HEG) tarjoaa yliopistojen ja ammattikorkeakoulun henkilöstölle ja sidosryhmille korkeakoulujen johtamista ja kehittämistä tukevia palveluita ml. korkeakouluhallinnon ja johtamisen koulutusta. Koulutuksessa on mielenkiintoista, miten opinnoille voidaan tehdä vastaavuuspäätös liittyen johtamistieteiden laitoksen opetustarjontaan. Sama käytäntö koskee myös tilauskoulutuksia.

Hämeenlinnassa toimiva ammattikasvatuksen tutkimus- ja koulutuskeskus toimii osittain samalla profiililla. Se on toteuttanut PD (professional development) -ohjelmia ammattikorkeakoulun henkilöstölle.

2.3.6. Journalismin tutkimusyksikkö

Journalismin tutkimusyksikkö järjestää koulutuksia toimituksille ja journalistiselle henkilöstölle. Koulutukset kytkeytyvät tiedotusopin laitoksen ja journalismin tutkimusyksikön ajankohtaiseen tutkimukseen ja opetukseen. Alan ammattiorientoituneisuus heijastuu myös täydennyskoulutuksen tarpeeseen.

Täydennyskoulutuksessa taloudellista merkitystä suurempi painoarvo on substanssissa ja sisällöllisissä lähtökohdissa. Kumppanuuksien rakentamisessa koetaan

haasteelliseksi, että isot lehtitalot haluavat hoitaa koulutuksensa itse. Koulutuksien sovittaminen toimitusten kiireiseen päivärytmiin ("lehti tehdään joka päivä") ei ole helppoa. Ala koetaan melko konservatiiviseksi, jolloin ns. toimitukselliset kokeilut on perusteltava vahvasti.

Koulutusten kohderyhmään kuuluu yhtäältä (Tampereen) yliopistosta valmistuneita, mutta myös muita kuin akateemisen tutkinnon suorittaneita. Toimittajan työ on pätevyysvaatimuksiltaan avoin, jolloin kaikilla ammatinharjoittajilla ei ole yliopistotutkintoa. Halu kirjoittaa tai parantaa maailmaa voivat johdattaa ammattuuralle. Tämä on otettava huomioon koulutussuunnittelussa.

Journalistisissa koulutuksissa yhteinen rajapinta on TYTin täydennyskoulutuksen kanssa. Mediakasvatuksessa yhteistyötä on kasvatustieteisiin.

2.3.7. Kielikeskus

Kielikeskus kehittää kielellisiä ja viestinnällisiä valmiuksia osana yliopistollisia tutkintoja. Kielikeskuksessa voi opiskella 12 kieltä ja kulttuurienvälistä viestintää. Käännöspalvelut ovat osa toimintaa. Keskus toteuttaa myös räätälöityä kieli- ja kulttuurikoulutusta yrityksille, oppilaitoksille ja muille organisaatioille. Haastattelussa käy kuitenkin ilmi, että täydennyskoulutus on aika vähäistä.

Täydennyskoulutuksessa nähdään runsaasti mahdollisuuksia. Kieli- ja viestintäopintoja tarvitaan työelämälähtöisen koulutuksen yhteydessä. Kieli- ja viestintätaidot ovat keskeinen osa akateemisen asiantuntijuuden kehittämistä ja alakohtaiset tarpeet vaihtelevat. Teknistä kielitaitoa tärkeämpää on usein kyky viestiä. Siksi tarvitaan poikkitieteellisiä kokeiluja, joihin kieli- ja kulttuurikoulutus yhdistyvät.

Kielenopettajan näkökulmasta täydennyskoulutuskurssit voivat luoda uudenlaisia opetustilanteita, jotka monipuolistavat ja vahvistavat opettajan osaamista. Tämä vaikuttaa myönteisesti myös perustutkinto-opetukseen.

2.3.8. Terveystieteen laitos

Terveystieteen laitoksella täydennyskoulutus on yksi laitoksen perustehtävistä. Se on kirjattu myös johtosääntöön. Taustalla on erillislaitosta perustettaessa ilmennyt tarve luoda kansainvälisten esimerkkien kaltainen "school of public health". Sille ominaista on laaja tutkimusyhteistyö suhteessa omaan toimintaympäristöön. Pyrkimyksenä on jatkokoulutettavien suuri määrä terveydenhuoltoalan organisaatioissa. Näissä organisaatioissa tehtävästä tutkimusyhteistyöstä nousee samalla erilaisia täydennyskoulutustarpeita.

Terveystieteen laitos tarjoaa täydennyskoulutusta sosiaali- ja terveysjohtamisen alalla. Täydennyskoulutusohjelmat ovat pitkäkestoisia koulutusohjelmia, joilla saa PD (professional development) -diplomin tai yliopistodiplomin (master of social and health management). Kuopion yliopiston kanssa yhteistyössä toteutetaan myös johtamiskoulutusohjelmaa. Lähtökohtana on ollut, että moniammatilliset koulutusohjelmat ovat suunnattu akateemiselle kohderyhmälle koko Suomessa. Terveystieteen laitos on toiminut alihankkijana myös TYTin sosiaali- ja terveysjohtamisen MBA-ohjelmassa.

Tulevaisuudessa laitos kehittää edelleen sosiaali- ja terveysjohtamisen täydennyskoulutusta. Uusia haasteita ja täydennyskoulutustarvetta voi syntyä myös muille terveystieteen alueille. Kumppanuuksien kannalta keskeinen on viiden sairaanhoitopiirin muodostama erityisvastuualue. Tiiviit suhteet terveysalan tutkimuslaitoksiin koetaan tärkeiksi.

2.3.9. Täydennyskoulutuskeskus TYT

Tampereen yliopiston täydennyskoulutuskeskuksen¹⁴ perustaminen merkitsi aikanaan merkittävää strategista valintaa ja samalla suomalaisessa aikuiskoulutuksessa edelläkävijän roolia. Erillislaitokseen kuuluvat myös avoin yliopisto sekä ura- ja rekrytointipalvelut. Tässä selvitystyössä rajaudutaan kuitenkin tarkastelemaan vain täydennyskoulutusta.

TYTin roolia verkostojen solmukohtana voi kuvata erilaisten kontaktipintojen kautta. Täydennyskoulutustehtävä edellyttää hyviä yhteistyö- ja vuorovaikutussuhteita ainelaitoksiin, joissa on substanssialojen asiantuntemusta. Samalla on ensiarvoisen tärkeää toimia aktiivisesti asiakkaiden suuntaan, kuulla ja ymmärtää heidän tarpeitaan. Yksi kontaktipinta on yliopiston hallintoon ns. yleisten aikuiskoulutustehtävien kautta.

TYT on sitoutunut markkinarahoitteen koulutus- ja kehittämistoiminnan strategiaan, jonka ydinosia ovat vahva asiakaslähtöisyys, tuotteistus ja tehokkaat toimintaprosessit. Avoimen koulutustarjonnan ohella panostetaan organisaatiokohtaisiin koulutus- ja kehittämishankkeisiin. Samalla pyritään tehokkaaseen myyntiin ja markkinointiin. Uuden yliopistolain hengessä TYT käy läpi tärkeää liiketaloudellisen kannattavuuden prosessia. (Ks. Mäkelä 2008.)

Mäkelän (2008) mukaan sisällöllistä kasvua koulutus- ja kehittämispalveluissa haetaan johtamis- ja esimiestyöstä. Tämä sisältää kattavan koulutustarjonnan aina ylimmästä johdosta arjen esimiestaitoihin. Kohderyhmä on sellainen, josta maksava asiakas löytyy ja liiketaloudellinen kannattavuus on mahdollista.

TYT kouluttaa, ohjaa ja valmentaa työyhteisöjä ja yksilöitä organisaatioiden toiminnan kehittämisessä. Koulutusten teemoja ovat mm. työyhteisöjen muutos, työn hallinta ja työhyvinvointi. TYTin ja Synergosin toiminta sekä johtamiskoulutuksessa että työhyvinvoinnin kehittäjänä ovat sisällöllisesti lähellä toisiaan. Hankkeissa onkin tehty yhteistyötä.

Täydennyskoulutuksen rahoituksen myötä professionaalinen koulutus on jäänyt marginaaliin. Tämä on myös sellaista toimintasarkaa, jossa eri ainelaitosten kanssa tehdään rajanvetoa. TYT on määritellyt kohderyhmikseen mm. opetus- ja kirjasto-henkilöstön, sosiaali- ja terveysalan ammattilaiset, journalistit ja taloushallinnon ammattilaiset.

¹⁴ Nimi täydennyskoulutuskeskus otettiin käyttöön vuonna 1972 (Kaarninen 2000: 155).

3. LAADUKASTA TÄYDENNYSKOULUTUSTA

3.1. Akateeminen asiantuntijuus

3.1.1. Opiskelijoiden työelämään sijoittuminen

Yliopistossa tutkinnon suorittaneiden täydennyskoulutus nostaa esiin kysymyksen, millaisiin tehtäviin yliopistosta valmistuvat sijoittuvat ja millaista osaamisen päivittämistä he tästä lähtökohdasta tarvitsevat. Tampereen yliopiston ura- ja rekrytointipalvelut seuraavat tutkinnon suorittaneiden työelämään sijoittumista.

Seuraavassa tarkastellaan ylemmän korkeakoulututkinnon ja lastentarhanopettajan tutkinnon suorittaneiden työuran alkuvaiheita ja työmarkkinatilannetta viiden vuoden kuluttua tutkinnon suorittamisesta. Aineistona on Tampereen yliopiston ura- ja rekrytointipalvelujen (2008) keräämä tilastotieto vuosilta 2001 ja 2002. Ura- ja rekrytointipalvelujen sijoittumisseuranta kertoo, että valtaosa tutkinnon suorittaneista sijoittuu julkiselle sektorille.

Tampereen yliopistossa useampi koulutusala on hyvin ammattiorientoitunut. Näyttelijäntyön laitokselta valmistuneet ovat sijoittuneet poikkeuksetta näyttelijöiksi. Lääketieteellisestä tiedekunnasta valmistutaan asiakas- ja potilastyöhön lääkäreiksi. Psykologian laitoksella tutkinnon suorittaneiden työelämäsuuntautuneisuus muistuttaa lääketiedettä. Asiakas- ja palvelutyön osuus oli 73 prosenttia tutkinnon suorittaneista. Tutkinnon suorittaneet sijoittuivat pääsääntöisesti psykologin ammattiin.

On aika luonnollista, että opettajankoulutuslaitokselta yhdeksän opiskelijaa kymmenestä valmistuu opetus- tai kasvatustehtäviin, suurin osa opettajiksi. Lastentarhanopettajan koulutuksessa 88 prosenttia tutkinnon suorittaneista oli viiden vuoden kuluttua opetus- ja kasvatustehtävissä, suurin osa lasten päivähoidossa. Myös humanistisella alalla tutkinnon suorittaneet sijoittuvat suurelta osin opetus- ja kasvatustehtäviin¹⁵.

Tiedotusopin laitokselta valmistutaan journalisteiksi kuten toimittajiksi ja tiedottajiksi. 81 prosenttia tutkinnon suorittaneista oli viiden vuoden kuluttua viestintä- ja mediatyössä. Informaatiotutkimuksessa suuntaudutaan vahvasti mm. kirjasto- ja informaatiopalveluihin.

Melko ammattiorientoitunutta on myös monilla aloilla. Hoitotieteessä suuntaudutaan hoitotyön opettamiseen tai johtamiseen. Tämä näkyy myös tutkinnon suorittaneiden sijoittumisessa¹⁶. Sosiaalityössä asiakas- ja potilastyöhön sijoittui 43 prosenttia tutkinnon suorittaneista. Sosiaalityöntekijän ammattinimike on yleinen tässä kohderyhmässä.

¹⁵ Kieli- ja käännöstieteistä on sijoitettu mm. lehtoreiksi, luokanopettajiksi ja tietenkin kielenkääntäjiksi.

¹⁶ Kolme neljäsosaa tutkinnon suorittaneista oli sijoittunut joko opetus- ja kasvatustehtäviin tai johto- ja esimiestehtäviin.

Kauppa- ja hallintotieteissä tutkinnot ovat luonteeltaan generalistisia, jolloin ammatti-orientaatio ei ole selkeä. Silti tiedekunnan sisällä on oppiainekohtaista eriytymistä työelämään sijoittumisessa¹⁷. Tiedekunnasta valmistutaan pääosin johto- ja esimiestehtäviin sekä hallinto-, suunnittelu- ja kehittämistehtäviin. Henkilöstöalan tehtävät ja projektityöt ovat läpäiseviä oppiaineesta riippumatta.

Johtamis- ja esimiestyön näkökulmasta tarkastellun aineiston kohderyhmä ei ole relevantti. Viidessä vuodessa on haasteellista edetä johtamistehtäviin, ellei alalta ole aiempaa työkokemusta. Silti taloudellis-hallinnollisen tiedekunnan oppiaineista tutkinnon suorittaneista 26 prosenttia oli johto- ja esimiestehtävissä viiden vuoden jälkeen valmistumisesta¹⁸.

Taulukko 5. Tutkintoa päivittävää koulutusta ammattiryhmittäin

Ammattiryhmä	Perustutkinnon jälkeinen koulutus Tampereen yliopistossa
Lääkärit	Perusterveydenhuollon lisäkoulutus Erikoislääkärikoulutus Yleinen täydennyskoulutus - Esim. Lääkäriksi Suomeen, Perhelääkärikoulutus
Psykologit	Erikoispsykologikoulutus (Psykonet)
Opettajat	Opetustoimen henkilöstökoulutus PD-koulutukset ammattikorkeakoulun henkilöstölle
Lastentarhanopettajat	Täydennyskoulutusta päiväkotien henkilöstölle (tilauksesta)
Sosiaalityöntekijät	- Esim. Sosiaalityöntekijäksi!
Journalistit	Täydennyskoulutusta toimituksille ja journalistiselle henkilöstölle
Taloushallinnon ammattilaiset	- Esim. JHTT koulutusohjelma
Julkinen hallinto henkilöstö	- Esim. Verotarkastajien koulutus
Johtajat ja esimiehet	Yleinen johtamiskoulutus - Esim. General Executive MBA, JOKO - Esimieskoulutukset Johtamiskoulutuksen erityisalajat (esim.) - Henkilöstöjohtaminen - Korkeakouluhallinto ja -johtaminen - Mediajohtaminen - Pedagoginen johtaminen - Sosiaali- ja terveysjohtaminen
Tutkijat	- Tutkijakoulutus ja jatko-opintokoulutus ¹⁹

¹⁷ Hallintotieteestä on valmistettu poliisipäälliköiksi, julkisoikeudesta tarkastajiksi, kauppatieteistä palvelupäälliköiksi ja business controllereiksi, kansataloustieteestä rahoitusasiantuntijoiksi, kunnallistieteestä kuntajohtajiksi jne.

¹⁸ Kunnallistieteissä 49 prosenttia tutkinnon suorittaneista oli viiden vuoden kuluttua johto- ja esimiestehtävissä. Joka kolmas tai useampi tutkinnon suorittanut on edennyt johto- ja esimiestehtäviin myös hallintotieteessä, hoitotieteessä ja terveystieteessä.

¹⁹ Tutkimustyöhön sijoittui tutkinnon suorittajia lähes kaikilta laitoksilta.

Valmistuneiden sijoittumisen seuraaminen herättää kysymyksen siitä, miten sijoittuminen ja valmistumisen jälkeen tarjottava yliopistollinen koulutus kohtaa. Taulukkoon 5. on koottu esimerkkejä erilaisten ammattiryhmien mahdollisuuksista päivittää osaamistaan Tampereen yliopistossa. Tätä kokonaisuutta olisi tarpeen kehittää kokonaisvaltaisesti.

Tietyillä aloilla täydennyskoulutus on haluttu varmistaa erityisjärjestelyillä. Esimerkiksi opetustoimen henkilöstökoulutusta aiotaan tulevaisuudessa laajentaa säätämällä koulutuksen järjestäjille velvoite huolehtia henkilöstön pääsystä ammatillista osaamista parantavaan täydennyskoulutukseen. (Opetusministeriö 2008a: 21.)

Lääketieteessä ammatillisen osaamisen syventäminen ja erikoistuminen tapahtuu perusterveydenhuollon lisäkoulutuksen ja erikoislääkärikoulutuksen kautta. Silti erikoislääkärikoulutus ei poista yleistä lääketieteen alan täydennyskoulutustarvetta. Tulevaisuudessa jää nähtäväksi, otetaanko lääkäreillä käyttöön resertifikaatiojärjestelmä. Tämä merkitsisi toimiluvan uusimista ja täydennyskoulutukseen osallistumista tietyssä määräjassa (Tampereen yliopisto 2005: 2).

3.1.2. Erikoistuminen

Lääketieteessä perustutkintokoulutus, perusterveydenhuollon lisäkoulutus ja erikoislääkärikoulutus työllistävät laitoksen. Lääketieteen lisensiaatin tutkinnon suorittuaan lääkäri voi suorittaa perusterveydenhuollon lisäkoulutuksen. Kolme vuotta kestävä lisäkoulutus antaa mahdollisuuden työskennellä itsenäisenä lääkärinä osana sosiaaliturvajärjestelmää. Lisäkoulutus suoritetaan käytännön työnä mm. terveyskeskuksessa ja opetussairaalassa. (Lääketieteen laitos 2009.)

Erikoislääkärikoulutus suoritetaan yliopiston erikoistumisohjelmassa. Koulutusohjelman vastuhenkilö hyväksyy tutkintoa suorittavalle lääkärille henkilökohtaisen opintosuunnitelman, joka sisältää mm. erikoisalan koulutuksen. Erikoislääkäritutkinnon suorittaminen kestää alasta riippuen viidestä kuuteen vuotta. Pääsääntöisesti puolet koulutuksen käytännön työstä suoritetaan yliopistosairaalan ulkopuolisissa koulutuspaikoissa. (Lääketieteen laitos 2009.)

Sosiaali- ja terveysministeriön rahoittama erikoislääkärikoulutus ohjaa yliopiston, sairaanhoitopiirin ja terveyskeskukset kiinteään yhteistyöhön. Toisaalta rahoitusmalli on rakennettu niin, ettei yliopisto saa rahoitusta koulutuksen järjestämiseen. Erikoislääkärikoulutuksen toimintamalli muistuttaa tietyllä tapaa oppisopimustyypistä koulutusta. Sairaala- tai terveyskeskuspalvelua suorittava aloitteleva lääkäri toimii seniorilääkärin ohjauksessa. Lääkäreiden tapaan psykologeille on tarjolla sekä tieteellistä että ammatillisesti suuntautunutta jatkokoulutusta²⁰.

Erikoistuminen on mielenkiintoinen osa tutkintokoulutusta. Se on luonteeltaan tieteellis-ammattillinen tutkintopolku. Samalla voi kysyä, tarvitseeko erikoiskoulutusta ottaa esille täydennyskoulutusta tarkasteltaessa. Lyhyt katsaus on perusteltu siksi, että erikoistumiskoulutus on perustutkintoa päivittävää. Toisaalta uusia työelämäläheisiä

²⁰ Erikoispsykologin koulutus (lisensiaatin tutkinto) edustaa tieteellis-ammattillista tutkintopolkua. Tutkijaksi suuntautuvat suorittavat puolestaan tohtorin tutkinnon. (Psykologian laitos 2009.)

täydennyskoulutusmuotoja pilotoitaessa erikoistumiskoulutuksesta saadut kokemukset ovat kiinnostavia.

3.1.3. Tarvitaanko takuuhuoltoa?

Yliopistollisuuteen on aina liitetty valinnanvapaus ja moniarvoisuus. Tampereen yliopistossa on vapaa sivuaineoikeus. Opiskelija saa vapauden muokata itse tutkinnostaan sellaisen, että se tukee hänen sijoittumistaan työelämään. Silti haastatteluissa nousee esille, että tutkintorakenteen uudistus kaventaa tutkintoja, jolloin täydennyskoulutuksen rooli kasvaa.

Yliopistossa tutkinnon suorittaneiden täydennyskoulutus on esillä yliopiston elinikäisen oppimisen strategiassa. Sen mukaan ”perustutkinnon antamia tietoja ja taitoja pidetään yllä ja laajennetaan työelämän tarpeiden mukaan täydennysopinnoilla”. (Tampereen yliopisto 2008: 4).

Yksi haastateltava muotoilee asian niin, että yliopiston on annettava tuotteelle elinikäinen takuu ja huolehdittava myös takuuhuollosta. Tässä ajatuksessa yliopiston vastuu opiskelijoistaan ei pääty valmistumiseen, vaan jatkuu tutkinnon suorittamisen jälkeen täydennyskoulutuksena.

Yliopistollisiin opintoihin liittyy yleissivistävyys. Opiskelija saa erilaisia valmiuksia, jotka eivät suoranaisesti johda ammattiin. Opiskelija oppii etsimään tietoa, ymmärtämään asioita ja niiden välisiä suhteita, kyseenalaistamaan ja perustelevaan valintansa. Nämä tiedot eivät varsinaisesti vanhene.

Osa haastateltavista kokee, että nämä valmiudet kannattelevat tutkinnon suorittaneita valmistumisen jälkeen. Valmistuttuaan opiskelijat kykenevät omiin valintoihin myös täydennyskoulutautumisessa. Aina ei tarvitse osallistua koulutukseen, vaan yliopistosta valmistuneet kehittävät itseään esimerkiksi alan kirjallisuutta lukemalla.

Tampereen yliopiston elinikäisen oppimisen strategiassa on korostettu tutkintokoulutuksen merkitystä siinä, miten se luo opiskelijalle myönteisen asenteen elinikäiseen oppimiseen ja siihen, että opiskelija tiedostaa tutkinnon jälkeiset opintomahdollisuudet. (Tampereen yliopisto 2008: 5.)

Urapolut ja täydennyskoulutustarpeet ovat yksilöllisiä. On tärkeää, että Tampereen yliopistossa hahmotetaan erilaisia opintopolkuja aina avoimista yliopisto-opinnoista tutkinto-opiskeluun ja täydennyskoulutukseen. Nämä vaiheet voivat limittyä toisiinsa eri tavoin. Siksi on tärkeää, että yliopisto kykenee ohjaamaan opiskelijoita heidän erilaisilla oppimisen poluillaan. On kyettävä tunnistamaan ja tunnustamaan erilaista osaamista.

Monilla laitoksilla koetaan tärkeäksi, että yliopistosta valmistuneisiin ollaan systemaattisesti ja säännöllisesti yhteydessä. Hyöty on molemminpuolinen. Tutkinnon suorittanut saa uusinta tietoa, jota voi hyödyntää työtehtävissään. Toisaalta laitoksella on tutkinnon suorittaneiden kautta luotu toimivia kumppanuussuhteita. Kumppanuuksia voidaan hyödyntää sekä tutkimuksessa että koulutuksessa. Omasta talosta valmistuneille on luonnollista ottaa yhteyttä kotilaitokseen.

Toive siitä, miten systemaattisesti tutkinnon suorittaneisiin oltaisiin yhteydessä, vaihtelee eri ainelaitoksilla. Käytännönläheisillä aloilla yhteydenpito on luontevaa. Toisaalta haastatteluissa pohdittiin vaihtoehtoa, jossa alumnitoiminta liitettäisiin kiinteämmin täydennyskoulutukseen.

Haastatteluissa korostetaan, etteivät yksilön mahdollisuudet täydennyskouluttamiseen voi olla riippuvaisia vain työnantajan halusta tukea täydennyskoulutusta. Omaehtoisessa täydennyskoulutuksessa henkilö tekee itse kouluttautumispäätöksen ja hakeutuu tarpeitaan vastaavaan koulutukseen (Opetusministeriö 2008a: 8).

Käytännössä akateemisen loppututkinnon suorittanut henkilö voi päätyä koulutautumaan muualle kuin yliopistoon. Tästä näkökulmasta se, että yliopisto kutsuu opiskelijat määräajoin päivittämään opintojaan, olisi tärkeää. Se ei kuitenkaan tarkoittaisi, että yliopiston tarjoama täydennyskoulutus suunnattaisiin vain omasta yliopistosta valmistuneille.

Osa valmistuneista suorittaa jatkotutkintoja, jolloin he jatkavat tutkijapolulla. Yliopiston tulisi kuitenkin tarjota tutkinnon suorittaneille myös muuta vaihtoehtoa kuin jatko-opinnot. Yksi haastateltava kertoo jatko-opiskelijasta, joka halusi aloittaa väitöskirjatyön pitääkseen itsensä ajan tasalla.

Jatko-opintoryhmissä saa ammatillisen kehittymisen kannalta tärkeitä kontakteja ja tietoa uusista tutkimustuloksista. Yliopistoallianssia koskevassa raportissa todetaan, että jatkotutkinnon tulisi antaa valmiuksia tutkijan tehtävien lisäksi myös muihin asian tuntijatehtäviin (Jyväskylän yliopisto, Tampereen teknillinen yliopisto & Tampereen yliopisto 2007: 15).

Tavoite tohtorin tutkinnon suorittamisesta neljässä vuodessa, edellyttää toteutuakseen määrätietoista tutkimustyötä²¹. Ne jatko-opiskelijat, jotka eivät opinnoissaan etene, voivat kokea prosessin painostavana. Siksi yliopistossa on havaittava erilaiset tarpeet pätevyitymiselle.

Tutkintojen päivittäminen ei ole yliopistollinen perustehtävä, eikä sille ole rahoitusta. Yksi haastateltava toteaa, että professionaalinen koulutus on kaunis ajatus, jolta puuttuvat rahat. Akateemisen asiantuntijuuden päivittäminen on erityisen haasteellista ns. generalistisilla tieteenaloilla, joilla valmistuneet sijoittuvat erilaisiin työtehtäviin, ja samalla täydennyskoulutustarpeet eroavat suuresti.

Uutena työelämäläheisenä täydennyskoulutusmuotona ollaan luomassa oppisopimustyyppistä täydennyskoulutusta. Sillä halutaan vastata mm. ammattirakenteen ja teknologian nopeisiin muutoksiin, työurien pidentämistavoitteisiin, maahanmuuttajien koulutustarpeisiin ja ylipäättänsä työmarkkinoiden osaajapulaan. Tässä ajassa korostuu myös taloudellisen epävarmuuden aiheuttamat muutokset työmarkkinoilla ja niihin vastaaminen. (Opetusministeriö 2009a: 28.)

Tutkintojen ja muun osaamisen kansallista viitekehystä pohtineen työryhmän mukaan pelkkä tutkintojen viitekehys ei edistä riittävästi elinikäisen oppimisen periaatteiden

²¹ Allianssiyhteistyössä on nostettu esille mm. laadun, vaikuttavuuden ja tehokkuuden lisääminen jatko-koulutuksessa (Jyväskylän yliopisto, Tampereen teknillinen yliopisto & Tampereen yliopisto 2007: 15).

toteutumista. Siksi työryhmän raportissa tarkastellaan myös tutkintojärjestelmän ulkopuolella olevia osaamiskokonaisuuksia. Korkeakoulutettujen erityispätevyudet ovat osaamisen viitekehysessä mukana. Työryhmä luonnehtii erityispätevyyksiä seuraavasti:

- korkeakoulututkinnon jälkeen hankittava työelämän kannalta tarpeellinen laaja osaamiskokonaisuus,
- jolle on pitkäkestoinen tarve työmarkkinoilla,
- tuottavat merkittävää lisäarvoa työelämässä vaadittavan ammatillisen erityisosaamisen kehittämisessä,
- eivät tuota muodollisia kelpoisuuksia,
- edellyttävät laaja-alaista ja syvällistä oppimista ja kouluttautumista,
- laajuus on 30–60 opintopistettä,
- osaamisen voi hankkia monilla koulutus- ja oppimistavoilla,
- erityispätevyyksiin kuuluva osaaminen osoitetaan näytöillä,
- korkeakoulut vastaavat erityispätevyyksien kuvaamisesta, vastaanottavat näytöt ja myöntävät todistuksen,
- osaamisessa korostuvat geneeriset taidot ja abstrakti ajattelu (Opetusministeriö 2009b: 79–80).

Tutkintojen ja osaamisen viitekehys on vasta muotoutumassa. Silti on tärkeää varautua ja valmistautua tuleviin uudistuksiin. Tampereen yliopistossa ainelaitoksilla on vaihtelevasti tietoa erityispätevyyksistä, oppisopimustyyppisestä koulutuksesta ja tutkinnon osien myymisestä. Ensimmäisessä vaiheessa tiedon levittäminen on tärkeää.

Joillakin laitoksilla on tehty esityksiä oppisopimustyyppiseksi täydennyskoulutukseksi. Esimerkiksi yhteiskuntatieteellisellä koulutusallalla on suunniteltu opetusministeriön hakuun hanke, jossa generalistisen tutkinnon suorittaneille luotaisiin mahdollisuus erikoistua. Hankkeen valmistelu on osoittanut, että yhteiskunta- ja hallintotieteellisellä allalla on paljon lähtökohtia erityispätevyyksiksi.

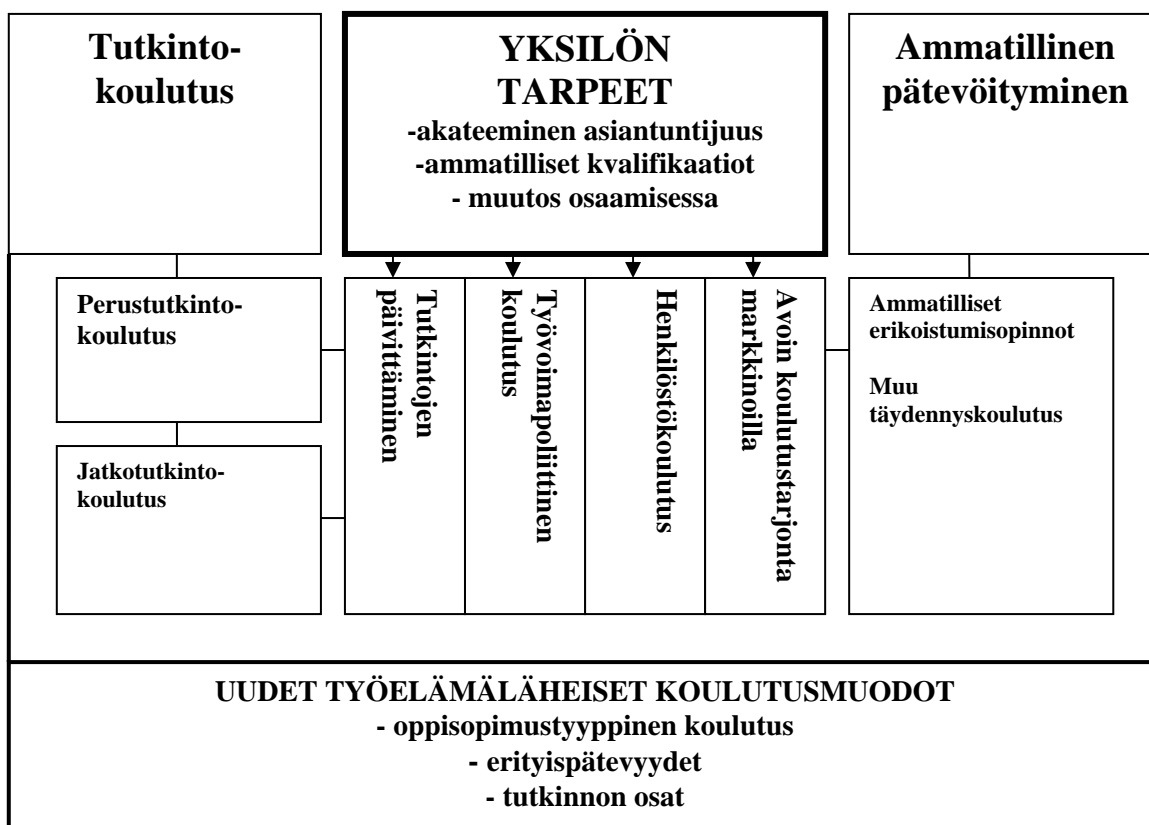
Tampereen yliopistossa tulee lähitulevaisuudessa pohdittavaksi, millaisilla järjestelyillä tuetaan erityispätevyyksien kehittämistyötä. Erityispätevyyksien kuvaaminen, näyttöjen järjestäminen ja todistuksen antaminen ovat yksi osa kokonaisuutta, toinen puoli on täydennyskoulutuksen järjestäminen. Edellä todettiin, että erityispätevyudet edellyttävät laaja-alaista ja syvällistä oppimista sekä kouluttautumista. Ainelaitosten ja täydennyskoulutustoimijoiden yhteistyöstä on tärkeää sopia osana yliopistotasoisista koordinaatiota. Myös allianssiyhteistyö on tärkeää.

Edellä tarkasteltiin täydennyskoulutustarjontaa Tampereen yliopistossa. Samalla kävi ilmi, että osa ainelaitoksista on etsinyt tapoja linkittää perusopetus ja täydennyskoulutus toisiinsa (esim. työssä oppijat ja mentorit). Ajatus siitä, että peruskoulutettavat ja täydennyskoulutettavat ovat samoilla opintojaksoilla, saa tukea useammalla ainelaitoksella. Opetusresurssi olisi laajemmin käytössä ja opetustilanteisiin saataisiin toivottua vuoropuhelua opiskelijoiden ja työelämässä jo olevien henkilöiden välille.

Jatkossa nämä mahdollisuudet paranevat, sillä aikuiskoulutuksen kokonaisuudistuksessa esitetään, että yliopistot voivat tarjota erillisiä opinto-oikeuksia. Erillisellä opinto-oikeudella tarkoitetaan yksilön oikeutta suorittaa tutkinnon osia perustutkinto-opiskelijoille suunnatun tarjonnan mukana. Siten opiskelija voi suorittaa tutkintoihin kuuluvia

kokonaisuuksia hakeutumatta tutkinto-opiskelijaksi. Tutkinnon osia voidaan myydä myös henkilöstökoulutuksena. (Opetusministeriö 2009a.)

Edellä mainitut uudistukset merkitsevät työnjakoon liittyvää pohdintaa niin ainelaitosten kuin täydennyskoulutustoimijoiden välillä. Myös avoimen yliopiston ja täydennyskoulutuksen välinen yhteistyö saa uusia ulottuvuuksia. Avoin yliopisto tarjoaa tutkintovaatimusten mukaista perusopetusta. Rajapinta täydennyskoulutukseen on läheinen erityisesti silloin, kun tutkinnon osia tarjotaan henkilöstökoulutuksena. (Kuvio 8.)



Kuvio 8. Yliopistollisen täydennyskoulutuksen viitekehys

Haastatteluissa on nostettu esille tarve luoda akateemista asiantuntijuutta tukeva täydennyskoulutusmalli. Taulukko 6. nostaa esille puoltavia näkökulmia. Niille on esitetty myös vasta-argumentaatio. Yksi haastateltavista toteaa, ettei näe yliopistoa suurten massojen täydennyskouluttajana, sillä ainelaitosten rakenteet on luotu peruskoulutusta varten.

Taulukko 6. Yliopisto akateemisen asiantuntijuuden tuottajana

Näkökulma	Vasta-argumentaatio
<p>Yliopiston takuu ja takuuhuolto</p> <ul style="list-style-type: none"> - Yliopisto kantaa vastuun tutkinnon suorittaneiden osaamisen päivittämisestä. 	<ul style="list-style-type: none"> - Yliopiston perustehtävissä ja rahoitusmallissa täydennyskoulutus ei ole mukana.
<p>Tieteellis-ammattillinen jatkokoulutus on jo osa tutkintojärjestelmää tietyillä aloilla.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Toimiluvan uusiminen ammatin harjoittamisessa voi tulla tarpeelliseksi (resertifikaatio). 	<ul style="list-style-type: none"> - Huomiota ei kiinnitetä riittävästi näiden alojen yleisiin täydennyskoulutustarpeisiin
<p>Askel alumnista eteenpäin</p> <ul style="list-style-type: none"> - Yliopisto ottaa yhteyttä tutkinnon suorittaneisiin valmistumisen jälkeen. 	<ul style="list-style-type: none"> - Laitosten perusinfrastruktuuri on luotu perusopetusta varten. - Uudet tehtävät edellyttäisivät lisäresursointia ja uudenlaisia toimintarakenteita. - Erityisesti generalistiset alat jäävät täydennyskoulutuksen ulkopuolelle.
<p>Täydennyskoulutusta tarjotaan perusopetuksen rinnalla</p> <ul style="list-style-type: none"> - Toimintaympäristön ja työtehtävien muuttuessa on tarpeen päivittää mm. menetelmällistä osaamista. - Tutkinto-opiskelijoiden ja täydennysopiskelijoiden yhteiset ryhmät synnyttävät rikastuttavaa vuorovaikutusta opiskelijoiden ja työelämän asiantuntijoiden välillä. - Tavoitteena on resurssien tehokas yhteiskäyttö. 	<ul style="list-style-type: none"> - Perustutkinto-opetuksen ryhmäkokoja ei voi kasvattaa. - Täydennyskoulutukseen osallistuvat eivät koe mielekkäiksi perustutkinto-opetuksen käytänteitä. - Perusvoimavaroja ei voi käyttää täydennyskoulutukseen.
<p>Täydennyskoulutus limittyy jatko-opintoihin</p> <ul style="list-style-type: none"> - Osaamista päivitetään myös jatko-opintoryhmissä. 	<ul style="list-style-type: none"> - Tutkijaryhmien tehokkuusvaateet edellyttävät määrätietoista tutkimusorientaatiota.
<p>Yliopistollista täydennyskoulutusta laajennetaan</p> <ul style="list-style-type: none"> - Oppisopimustyyppinen koulutus, erityispevytydet ja tutkinnon osat ovat uusia työelämäläheisiä koulutusmuotoja. 	<ul style="list-style-type: none"> - Tietoa ei ole riittävästi. - Toimintarakenteita ei uudisteta uudistuksien täysimittaiseksi hyödyntämiseksi.
<p>Koulutusalat profiloivat täydennyskoulutusta</p> <ul style="list-style-type: none"> - Haluaako Tampereen yliopisto olla johtava julkisten alojen yliopistollinen täydennyskouluttaja? 	<ul style="list-style-type: none"> - Julkiselta sektorilta ei löydy riittävästi maksukykyisiä asiakkaita.

3.2. Tutkimus täydennyskoulutuksen laadun takeena

Selvitystyön alussa tarkasteltiin yliopistollisuuden merkitystä täydennyskoulutuksessa. Yliopistollisen täydennyskoulutuksen laatu turvataan tutkimusperustaisuudella. Tutkimuksen painopiste on viime vuosina siirtynyt aiempaa enemmän soveltavan tutkimuksen suuntaan. Soveltava tutkimus on perinteisesti ongelmakeskeistä ja edellyttää monitieteistä lähestymistapaa. Tutkimuksessa onkin tapahtunut poikkitieteellisyyden lisääntymistä. (Kaukonen 2004: 73, 78.)

Tutkimustulosten popularisoinnin kannalta tällä on iso merkitys. Tutkimuksesta nousee yhä enemmän sellaisia ongelmanasetteluja, jotka ovat työelämän näkökulmasta kiinnostavia. Samalla raja tutkimuksesta, kehittämistoimintaan ja edelleen täydennyskoulutukseen madaltuu koko ajan.

Haastatteluissa nousee vahvasti esille se, miten täydennyskoulutus perustuu uuteen tutkimukseen. Siihen, miten tutkimusperustaisuus varmistetaan, on erilaisia näkökulmia. Perustavanlaatuisen valinta syntyy siitä, nojaako täydennyskoulutus Tampereen yliopistossa tehtävään tutkimukseen vai valitaanko laajempi tiedeperustaisuus. Viimeksi mainitussa täydennyskoulutusta annetaan Tampereen yliopistossa edustettuina olevilla tieteenaloilla.

Sisällöllisesti akateemisuus saa näkyä. Koulutuksissa tarvitaan teoreettista ja käsitteellistä pohdintaa. Käsitteellisten työkalujen avulla asiantuntijat kykenevät hahmottamaan kokonaisuuksia, jäsentämään asioita ja asiayhteyksien moninaisuutta. Esimerkiksi julkisjohtamisessa ei ole koettu ongelmaksi, ettei akateeminen kieli tavoittaisi, sillä se on luonnostaan johdon kieltä.

Täydennyskoulutusohjelmia rakennettaessa koetaan tärkeäksi, että eri asiantuntijat ymmärtävät oman osuutensa kokonaisuuden rakentamisessa. Epäkiitollinen tilanne syntyy, kun luennoitsija ei tiedä, mitä aiheesta on aiemmin kerrottu. Siksi on tärkeää luoda täydennyskoulutusohjelmia, jossa eri osapuolet sitoutuvat laajasti toteutukseen.

Osa laitoksista kokee, että täydennyskoulutus on strategisesti tärkeä osa laitoksen toimintaa. Suorat kontaktit työelämään ovat tärkeitä. Toiminnan volyyymi tai taloudellinen merkitys voivat olla toissijaisia. Tärkeämpää on se, miten täydennyskoulutus sisällöllisesti tukee laitoksen tutkimus- ja opetustyötä.

Haastatteluista nousee esille tarve tutkimuksen, tutkinto-opetuksen ja täydennyskoulutuksen integroimiseen. Yhden haastateltavan mukaan täydennyskoulutuksen yliopistollisuus turvataan, kun täydennyskoulutusta ei varsinaisesti keksitä erikseen, vaan sen nousee tutkimuksesta ja perusopetuksesta.

Nekin laitokset, jotka eivät itse järjestä täydennyskoulutusta kokevat täydennyskoulutuksen merkityksen tärkeänä yliopiston perustehtävien kannalta. Laitokset ovat mukana täydennyskoulutusohjelmien sisällöllisessä suunnittelussa ja tarjoavat asiantuntijuuttaan ohjelmien toteutukseen. Toteutus edellyttää tiivistä yhteyttä täydennyskoulutustoimijan ja ainelaitoksen välillä.

Täydennyskoulutuksen kehittämisessä nousee tärkeäksi se, miten hyvin voidaan hyödyntää oman yliopiston asiantuntijaresursseja koulutuksen suunnittelussa ja toteutuksessa. Jos täydennyskoulutuksella ei ole yhteyttä ainelaitoksella tehtävään tutkimukseen, sen merkitys nähdään toissijaisena. Tällöin täydennyskoulutustehtävää ei nähdä tutkimus- ja opetushenkilöstön ydinosaamisena.

Yhden haastateltavan mukaan täydennyskoulutusta uudistettaessa voitaisiin ottaa oppia maailmalta. Täydennyskoulutus voitaisiin sitoa aiempaa tiiviimmin yliopiston perustehäviin, rakentaa toimintamalli, jossa hyödynnetään monipuolisesti yliopiston tutkimus- ja opetushenkilöstön tietoa ja osaamista. Samalla täydennyskoulutustehtävä otettaisiin huomioon myös urapolulla ja tehtävämäärittelyissä.

Haasteena ja mahdollisuutena nähdään se, miten täydennyskoulutuksessa hyödynnetään tutkimusverkostoissa syntyviä yhteistyösuhteita ja kontakteja. Tutkimusverkostoissa yliopistolliset asiantuntijat kohtaavat. Tieto parhaista asiantuntijoista on täydennyskoulutuksen kannalta tärkeää. Erityisesti kansainvälisessä mittapuussa kiinnostavien asiantuntijoiden rekrytoiminen täydennyskoulutusohjelmiin ei useinkaan onnistu ilman tutkimusyhteyksiä.

Toisaalta täydennyskoulutusohjelmiin sisällytetyt tutkimusosiot kehittävät tutkimusvalmiuksia, jotka ovat tärkeä osa asiantuntijatyötä. Useilla täydennyskoulutusohjelmiin osallistuvilla on potentiaalia ja halua ryhtyä myös jatko-opiskelijoiksi. Siten on tärkeää tukea yksilöllisiä urapolkuja perus- ja jatkotutkintojen suorittamisessa sekä siinä välissä tapahtuvassa täydennyskouluttautumisessa.

Pieni osa Tampereen yliopistossa tarjottavasta täydennyskoulutuksesta on opintopisteytetty. Usein aikuisopiskelija kokee tärkeäksi, että hän voi hyödyntää aiempia opintosuorituksiaan jatkossa. Kun primäärinä kohderyhmänä ovat yliopistotutkinnon suorittaneet, hyödynnettävyys koskee lähinnä jatko-opintoja. Käytännössä opintopisteyttäminen on mahdollista silloin, kun toteutus tapahtuu läheisessä yhteistyössä ainelaitoksen kanssa.

Jos yliopisto profiloituu aikuiskouluttajana, se asettaa haasteen myös aikuiskoulutuspedagogiikan tutkimukselle ja kehittämiselle. Täydennyskoulutuksessa on perinteisesti kokeiltu ja otettu käyttöön uusia oppimismenetelmiä. Aikuiskoulutuksessa käyttöön otetut hyvät käytänteet sopivat usein myös perustutkinto-opiskeluun. (Taulukko 7.)

Taulukko 7. Täydennyskoulutus tutkimuksen rajapinnassa

Näkökulma	Sisältö
Tutkimukselliseen urapolkuun liittyy myös täydennyskoulutus.	<ul style="list-style-type: none"> - Elinikäisen oppimisen näkökulma: - Täydennyskoulutus liittyy osaksi jatkotutkintojen suorittamista. - Opintopisteitys tukee opintojen hyväksi lukemista.
Tutkimuksen rajapinnasta lähtävä täydennyskoulutus: Soveltava tutkimus nostaa esille kehittämissä ja täydennyskoulutustarpeita.	<ul style="list-style-type: none"> - Teoreettiset, käsitteelliset ja menetelmälliset lähtökohdat tukevat asiantuntijatyötä. - Sisällöllisesti akateemisuus saa näkyä.
Täydennyskoulutus nojaa Tampereen yliopistossa tehtävään tutkimukseen.	<ul style="list-style-type: none"> - Täydennyskoulutus tukee laitoksen tutkimus- ja opetustyötä. - Täydennyskoulutus nähdään osana tutkimus- ja opetushenkilöstön ydinosaamisalueita. - Tutkimusverkostoista löytyy asiantuntijoita täydennyskoulutusohjelmiin.
Täydennyskoulutusta tarjotaan Tampereen yliopistossa edustettuina olevilla tieteenaloilla.	<ul style="list-style-type: none"> - Täydennyskoulutuksessa hyödynnetään tutkimusta omaa yliopistoa laajemmin.
Tutkimus, kehittämistoiminta, tutkinto-opetus ja täydennyskoulutus integroidaan tiiviisti toisiinsa.	<ul style="list-style-type: none"> - Kokonaisvaltainen näkökulma tukee asiakkaan tarpeita.
Yliopisto vahvistuu painopistealojen rajapinnoilta.	<ul style="list-style-type: none"> - Täydennyskoulutuksen joustavuus tukee monitieteisten ja poikkitieteellisten täydennyskoulutusohjelmien luomista.
Tutkimuksen profiloituminen suuntaa täydennyskoulutuksen profiloitumista.	<ul style="list-style-type: none"> - Täydennyskoulutus voisi profiloitua esimerkiksi osana julkisrahoitteisten palvelujen tutkimuksen ja koulutuksen kokonaisuutta.
Täydennyskoulutus on myös tutkimuksen kohteena.	<ul style="list-style-type: none"> - Aikuiskoulutuspedagogiikan mahdollisuudet uusien opetus- ja oppimismenetelmien kokeilemiseksi ja käyttöönottamiseksi

3.3. Asiakas täydennyskoulutuksen laadun arvioijana

Yliopistojen täydennyskoulutus on työelämän tarpeisiin suunnattu koulutusmuoto. Täydennyskoulutuksen avulla voidaan nopeasti reagoida yhteiskunnassa nouseviin osaamistarpeisiin. Suorat kontaktit työ- ja elinkeinoelämään ovat tärkeä kanava yliopiston ja muun yhteiskunnan välisessä tiedonvaihdossa. Yliopistojen yhteiskunnallinen palvelutehtävä konkretisoituu ja tulee ns. ruohonjuuritasolle juuri täydennyskoulutuksessa.

Työelämätarpeisiin vastaaminen edellyttää täydennyskoulutukselta asiakaslähtöisyyttä eli huolehtimista siitä, että koulutuspalvelut vastaavat asiakkaiden tarpeisiin. Opitun tiedon tulee olla mahdollisimman hyvin sovellettavissa täydennyskoulutukseen osallistuvan henkilön omaan työhön tai elämäntilanteeseen. Usein täydennyskoulutus räätälöidään asiakkaan tarpeisiin, jolloin asiakas on mukana määrittelemässä koulutuksen tavoitteita, toteuttamistapaa ja sisältöä.

Asiantuntijuuden kehittyminen vaatii sekä teoreettista ja käsitteellistä alan hallintaa että praktista tietoa. Täydennyskoulutuksessa korostetaan opiskelijan omien kokemusten merkitystä oppimisprosessissa (Tampereen yliopiston täydennyskoulutuskeskus 2007). Asiakas arvioi koulutuksen hyödyllisyyttä hänelle tai organisaatiolle, jossa hän toimii ja ”äänestää jaloillaan”.

Mäkelän (2008) selvitystyössä markkinarahoitteinen koulutusmalli kiinnittyy aitoon asiakaslähtöisyyteen. Tavoitteena on luoda syvällisiä asiakassuhteita eli asiakkuuksia. Työ on pitkäjänteistä asiakkaan tarpeiden kokonaisvaltaista arviointia. Osana markkinarahoitteista toimintaa on tärkeää panostaa olemassa oleviin asiakassuhteisiin. Uudelle asiakkaalle koulutustuotteen myyminen vaatii moninkertaista ponnistelua.

Jatkossa kumppanuuksien merkitys yliopistollisessa toiminnassa korostuu. Haastatte- luissa tulevat esille kumppanuussuhteisiin liittyvät asiakkaan kokonaisvaltaiset tarpeet. Asiakkaat eivät erottele tutkimusta, koulutusta ja kehittämistoimintaa. Nämä tarpeet limittyvät toisiinsa.

Haastateltavat ovat vahvasti sitä mieltä, että tulevaisuudessakin yliopistollinen täydennyskoulutus elää liike-elämän lainalaisuuksien mukaan. Aidossa kilpailu- tilanteessa yliopistot ovat vahvoilla, kun koulutus on tieteellisesti korkeatasoista, pedagogisesti laadukasta ja käytännön toteutukseltaan sujuvaa. Yliopistot eivät pysty kilpailemaan hinnalla, siksi koulutuksen laatu nousee avaintekijäksi.

Edellä on korostettu yliopistollisen täydennyskoulutuksen kiinnittymistä tutkimukseen ja uusimpaan tietoon. Tätäkin kohtaa täytyy ravistella. Ei riitä, että asiantuntijat ”vierailevat” koulutusohjelmissa. Asiantuntijat tarvitaan mukaan koulutuksen ideointiin, suunnitteluun ja toteutukseen niin, että heidän osaamisensa on laaja-alaisesti käytössä.

Samalla voidaan kysyä, onko yliopistossa toimintarakenteita, jotka sitovat yliopistolliset perustehtävät ja täydennyskoulutuksen yhteen niin, että tieteellisesti korkeatasoisen täydennyskoulutuksen toteuttaminen kiinnostaa tutkimus- ja opetushenkilöstöä. Entä miten tuetaan pedagogisesti korkeatasoisen täydennyskoulutuksen toteuttamista? (Vrt. Taulukko 7.)

Asiakkaan mielikuvat ja kokemukset koulutuksen laadusta ohjaavat valintoja. Esimerkiksi TYTin laatujärjestelmän tavoitteena on varmistaa, että koulutuspalvelut ovat sisällöltään korkeatasoisia ja täyttävät yhä uudelleen asiakkaiden vaatimukset (Tampereen yliopiston täydennyskoulutuskeskus 2007: 4). Suuri osa koulutusprosessin eri vaiheista ei näy asiakkaalle suoraan. Täydennyskoulutuksessa huolehditaan resursoinnista ja koulutusprosessin hallinnasta aina ideoinnista ja suunnittelusta, markkinointiin, toteutukseen ja arviointiin asti.

Laadunvarmistuksella viitataan järjestelmälliseen toiminnan kehittämiseen, joka merkitsee toimintokohtaisten tavoitteiden asettamista, tavoitteiden mukaisia päätöksiä, toimenpiteitä ja niiden arviointia (Rekilä ym. 2008: 19). Tampereen yliopistossa täydennyskoulutuksen kehittäminen ei näy kokonaisuutena. Järjestelmälliseen koko yliopiston täydennyskoulutuksen (yhtenäiseen) laadunarviointiin on vielä matkaa.

Haastatteluissa pohditaan, voiko asiakaslähtöisyys ohjata toimintastrategiaa liiaksi. Asiakkaan tarpeisiin vastataan silloinkin, kun Tampereen yliopisto ei ole ensisijainen koulutuksen tarjoaja. Yksi haastateltava tähdentää, että asiakkaan tarpeisiin vastataan aina oman ydinosaamisen pohjalta.

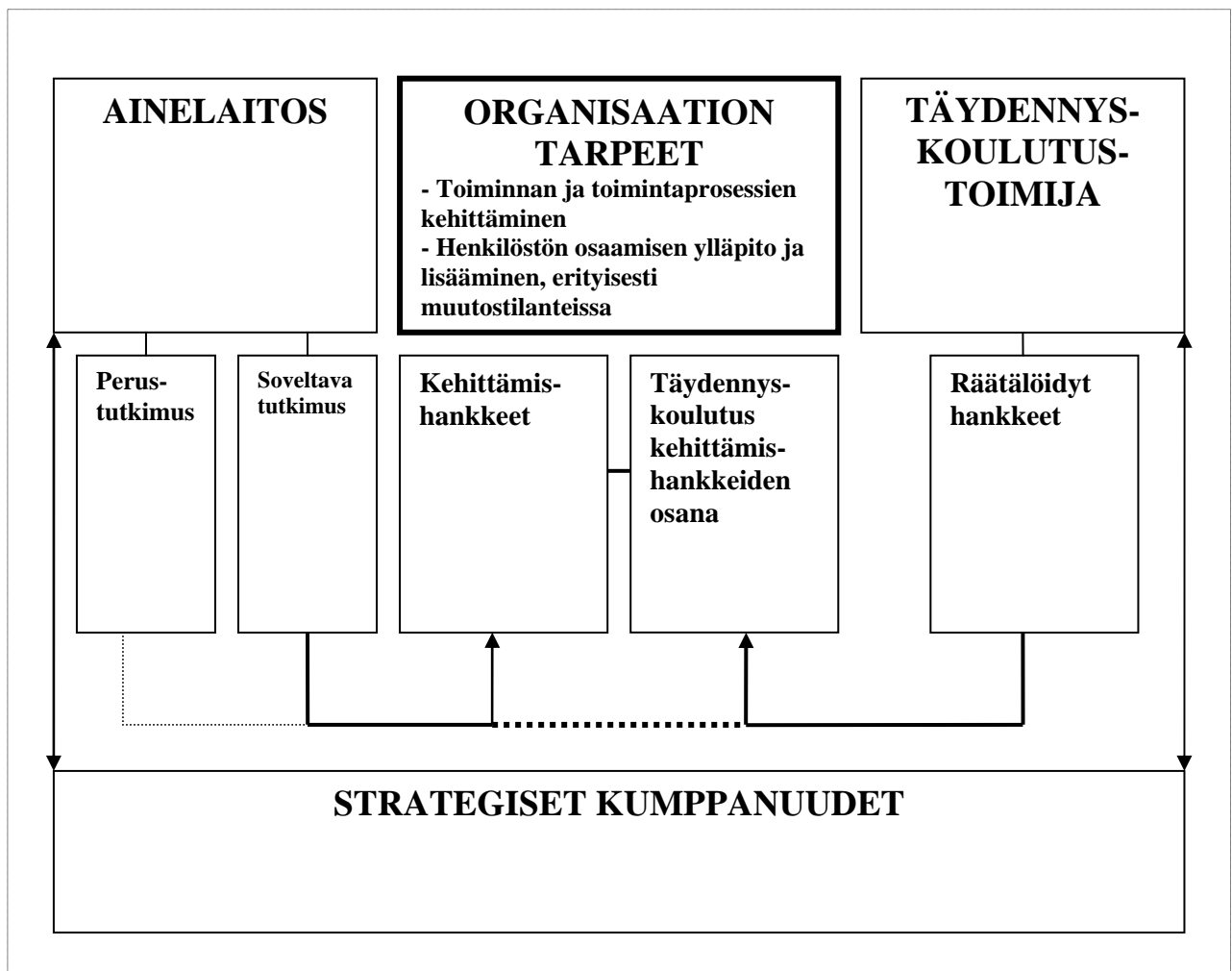
Yliopistollinen täydennyskoulutus on aina asiakaslähtöistä. Voidaanko silti markkina- lähtöistä täydennyskoulutuksen toimintamallia tarkastella yhtenä täydennyskoulutuksen osa-alueena? Erikseen olisi tiiviistä ainelaitosyhteistyöstä lähtevä täydennyskoulutus, jossa liiketaloudellinen kannattavuus on elinehto, mutta toiminnan volyyymi vasta toissijaista. Taulukko 8. tuo yksinkertaistaen esille nämä kaksi erilaista lähtökohtaa.

Taulukko 8. Markkina- ja substanssilähtöinen täydennyskoulutus

	Markkinalähtöinen täydennyskoulutus	Substanssilähtöinen täydennyskoulutus
Suhde asiakkaaseen	Asiakkuuksien hoito on ydintehtävä.	Asiakassuhteita ja kumppanuuksia luodaan tutkimuksellisille painopistealueille.
Suhde yliopiston perustehtäviin	Koulutuksessa hyödynnetään uutta tutkimustietoa ja toteutuksessa on mukana yliopiston opetus- ja tutkimushenkilöstöä.	Idea syntyy tutkimus- ja kehittämis-toiminnan osana. Laitoksen opetus- ja tutkimushenkilöstö on tiiviisti mukana toteutuksessa.
Volyyymi	Primäärinen tavoite Toiminnan lähtökohtana on liiketoimintastrategia.	Sekundäärinen tavoite
Liiketaloudellinen kannattavuus	Ehdoton edellytys	Ehdoton edellytys
Suhde ainelaitokseen	Aste vaihtelee: löyhä – tiivis	Tiivis
Koulutusprosessiosaaminen	Vahva	Usein tarve vahvistaa koulutusprosessi-osaamista.

Täydennyskoulutusta ei ole mielekästä eikä käytännössä mahdollistakaan erottaa kehittämistoiminnasta. Kumppanuudet edellyttävät organisaatiolähtöisten tarpeiden kokonaisvaltaista hallintaa. Kehittämishankkeena liikkeelle lähtenyt organisaation toiminnan kehittäminen merkitsee ennen pitkää myös organisaation henkilöstön kouluttamista. Muuten henkilöstöllä ei ole valmiuksia uudistusten eteenpäin viemiseen.

Kuvio 9. havainnollistaa, miten soveltavasta tutkimuksesta nousee organisaatiokohtaisia ”caseja”. Samalla kehittämistoiminta on osa ainelaitoksen yhteiskunnallista palvelutehtävää. Tultaessa täydennyskoulutuksen alueelle, osa ainelaitoksista hoitaa asian itse, osa yhteistyössä täydennyskoulutustoimijan kanssa.



Kuvio 9. Täydennyskoulutuksen rajapinta kehittämishankkeisiin

Toisaalta täydennyskoulutus on tullut viime vuosikymmenenä vahvasti kouluttajasta kehittäjän rooliin. Taustalla on osin kehittämishankerahoitukseen liittyviä tekijöitä. Sisällöllisesti analogia muistuttaa edellä kuvattua. Henkilöstön kouluttaminen ei ole useinkaan mahdollista, ellei tiedetä millaisessa toimintaympäristössä ollaan ja millaisten taitojen kehittäminen on organisaation tulevaisuuden kannalta tärkeintä. Siten organisaatiolähtöinen täydennyskoulutus tapahtuu usein osana organisaation laajempaa kehittämistä.

Työnjaon näkökulmasta tässä on kriittinen piste, jossa tarvitaan avoimuutta, tiedonkulkua ja yhteistyötä. Tämä korostuu tilanteessa, jossa yliopisto pyrkii toimimaan aktiivisesti kumppanuussuhteissaan.

4. KOHTI UUTTA TOIMINTATAPAA

4.1. Strateginen tahtotila

Millaista toimintaa yliopisto arvostaa? Mikä on täydennyskoulutuksen merkitys yliopistossa?

Uuden yliopistolain vaikutusta täydennyskoulutukseen arvioidaan kahdesta näkökulmasta. Yhden näkökulman mukaan yliopistot tekevät korostuneesti niitä asioita, joihin saadaan rahoitusta. Täydennyskoulutus ns. ylimääräisenä tehtävänä ei ole tästä näkökulmasta kiinnostava.

Toinen näkökulma on edelliselle vastakkainen. Sen mukaan yliopisto alkaa aiempaa aktiivisemmin etsiä erilaisia keinoja kerätä yliopiston ulkopuolista rahaa toiminnan turvaamiseksi. Tämä herättää kiinnostuksen täydennyskoulutukseen myös ainelaitoksilla.

Kasvava intressi täydennyskoulutukseen voi merkitä täydennyskoulutustehtävän toteuttamista perustehtävien tutkimuksen ja opetuksen rinnalla. Vaihtoehtoisesti ainelaitokset keskittyvät perustehtäviinsä ja toteuttavat täydennyskoulutusta tiiviissä yhteistyössä erillisen täydennyskoulutustoimijan kanssa.

Haastatteluista ilmenee, että täydennyskoulutus on Tampereen yliopistossa murrosvaiheessa. Samalla käsillä on aika, jolloin asioille voidaan tehdä jotain. Väki on väsynyt siihen, ettei lukuisista selvitystöistä huolimatta täydennyskoulutuksen rakennetta kyetä uudistamaan. Kokonaisuuden sijaan huomio kääntyy helposti intressiristiriitoihin.

Monet haastatteluista korostavat täydennyskoulutuksen kehittämistä yliopiston tasolla. Ratkaisujen tulisi olla sellaisia, ettei uudistuksen tekijöiden huomio kiinnity yksikkötasoon, vaan kokonaisuuteen. Keskustelu on silloin strategista.

Strategiaan liitetään pitkän aikavälin suunta ja päämäärä. Tampereen yliopistossa yhteistä arvopohjaa on paljon. Esimerkiksi yliopistollisuuden merkitys nousee haastatteluissa esiin vahvasti. Kehittämissisällöistä on erilaisia näkökulmia. Yhtenä haasteena on yliopistollisten perustehtävien sitominen aiempaa kiinteämmin täydennyskoulutukseen. Osa kokee tärkeäksi kehittää tutkintoja päivittävää täydennyskoulutusta ja ns. takuuhuoltoa. Yksi näkökulma täydennyskoulutuksen kehittämisessä on asiakaslähtöisyyden parantaminen.

On vaikeaa kuvitella, että esimerkiksi jokin edellä mainituista olisi yliopistollisen täydennyskoulutuksen kehittämisen näkökulmasta epärelevantti. Käytännössä kuitenkin strategista tahtotilaa määriteltäessä on yhdessä keskusteltava ja otettava kantaa siihen, millaisena yliopistollisen täydennyskoulutuksen tulevaisuus halutaan nähdä.

4.2. Keskitetty vai hajautettu toimintamalli

Rakenteen keskittämisen ja hajauttamisen tarpeet kulkevat sykleissä. Nykyistä Tampereen yliopiston täydennyskoulutusmallia voi kuvata virallisesti keskittyneeksi mutta käytännössä hajautuneeksi.

- Täydennyskoulutuskeskus toteuttaa valtaosan Tampereen yliopistossa tarjottavasta täydennyskoulutuksesta. Hallintokeskus delegoi yleisiä täydennyskoulutustehtäviä TYTille. Tampereen yliopisto profiloituu täydennyskouluttajana TYTin kautta.
- Vuosien mittaan on syntynyt tutkimusyksiköitä, jotka ovat asiakkaiden tarpeisiin vastatakseen laajentaneet toimintaansa myös täydennyskoulutukseen. Nämä yksiköt toimivat lähellä ainelaitoksia (esim. Journalismin tutkimusyksikkö, tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos).
- Ainelaitokset tarjoavat täydennyskoulutusta tutkimuksen ja opetuksen rinnalla. Esimerkiksi erillislaitoksena toimivan terveystieteen laitoksen täydennyskoulutustehtävä on kirjattu johtosääntöön.

Yliopistossa on sekä keskittyneen että hajautuneen toimintamallin puolestapuhujia. Täysin keskitetyn mallin toteuttaminen on tuskin mahdollista. Mandaatti täydennyskoulutuksen järjestämiseen on useammalla kuin yhdellä yksiköllä. Ainelaitokset haluavat jatkossakin toteuttaa omista sisällöllisistä lähtökohdistaan, toimintaansa tukevaa täydennyskoulutusta.

Toisaalta täysin hajautettu malli on riski. Toiminta pirstaloituu osiin, eikä Tampereen yliopisto pysty profiloitumaan täydennyskoulutuspalvelujen tarjoajana. Täydennyskoulutus rakentuu silloin pienien projektien varaan, jolloin yhteiskunnallinen vaikuttavuus jää ohueksi.

Hajautunut malli voi toimia, jos yhteinen strateginen tahtotila on vahva. Toimijat sitoutuvat yhteiseen strategiaan ja panostavat yhteistyöhön. Nykyisen toimintamallin suurin kritiikki koskee näitä osa-alueita. Tutut käytännön esimerkit kuvaavat tilannetta:

Tampereen yliopistosta lähtee useita hakemuksia samaan hakuun. Hakuviranomaiselle jää epäselväksi, mikä on Tampereen yliopiston tahtotila asiassa. Samalla kun täydennyskoulutuksen kehittäminen tapahtuu ulkopuolisella rahoituksella, valta toiminnan kehittämisestä lipuu yliopiston ulkopuolelle. Välttämättä hakuviranomainen ei halua ottaa tätä valtaa vastaan ja hylkää hakemukset.

Toinen esimerkki on tarjouskilpailusta, johon Tampereen yliopistosta lähtee useita tarjouksia. Yksikään tarjouksista ei voi täysillä hyödyntää Tampereen yliopiston brändiä. Sisällöllisesti ei saada kasaan tarjousta, jossa olisi hyödynnetty yliopiston osaamista kokonaisvaltaisesti. Toimintaympäristölle tämä on viesti hajanaisesta täydennyskoulutustoimijasta. Tarjoukset kilpailevat keskenään ja polkevat samalla hintoja.

Kyse ei ole useinkaan siitä, ettei toimijoiden väliltä löydy yksituumaisuutta. Ongelma on syvällä toimintakulttuurissa. Ei ole ollut tarpeen pohtia yhteisiä pelisääntöjä. Ei ole

ollut sellaista yhteistä näkemystä Tampereen yliopiston täydennyskoulutuksesta, johon kaikki haluaisivat sitoutua.

Rakenteellisesta kehittämisestä puhuttaessa korostetaan täydennyskoulutusta ihmisten tekemänä työnä. Yksi haastateltava toteaa, ettei rakenne auta, jos ihmiset eivät halua tehdä yhteistyötä. Tulisi siten luoda sellaisia rakenteita, jotka rohkaisisivat yhteistyöhön. Epävirallinen verkosto koetaan tärkeäksi.

Kilpailuasetelma voi auttaa näkemään yhteistyömahdollisuuksia. Yhteistyötä on vaikea keksiä, ellei tekemisillä ole yhteistä rajapintaa. Työnjaolla voidaan purkaa päällekkäisyyksiä. Toisaalta päällekkäiset ja jopa kilpailevat toiminta-alueet voidaan kääntää yhteistyöareenoiksi. Luovat, poikkitieteelliset ratkaisut voivat jäädä syntymättä, ellei tietoa toisten tekemisistä ole.

Uudelta toimintamallilta odotetaan avoimuutta. Avoimesti viestitään, mitkä ovat täydennyskoulutusta tarjoavat yksiköt Tampereen yliopistossa. Toimijoita voi olla useampia, mutta ne eivät voi kilpailla toistensa kustannuksella. Toisaalta yksi haastateltava toteaa, että kilpailu on myös osa yliopistollista toimintakulttuuria. Laitokset kilpailevat tutkimusrahasta, opiskelijoista, hyvistä työntekijöistä jne.

Viesti strategisen johdon suuntaan on selvä. Kun uusi täydennyskoulutusmalli saadaan aikaan, sen pitäisi olla sellainen, että tiedekunnat, ainelaitokset ja täydennyskoulutus-toimijat voivat sitoutua sen kehittämiseen. Rakenteilta peräänkuulutetaan joustavuutta. Raskaita kiinteitä kustannuksia tulisi välttää.

4.3. Profili ja painopistealueet

Uudessa yliopistolaissa tutkimus ja koulutus profiloituvat ja hakevat muotoaan liikemaailman opeista. Siten on erotuttava, valittava painopistealoja ja luotava menestystarinoita. Strategiset valinnat fokusoivat tekemistä. Profiloituminen edellyttää koko yliopistollisen toiminnan haltuunottoa painopistealan kehittämisessä. Siten painopistealat ovat luonteeltaan läpäiseviä.

Tirkkonen (2005: 113–115) näkee yliopistojen profiloitumisen keinona purkaa massayliopiston ongelmia. Hänen mukaansa massayliopisto on varsin hajanainen organisaatio. Yliopistossa on lukuisia eri käsityksiä koulutuksesta ja tutkimuksesta, mikä merkitsee organisaation sisäistä eriytymistä.

Profiloituminen asettaa haasteen yhteensovittamiselle. Yliopistoyhteisön jäseniltä vaaditaan kykyä joustaa ja sietää erilaisuutta. Monimuotoisuus voi säilyä, mutta yhteiset tavoitteet vievät samaan suuntaan. Samalla perinteiset yliopiston arvot saavat rinnalleen uusia lähtökohtia, jotka liittyvät usein yliopiston ulkopuolisiin tekijöihin. (Vrt. Tirkkonen 2005: 114–115.)

Yliopistoilta odotetaan uudistumista. Tampereen yliopiston strategialuonnoksen (2009) kuvaus: ”yliopisto hakee vahvistumisen mahdollisuuksia painoalojensa rajapinnoilta...”, tukee innovaatioajattelua. Innovaatiopoliittisessa selonteossa todetaan innovaatioiden syntyvän tieteenalojen rajat ylittävinä osaamisen uusina yhdistelminä.

Innovaatioyhteisöjen menestys on riippuvainen osaamisen ja tiedon jakamisesta sekä kyvystä yhdistää erilaisia näkökulmia. (Valtioneuvosto 2008: 14, 17.)

Aikuiskoulutuksen ja täydennyskoulutuksen roolia Tampereen yliopiston strategialuonnoksessa ei ole vielä käsitelty. Silti ajatus integraatiosta heittää haasteen. Kyetäänkö eri alojen rajapinnoilla rakentamaan poikkitieteellisiä täydennyskoulutusohjelmia? Täydennyskoulutuksen luonne joustavana koulutusjärjestelynä tukee tätä. Asiakaslähtöiset tai ammattialakohtaiset tarpeet eivät tunnista tieteenalarajoja, joten täydennyskoulutuksessa on hyvät edellytykset luoda uutta.

Yksi näkökulma on vahvistaa yliopiston asemaa julkisten alojen täydennyskouluttajana Suomessa. Osa haastateltavista on sitä mieltä, että Tampereen yliopiston on uskallettava profiloitua koulutusalojensa mukaisesti myös täydennyskoulutuksessa.

Tutkintojen päivittämiseksi tarjottava täydennyskoulutus nojaa luonnollisesti niihin koulutusaloihin, joilla Tampereen yliopisto tarjoaa tutkinto-opetusta. Yliopiston koulutusvastuu määrittää jatkossa, mitä tutkintoja yliopistossa suoritetaan. Koulutusvastuu profiloinee tulevaisuudessa jossain määrin myös täydennyskoulutusta ainakin erityispätevyyksien, oppisopimustyyppisen koulutuksen ja tutkinnon osien suhteen.

Entä miten ajatus täydennyskoulutuksen profiloitumisesta toimii tarkasteltaessa täydennyskoulutuksen järjestämistä tutkimuksen rajapinnassa?

Tämä näkökulma painottaa täydennyskoulutuksen kiinnittymistä tutkimuksen painopistealueisiin ja siten myös yliopiston kokonaisstrategiaan. Samalla kysytään, millä painopistealueilla Tampereen yliopisto haluaa olla kolmen kärjessä koko Suomessa. Imagon vahvistaminen yliopistotasolla on viime kädessä kaikkien toimijoiden etu. Vahva strateginen asema on kuitenkin mahdollista saavuttaa vain muutamilla painopistealueilla. Tähän liittyy tarve strategiaan kumppanuuksiin.

Yhteiset painopistealueet tuovat saman ongelman äärelle eri näkökulmista asiaa ajattelevia ihmisiä. Alusta on otollinen uusille ideoille ja oivalluksille. Profiloitumisella on mahdollista päästä yliopiston toiminnan vaikuttavuuden kannalta merkittäviin tuloksiin. Yhteiset ponnistukset ovat isoja kokonaisuuksia, joihin yhden yksikön tai ainelaitoksen resurssit eivät riitä. Yksi haastateltava toteaa, että leveämpiä hartioita tarvitaan isoihin poikkitieteellisiin projekteihin.

Esimerkkinä Tampereen yliopiston strategialuonnoksen tutkimuksen kehittämis-kohteista voidaan tarkastella julkisrahoitteisten palvelujen tutkimusta ja koulutusta. Olisiko siinä aineksia yhdeksi täydennyskoulutuksen painopistealueeksi? Suuri osa Tampereen yliopiston tarjoamasta tutkimuksesta ja koulutuksesta sopii ko. otsikon alle.

Julkisrahoitteisia palveluja koskevan tutkimuksen ja koulutuksen kysynnän kasvua on ennakoitu. Palvelujen yhteiskunnallinen merkitys on jatkuvasti kasvanut²², mutta silti palvelualojen tuottavuuden kasvu on hidasta (Valtioneuvosto 2008: 8). Julkisrahoitteiset palvelut eivät keskity vain julkisen sektorin palvelutuotannon kehittämiseen, vaan kattavat palvelutuottajien kirjon laajasti erottelematta julkista ja yksityistä toimintaa.

²² Palvelujen osuus on yli 2/3 bruttokansantuotteesta (Valtioneuvosto 2008).

Strategisten painopistealueiden väliin jäisi kuitenkin myös muuta täydennyskoulutusta. Samaan tapaan Tampereen yliopiston strategialuonnoksessa on nostettu esiin tutkimuksen kehittämisaalueita, jotka eivät kuitenkaan kata kaikkea Tampereen yliopiston toimintaa.

4.4. Työnjako

4.4.1. Toiminnallinen näkökulma

Haastatteluissa nousee positiivisella tavalla esiin ainelaitosten kiinnostus täydennyskoulutusta kohtaan. Täydennyskoulutuksen vahvempi kiinnittäminen tutkimukseen ja opetukseen on yliopiston etu. Samalla on kuitenkin mietittävä ainelaitosten ja täydennyskoulutustoimijoiden välistä työnjakoa.

Useat haastateltavat toteavat, ettei täydennyskoulutus ole amatöörien puuhaa. Koulutusprosessi sisältää useita eri osa-alueita ideoinnista, suunnitteluun, markkinointiin, toteutukseen ja arviointiin. Prosessin läpiviemiseksi tarvitaan riittävästi koulutussuunnittelun asiantuntijoita ja erilaisia tukipalveluja. Suurin osa laitoksista on kiinnostunut vain osasta näistä tehtäväalueista.

Laitosnäkökulmasta toivotaan, että täydennyskoulutustoimijat ovat aloitteellisia ainelaitoksen suuntaan. Keskusteluyhteyksiä eri toimijoiden välillä on jo avattu ja sitä kautta käydään yhteiseen tekemiseen. Täydennyskoulutusmallin näkökulmasta iso kysymys on, tulisiko täydennyskoulutuksen (-yksiköiden) toimia aiempaa läheisemmässä suhteessa ainelaitoksiin.

Tässäkin on erilaisia syvyystasoja. Ainelaitoksilla on hyviä kokemuksia lähellä ainelaitoksia toimivista palveluyksiköistä. Laitosten dekaanit ovat mukana suuntaamassa täydennyskoulutusta. Sitoutuminen varmistetaan myös osuudella tulorahoituksesta. Yliopistojen uusi rahoitusmalli voi johtaa tähän suuntaan. Samalla kun täydentävän rahoituksen tarve kasvaa, kiinnostus täydennyskoulutukseen rahoitusapparaattina voi lisääntyä.

Osalla ainelaitoksista on omia koulutussuunnittelijoita. He ovat osa tutkija- ja opettajayhteisöä. Tämä järjestely vastaa hyvin ainelaitoksen toiveeseen, että koulutussuunnittelija on vahvasti kiinni laitoksen substanssiosaamisessa ja saa sitä kautta välineitä sisällölliseen suunnitteluun. Tässä hyvin hajautetussa mallissa ongelmana on, että koulutussuunnittelijaresursseja on vähän. Ammatillinen tuki kollegoilta jää helposti vähäiseksi.

Haastatteluissa nousee esille tarve koulutussuunnittelutyötä tekevien henkilöiden epäviralliseen verkostoon. Kokoontumisesta huolehdittaisiin säännöllisesti vähintään kerran vuodessa. Epävirallinen tilaisuus saisi ihmisiä yhteen ja lisäisi yhteenkuuluvaisuuden tunnetta.

Keskistetyssä täydennyskoulutusyksikössä koulutussuunnittelijoiden yhteisö on vahva. Riskinä on kuitenkin etääntyminen ainelaitoksista. Täydennyskoulutusyksikön näkö-

kulmasta yhteistyössä on kaksi suuntaa: yliopiston sisäisen yhteistyön suunta ja suhde asiakkaisiin. Nämä kaksi limittyvät toisiinsa.

On laitoksia, jotka kokevat, ettei heillä itsellään ole sellaisia resursseja, että voisivat huolehtia oman alansa täydennyskoulutuksesta. Kaikilla laitoksilla ei ole haluakaan resursoida väkeä koulutussuunnittelutehtäviin. Missä olisi asiantuntijareservi, josta henkilöt voisivat toimeksiantojen kautta liikkua laitoksilla, asettua väliaikaisesti yhteisiin työtiloihin ja tulla lähemmäksi ainelaitosten toimintaa?

Osa toimijoista haluaisi, että yliopiston täydennyskoulutusmalli sisältäisi välittäjäorganisaation. Sen tehtävänä olisi tarjota tukipalvelut kaikelle yliopistossa tarjottavalle täydennyskoulutukselle. Tästä näkökulmasta tarve on täydennyskoulutustoimijalle, joka on aktiivinen verkottaja, seuraa rahoituslähteiden avautumista ja hallitsee markkinointikanavat.

4.4.2. Sisällöllinen näkökulma

Haastatteluissa toivotaan yhteistyön ohella selkeämpää työnjakoa. Tampereen yliopistossa täydennyskoulutusta tarjoavien laitosten ja yksiköiden toimintaprofiileissa on paljon yhteistä rajapintaa.

Johtamiskoulutus koskee lähes kaikkia aloja, sillä yliopistotutkinnon suorittaneet pyrkivät usein johtamis- ja esimiestehtäviin. Kohderyhmä on myös maksullisen palvelutoiminnan näkökulmasta kiinnostava. Yliopistossa on yhtäältä ns. geneerisiä johtamistieteitä. Toisaalta johtamiskoulutuksessa on useita erityisalvoja kuten henkilöstöjohtaminen, korkeakouluhallinto ja -johtaminen, mediajohtaminen, pedagoginen johtaminen, sosiaali- ja terveysjohtaminen jne.

Koulutusprofiilien yhteisistä rajapinnoista voi nostaa pari esimerkkiä. TYT on toteuttanut yhteistyössä Edutechin (Tampereen teknillinen yliopisto) kanssa sosiaali- ja terveysjohtamisen MBA-koulutusohjelmaa. Terveystieteen laitos tarjoaa mm. sosiaali- ja terveysjohtamisen PD-koulutusta.

Higher Education Group on profiloitunut korkeakoulujen johtamiseen. Lisäksi ammattikasvatuksen tutkimus- ja koulutuskeskus tarjoaa pedagogista johtamiskoulutusta mm. ammattikorkeakoulujen henkilöstölle. Kohderyhmä on osittain sama, mutta sisällöllisesti näkökulmat eroavat.

Alasta riippumatta johtamisen ja esimiestyön peruskäsitteet ja -sisällöt ovat yhteneviä. Olisiko tarpeen luoda yliopiston asiantuntemukseen perustuva johtamisosio, joka olisi siirrettävissä eri koulutusohjelmiin? Haastattelujen mukaan ei riitä, että järjestetään johtamis- ja esimieskoulutusta. Sitä tarjoavat kaikki. On pohdittava, miten Tampereen yliopiston johtamis- ja esimieskoulutus profiloituu osana yliopistossa tehtävää tutkimusta.

Työnjakoa ja yhteistyötä tarvitaan myös yritys- ja työyhteisöpalveluissa. Liiketoimintaosaamisen kehittäminen on osa sekä TYTin että Synergosin koulutusprofiilia. Synergos nostaa esille erityisesti palveluliiketoiminnan, joka asettuu luonnollisesti osaksi myös julkisrahoitteisten palvelujen tutkimista, kehittämistä ja kouluttamista.

TYT ja Synergos toimivat molemmat myös työyhteisöpalvelujen tarjoajana. Edellä kuvattiin, miten organisaation kehittäminen luo täydennyskoulutustarpeita. Samaan tapaan organisaation kehittäminen edellyttää koko työyhteisön ja sen henkilöstön sitouttamista uudistuksiin. Tampereen yliopiston työhyvinvointiin liittyvä tutkimus, kehittäminen ja koulutus voivat olla yhdessä painoarvoltaan merkittävä kokonaisuus.

Työnjakoa on jo tehty esimerkiksi journalistisissa koulutuspalveluissa, joissa TYT huolehtii lyhytkursseista ja journalismin tutkimusyksikkö muusta tarjonnasta. Asiakastapaamisiin on lähdetty yhdessä kertomaan, mitä on tarjolla. Tämä kokeilu on ollut hyvä askel yhteistyön tiivistämisessä. Toisaalta voi kysyä, onko se yliresursointia. Olisiko tärkeämpää profiloitua täydennyskoulutuksen sisällöllisessä tarjonnassa aiempaa selvemmin?

TYT on vuosien mittaan profiloitunut Tampereen yliopiston eri alojen täydennyskouluttajana. Silloin kun ainelaitos lisää täydennyskoulutustarjontaansa, on luonnollista, että rajapinta täydennyskoulutuskeskukseen on käytävä läpi. Alla on nostettu esimerkiksi sisällöllisiä osa-alueita, joita on tärkeää tarkastella Tampereen yliopiston sisäisen yhteistyön ja työnjaon näkökulmasta. Lisäksi Tampereen yliopiston koulutusvastuiden mukaista täydennyskoulutustarjontaa on tärkeää arvioida kokonaisuutena.

- Johtamiskoulutus
- Journalismi ja viestintäala
- Liiketoimintaosaaminen ja työyhteisöjen hyvinvointi
- Opetusala ja ammatillinen koulutus
- Sosiaali- ja terveystieteet

4.5. Imago ja ulkoinen näkyvyys

Miten täydennyskoulutus näkyy ulospäin? Yksi haastateltava käyttää näyteikkuna-metaforaa. Täydennyskoulutus on keskeinen osa yhteiskunnallista palvelutehtävää ja samalla kurkistusluukku yliopistoon. Jokainen täydennyskoulutusta koskeva viesti, antaa suurelle yleisölle mielikuvan myös yliopistosta.

Moni haastatelluista kokee, että täydennyskoulutus on nimenä vanhentunut. Se ei luo mielikuvaa ajan hermolla olevasta toiminnasta. Osa olisi valmis keksimään kokonaisuudelle uuden otsikon, jonka alle koko yliopiston täydennyskoulutustarjonta mahtuu. Tampereen yliopiston brändi nähdään hyvänä ja siten sen tulisi näkyä nimessäkin.

Osa haastateltavista kokee, että Tampereen yliopiston täydennyskoulutus on profiloitunut onnistuneesti TYTin brändin kautta. He kokevat riskinä luopua hyvin tunnetusta ja perinteikkäästä nimestä.

Tampereen yliopiston etu on, että tarjonta on kattavasti esitelty²³. Pitkällä tähtäyksellä tämä on myös kaikkien täydennyskoulutustoimijoiden etu. Mitä enemmän on tarjontaa, sitä kiinnostavammalta se asiakkaan suuntaan näyttää ja luo sitten uutta kysyntää.

²³ Esimerkiksi verkkosivuilta ei välity kokonaiskuvaa Tampereen yliopistossa tarjottavasta täydennyskoulutuksesta.

Kattava tarjonta vahvistaa Tampereen yliopiston imagoa yliopistollisen täydennyskoulutuksen tarjoajana.

4.6. Erityiskysymyksiä

4.6.1. Täydennyskoulutuksen kansainvälistyminen

Korkeakoulutuksen tavoitteena on luoda opiskelijoille valmiuksia toimia myös kansainvälisessä toimintaympäristössä. Tämä lähtökohta on tärkeä täydennyskoulutuksessakin. Kansainvälistymisvalmiuksien kehittäminen on tärkeää kaikilla ammattiryhmillä.

Haastatteluissa otetaan esille kansainvälisellä kentällä toimivien yritysten ja organisaatioiden tarpeet. Kansainvälistyminen on arkipäiväistynyt ja tullut luonnolliseksi osaksi asiantuntijatyötä. Esimerkiksi globaaleilla markkinoilla toimivan yrityksen kehittäminen ja henkilöstökoulutus vaatii jo enemmän tietoa ja osaamista kansainväliseen toimintaympäristöön liittyvistä haasteista. Valmiuksien luominen ei silloin enää riitä.

Korkeakoulutuksen kansainvälistäminen on osa eurooppalaista koulutuspoliittista yhteistyötä. Se näkyy myös yliopistouudistuksessa. Bolognan prosessi ja EU:n yhteiset koulutusohjelmat ovat olleet osa tätä kehitystä. Korkeakouluissa on pitkään toteutettu opiskelijavaihtoa ja rakennettu yhteistyöverkostoja. Tulevaisuudessa haasteet ovat koulutuksen sisällöissä. (Lehikoinen 2005.)

Uudistuva yliopisto etsii mahdollisuuksia rahoituspohjan laajenemiselle. Kansainväliset koulutusmarkkinat ovat yksi kasvava ala myös Euroopassa. Suomessa koulutusvientä on kuitenkin vielä vähäistä. Yliopistojen omien vahvuusalueiden löytäminen on ratkaisevaa myös kansainvälisessä kilvassa. (Lehikoinen 2005.)

Luonnollisesti englanninkieliset maat ovat vahvoilla koulutuksen kansainvälisillä markkinoilla. Silti haastatteluissa käy ilmi, että halu kommunikoida on kielitaitoa tärkeämpää. Suomalaisilla kielitaitoa riittää kyllä, kansainvälistyminen on enemmän rohkeudesta kiinni. Yliopiston tasolla voisi miettiä, miten kielen ja kulttuurien välisen viestinnän vahvistaminen henkilöstökoulutuksessa rohkaisisi kansainvälistymään.

Koulutukseen viennin edellyttämää kysyntää voisi olla, jos tarjontaa olisi. Yksi haastateltava ottaa esimerkin Suomen koululaitoksen menestymisestä OECD-vertailuissa. Se on herättänyt laajan kiinnostuksen suomalaiseen koulutusjärjestelmään. Kaukoidässä mm. Kiinassa, Vietnamin ja Koreassa ollaan kiinnostuneita julkisen sektorin koulutuksista. Tällaisiin koulutusprojekteihin eivät kuitenkaan yhden ainelaitoksen tai yksikön hartiat riitä

Edellä on puhuttu profiloitumisesta. Olisi luonnollista ajatella, että edes yksi painopistealueista olisi sellainen, jossa pyrittäisiin pitkällä tähtäyksellä myös kansainvälisille koulutusmarkkinoille. Kokemuksia on toki karttunut yksittäisten ryhmien vierailuista. Haastateltavat kuitenkin kertovat, että varsinaista liiketoimintaa se ei ole ollut, enemmänkin sisällöllisesti rikastavaa.

Yksi puoli kansainvälistymistä on nostaa täydennyskoulutusohjelmien tasoa kansainvälisillä asiantuntijoilla. ”Flying faculty” ei tunne rajoja, vaan asiantuntijat tulevat yliopistoista ympäri maailmaa. Kustannukset nousevat kuitenkin sen verran, että järjestely on mahdollinen lähinnä korkean profiilin tuotteissa kuten MBA.

Haastatteluissa sivuttiin kansainvälistä koulutustrendiä, jossa tuotteesta tehdään kiinnostava yhden (kansainvälisen) huippuasiantuntijan kautta. Tähän suhtaudutaan nihkeästi. Silti monesti on nähty hyödylliseksi yhdistää tutkimusverkostojen kautta saatu asiantuntijavierailu täydennyskoulutustarkoituksiin.

4.6.2. Alueellinen palvelutehtävä

Pirkanmaa on Tampereen yliopistolle liian pieni vaikutusalue. Toimintaympäristö odottaa aktiivisesti yhteistyösuhteissaan toimivaa Tampereen yliopistoa Pirkanmaalla ja lähimaakunnissa. Tätä tehtävää tukee yliopistokeskusten toiminta Seinäjoella ja Porissa. Ensiksi mainitussa Tampereen yliopistolla on koordinoiva rooli.

Moni muistaa radanvarsiyliopiston, joka rakentui aikanaan juuri täydennyskoulutusfiliaalien kautta. TYTin organisaatiouudistuksen myötä täydennyskoulutustoiminta Hämeenlinnassa ja Seinäjoella on lakkautettu. Uudistuksen myötä on mahdollista suunnata alueellista palvelutehtävää uudella tavalla. Esimerkkinä voi tarkastella Seinäjoen yliopistokeskuksen toimintaa.

Seinäjoen yliopistokeskuksen koulutustoiminnan profiloitumista aikuiskoulutukseen on kiitelty yliopistokeskusten arvioinnissa (Helander ym. 2009). Etelä-Pohjanmaalla on Tampereen yliopiston näkökulmasta varteen otettavia kumppaneita. Alueellinen rahoitus on yksi tulovirta yliopiston etsiessä rahoittajia.

Ammatillisen aikuiskoulutuksen kokonaisuudistuksessa todetaan oppisopimustyyppisen koulutuksen, erityispätevyysien, avoimen yliopiston, tutkinnon osien ja muun täydennyskoulutuksen sopivan hyvin yliopistokeskusten tehtäväksi (Opetusministeriö 2009: 17). Tällä hetkellä Tampereen yliopiston Seinäjoen toiminta profiloituu aikuiskoulutuksessa avoimen yliopiston kautta. Jatkossa myös alueelta nouseviin täydennyskoulutustarpeisiin tulisi voida vastata joustavalla ja organisatorisesti kevyellä toimintarakenteella.

Oppisopimustyyppisen koulutuksen kehittämisessä matala rajapinta työ- ja elinkeinoelämään on yliopistokeskusten vahvuus. Alueilla, joissa ei ole tarjolla tutkintokoulutusta, tutkinnon osien tarjoaminen tuo uuden mahdollisuuden saada alueelle yliopistotasoisia koulutusta. Esimerkiksi Seinäjoella on suunniteltu laaja yliopistokeskusten yhteishanke, jossa määritellään erityispätevyysien tarvetta elinkeinoelämän näkökulmasta.

5. TÄYDENNYSKOULUTUKSEN TOIMINTAMALLI

5.1. Vaihtoehtoisia malleja

Tämän selvitystyön keskeisenä tavoitteena on tuottaa ehdotuksia uudeksi täydennyskoulutuksen toimintamalliksi. Onnistuessaan toimintamalli tuo esiin Tampereen yliopiston vahvuudet. Siksi on tarpeen tuoda esiin erilaisten vaihtoehtojen kirjoa. Tavoitteena on herättää keskustelua, joka nostaa esiin myös uusia malleja. Tässä esitettävien vaihtoehtojen ääripäät ovat täysin hajautettu (a) ja täysin keskitetty (e) malli.

(a) Hajautettu laitosmalli

Tässä mallissa täydennyskoulutus hajautetaan nykyisellä laitosrakenteella ainelaitoksille. Yliopiston ainelaitokset toteuttavat täydennyskoulutusta omasta tahdostaan, jos siihen jää perustehtäviltä aikaa. Siten osa laitoksista toimii aktiivisina täydennyskouluttajina. Osalla ainelaitoksista ei ole tarjontaa lainkaan. Yhteistä otsikkoa Tampereen yliopiston täydennyskoulutukselle ei ole. Samalla täydennyskoulutuksen koordinaatio jää vähäiseksi.

(b) Koulupohjainen laitosmalli

Yliopiston rakenteen kehittäminen voi johtaa suurempiin laitoskokonaisuuksiin (school). Nämä laitokset ottavat aiempaa kokonaisvaltaisemmin haltuun tietyn painopistealan tutkimuksen, koulutuksen ja yhteiskunnallisen palvelutehtävän. Laitosten läheisyyteen perustetaan palveluyksiköjä, joihin resursoidaan myös koulutus-suunnittelun ammattilaisia.

Samalla syntyy useita täydennyskoulutusyksiköjä, jotka huolehtivat koulutuksen suunnittelun ja toteutuksen ohella tukipalveluista kuten tieto- ja taloushallinnosta, tiedottamisesta ja markkinoinnista, tilastoinnista jne. Rajallinen määrä hallintotehtäviä hoidetaan yhteisesti.

Tässä mallissa kumppanuussuhteet ovat laitostasoisia. Eri laitokset voivat myös kilpailla keskenään. Tampereen yliopiston täydennyskoulutus ei näy yhtenä otsikkona, vaan useamman laitostoimijan kautta. Laitosten sisäinen koordinaatio on vahva, mutta laitosten välillä koordinaatiota on vähän.

(c) Löyhä verkosto

Täydennyskoulutustoimijoiden välisestä yhteistyöstä ja koordinaatiosta voi huolehtia löyhä ja epävirallinen verkosto. Täydennyskoulutustoimijoita on edellisten mallien tapaan useampia, ja ne profiloituvat ennen kaikkea yksikkölähtöisesti. Yhteisesti sovittuja tehtäväalueita on muutamia ja ne liittyvät tukipalveluihin.

Tässä mallissa täydennyskoulutukselle voidaan valita yhteisiä strategisia painopistealueita, mutta niihin sitoutuminen on vahvasti riippuvainen henkilöiden välisestä yhteistyöhalukkuudesta. Jos luottamuksellinen ilmapiiri syntyy, yhteistyötä voi olla paljonkin. Epävirallisilla tapaamisilla on tärkeä merkitys verkoston koossa pitämiseksi.

(d) Profiilimalli

Profiilimallissa Tampereen yliopiston täydennyskoulutus nähdään yliopistotasoisena kokonaisuutena. Täydennyskoulutustoimijoita on useita, mutta ne sitoutuvat yhteisiin strategisiin tavoitteisiin. Yhteistyöstä ja työnjaosta sovitaan niin, etteivät toimijat kilpaile keskenään. Toimijoilla on yhteinen näkemys Tampereen yliopiston täydennyskoulutuksen uudistamistarpeista.

Tavoitteena on profiloida täydennyskoulutusta yliopiston perustehtävien kannalta keskeisille painopistealueille. Kokonaisuudessa sovitaan yhteisestä koordinaatiosta, jossa tukipalveluiden ja virallislouenteisten tehtävien lisäksi huolehditaan painopistealuekohtaisen kehittämistyön liikkeelle panemisesta. Joustavalla rakenteella luodaan yhteinen toimija, joka on aktiivinen verkottaja.

(e) Yhden täydennyskoulutusyksikön malli

Täysin keskittyneessä mallissa oikeus täydennyskoulutuksen järjestämiseen on vain yhdellä yksiköllä. Muut rakenteet puretaan. Koordinaatio on vahva. Yliopiston profiili täydennyskouluttajana voi kuitenkin jäädä yksikkötason profiilin jalkoihin.

Taulukko 9. luo kokonaiskuvan edellä esitettyjen mallien keskeisistä piirteistä.

Taulukko 9. Kooste erilaisten toimintamallien ominaispiirteistä

Vaihtoehto	Sisältö	Koordinaatio	Strategiset painopistealueet	Yhteys tutkimukseen	Yhteiset tehtävät
Hajautettu laitosmalli	Täydennyskoulutus hajautetaan nykyisellä laitosrakenteella ainelaitoksille.	heikko	Edellytykset yhteisten painopistealueiden määrittämiseksi ovat heikot.	vahva	vähän
Koulupohjainen laitosmalli	Täydennyskoulutus hajautetaan isoille laitoksille, jotka integroivat yliopistolliset perustehtävät ja täydennyskoulutuksen yhteen.	laitoksen sisällä: vahva laitosten välillä: heikko	Painopistealueet määritellään laitoslähtöisesti.	vahva	laitoksen sisällä: tukipalvelut, koulutussisällöt ym. laitosten välillä: vähän
Löyhä verkosto	Täydennyskoulutus-yhteistyöstä huolehtii epävirallinen verkosto.	heikko	Yliopistotasoisia painopistealueita voidaan valita yhteisellä sopimuksella.	vahva	vähän
Profiilimalli	Täydennyskoulutus profiloidaan yliopiston keskeisille painopistealueille.	vahva	Yliopistotasoisien painopistealueiden määrittäminen ja niiden sisällöllinen kehittäminen on keskeinen lähtökohta.	vahva	tukipalvelut, Painopistealojen kehittämisfoorumit ym. sovitut tehtävät
Yhden täydennyskoulutusyksikön malli	Täydennyskoulutus keskitetään yhteen yksikköön.	vahva	Yksikkölähtöinen tarkastelutapa	voi jäädä heikoksi	kaikki

5.2. Johtopäätökset: kohti profiilimallia

Tarkastelen edellä esitetyistä täydennyskoulutuksen toimintamallin vaihtoehtoista tarkemmin profiilimallia, joka nojaa ajatukseen yliopiston sisäisestä yhteistyöstä. Uuden toimintamallin peruspilareita ovat yliopistotasoinen tarkastelu, täydennyskoulutuksen strategiset painopistealueet ja yliopiston sisäistä yhteistyötä tukevat toimintarakenteet.

Uudessa täydennyskoulutusmallissa on tarpeen nähdä täydennyskoulutus yli yksikkörajojen, Tampereen yliopiston tarjoamana täydennyskoulutuksena. Osa haastateltavista kokee, että tälle kokonaisuudelle tulisi keksiä myös uusi nimi. Nimestä huolimatta on tärkeää nähdä täydennyskoulutuksen merkitys osana yliopiston kokonaisstrategiaa.

Yliopistossa edustettuina olevat koulutusalat profiloivat täydennyskoulutustarjontaa. Samalla täydennyskoulutus tukee Tampereen yliopiston profiloitumista tutkimuksessa ja perusopetuksessa. Tutkimuksen ja koulutuksen kehittämisen painopistealueista voidaan johtaa haluttu kehityksen suunta myös täydennyskoulutukseen. Voi olettaa, että vahvasti tutkimukseen ja tietyille painopistealueille profiloituva täydennyskoulutus olisi merkittävien yliopistotasoisien kumppanuuksien lähde.

Toimintamalli sijoittuu luvussa 5.1. esitettyjen vaihtoehtojen välimaastoon: tietyt palvelut ovat keskitettyjä ja tietyt palvelut hajautettuja. Lähtökohtana on toimintamallin avoimuus. Täydennyskoulutuksen kehittäminen Tampereen yliopistossa edellyttää kaikkien osapuolien sitoutumista tehtävään. Se on mahdollista saavuttaa vain mallin avoimuudella.

Käytännössä tämä merkitsee kaikkien täydennyskoulutusta tarjoavien toimijoiden merkityksen tunnustamista. Osana yliopistollista toimintakulttuuria on hyväksyttävä erilaiset toimijat ja heidän erilaiset intressinsä. Laitosnäkökulmasta korostuu täydennyskoulutuksen merkitys osana yliopistollisia perustehtäviä. Toinen näkökulma painottaa markkinalähtöistä toimintastrategiaa. Yliopistojen yhteiskunnallinen palvelutehtävä haastaa yliopistoa onnistumaan näissä molemmissa.

Yliopiston eri ainelaitokset eroavat suuresti siinä, miten niiden toimintarakenteet taipuvat täydennyskoulutukseen. Nykyisillä rakenteilla vain harvoilla ainelaitoksilla on mahdollisuus tai ylipäättänsä halua toimia itseriittoisena täydennyskouluttajana. Nämä yksittäiset toimijat voisivat vahvistaa täydennyskoulutustoimintaansa, kuitenkin sitoutumalla yliopiston täydennyskoulutukselle asettamiin yhteisiin strategisiin tavoitteisiin. Suuri osa ainelaitoksista kokee toimintarakenteensa täydennyskoulutustehtävän kannalta riittämättömäksi. Nämä laitokset tarvitsevat palveluja, jotka liittyvät koulutusprosessien laajamittaiseen hallintaan.

Siten on selkeästi olemassa yhteisten tehtävien alue. Koulutuksen tietojärjestelmät, taloushallinto, tiedottaminen ja markkinointi ym. tukipalvelut ovat rakenteina sellaisia, että olisi resurssien tuhlausta luoda niitä yhä uudelleen yksittäisten laitosten tarpeisiin. Yhteisellä sopimuksella voidaan sopia myös muista yhteisistä tehtäväalueista. Esimerkiksi työelämäläheisten täydennyskoulutusmuotojen kehittäminen ja pilotointi voisi kuulua näihin. Kuviossa 10. yhteistyötä tukevia toimintarakenteita ovat mm. kehittämisfoorumi ja yhteistyöareenat.

Toisaalta yhteisten täydennyskoulutusrakenteiden tulisi olla joustavia ja kustannustehokkaita ja siten kiinteiltä rakenteiltaan mahdollisimman kevyitä. Yliopiston rahoitusaseman muutos tuo osaltaan paineita huolehtia tulojen ja menojen kertymästä ja siihen liittyvästä reagointiherkkyydestä. Toimiva talouden seurantajärjestelmä on yhä tärkeämpi osa kustannustehokkuutta.

Edellä on hahmoteltu toimintamallia, jossa otetaan huomioon Tampereen yliopiston täydennyskoulutustoimijoiden moninaisuus, ja nähdään se vahvuutena. Silti Tampereen yliopiston täydennyskoulutuksen kehittämiselle tarvitaan yhteinen suunta. Kun toimijoita on useita, syntyy myös haaste sitoa tekeminen yhteen. Toimijoiden verkosto on pidettävä myös kasassa. Osa haasteltavista tukee virallista koordinaatiota, osa epävirallista verkostoa. Joka tapauksessa tarvitaan toimija, joka on aiemmin todettuun tapaan aktiivinen verkottaja, seuraa rahoituslähteiden avautumista ja koordinoi hakuja.

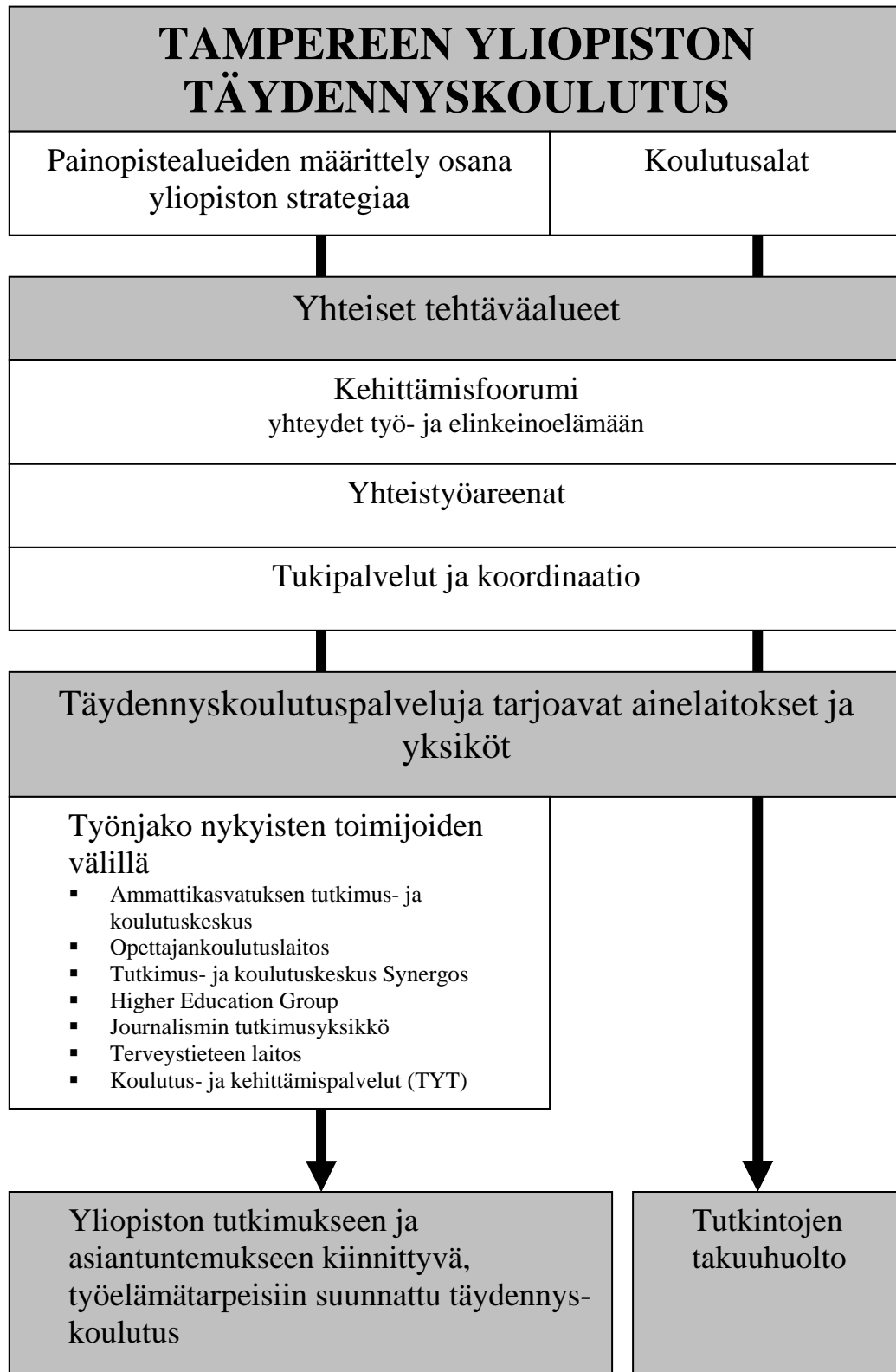
Täydennyskoulutuksen yhteinen suunta löydetään yhteen sovittamisella. Sitoutuminen Tampereen yliopiston täydennyskoulutuksen kokonaisvaltaiseen kehittämiseen on yhtäältä strategiatyötä, ideointia toiminnan profiloitumiseksi, mutta myös tiukkaa keskustelua työnjaosta. Tampereen yliopiston täydennyskoulutus ei ”pääse huipulle”, ellei toimijoiden sisäistä kilpailua pureta. Tämä voi tapahtua vain luottamuksellisessa

ilmapiirissä, jossa jotain saadessaan, jostain joutuu luopumaan. Halu sitoutua yhteiseen päämäärään on tehtävä haluttavammaksi kuin syy jäädä yhdessä tekemisen ulkopuolelle.

Sitoutumiseen liittyy kysymys siitä, miten voidaan edistää yliopiston henkilöstön sitoutumista täydennyskoulutuksen kehittämiseen. Miten tuetaan koulutussuunnittelijoiden työtä? Samalla kun täydennyskoulutus sidotaan kiinteämmin yliopistollisiin perustehtäviin, on kehitettävä yhdessä toimintamalleja, joilla tutkimus- ja opetushenkilöstö saadaan kehittämistyöhön mukaan. Yliopiston oman osaamisen aiempaa parempi hyödyntäminen on täydennyskoulutuksen haaste. Toisaalta osaamispotentiaalia on tarpeen kasvattaa.

Tampereen yliopiston täydennyskoulutus tarvitsee tekijöitä, näkijöitä ja puolesta puhuvia. Näitä löytyy yliopiston sisältä, mutta lisäksi tarvitaan ulkopuolisia. Haasteena on edistää täydennyskoulutuksen verkottumista työ- ja elinkeinoelämään. Toiminnallisesti tämä voi tarkoittaa yhteistyöelintä, foorumia tai täydennyskoulutuskummeja, jotka ovat avainpaikoilla työ- ja elinkeinoelämässä.

Kuvio 10. hahmottelee täydennyskoulutusmallia, jonka lähtökohtana on yliopistotasoinen tarkastelu. Toiminta profiloituu suhteessa koulutusvastuisiin, tutkimuksellisiin painopistealueisiin ja yliopiston kokonaisstrategiaan. Yhteisten tehtävien alue painottuu tukipalvelujen ohella kehittämistehtäviin. Yhteisen kehittämissuunnan löytäminen on Tampereen yliopiston täydennyskoulutuksen merkittävin haaste. Täydennyskoulutuksen kehittämiseen tarvitaan strategista kehittämisrahaa. Pienellä porkkanalla sitoutetaan ihmiset tekemään yhteistyötä.



Kuvio 10. Kohti profiilimallia

Selvitystyön alussa määriteltiin neljä tavoitetta. Tästä näkökulmasta työn keskeiset tulokset voidaan tiivistää seuraavasti:

(1) Tavoitteena on jäsentää täydennyskoulutustehtävää osana yliopistollista toimintaa.

- Yliopistot toimivat elinikäisen oppimisen edistäjinä.
- Täydennyskoulutuksen laatu turvataan, kun koulutus on tieteellisesti korkeatasoista, pedagogisesti laadukasta ja käytännön toteutukselta sujuvaa.
- Yliopistossa tehtävä tutkimus ja oma asiantuntemus turvaavat täydennyskoulutuksen laadun.
 - Tällöin valitaan, nojaako täydennyskoulutus Tampereen yliopistossa tehtävään tutkimukseen vai tarjotaanko täydennyskoulutusta Tampereen yliopistossa edustettuina olevilla tieteenaloilla.
 - Soveltavasta tutkimuksesta nousee ongelmanasetteluja, jotka ovat työelämän näkökulmasta kiinnostavia. Samalla raja tutkimuksesta, kehittämis-toimintaan ja täydennyskoulutukseen madaltuu.
 - Yliopistossa on tarve tutkimuksen, tutkinto-opetuksen ja täydennyskoulutuksen integraatioon.
 - Oman yliopiston asiantuntijat ovat täydennyskoulutuksen keskeinen voimavara. Silloin hyödynnetään oman yliopiston asiantuntijaresursseja aiempaa paremmin ja liitetään täydennyskoulutus henkilöstön ydinosaamisalueisiin.
- Täydennyskoulutus on maksullista palvelutoimintaa, jossa asiakaslähtöisyys ja asiakkaan tarpeet ovat keskeisellä sijalla. Jatkossa yliopistotasosten kumppanuuksien merkitys kasvaa.
 - Asiakas on täydennyskoulutuksen laadun arvioija. Tampereen yliopiston täydennyskoulutuksen laatujärjestelmää on kehitettävä kokonaisuutena.
- Kohti akateemista asiantuntijuutta: Yliopiston on annettava tuotteelle elinikäinen takuu ja huolehdittava myös takuuhuollosta.
 - Tarve selvittää eri ammattiryhmien mahdollisuudet päivittää tutkintoaan Tampereen yliopistossa ja luoda kokonaiskuva tarjonnasta myös asiakkaalle.
 - Askel alumnista eteenpäin: Yliopisto ottaa yhteyttä tutkinnon suorittaneisiin valmistumisen jälkeen.
 - Yliopiston tarjoama täydennyskoulutus ei voi olla suunnattu vain omasta yliopistosta valmistuneille.
 - Työelämäläheisten koulutusmuotojen (oppisopimustyyppinen koulutus, erityispätevyydet, tutkinnon osat) pilotointi ja käyttöönotto ovat lähi-aikojen iso mahdollisuus ja haaste myös Tampereen yliopistolle.
- Yliopistollinen toimintakulttuuri tukee moniarvoisuutta myös täydennyskoulutuksessa.

(2) Tavoitteena on kuvata Tampereen yliopiston nykyistä täydennyskoulutus-toimintaa ja sen laajuutta.

- Vuonna 2008 Tampereen yliopisto sijoittui täydennyskoulutuksen opiskelijamäärissä 10. sijalle.
- Lyhytkurssien osuus täydennyskoulutustarjonnasta ei eroa oleellisesti muista isoista monialaisista yliopistoista.
- 2000-luvun alussa Tampereen yliopistolla oli tärkeä rooli erikoistumisopintojen tarjoajana.
- Aikuiskoulutuksen tulot Tampereen yliopistossa olivat n. 5 400 000 euroa vuonna 2008.
- Tampereen yliopiston täydennyskoulutuksen rakenne on uudistunut vuoden 2009 alusta. (TYT:n aluetoimipaikat ja Eduta-Instituutti lakkautettiin.)
- Nykyinen täydennyskoulutusmalli on virallisesti keskittynyt, mutta käytännössä hajautunut.
 - Tampereen yliopisto profiloituu täydennyskouluttajana täydennyskoulutuskeskuksen kautta.
 - Lähellä ainelaitoksia toimii tutkimusyksiköitä, jotka ovat asiakkaiden tarpeisiin vastatakseen laajentaneet toimintaansa täydennyskoulutukseen.
 - Ainelaitokset tarjoavat täydennyskoulutusta tutkimuksen ja opetuksen rinnalla.

(3) Tavoitteena on hahmottaa täydennyskoulutuksen roolia ja merkitystä Tampereen yliopistossa.

- Tampereen yliopistossa on voimassa oleva elinikäisen oppimisen strategia. Täydennyskoulutusta koskevaa selvitystyötä on tehty runsaasti. Nyt on aika toimia!
- Yliopistolain vaikutukset:
 - Yliopistot tekevät korostuneesti niitä asioita, joihin saadaan rahoitusta, jolloin täydennyskoulutus ylimääräisenä tehtävänä ei kiinnosta.
 - Vaihtoehtoisesti yliopisto etsii erilaisia keinoja kerätä ulkopuolista rahaa, jolloin kiinnostus täydennyskoulutusta kohtaan kasvaa myös ainelaitoksilla.
 - Haluavatko ainelaitokset huolehtia täydennyskoulutuksesta perustehtävien rinnalla vai keskittyä perustehtäviinsä ja toteuttaa täydennyskoulutusta tiiviissä yhteistyössä täydennyskoulutustoimijan kanssa?
- Mikä on täydennyskoulutuksen merkitys osana yliopiston strategiaa? Strategiselle johtamiselle on suuria odotuksia.

(4) Tavoitteena on tuottaa ehdotuksia uudeksi toimintamalliksi, joka tukee Tampereen yliopiston sisäistä yhteistyötä.

- Täydennyskoulutusta kehitetään yliopiston tasolla.
 - Tarve toimijoiden väliseen työnjakoon ja sisäisen kilpailun purkamiseen on selkeä. Kilpailevat toiminta-alueet voidaan kääntää myös yhteistyöareenoiksi.
 - Vaihtoehtoja eri toimintamalleiksi ovat: hajautettu laitosmalli, koulu-pohjainen laitosmalli, löyhä verkosto, profiilimalli, yhden täydennyskoulutusyksikön malli.
 - Täysin hajautetussa mallissa toiminta pirstaloituu osiin, täydennyskoulutus rakentuu pienien projektien varaan ja vaikuttavuus jää ohueksi.
 - Täysin keskitetty toimintamalli on tuskin mahdollinen, sillä ainelaitokset haluavat jatkossakin toteuttaa omista sisällöllisistä lähtökohdistaan toimintaansa tukevaa täydennyskoulutusta.
 - Tärkeää on keskustella ja nostaa esiin myös uusia malleja.
 - Yhteinen päämäärä ja yhteiset strategiset tavoitteet ovat tärkeitä.

- Täydennyskoulutus profiloituu suhteessa koulutusvastuisiin, tutkimuksen painopistealueisiin ja yliopiston kokonaisstrategiaan. Millä painopistealueilla Tampereen yliopisto haluaa olla kolmen kärjessä Suomessa?
 - Profiloitumisella haetaan isoja kokonaisuuksia, joihin yhden toimijan voimavarat eivät riitä.
 - Yliopiston strategialuonnoksessa yliopisto hakee vahvistumisen mahdollisuuksia painoalojensa rajapinnoilta. Täydennyskoulutuksessa lähtökohdat poikkitieteellisiin ohjelmiin ovat hyvät.
 - Strategisten painopistealueiden väliin jää myös muuta koulutusta.

- Avoin toimintamalli edellyttää erilaisten toimijoiden merkityksen tunnustamista.
 - Kattava tarjonta lisää kysyntää.
 - Yliopiston sisällä sovitaan täydennyskoulutuksen yhteisistä tehtäväalueista. Samalla tarvitaan sisäistä yhteistyötä tukevia joustavia rakenteita ja yhteistyöareenoja.
 - Yhteisten tehtävien alueella tarvitaan vahvaa kehittämisotetta. Sitä täydentää yliopiston ulkopuolinen näkemys täydennyskoulutuksen kehittämiseen.
 - Halu sitoutua yhteiseen päämäärään tehdään haluttavammaksi kuin syy jäädä yhdessä tekemisen ulkopuolelle!

HAASTATTELUT (22)

- Aarrevaara Timo, tutkimusjohtaja, johtamistieteiden laitos, puhelinhaastattelu
2.12.2009.
- Haveri Arto, professori, yhdyskuntatieteiden laitos, Tampere 29.9.2009.
- Hilden Antti, johtaja, kielikeskus, 26.10.2009.
- Lehto Juhani, professori, terveystieteen laitos, 6.10.2009.
- Mattila Kari J. professori, lääketieteen laitos, Tampere 29.9.2009.
- Mitronen Lasse, professori, johtaja, kauppakorkeakoulu, 26.10.2009.
- Mäkelä Päivi, apulaisjohtaja, täydennyskoulutuskeskus, 1.10.2009.
- Mäkinen Jukka, johtaja, täydennyskoulutuskeskus, 1.10.2009.
- Nieminen Pirkko, lehtori, psykologian laitos, psykologian opetus- ja tutkimuskeskus
PSYKE, puhelinhaastattelu, 6.11.2009.
- Paavilainen Eija, professori, hoitotieteen laitos, Tampere 15.10.2009.
- Perä-Rouhu Heli, koulutussuunnittelija, opettajankoulutuslaitos, varhaiskasvatuksen
yksikkö, Tampere 22.9.2009.
- Reunanen Esa, tutkimusjohtaja, tiedotusopin laitos, journalismin tutkimusyksikkö,
Tampere 22.9.2009.
- Roisko Hilikka, koulutuspäällikkö, kasvatustieteiden laitos, ammattikasvatuksen
tutkimus- ja koulutuskeskus, puhelinhaastattelu 19.11.2009.
- Seppä Satu, suunnittelija, tiedotusopin laitos, journalismin tutkimusyksikkö, Tampere
22.9.2009.
- Silfverberg Harry, koulutusjohtaja, opettajankoulutuslaitos, Tampereen toimipaikka,
2.10.2009.
- Stenvall Jari, tutkimusjohtaja, johtamistieteiden laitos, Tampere 1.10.2009.
- Talonen Harri, johtaja, johtamistieteiden laitos, tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos,
Tampere 22.9.2009.
- Taskinen, Jorma, apulaisjohtaja, täydennyskoulutuskeskus, Tampere 2.10.2009.
- Varjokorpi Kirsi-Marja, projektipäällikkö, täydennyskoulutuskeskus, Tampere
15.10.2009.
- Viitanen Elina, professori, terveystieteen laitos, 6.10.2009.
- Virjo Irma, professori, lääketieteen laitos, Tampere 30.9.2009.
- Åstedt-Kurki Päivi, professori, hoitotieteen laitos, Tampere 15.10.2009.

LÄHTEET

- Euroopan unionin neuvosto (2002). Neuvoston päätöslauselma elinikäisestä oppimisesta. 27.6.2002. Euroopan yhteisöjen virallinen lehti 9.7.2002. C163/1.
- Grönfors, Martti (1985). Kvalitatiiviset kenttätymenetelmät. Porvoo jne.:WSOY.
- Hakkarainen, Kai & Sami Paavola & Lasse Lipponen (2003). Käytäntöyhteisöistä innovatiivisiin tietoyhteisöihin, 4-13. Aikuiskasvatus 1/2003.
- Helander, Elisabeth & Johanna Ahola & Jussi Huttunen & Markku Lahtinen & Paavo Okko & Heikki Suomalainen & Ilkka Virtanen & Kari Holm & Kirsi Mustonen (2009). Lisää yhteistyötä alueiden parhaaksi: Yliopistokeskusten arviointi. Korkeakoulujen arviointineuvoston julkaisuja 1: 2009. Tampere.
- Hirsjärvi, Sirkka & Helena Hurme (2001). Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Jakku-Sihvonen Ritva (2005). Kasvatustieteiden opetus ja asiantuntijan arkipätevyys. Teoksessa: Uudenlaisia maistereita, 125-150. Toim. Ritva Jakku-Sihvonen. Keuruu: PS-Kustannus.
- Jolkkonen, Arja (1998). Paikan vaihto: Tutkimus irtisanomisuhan alaisten naisten työmarkkinastrategioista ja paikallisista työmarkkinoista. Joensuun yliopiston yhteiskuntatieteellisiä julkaisuja n:o 29. Joensuu.
- Jokinen, Esa & Natalia Luoma-Keturi (2005). Koulutuksesta välineitä yksilön työuran pidentämiseen: Koulutuksen ajallisten vaikutusten tarkastelu. Tampere: Työelämän tutkimuskeskus.
- Kaarninen, Mervi (2000). Murros ja mielikuva: Tampereen yliopisto 1960-2000. Tampereen yliopisto & Vastapaino.
- Kaukonen, Erkki (2004). Yliopistollisen tutkimuksen yhteiskunnallinen ulottuvuus. Teoksessa: Yliopistojen kolmas tehtävä, 69-86. Toim. Kari Kankaala, Erkki Kaukonen, Pirjo Kutinlahti, Tarmo Lemola, Mika Nieminen & Jussi Välimaa. Helsinki: Edita.
- Kauppi, Antti (2004). Työ muuttuu –muuttuuko oppiminen? Teoksessa: Korkeakoulutus, oppiminen ja työelämä: Pedagogisia ja yhteiskuntatieteellisiä näkökulmia, 187-212. Toim. Päivi Tynjälä, Jussi Välimaa & Mari Murtonen. Jyväskylä: PS-kustannus.
- KOTA-tietokanta. Opetusministeriön ylläpitämä KOTA-tietokanta. Osoite: <https://kotaplus.csc.fi>
- Lehikoinen, Anita (2005). Eurooppalaiset koulutusmarkkinat akateemisen koulutuksen haasteena. Teoksessa: Uudenlaisia maistereita, 21-42. Toim. Ritva Jakku-Sihvonen. Keuruu: PS-Kustannus.
- Lindroos, Paula & Siru Korkala (2008). Yliopistojen elinikäisen oppimisen strategiat Suomessa. Suomen yliopistojen rehtorien neuvosto & Yliopistojen aikuiskoulutusverkosto. Helsinki.

- Nieminen, Mika (2004). Lähtökohtia yliopistojen kolmannen tehtävän tarkastelulle. Teoksessa: Yliopistojen kolmas tehtävä, 15-42. Toim. Kari Kankaala, Erkki Kaukonen, Pirjo Kutinlahti, Tarmo Lemola, Mika Nieminen & Jussi Välimaa. Helsinki: Edita.
- Opetusministeriö (2007). Koulutus ja tutkimus vuosina 2007-2012: Kehittämissuunnitelma. Helsinki.
- Opetusministeriö (2008a). AKKU-johtoryhmän väliraportti.
- Opetusministeriö (2008b). Korkeakoulujen rakenteellisen kehittämisen suuntaviivat vuosille 2008-2011. Helsinki.
- Opetusministeriö (2009a). Ammatillisesti suuntautuneen aikuiskoulutuksen kokonaisuudistus: AKKU-johtoryhmän toimenpide-ehdotukset (toinen väliraportti). Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2009:11. Helsinki.
- Opetusministeriö (2009b). Tutkintojen ja muun osaamisen kansallinen viitekehys. Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2009:24. Helsinki.
- Rekilä, Eila & Johanna Heikkilä & Pekka Käpä & Milja Seppälä & Turo Virtanen & Jukka Öberg & Sirpa Moitus & Kirsi Mustonen (2008). Tampereen yliopiston laadunvarmistusjärjestelmän auditointi. Korkeakoulujen arviointineuvoston julkaisuja 9/2008. Tampere.
- Rinne, Risto (2006). Akateeminen lisäkoulutus – ei kenenkään asia? <http://www.taydennyskoulutus.fi>
- Taskinen, Jorma (2006). Yliopistojen täydennyskoulutuskeskusten historiaa. <http://www.taydennyskoulutus.fi>
- Tirkkonen, Jarkko (2005). Modernin yliopistokoulutuksen lähtökohdat ja sivistyskäsitys. Kuopion yliopiston julkaisuja E. yhteiskuntatieteet 122. Kuopio.
- Tynjälä, Päivi & Virpi Slotte & Juha Nieminen & Kirsti Lonka & Erkki Olkinuora (2004). Yliopistoista valmistuneet työelämässä. Teoksessa: Korkeakoulutus, oppiminen ja työelämä: Pedagogisia ja yhteiskuntatieteellisiä näkökulmia, 91-107. Toim. Päivi Tynjälä, Jussi Välimaa & Mari Murtonen. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Valtioneuvosto (2008). Valtioneuvoston innovaatiopoliittinen selonteko eduskunnalle.
- Yliopistolaki (2009). Suomen säädöskokoelma 558/2009.

Tampereen yliopiston selvitykset ja asiakirjat

- Jyväskylän yliopisto, Tampereen teknillinen yliopisto & Tampereen yliopisto (2007). Yliopistoallianssi. Julkaisematon suunnitteluryhmän loppuraportti 17.12.2007.
- Laitosten verkkosivut: <http://www.uta.fi/laitokset/>
- Lääketieteen laitos (2009). <http://www.uta.fi/laitokset/laaket/>
- Mäkelä, Päivi (2008). Tampereen yliopiston täydennyskoulutuskeskuksen talouden tasapainottaminen: suunnitelma täydennyskoulutustoiminnan uudistamisesta. 24.11.2008.
- Psykologian laitos (2009). <http://www.uta.fi/laitokset/psyk/>

- Tampereen yliopisto (2005). Täydennyskoulutusstrategiaryhmän muistio. Ns. Lehdon työryhmä. Julkaisematon. 16.9.2005.
- Tampereen yliopisto (2006). Täydennyskoulutusta koordinoivan neuvottelukunnan raportti. Ns. Heinon työryhmä. Julkaisematon 31.10.2006.
- Tampereen yliopisto (2008). Elinikäisen oppimisen strategia.
- Tampereen yliopisto (2009a). Ehdotuksia Tampereen yliopiston strategian uudistamiseksi: strategian uudistamista valmistelleen työryhmän raportti 2.2.2009.
- Tampereen yliopisto (2009b). Tampereen yliopiston toimintalinjauksia opetusministeriön kanssa lokakuussa 2009 käytävään tulosneuvotteluun: luonnos strategiaksi. Muistio 28.8.2009.
- Tampereen yliopiston täydennyskoulutuskeskus (2007). Laatukäsikirja: koulutus- ja kehittämisspalvelut.
- Tampereen yliopiston ura- ja rekryointipalvelut (2008). Maisterien uraseurantaa: Tampereen yliopistosta vuosina 2001-2002 valmistuneiden työelämään sijoittuminen viiden vuoden kuluttua valmistumisesta. Tampereen yliopisto.
- Taskinen, Jorma (2008). TYTin sisäinen muistio täydennyskoulutuksesta. 28.1.2008.
- Taskinen, Jorma & Niina Hietaniemi-Virtanen (2003). Tampereen yliopiston täydennyskoulutuskeskuksen strategiatyö. Julkaisematon muistio. 28.8.2003
- Varhaiskasvatuksen yksikkö (2009). Osaamisen matkalaukku ja ammatillinen portfolio: Varhaiskasvatuksessa tarvittava osaaminen ja sen kehittäminen täydennyskoulutuksessa ja työssä oppimisena. Tampereen yliopisto.

Liite 1. Haastattelurunko

Laitosnäkökulma

Miten kuvaisit täydennyskoulutuksen merkitystä laitoksenne toiminnassa tällä hetkellä? Arvioitavia asioita ovat mm. laajuus, sisällölliset lähtökohdat, taloudellinen merkitys, työmäärä.

Miten arvioit oman laitoksesi asiakas- ja kumppanuussuhteita. Ketkä ovat tärkeimmät asiakkaat ja yhteistyökumppanit?

Onko laitoksenne lähiajan tavoitteissa lisätä täydennyskoulutustarjontaa?
Minkä tyyppistä täydennyskoulutusta haluaisitte jatkossa tarjota?

Ammatillisen aikuiskoulutuksen kokonaisuudistuksessa on lanseerattu uusia koulutusmuotoja. Näitä ovat oppisopimustyyppinen koulutus, erityispätevyudet ja erilliset opinto-oikeudet.

Miten tuttuja nämä ehdotukset ovat?

Onko laitoksenne ryhtynyt toimenpiteisiin uusien koulutusmuotojen toteuttamiseksi?
Mitä mahdollisuuksia näet koulutusmuotojen käyttöönotossa?

Yliopiston näkökulma

Miten arvioit täydennyskoulutustarjontaa, sisältöä ja laatua Tampereen yliopistossa?

Jos tavoitteena olisi, että jokainen yliopistosta valmistunut palaisi tietyn ajan kuluttua päivittämään opintojaan ja osaamistaan, miten se olisi mahdollista toteuttaa.

Miten kuvaisit yliopiston sisäistä yhteistyötä täydennyskoulutuksen järjestämisessä?

Miten kuvaisit nykyistä työnjakoa ainelaitosten, TYTin ja muiden yksikköjen tarjoaman täydennyskoulutuksen välillä? Miten työnjakoa tulisi kehittää?

Millaisia uusia sisäisiä käytänteitä voitaisiin ottaa käyttöön yhteistyön tiivistämiseksi?

Miten arvioit Tampereen yliopiston täydennyskoulutusrakenteen toimivuutta tällä hetkellä? Koetko tarpeellisenä uudistaa nykyistä rakennetta? Millaisia toimenpiteitä tarvittaisiin uudentyyppisen täydennyskoulutuksen toimintamallin luomiseksi?
Arvioitavia asioita ovat mm. hajautettu – keskitetty toimintamalli, koordinaation tarve.

Miten tulevaisuudessa olisi tarpeen huolehtia täydennyskoulutuksen strategisesta kehittämisestä Tampereen yliopistossa?

Miten Tampereen yliopiston täydennyskoulutuksen tulisi näkyä ulospäin?

Yliopistoyhteistyö ja alueellinen palvelutehtävä

Millaisia uusia mahdollisuuksia yliopistoallianssi voi tuoda täydennyskoulutukselle?

Miten näet alueellisen palvelutehtävän merkityksen täydennyskoulutuksessa?
Tarkastelussa toiminta mm. Pirkanmaalla, Etelä-Pohjanmaalla ja Satakunnassa.

Laajempaa pohdintaa

Miten koet elinikäinen oppimisen yliopiston tehtävänä?

Koetko, että uusi yliopistolaki muuttaa täydennyskoulutuksen merkitystä Tampereen yliopistossa?

Miten näet täydennyskoulutuksen rajapinnan tutkimus-, kehittämis- ja innovaatio-toimintaan? Miten uusin tutkittu tieto saadaan osaksi täydennyskoulutusohjelmia?

Millaisia mahdollisuuksia näet kansainvälistymisen saralla (täydennyskoulutuksessa)?

Tampereen yliopisto tänään ja huomenna -sarjassa aikaisemmin ilmestyneet

Published in University of Tampere today and tomorrow

- 1 Esittelyjärjestelmän ja hallinnon kehittäminen. Seminaariraportti (1981)
- 2 Ehdotus Tampereen yliopiston henkilöstöpoliittiseksi ohjelmaksi. HEPO 1 –työryhmän ehdotus (1981)
- 3 Henkilöstön kielikoulutuksen selvitystyö (1981)
- 4 Opetusjaostotutkinnot kehittämislain piiriin. Toimikunnan raportti (1981)
- 5 Tampereen yliopiston kesäyliopistotoimikunnan muistio (1981)
- 6 Kiinteistöyksikön KTS 1982-86 (1981)
- 7 Attila-työryhmän muistio (1982)
- 8 Hallintoasetustoimikunnan ehdotus (1982)
- 9 Kansantalouden koulutusohjelman opiskelijavalinnan ongelmia Rehtorin asettaman toimikunnan muistio (1982)
- 10 Lukuvuosina 1970/71-1981-82 Tampereen yliopiston tiedekunnissa suoritettujen lisensiaatintutkinnot ja hyväksytyt väitöskirjat (1982)
- 11 Sanojenkäsittelytyöryhmän ehdotus (1982)
- 12 Opetusjaostojen hallinnollisen aseman uudelleen järjestäminen (1983)
- 13 Yliopettajan virkojen muuttamista koskeva selvitys (1983)
- 14 Silmäys Tampereen yliopiston asemaan korkeakoululaitoksessa (1983)
- 15 Tampereen yliopiston liikunta- ja palvelutyöryhmän muistio (1983)
- 16 Selvitys Tampereen yliopiston henkilöstökoulutustoiminnan vaiheista vuosilta 1973-1983 (1983)
- 17 Korkeakoulutuksen tutkimus Tampereen yliopistossa (1984)
- 18 Atk:n hyödyntämistä yliopistossa suunnittelevan työryhmän muistio (1984)
- 19 Tieteentutkimus Tampereen yliopistossa (1984)
- 20 Tutkimustoiminnan kehittämissuunnitelmia: yhteiskuntatieteellinen tiedekunta (1984)
- 21 Tutkimustoiminnan kehittämissuunnitelmia: humanistinen tiedekunta (1984)
- 22 Tutkimustoiminnan kehittämissuunnitelmia: taloudellis-hallinnollinen tiedekunta (1984)
- 23 Tutkimustoiminnan kehittämissuunnitelmia: lääketieteellinen tiedekunta (1984)
- 24 Tutkimustoiminnan kehittämissuunnitelmia: kasvatustieteiden tiedekunta (1984)
- 25 Opintosuoritusrekisteriin liittyvät ongelmat. Rehtorin asettaman työryhmän raportti (1984)
- 26 Tampereen yliopiston täydennyskoulutuskeskuksen Hämeenlinnan toimipaikan kehittäminen v. 1984-1990 (1984)
- 27 Tampereen yliopiston henkilöstön osallistuminen yliopiston ulkopuoliseen henkilöstökoulutukseen vuosina 1973-83 sekä sisäisen ja ulkopuolisen henkilöstökoulutuksen sisältöjen ja kohderyhmien tarkastelua (1984)
- 28 Kansanperinteen laitoksen soitinkokoelman sijoittaminen. Työryhmän muistio (1984)
- 29 Opetusjaostojen opiskelijavalinta 1970-1984 (1985)
- 30 Tampereen yliopiston kansainvälisten asiain keskus. Center for International Programs – University of Tampere. Suunnitteluryhmän muistio (1985)
- 31 Hallinnon atk Tampereen yliopistossa. Muistio (1985)
- 32 Muistio vakuutusalan tiedekuntaopetuksen kehittämisestä (1985)
- 33 Sopimustutkimusopas. Toimittanut Matti Jussila ja Juhani Pehkonen (1985)
- 34 Tampereen yliopiston avoimen korkeakouluopetuksen järjestämistä pohtineen työryhmän muistio (1986)
- 35 Kunnallisopetuksen kehittämistyöryhmän raportti (1987)
- 36 Kansantalouden koulutusohjelman asema ekonomin tutkinnossa, kansantaloustieteen laitoksen opiskelijavalinta ja koulutusohjelman vaihdot. Rehtorin asettaman työryhmän muistio (1987)
- 37 Ympäristöpolitiikan tutkimuksen ja opetuksen kehittäminen Tampereen yliopistossa. Rehtorin asettaman työryhmän muistio (1987)

- 38 Työtieteellisen jatkokoulutuksen järjestäminen Tampereen yliopistossa. Rehtorin asettaman suunnittelutyöryhmän raportti (1987)
- 39 Selvitys Tampereen yliopiston henkilöstön koulutus-tarpeista (1988)
- 40 Nuorisotyön koulutuksen kehittämistyöryhmän rap-
ortti (1988)
- 41 Informaatiojärjestelmän kehittämistä pohtineen työ-
ryhmän muistio (1988)
- 42 Sopimustutkimusopas. Toimittanut Marja Jukola-
Aho (1989)
- 43 Matemaattis-luonnontieteellisen tiedekunnan perus-
tamisesta Tampereen yliopistoon (1989)
- 44 Tampereen yliopiston ja kansaneläkelaitoksen yhteis-
työsuunnitelmat (1989)
- 45 MS-DOS –käyttäjän ohjelmaopas (1990)
- 46 Venäjän tutkimuksen opintokokonaisuus (Russian
Studies Program) (1991)
- 47 Kansainvälisen henkilövaihdon lisääminen lähi-
vuosina (1991)
- 48 Kansantaloustieteen koulutusohjelman
opiskelijavalinnan kriteereitä ekonomin tutkinnossa
pohtivan työryhmän muistio (1992)
- 49 Tutkintorakennetyöryhmän muistio (1993)
- 50 Yleisen vakuutus-tutkinnon suunnittelutyöryhmän
muistio (1994)
- 51 Nuorisotyön tutkinnon suunnittelutyöryhmän
muistio (1994)
- 52 Muistio kansainvälisen opiskelijavaihdon
kehittämistarpeista (1995)
- 53 Nuorisotyön koulutuksen kehittäminen ja sosiaali-
pedagogiikan opetuksen käynnistäminen. Rehtorin
asettaman työryhmän muistio (1995)
- 54 Vakuutusalan koulutuksen järjestämisen puiterat-
kaisu. Rehtorin asettaman työryhmän muistio
(1996)
- 55 Opetuksen ja tutkimuksen tietostrategia. Mihin
opetus ja tutkimus pyrkivät? Minne ne eivät halua
joutua? Rehtorin asettaman työryhmän muistio
(1997)
- 56 Kaikki hyvin työssä? Tutkimus Tampereen yliopis-
ton työoloista (1999)
- 57 Tampereen yliopiston opettajankoulutuksen
strategia vuosille 2000-2004. Rehtorin asettaman
työryhmän muistio (2000)
- 58 Selvitysmiesten raportit 2000. Rehtorin asettamien
selvitysmiesten raportit (2000)
- 59 Tutkijana Tampereen yliopistossa. Tutkimushenki-
löstö oman ammatillisen osaamisensa arvioijana ja
kehittäjänä (2001)
- 60 Tampereen yliopiston työolotutkimus (2002)
- 61 "Sitä ei voi enää nimittää pelkäksi vitsailuksi"
Selvitys sukupuolisesta häirinnästä ja ahdistelusta
Tampereen yliopistossa (2003)
- 62 Tasa-arvo opettajankouluttajan silmin. Tampereen
yliopiston opettajankouluttajien näkemyksiä tasa-
arvosta sekä sukupuolen merkityksestä koulussa ja
opettajankoulutuksessa (2003)
- 63 Mentorointi osaamisen ja hiljaisen tiedon välittäjänä.
Tutkimus Tampereen yliopiston henkilöstön-
kehittämisyksikön mentorointiohjelmasta (2003)
- 64 Yksi lukuvuosi – neljä periodia. Lukuvuosi-
työryhmän muistio (2003)
- 65 Neljän suomalaisen monialaisen yliopiston
hallinnon itsearvioinnin yhteenvetoraportti (2004)
- 66 Neljän monialaisen yliopiston hallinnon arviointi.
Ulkoisen arviointiryhmän raportti (2004)
- 67 Opinnäytetyö ja sen ohjaus. Ajatuksia ja esityksiä
hyvistä käytänteistä (2005)
- 68 Research Evaluation 2004. Panel Reports (2005)
- 69 Research evaluation of the University of Tampere
2004. Final report (2005)
- 70 Tutkimusetiikka ja hyvien tutkimuskäytäntöjen
edistäminen Tampereen yliopistossa (2005)
- 71 Tampereen yliopiston tilastokirja 2004 (2005)
- 72 Tampereen yliopiston tilastokirja 2005 (2006)
- 73 "Ei mikään katastrofi kuitenkaan" Selvitys
sukupuolten välisestä tasa-arvosta Tampereen
yliopiston tiedotusopin laitoksella (2006)
- 74 "Oppimisen esteet" Tampereen yliopiston
saavutettavuustyöryhmän raportti ja suositukset
(2007)
- 75 Tampereen yliopiston tilastokirja 2006 (2008)
- 76 Tampereen yliopiston tilastokirja 2007 (2008)
- 77 Tampereen yliopiston tilastokirja 2008 (2009)