

# GENERAL SERIES

JARKKO TIRRONEN

## *Matkalla tulevaisuuteen – Itä-Suomen yliopisto 2030*

PUBLICATIONS OF THE UNIVERSITY OF EASTERN FINLAND  
*General Series*



UNIVERSITY OF  
EASTERN FINLAND

**JARKKO TIRRONEN**

*Matkalla tulevaisuuteen –  
Itä-Suomen yliopisto 2030*

Publications of the University of Eastern Finland  
General Series  
No 10

Itä-Suomen yliopisto  
Kuopio  
2013

Palatino Regular 10 pt  
Kopijyvä  
Kuopio, 2013  
Sarjan vastaava toimittaja  
Jarmo Saarti  
Julkaisujen myynti  
Itä-Suomen yliopiston kirjasto (julkaisumyynti@uef.fi)  
ja tiedekirjakauppa Granum  
ISBN: 978-952-61-1127-8 (nid.)  
ISBN: 978-952-61-1128-5 (PDF)  
ISSNL: 1798-5854  
ISSN: 1798-5854  
ISSN: 1798-5862 (PDF)

Tirronen, Jarkko

Matkalla tulevaisuuteen – Itä-Suomen yliopisto 2030

Itä-Suomen yliopisto, Suunnittelu- ja kehittämissyksikkö, 2013

Publications of the University of Eastern Finland. General Series, no 10

ISBN: 978-952-61-1127-8 (nid.)

ISBN: 978-952-61-1128-5 (PDF)

ISSNL: 1798-5854

ISSN: 1798-5854

ISSN: 1798-5862 (PDF)

## TIIVISTELMÄ

Itä-Suomen yliopiston ennakointihankkeen tavoitteena oli tuottaa lyhyen ja keskipitkän aikavälin ennakointitietoa yliopiston tulevaisuuden kehittämismahdollisuuksista ja -vaihtoehdoista yliopiston strategisen johtamisen ja päätöksenteon tueksi. Ennakointihankkeen keskeinen osa-alue oli vuoden 2012 alussa käynnistynyt delfoi -tutkimus. Ennakointitietoa voidaan erityisesti hyödyntää vuosien 2015–2020 strategian laadinnassa. Delfoi -tutkimuksessa on perinteisesti korostettu ennakoinnin prosessiluonteisuutta sekä ihmisten vuorovaikutusta ja osallisuutta prosessiin. Tulevaisuutta ei silloin nähdä staattisena, vaan tulevaisuus voi muodostua useista eri vaihtoehdoista. Tiedonkeruumenetelmänä sovellettiin delfoi -menetelmää, jonka tavoitteena oli tuottaa asiantuntijälähtöisesti ja alhaaltapäin ohjautuen tietoa yliopiston tulevaisuuden kehittämisen vaihtoehdoista. Menetelmässä tiedonkeruuvaiheita on useita, Itä-Suomen yliopiston delfoi -hankkeessa näitä oli kolme: asiantuntijoiden teemahaastattelut (30 haastattelua), asiantuntijoille suunnattu verkkokysely (27 vastaajalle suunnattu kysely, 10 vastaajaa) sekä laajemmin yliopiston henkilöstölle ja sidosryhmille suunnattu kysely (n. 250 vastaajalle suunnattu kysely, 81 vastaajaa). Ensimmäisessä vaiheessa muodostettiin käsitys yliopiston kehittämisen vaihtoehdoista ja kehittämishaasteista haastattelujen avulla ja tämän pohjalta laadittiin toisen vaiheen kysymyslomake. Toinen vaihe sisälsi yhdeksän teemaa ja 36 kysymystä tai väitettä. Kolmannessa vaiheessa kyselylomaketta muokattiin hieman ja se sisälsi yhteensä seitsemän teemaa ja yhteensä 22 kysymystä tai väitettä. Tavoitteena ei ole yleistettävyyttä, vaan ymmärryksen lisääminen monimutkaisesta ja ristiriitaisesta ilmiöstä.

Delfoi -tutkimuksen pohjalta voidaan todeta, että monialaisen yliopiston tulevaisuudesta on useita, ristiriitaisia ja usein vastakkaisia näkemyksiä, mutta samalla on tunnistettavissa useita tekijöitä, jotka koetaan yhteiseksi riippumatta tieteenalasta. Nykyajan tiedeyliopiston näkökulmasta perustutkimus on kaiken toiminnan lähtökohta ja perusta. Sen ympärille voidaan organisoida toimintakokonaisuudet, esimerkiksi yleiset kandidaattiohjelmat, tieteenalojen väliset koulutusohjelmat, profiloituneet maisteriohjelmat, monitieteiset tutkimusalueet tai teemapohjainen tohtorinkoulutus. Toiminnot voidaan ja usein tulee organisoida eri tavoilla eri tieteenaloilla;

keskeistä on arvioida miten toiminnan organisoitumisella tuetaan tieteellisten tuloksien syntymistä ja oppineisuuden edistymistä. Perustutkimuksen profiili syntyy silloin tieteenalojen sisälle ja niiden erityisesti välille muodostuviin yhteistyörakenteisiin. Nämä muodostuvat yhä useammin tieteenalojen välillä oleviin tyhjiin katvealueisiin. Yliopiston profiilia voidaan avata erilaisin tarkennuksin esimerkiksi luonnosta tai ympäristöstä voidaan avata perustieteiden välisiä kombinaatioita, vaikkapa yhteiskuntatieteiden, kasvatustieteiden, ympäristötieteiden ja metsätieteiden välillä tai ihmisen hyvinvoinnista lääketieteen, yhteiskuntatieteiden ja opettajankoulutuksen välillä. Monitieteisyys ja profiloituminen eivät ole toisiaan sulkevia tekijöitä, vaan ne toteutuvat rinnakkain.

Tulevaisuudessa toiminnan organisoimisen tulisi olla mahdollisimman verkosto-  
maista. Tärkeää on, että resurssit ovat tarkoituksenmukaisesti järjestetty ja että toimintayksiköt (ryhmät, oppiaineet) ovat kooltaan ja rakenteeltaan joustavia. Edelleen tärkeää on tunnistaa tieteenalojen väliset yhteydet ja edistää vuorovaikutusta, esimerkiksi tieteenalayhteisöjen tai teemapohjaisten organisaatioyksiköiden avulla.

Yliopiston profiilissa painottuu käsitys yliopistosta alhaalta ylöspäin ohjautuvana instituutiona. Itä-Suomen yliopiston näkökulmasta profilaatio tarkoittaa erityisesti tutkimus- ja koulutusalojen sisäistä, alakohtaista profilaatiota ja sitä miten ne eroavat kansallisesti (ja kansainvälisesti) sekä miten vetovoimaisia alat ovat. Alakohtaisen profiloitumisen keskeisiä kysymyksiä ovat esimerkiksi alan, koulutusohjelman tai oppiaineen tieteellinen laatu ja asemoituminen kansallisesti, sen kehittämisen mahdollisuudet (uusiutuminen), koulutuksen vetovoima ja läpäisy, oppimisympäristöt ja oppimiskokemukset sekä yleinen kilpailukyky. Kysymys ei siis ole monitieteisyyden alas ajamisesta, vaan alojen kehittämisestä vastaamaan tunnistettuja tieteen- ja koulutusaloja koskevia ongelmakohtia. Tässä on rakenteellisen ja alakohtaisen profilaation keskeinen ero. Rakenteellisessa profilaatiossa lakkautetaan kokonaisia oppiaineita, koulutusohjelmia tai jopa koulutusaloja, kun alakohtaisessa profilaatiossa tehdään alojen sisäisiä uudelleenjärjestelyjä ja kehitetään alojen profiilia vetovoimaiseksi ja toimintaa tulokselliseksi.

Tutkimuksen ja koulutuksen kehittäminen tulisi tapahtua laatutekijöiden kautta. Ajattelumallin keskiössä on tiede- ja opiskelijakeskeisyys. Olennaista on, että opetus on tieteellisesti ja pedagogisesti korkeatasoista, tapahtuu modernissa oppimisympäristössä ja on sisällöllisesti kiinnostavaa ja motivoi opiskelijaa. Yliopisto-oppimisen keskeisenä tavoitteena on, että opiskelijalla on valmiudet tieteelliseen ajatteluun ja argumentointiin ja että opiskelija on tieteellisesti sivistynyt. Tätä voidaan tukea esimerkiksi ongelmalähtöisellä oppimis- ja opetustavalla sekä toimivalla opetuksen ja tutkimuksen johtamisella. Laatu ei kuitenkaan vielä riitä ja koulutuksen keskeiset haasteet tulosohjausmallissa liittyvät yliopiston vetovoimaan, opintoprosessien sujuvuuteen, opintoaikoihin ja tieteeseen perustuvaan työmarkkinarelevanttiin koulutukseen. Vetovoiman tulee ylittää yliopiston maantieteellinen sijainti. Tulevaisuu-

nessa yhä tärkeämpää on lahjakkuuksien tunnistaminen ja sitouttaminen sekä tieteen uusiutuminen. Tätä voidaan tukea esimerkiksi strategisen rahoituksen kohdentamisella uusiin avauksiin, aloihin ja uuden osaamisen tukemiseen.

Tulevaisuuden yliopiston yksi kehittämishaaste liittyy yliopiston johtamiseen. Yliopistojohtaminen edellyttää kykyä nähdä tieteen ohitse eli yksinkertaistetusti sitä, että yliopiston johtamisen ja toiminnan toteuttamisen tulisi perustua strategisen kokonaisujohtamisen malliin. Yliopiston johtamisen yhteydessä olisi järkevää keskustella siitä minkä tyyppistä yliopistojohtajuuden tulisi olla ja mitä pätevyysvaatimuksia se edellyttää. Yliopistojohtamisessa on tarkoituksenmukaista soveltaa erilaisia johtamismalleja ja johtaminen on sovittautumista yksikön tieteenala- ja organisaatiokulttuuriin. Asiantuntijoiden johtaminen on usein dialogijohtamista ja käsiteltävät asiat on keskusteltava auki. Dialogijohtamiseen yhdistyy henkilöiden johtaminen, luottamus, kyky ylläpitää motivaatiota ja taito rakentaa toimintaympäristöjä, jotka edistävät luovaa tieteellistä toimintaa. Yliopistojohtamisen ydinalue liittyy strategisen johtamisen ohella opetuksen ja tutkimuksen johtamiseen sekä asiantuntijajohtamiseen (ihmisten johtaminen) ryhmissä, yksiköissä ja laitoksilla.

Avainsanat: yliopistot; tulevaisuus; delfoimenetelmä; kehittäminen; imago; strategia; profiloituminen; tutkimus; koulutus; johtaminen; rahoitus; kansainvälistyminen; henkilöstö; opiskelijat

Tirronen, Jarkko

On the way to the future – University of Eastern Finland in 2030

University of Eastern Finland, Office of Planning and Development, 2013

Publications of the University of Eastern Finland. General Series, no 10

ISBN: 978-952-61-1127-8 (nid.)

ISBN: 978-952-61-1128-5 (PDF)

ISSNL: 1798-5854

ISSN: 1798-5854

ISSN: 1798-5862 (PDF)

## **ABSTRACT**

The aim of the foresight project of University of Eastern Finland (UEF) was to produce knowledge for the strategic management of university, especially for the preparation of university's strategy for the years 2015-2020. A key part of the foresight project was a delfoi –research, which started at the beginning of 2012. The aim of the delfoi –research was to integrate university community into development work. One of the main features of delfoi –method is the bottom-up approach, in which the role of experts is significant. The data is collected through several rounds; in the case of UEF we had three rounds of collecting data. The first round consisted of interviews of 30 internal and external experts, the second round was executed by web survey, which was targeted to first round experts (27) and the third round was a survey targeted to selected university community and interest group members (approximately 250 of which 81 responded).

Based on the delfoi –research and previous higher education research it is relevant to argue, that the future of a multidisciplinary and diversified university has several, contradictory and often opposite alternatives, but at the same time, there are numerous factors that are common, regardless of the scientific background. From the perspective of contemporary university the basic research is the foundation of all the operations of university. It is true that the organization of operations is discipline-dependent and it is important to assess how the organization is supporting the development of scientific research, education and the advancement of scholarship. Specialization in research is therefore being made in and between the disciplines, more often in blind spots between disciplines. It is significant to open up the profile of university from the key focus areas or from the key societal challenges (e.g. from environment or from health) by bottom-up approach.

In the near future the significant issue is the allocation of resources in an appropriate way and that the operational units (research groups, subjects and programmes) are managed sustainable and the structure of them is flexible. And further, it is important to promote the collaboration between the disciplines. From the perspective of University of Eastern Finland the specialization or profiling means especially

the field-specific profiling in the fields of education and research. Key questions of field-specific profiling are for example how fields of education and research are different compared to national (and international) counterparts, how attractive programmes are, what are the components of the scientific and education quality of particular field, what is the competitiveness of unit. Also the question of internal scientific renewal is getting more strategic interest.

General principle in the development of university education is that the work should be based on quality factors, for example the scientific quality of programme, high-level pedagogy, working life relevance and modern study environments. The basic aim of university studies (perhaps in all study areas) is to advance the scientific thinking and argumentation and the scholarly civilization (liberal education, Bildung). Even though the quality of education is the primary aim of the university, it is not yet sufficient in the contemporary operational environment. It must be ensured that the university is enough competitiveness, study processes have no major obstacles, research is organized and managed appropriately and the education is working life relevant. In addition it is important to identify the talented scholars. The attractiveness of study programmes must exceed the geographical location of university.

One of the main development challenges of contemporary university relates to the management of a university. Particularly it is a question of the management of organization and strategy, the management of education and research and the leadership of people. Also it is reasonable to assess what kind of the university management should be and what are the qualifications of managers. Management of university is highly discipline-dependent.

Keywords: Universities and colleges; Research; Future; Strategy; Universities and colleges—Finance; International education; Management; Universities and colleges—Professional staff; Students



# Esipuhe

Itä-Suomen yliopiston ennakkointihanke käynnistyi syksyllä 2011, jonka osa oli vuoden 2012 alusta käynnistynyt delfoi -tutkimus. Ennakkointihankkeen ohjauksesta vastasi ohjausryhmä, jonka jäseniä olivat:

Rehtori Perttu Vartiainen, puheenjohtaja, Itä-Suomen yliopisto  
Dekaani Juha Kinnunen, varapuheenjohtaja, Itä-Suomen yliopisto  
Laatupäällikkö Pirjo Halonen, Jyväskylän yliopisto  
Dekaani Timo Jääskeläinen, Itä-Suomen yliopisto  
Arviointijohtaja Paavo Kaitokari, Kuopion kaupunki  
Professori Tuula Keinonen, Itä-Suomen yliopisto  
Johtava hallintopäällikkö Riitta Keinänen, Itä-Suomen yliopisto  
Tutkimusjohtaja Timo Lautanen, Itä-Suomen yliopisto  
Suunnittelujohtaja Soili Makkonen, Itä-Suomen yliopisto  
Vararehtori Riitta Rissanen, Savonia-ammattikorkeakoulu  
Laatupäällikkö Sirpa Suntioinen, Itä-Suomen yliopisto  
Aluekehityspäällikkö Eira Varis, Pohjois-Karjalan maakuntaliitto  
Hallituksen puheenjohtaja Jukka Mähönen, Itä-Suomen yliopiston ylioppilaskunta/1.1.2013 alkaen hallituksen puheenjohtaja Marjo Turunen, Itä-Suomen yliopiston ylioppilaskunta  
Erikoissuunnittelija Kirsi Karjalainen, sihteeri, Itä-Suomen yliopisto

Ennakkointihankkeen ja delfoi -tutkimuksen käytännön suunnittelusta ja toteutuksesta vastasi projektiryhmä. Hankkeen alkuvaiheessa projektiryhmää konsultoiti lisäksi dosentti Osmo Kuusi. Projektiryhmän jäseninä olivat:

Laatupäällikkö Sirpa Suntioinen, puheenjohtaja  
Suunnittelujohtaja Soili Makkonen  
Tutkimusjohtaja Timo Lautanen  
Dekaani Juha Kinnunen  
Erikoissuunnittelija Kirsi Karjalainen  
sekä asiantuntijana tutkija Jarkko Tirronen

Erityiskiitos kaikille tutkimukseen osallistuneille.

Tämä julkaisu on omistettu Timo Lautasen muistolle.

Kuopiossa 16.5.2013

Jarkko Tirronen

# *Sisällys*

<b>1 TUTKIMUKSEN TAVOITTEET JA MENETELMÄ .....</b>	<b>9</b>
<b>2 DELFOI I JA DELFOI II .....</b>	<b>11</b>
<b>3 DELFOI III .....</b>	<b>12</b>
3.1 Yliopiston profiili .....	12
3.2 Yliopiston imago .....	19
3.3 Tutkimuksen painopisteet ja organisointi.....	24
3.4 Yliopiston johtaminen ja rahoitus .....	43
3.5 Kansainvälistyminen .....	56
3.6 Henkilöstö ja opiskelijat.....	62
<b>4 JOHTOPÄÄTÖKSET .....</b>	<b>71</b>
<b>LÄHTEET.....</b>	<b>76</b>
<b>LIITTEET .....</b>	<b>77</b>

## TAULUKOT

Taulukko 1 Vuonna 2030 kaikilla koulutusaloilla ei järjestetä kandidaatin-, maisterin- ja tohtorintutkintotasoisia koulutusohjelmia .....	32
Taulukko 2 Vuonna 2030 puolet opiskelijoista suorittaa maisterintutkinnon eri pääaineessa kuin kandidaattitutkinnon .....	35
Taulukko 3 Vuonna 2030 Itä-Suomen yliopiston tohtoreista puolet valmistuu monitieteisistä tohtoriohjelmista.....	37
Taulukko 4 Vuonna 2030 yhdeksän Itä-Suomen yliopiston kymmenestä kandidaattiopiskelijasta jatkaa omassa yliopistossa maisterivaiheen opintoja. ...	39
Taulukko 5 Itä-Suomen yliopiston henkilökunta voi vuonna 2030 erikoistua joko opetukseen tai tutkimukseen .....	40
Taulukko 6 Vuonna 2030 akateeminen johtamisura on yliopistossa päätoiminen ammattiura, opetus- ja tutkijanuran rinnalla .....	43
Taulukko 7 Vuonna 2030 yliopiston työkieli on englanti.....	59
Taulukko 8 Vuonna 2030 puolet yliopiston maisteriohjelmista on englanninkielisiä .....	61
Taulukko 9 Yliopiston vetovoima on vuonna 2020 parantunut ja yhdeksän kymmenestä hakee ensisijaisesti Itä-Suomen yliopistoon.....	64
Taulukko 10 Vuonna 2030 puolet yliopiston tutkimustyöstä kohdentuu monitieteisiin projekteihin. ....	67
Taulukko 11 Vuonna 2020 yliopiston henkilökunta osallistuu vuosittain tieteidenvälisiin "ideahautomoihin" osana 1600 tunnin työaikaa.....	69

## KUVAT

Kuva 1 Yliopiston johtamisen kaksi kerrosta.....	10
Kuva 2 Prosessit tuottavat akateemista hyötyä eri tavalla ja eri aikajänteellä.....	14
Kuva 3 Yliopiston alhaalta ylöspäin suuntautuva organisoituminen lähtee yliopiston ideasta ja toimintaympäristön suurista haasteista .....	72
Kuva 4 Näkökulma strategiseen johtamiseen .....	75

# 1 Tutkimuksen tavoitteet ja menetelmä

Itä-Suomen yliopiston ennakointihanke käynnistyi syksyllä 2011. Hankkeen tavoitteena on tuottaa lyhyen ja keskipitkän aikavälin ennakointitietoa yliopiston tulevaisuuden kehittämismahdollisuuksista ja -vaihtoehdoista yliopiston strategisen johtamisen ja päätöksenteon tueksi. Ennakointihankkeen keskeinen osa-alue oli vuoden 2012 alussa käynnistynyt delfoi -tutkimus. Ennakointitietoa voidaan erityisesti hyödyntää vuosien 2015–2020 strategian laadinnassa. Ennakointiprojekti on tyypiltään yliopiston kehittämistutkimuksen (engl. Institutional Research) muoto. Kehittämistutkimuksessa tutkitaan nimenmukaisesti yliopiston toiminnan kehittämisen vaihtoehtoja ja se on erityisesti anglosaksisissa maissa yleinen osa yliopiston hallintoa. Suomessa yliopistojen kehittämistutkimus on vielä vakiintumaton, vaikkakin esimerkiksi Itä-Suomen yliopistossa tämäntyyppistä tutkimusta on toteutettu muutamien vuosien ajan.

Ennakointihankkeessa korostetaan ennakoinnin prosessiluonteisuutta sekä ihmisten vuorovaikutusta ja osallisuutta prosessiin. Ennakointiprosesseissa tulevaisuutta ei nähdä staattisena, vaan tulevaisuus voi muodostua useista eri vaihtoehdoista. Ennakoinnissa painotetaan proaktiivisuutta ja nykykäsitysten laajentamista. Applen ja Disneyn johtajistoon kuulunut Alan Kay totesi vuonna 1989, että paras tapa ennakoida tulevaisuutta on keksiä se. (Goodman & Dingli 2013, 257–268.) Ennakointiin kuuluukin vahva strateginen ja toiminnallinen ulottuvuus omien valintojen vaikutuksesta tulevaisuuden tekemiseksi.

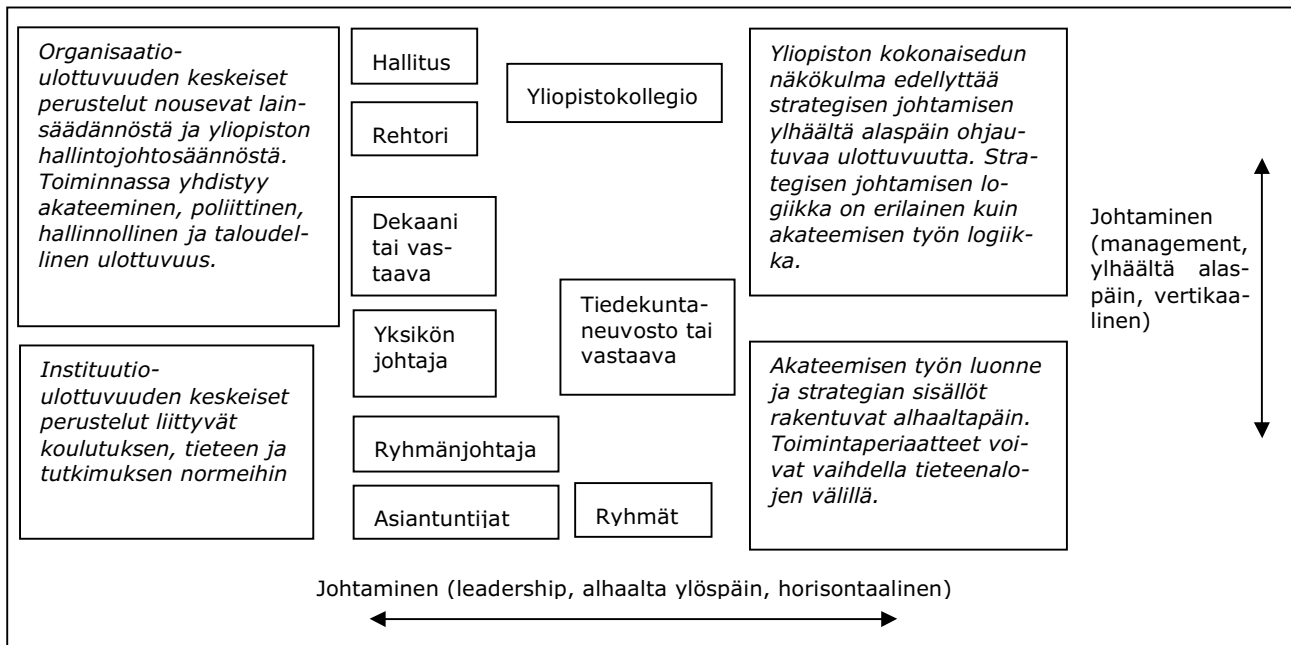
Ennakointihankkeen tiedonkeruumenetelmänä sovellettiin delfoi -menetelmää, jonka tavoitteena oli tuottaa asiantuntijalähtöisesti ja alhaaltapäin ohjautuen tietoa yliopiston tulevaisuuden kehittämisen vaihtoehdoista. Menetelmän avulla tutkitaan teemaa, joka on usein monimutkainen ja ristiriitainen. Delfoi -tutkimuksella ei pyritä yleistettävyyteen, vaan sen avulla nostetaan esiin ”erilaisista intressiryhmistä nousevia argumentteja ja näkökulmia, jotka voivat olla toisistaan poikkeavia ja vuorovaikutuksellisesti uutta luovia” (Rubin 2012, 8-10).

Menetelmä perustuu asiantuntijoiden kuulemiselle tutkimusprosessin eri vaiheissa; väitteet tuodaan asiantuntijoiden argumentoitavaksi useissa eri vaiheissa. Tulokset muodostuvat näin ollen vähitellen. Itä-Suomen yliopiston delfoi -hankkeessa näitä vaiheita oli kolme:

1. asiantuntijoiden teemahaastattelut (30 kpl, Delfoi I vaihe), toteutettiin tammi-maaliskuussa 2012
2. asiantuntijoille suunnattu verkkokysely (27 kpl, Delfoi II vaihe), toteutettiin kesä-heinäkuussa 2012
3. laajemmin yliopiston henkilöstölle ja sidosryhmille suunnattu kysely (n. 250 kpl, vastanneita 81, Delfoi III vaihe), toteutettiin loka-marraskuussa 2012

Tämän lisäksi huhtikuussa 2013 järjestettiin yliopiston henkilöstölle suunnattu strategiakysely, jonka yhteydessä oli myös viisi ennakointihankkeessa kehitettyä väitettä. Kyselyn tulokset ovat raportoitu erikseen.

Yliopiston strategisen johtamisen haasteet liittyvät yliopiston monimuotoisuuden hallintaan. Yliopisto on alhaaltapäin ohjautuva instituutio, joka rakentuu akateemisista yhteisöistä, joiden toimintaa ohjaavat tieteenalaidonnaiset kulttuuris-tiedolliset päämäärät, tavat ja ohjeet. Yliopiston sisäinen hajanaisuus asettaa ongelmia strategiselle johtamiselle, siihen sitoutumiselle ja sen toteuttamiselle. Yliopiston johtaminen onkin tasapainoilua ylhäältä alaspäin ja alhaalta ylöspäin suuntautuvien logiikoiden välillä (ks. kuva 1).



Kuva 1: Yliopiston johtamisen kaksi kerrosta (Tirronen 2013)

## *2 Delfoi I ja Delfoi II*

Delfoi -tutkimuksen 1. ja 2. vaiheiden asiantuntijaryhmä valittiin ennakointihankkeen projektiryhmässä käytyjen keskustelujen pohjalta. Asiantuntijoiden valinnassa huomioitiin tieteenala, sukupuoli, osaaminen ja ikä. Tavoitteena oli koota mahdollisimman edustava ja monipuolinen asiantuntijapaneeli. Asiantuntijat työskentelivät sekä yliopistossa että yliopiston ulkopuolella, joukossa oli kotimaisten asiantuntijoiden lisäksi myös kansainvälisiä asiantuntijoita. Tutkimushankkeen keskeisenä teemana on ollut alusta alkaen alhaaltapäin ohjautuvuus ja asiantuntijoiden asema tutkimusprosessissa. Tavoitteena oli, että tutkimuksen teemat, väitteet ja kysymykset perustuvat asiantuntijoiden kanssa käydyille keskusteluille.

Ensimmäisessä vaiheessa asiantuntijoiden haastattelussa sovellettiin puolistrukturoitua teemahaastattelurunkoa (liite 1), jossa keskityttiin arvioimaan yliopiston tulevaa kehitystä yleisestä, tutkimuksen, koulutuksen sekä yliopiston yhteiskunnallisen tehtävän näkökulmasta. Lomakkeen teemat perustuivat tutkimuskirjallisuuteen ja projektiryhmässä käytyihin keskusteluihin. Delfoi -tutkimuksen ensimmäisessä ja toisessa vaiheessa apuna oli lisäksi tulevaisuudentutkimuksen asiantuntija, dosentti Osmo Kuusi. Ensimmäinen vaiheen teemahaastattelut toteutettiin tammihelmikuun aikana 2012. Haastattelut kohdennettiin yhteensä 30 henkilölle ja ne toteutettiin pääsääntöisesti kasvokkain Helsingissä, Joensuussa, Kuopiossa ja Savonlinnassa. Osa haastatteluista tehtiin puhelin- tai videohaastatteluna. Haastattelijana toimi tutkija Jarkko Tirronen ja sihteereinä Sirpa Suntioinen, Kirsi Karjalainen ja Helena Suomalainen. Haastatteluiden yhteenvedo on liitteenä (liite 2).

Haastattelujen lähtökohtana oli vastaajien anonymiteetti. Delfoi -tutkimuksen eri vaiheet muodostivat kokonaisuuden, jossa edeltävien kierrosten vastaukset vaikuttivat seuraavan kierrosten kysymyksiin. Toisen vaiheen kyselylomake laadittiin ensimmäisen vaiheen vastausten perusteella ja kolmannen vaiheen lomake toisen vaiheen lomakkeen pohjalta. Toisessa vaiheessa testattiin ensimmäisen vaiheen aikana esiinnoitettuja näkemyksiä ja teemoja.

Toisen vaiheen tiedonkeruu toteutettiin sähköisenä kyselynä Internetissä (edelfoi -sovellus). Kysymyslomakkeessa oli yhteensä yhdeksän teemaa ja 36 kysymystä (liite 3). Yhteenvedo II vaiheen tuloksista liitteenä (liite 4).

## 3 *Delfoi III*

Kolmannen vaiheen suunnittelu käynnistettiin elokuussa 2012 heti toisen vaiheen tulosten analysoinnin jälkeen. Kolmannessa vaiheessa kysely suunnattiin hallituksen, johtoryhmän, yliopistokollegion ja neuvottelukunnan jäsenille, varadekaaneille, tiedekuntaneuvostojen jäsenille, opetus- ja tutkimusneuvostojen jäsenille, laitosten ja muiden yksiköiden johtajille, hallintopäälliköille ja ylioppilaskunnan johdolle, yhteensä noin 250 henkilölle. Kysymysrunko muodostui delfoi II vaiheen kysymysten pohjalta ja se sisälsi seitsemän teemaa ja yhteensä 22 kysymystä tai väitettä (liite 5). Kysely toteutettiin marras-joulukuussa 2012 ja vastaajia oli yhteensä 81.

### 3.1 YLIOPISTON PROFIILI

Alla olevasta visio tekstistä pyydettiin esittämään arvio, kuinka hyvin se kuvaa Itä-Suomen yliopistoa vuonna 2030.

#### Itä-Suomen yliopisto 2030

Vuonna 2030 yliopisto on profiloitunut kahteen teemaan: *Luontoon ja hyvinvointiin*. Yliopisto on monialainen tiedeyliopisto, jonka koulutus ja tutkimus on kansainvälisesti korkeatasoista ja tunnustettua. Yliopisto on keskittynyt nykyistä *harvoimmille aloille* ja pääaineita on vähemmän. Kandidaatin-, maisterin- ja tohtorikoulutusta voidaan järjestää eri aloilla eri tavoilla. Kandidaattikoulutus tarjoaa vahvan alaidonnaisen yleissivistyksen ja maisterin- ja tohtorinkoulutukset ovat profiloitu yliopiston vahvuusaloille. Yliopiston kaikilla aloilla on löydetty oma tieteenalaprofiili suomalaisten yliopistojen joukosta. *Koulutuksessa ja tutkimuksessa on toteutettu yliopistojen välinen yhteistyö ja työnjako*. Menestys tutkimuksessa ja opetuksessa haetaan *tieteidenvälisiltä rajapinnoilta*. Yliopisto on Suomen merkittävin tiedeyliopisto osalla aloistaan.

Visio eli tavoitetila voidaan määritellä esimerkiksi Robert Kaplanin ja David Nortonin (2004) mukaan lyhyeksi kuvaukseksi organisaatiosta ja sen tavoitteista keskipitkällä tai pitkällä aikavälillä. Tavoitetila "Itä-Suomen yliopisto 2030" muodostet-

tiin delfoi I ja II vaiheen haastatteluiden ja kyselyn, kirjallisuus- ja dokumenttiaineiston ja projektiryhmän keskustelujen pohjalta. Siinä haluttiin tarkoituksellisesti kuvata yliopiston visio jossain määrin nykytilanteesta erilaisella tavalla, mutta siten että siihen on kuitenkin mahdollista sijoittaa nykyiset vahvuudet ja myös potentiaaliset kehittämismahdollisuudet. Kuvaus on osin provosoiva, kärjekäs ja poleeminenkin, mutta samalla myös realistinen ja sellainen, josta on tunnistettavissa korkeakoulupolitiikan nykyisiä kehitystrendejä. Kuvauksen tavoitteena oli saada aikaan monipuolista keskustelua ja totunnaisen ajattelun ylittäviä näkemyksiä. Kuten projektiryhmässä ennakoimme kahden teeman Luonnon ja hyvinvoinnin (tämä määrittely nousi esiin haastatteluista ja pidimme sitä sopivana tässä yhteydessä) profilaation suhtauduttiin vaihtelevan ristiriitaisesti.

Tavoitetilan sisältämää kuvausta pidettiin samanaikaisesti tavoiteltavana ja myönteisenä sekä tyhjänpäiväisenä ja kielteisenä. Sen nähtiin poissulkevan ulos yliopistosta tieteen- ja koulutusaloja. Yliopiston strategisen kehittämisen ristiriita liittyy juuri profilaation ja monialaisuuden väliseen jännitteeseen. Haasteen muodostaa strategisten valintojen tekemisen ohella kyky arvioida yliopistoa kokonaisuutena. Tällöin keskeisessä asemassa on tieteenalojen perusosaaminen vahvistaminen profilaation avulla erityisesti tutkimuksessa, mutta myös maisteri- ja tohtorikoulutuksessa. Profiloituminen ei voi perustua ohueen perusosaamiseen.

Strategian eriyttämisestä huolimatta profiloitumisen paineet eivät ainakaan lähitulevaisuudessa tule vähenemään, vaan pikemminkin korostumaan. Strategisesti on tärkeää korostaa sitä, että asiantuntijoita(kin) on voitava ohjata yhteen suuntaan, kun samalla huomioidaan akateeminen vapaus. Siis ylhäältä alaspäin suuntautuva johtaminen perustuu alhaaltapäin rakentuvalla toimintamallilla, jossa laitos- ja ryhmäjohto vastaavat asiantuntijoiden ohjaamisesta (Tirronen 2013). Profiilin sisältöjen valinta perustuu asiantuntijaohjautuvassa organisaatiossa vertaisarvioinnille ja avoimelle kilpailulle. Näin voidaan varmistaa tieteellinen läpinäkyvyys ja toiminnan kehittämisen avoimuus.

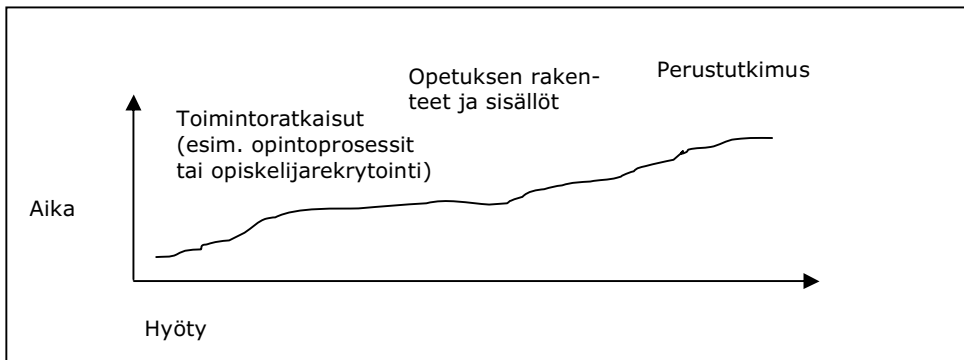
Yliopiston strategisen kehittämisen ongelmat eivät aina ole kysymyksiä toiminnan laajuudesta, vaan toiminnallisuudesta ja taloudellisuudesta; siis siitä voidaanko jotain toiminta ylläpitää ja toteuttaa jos toiminnan yhtälön osista riittävä määrä ei toteudu. Toiminnan yhtälön osia ovat ainakin:

1. vetovoima
2. opetuksen laatu
3. opetusmenetelmät
4. läpäisy
5. työllistyminen
6. rahoitus (erityisesti täydentävä kilpailtu tutkimusrahoitus)
7. tutkimuksen laatu



8. tutkimuksen vaikuttavuus
9. työhyvinvointi
10. johtaminen

Tyypillisesti päätösten tekeminen monimutkaistuu ja vaikeutuu ajan kanssa. Yliopistossa päätösten vaikuttavuudet ovat usein suuria, koska koulutuksen ja tutkimuksen (poisluettuna konsulttityyppiset ja projektiluontoiset selvitykset ja koulutukset) aikajana on usein minimissään 5 vuotta ja koska päätökset ovat henkilöstövaikuttavuudeltaan erittäin suuria (ks. kuva 2). Tiedeyliopiston kehittämisen luonteva lähtökohtana on esimerkiksi perustutkimus, jonka hyödyt konkretisoituvat pidemmällä aikajänteellä. Itä-Suomen yliopiston näkökulmasta vahva tieteenalaosaaminen voisi toteutua kenties sisäisellä profilaatiolla ja uudelleenjärjestelyllä sekä tieteidenvälisen yhteistyön kautta.



Kuva 2: Prosessit tuottavat akateemista hyötyä eri tavalla ja eri aikajänteellä (Tirronen 2011)

Luonnon ja hyvinvoinnin teemakehys valittiin siis tarkoituksellisesti kuvaamaan profiloitunutta, mutta monialaista yliopistoa. Voi kuitenkin olla niin, että käsite ympäristö kuvaa luontoa paremmin Itä-Suomen yliopiston osaamista. Strategisesti tärkeämpi kysymys liittyy siihen miten tutkimus ja koulutus organisoidaan ja miten edistetään tieteidenvälisyyttä ja yhteistyötä. Tämä perustuu lähtökohtaisesti tieteenalojen korkeatasoiseen perustutkimukseen.

Lähtökohtaisesti keskeistä yliopiston toiminnassa on tieteenalojen vahva perustutkimus ja siihen liittyvä osaaminen. Tieteidenvälisyys ja verkostoituminen eivät sulje pois tieteenalojen perustutkimusta, vaan edellyttävät sitä. Tähän kokonaisuuteen kytkeytyy läheisesti yliopiston profiloituminen, joka noin viiden vuosikymmenen kasvun ja laajentumisen korkeakoulupolitiikan jälkeen on muodostumassa välttämättömyydeksi, jotta yliopisto on toimintakykyinen myös tulevaisuudessa. Kysymys profiloitumisesta on kuitenkin myös kysymys kansallisesta työnjaosta. Yksi yliopisto ei voi yksin ratkaista tätä ongelmaa.

Tutkimukseen vastanneet suhtautuivat profiloitumiseen monin eri tavoin. Useat näkivät, että profiloituminen on välttämättömyys ja että yliopiston on pakko profiloitua säilyttääkseen asemansa ja toimintakykynsä. Profiloitumisen tulee kuitenkin tarkoittaa aitojen strategisten valintojen tekemistä. Yksi vastaaja kiteytti tämän seuraavasti:

”Yliopiston tulisi tehdä selkeitä strategisia linjauksia ja valintoja tuettavista aloista, koska nykytilanteessa kaiken entisen ylläpito ei ole taloudellisesti mahdollista. Kaksi teemaa kuulosta hyvältä, jos kyseessä on aito, valintojen kautta tapahtuva profiloituminen mutta huonolta jos niiden alle ”piilotetaan” kaikki nykyinen.” (vastaaja 32)

Profiloitumisen vaihtoehtoja on useita, esimerkiksi rakenteellinen tai alakohtainen profiloituminen. *Rakenteellinen profiloituminen* edellyttää yliopiston tutkimus- ja koulutustoiminnan uudelleenorganisointia.

”Painetta profiloitumiselle on ja pitkällä tähtäimellä se on yliopistolle kannattavin tie, vaikka matkalla esimerkiksi oppiainekokonaisuuksia joudutaan karsimaan. (vastaaja 16)

”Profiloituminen luontoon ja hyvinvointiin on oikea profiilin valinta UEF:lle. Sen tulee oma-aloitteisesti ryhtyä karsimaan profiiliin sopimattomia tutkimus- ja koulutusaloja.” (vastaaja 78)

Toisaalta osa vastaajista arvioi, että keskittyminen harvemmille aloille ei ole strategisesti järkevää, koska toimintaympäristö muuttuu ja tulevaisuuden työtehtävät edellyttävät erikoistumista:

”Tiedon eksponentaalisen kasvun ja työelämässä kasvavan ammatillisen erikoistumisen tarpeen vuoksi yliopiston keskittyminen harvemmille aloille on epätodennäköistä. Strategisesti se tuskin on viisastakaan. Diversiteetin kasvu tutkimuksessa ja koulutuksessa on todennäköistä ja ilmeisen toivottavaakin, koska tieteidenvälisillä rajapinnoilla syntyy jatkuvasti uusia tutkimusaloja, joihin liittyy yhä pidemmälle menevää tutkimusmenetelmien ja teorioiden erikoistumista ja kasvavaa akateemisen erityisosaamisen tarvetta. Koulutusrakenteet muotoutunevat tältä pohjalta.” (vastaaja 14)

Tästä näkökulmasta kysymys liittyy erityisesti monialaisesti profiloituneen yliopiston rakentamiseen. Tällöin voidaan hyödyntää *alakohtaista profilaatiota*. Kaikkea ei

tarvitse uudelleenorganisoida, vaan tärkeää on pohtia sitä mitkä ovat nykyisten alojen merkittävimmät tulevaisuusongelmat ja miten kandidaatti-, maisteri- ja tohtorihjelmat ovat organisoitu tieteellisesti ja yhteiskunnallisesti relevantilla tavalla. Vetovoiman, valmistumisen, työllistymisen ja oppimisen nelijako on keskeistä tässä kohdin. Tähän liittyvät myönteiset oppimiskokemukset, toimiva oppimisympäristö ja moderni opetusteknologia.

Kysymys profiloitumisesta nosti esiin myös kritiikkiä:

”Esitetyt alakokonaisuudet ovat laajoja. Resurssit eivät riitä kovin laaja-alaiselle toiminnalle. Siitä syystä en usko että tämä toteutuu ilman hyvin selkeää profiloitumista ja voimavarojen keskittämistä tarkoin laajemminkin menestyneille alueille. Laaja-alaisen on vaikea samalla löytää selkeä profiili johon olisi riittävästi rahaa. Ei siis kuvaa hyvin tilannetta 2030.” (vastaaja 69)

”Miksi luonto ja hyvinvointi? Luonto on laaja ja hyvinvointi normatiivinen käsite. Olennaista on akateeminen laatu ja yhteiskunnallinen relevanssi. Voi olla että laaja-alaisena yliopisto pärjää taloudellisesti paremmin. Asia pitäisi analysoida kunolla.” (vastaaja 64)

”Omasta näkökulmastani ei kuulosta kovin uskottavalta. Esimerkiksi jos laaja-alainen opettajankoulutus halutaan säilyttää, tarkoittaa se käytännössä sitä, että perinteiset tieteenalat säilyvät ainakin opetuksessa. Merkittävää asemaa tiedeyliopistojen joukossa kannattaa toki tavoitella, mutta kuten tiedetään, niin samaa asemaa tavoittelevat kaikki muutkin.” (vastaaja 29)

Osa vastaajista koki esitetyn profiilin kielteisenä ja piti sitä negatiivisena kehityksenä.

”Teemojen osalta tavoite on valitettava, jos se toteutuu. Se tarkoittaa monien tällä hetkellä yliopiston kannalta merkittävien alojen alasajoa, erityisesti humanististen, jossa keskeistä tutkimusta ei ole mahdollista sijoittaa ko. teemoille.” (vastaaja 1)

Osa vastaajista näki myös, että profiloituminen tulee keskittymään erityisesti tohtorikoulutukseen, joskin maisterivaiheessa erikoistuminen tulee lisääntymään entisestään.

”Tohtorikoulutuksessa uskon, että profiloituminen tulee tar-  
koittamaan sitä, että oleellisesti tohtorikoulutusta on enää yli-  
opistojen omilla profiilialoilla.” (vastaaja 20)

”Monialaisuus voi luonnehtia jatkossakin yliopiston perustut-  
kintokoulutusta, mutta tohtorikoulutus voi keskittyä vahvasti  
tietyille kärkialoille.” (vastaaja 63)

Juuri koulutuksessa vahvuusalojen painottamisen riskit voivat realisoitua nopeim-  
min.

”Vahvuusaloihin painottamisessa on riskejä. En usko, että kou-  
lutusta voidaan eriyttää niin, että toisilla aloilla on vain maiste-  
rikoulutusta.” (vastaaja 8)

Profiloitumisen eräänlaisena uutena mallina voisi olla tutkimusohjelmatyypinen  
ja nykyistä tieteenalakeskeistä mallia laaja-alaisempi vaihtoehto:

”Luonto ja hyvinvointi ovat vielä varsin laajoja ja spesifioimat-  
tomia käsitteitä. Ne voivat hyvinkin toimia eräänlaisena yläkä-  
sitteenä, mutta tutkimuksen painoalat tulisi määrittää spesi-  
fempinä tutkimusohjelmina tms. .. Ehkä koko nykyinen tie-  
teenalajakko on korvattu laajemmilla kokonaisuuksilla. (vastaaja  
63)

Toisaalta nähtiin, ettei kuvatunkaltainen visio ole toivottava ja että yliopiston kehittä-  
misen painopiste tulisi suunnata proaktiivisen toimintakulttuurin luomiseen:

”Näin epävarmassa tilanteessa yliopistoa kannattaa kehittää  
yhteisöksi, joka voi pystyä reagoimaan joustavasti ympäris-  
tön muutoksiin silti vahingoittamatta perustaansa.” (vastaaja  
22)

Monialaisuus voidaan määritellä myös strategisesti tärkeäksi tavoitteeksi:

”Oikeasti monialainen yliopisto on strateginen valinta ja hyvä  
sellainen.” (vastaaja 22)

Vastaajat tulkitsevat käsitteiden luonto ja hyvinvointi sisällöt eri tavoin. Luonto  
ymmärrettiin suppeampana käsitteenä kuin esimerkiksi ympäristö.

”Luonto on terminä huomattavasti rajoittuneempi kuin ympä-  
ristö. Pidän erittäin huonona jos keskitymme 2030 ainoastaan

luonnon tutkimukseen ympäristön tutkimuksen sijaan.” (vastaaja 25)

”Mainitut 2 teemaa ohjaavat turhan löysään otteeseen ja nykytilanteeseen nähden tuntuvat suppenevalta kehitykseltä.” (vastaaja 18)

”Luonnon tutkimus on erittäin suppea käsite, ehdottaisin korjaamista ympäristön tutkimukseen. Luontoa tutkivat lähinnä biologia ja metsätiede, ja pieni osa ympäristötieteestä. Ympäristön tutkimus sen sijaan on monitieteinen tutkimusalue. Ympäristöä tutkivat mm. fysiikka, biologia, ympäristötiede, oikeustieteet (ympäristöoikeus), terveystieteet (ympäristöterveys), maantiede. Hyvinvointitutkimusta voisi tehdä lähes kaikilla yliopiston tieteenaloilla, lähinnä ehkä terveystieteet, sosiaalitieteet, yhteiskuntatieteet, kulttuurin tutkimus, kasvatustieteet, luonnontieteet.” (vastaaja 25)

Profiloitumisen tulkittiin äärimmillään johtavan jopa tiedekuntien lopettamiseen.

”Profiloituminen kahteen teemaan ja monialainen tiedeyliopisto ovat ristiriidassa keskenään. Kahden teeman profilaatio implikoi vain kahta luonnontieteiden ja terveystieteiden tiedekuntaa. Tarkoittaisi muiden tiedekuntien lakkauttamista ja monialaisuudesta luopumista.” (vastaaja 41)

Käsitteiden suppeuden lisäksi käsitteet tulkittiin epämääräisiksi.

”Luonto ja hyvinvointi ovat liian epämääräisiä määrittelemään monitieteisen yliopistomme. Keskittyminen harvoille aloille ja pääaineiden vähentäminen ei ole itsetarkoitus.” (vastaaja 10)

”Luonto ja hyvinvointi lienevät tärkeitä vuonna 2030. Mutta laajasti ymmärrettynä epämääräisiä. Onko järkevää istuttaa useita tieteenaloja käsitteiden alle” (vastaaja 26)

Tulevaisuudentutkimuksen perusolettamus on, että ei ole yhtä tulevaisuuskuva, vaan on monia vaihtoehtoisia tulevaisuuskuvia. Tulevaisuus on epämääräistä ja konsensus lisääntyy vähitellen. Tämä on myös delfoi –metodin yksi peruspiirteistä: pyrkimys nostattaa ihmisissä ajatuksia ristiriitaisista asioista. Tämä tarkoittaa myös sitä, että käsitteistä voidaan tehdä erilaisia johtopäätöksiä.

Tieteiden perustutkimuksen ympärille voidaan rakentaa tieteidenvälisiä rakenteita sekä profiloituneita tutkimus- ja koulutusteemoja. Keskittyminen harvemmille aloille liittyy lopulta kysymykseen tieteenalojen sisäisistä rakenteista ja pääaineista. On varmaankin niin, että sopivan kokoiset oppiaineet ja ryhmät ovat toiminnallisesti järkevin tapa organisoida akateeminen opetus ja tutkimus.

Yliopisto ei siis ole yksiääninen, mutta sen ei pidäkään olla. Ihminen elää ristiriidasta ja sen sovittelusta. Tämä on kehittämisen voima. Tieteellisen sivistyksen näkökulmasta jännite ja erilaiset (rakentavat) näkökulmat ovat ensisijaisia, koska tiede kehittyy vuoropuhelusta ja vertaisarvioinnista. Akateeminen yhteisö on oppineiden yhteisö (community of scholars), jonka rooli yliopiston ylläpitämisessä ja uusintamisessa on keskeinen. Tässä suhteessa kehittämisen painopiste on aina alhaalla, tutkimuksen ja koulutuksen yhteisöissä. Akateeminen vapaus, vastuu ja velvollisuus ovat merkittäviä toimintaperiaatteita. Akateeminen yhteisö ei kuitenkaan aina ole ketterin uusiutumaan itseohjautuvasti. Akateemisen yhteisön moderni johtaminen asettuukin keskeiseksi menestystekijäksi lähitulevaisuudessa.

## 3.2 YLIOPISTON IMAGO

Alla olevasta imago tekstistä pyydettiin esittämään arvio siitä, kuinka hyvin se kuvaa Itä-Suomen yliopistoa vuonna 2030.

*Vuonna 2030 Itä-Suomen yliopisto on ihmisläheinen, uusiutuva, aidosti monikulttuurinen ja moniarvoinen tutkimus- ja koulutusinstituutio. Yliopisto toimii Itä-Suomen kehitysalustana ja alueen kehittämistoimintaa kokoavana voimana. Yliopisto on toiminut edelläkävijänä suomalaisten yliopistojen välisen työnjaon kehittäjänä ja suomalaisen yliopistomallin modernisoijana.*

*Yliopistolla on kansallisia ja kansainvälisiä alakohtaisesti profiloituneita kampuksia, joiden välisissä yhteyksissä hyödynnetään täysipainoisesti yliopiston vahvaa viestintäteknologiaosaamista. Kampuskaupunkien aktiivinen ja moderni pienkaupunkikulttuuri sekä luonnonkaunis ja puhdas ympäristö ovat tärkeä osa yliopiston imagoa ja vetovoimaa.*

*Imagon ratkaisevimmat tekijät ovat kuitenkin tieteelliset läpimurrot, tehokas organisaatio, rationaalinen työnjako, ammattimainen johtaminen kaikilla toiminnan tasoilla ja hyvään työllistymiseen joh-*

*tava työelämärelevantti koulutus.* Tieteidenvälisyys ja tieteiden rajapinnoille syntynyt osaaminen on kaiken toiminnan peruslähtökohta. Yliopiston asiantuntijat osaavat hyödyntää kaikkien yliopistolaisten osaamista ja toimia yhteisöllisesti.

Yliopiston organisaatio- ja hallintomalli rakentuu verkostomaisista tieteenalayksiköistä. Henkilöstörekrytoinnin vahvuus on henkilökunnan *uramalli*. Moniammatillisuus ja monitieteisyys ovat koulutuksen keskeisiä lähtökohtia. Yliopiston toiminnan kehittäminen perustuu sisäiseen uusiutumiseen ja uuden osaamisen tunnistamiseen. Yliopisto on nykyistä intensiivisemmin verkottunut muun yhteiskunnan toimijoiden kanssa. Käytössä on monipuoliset toimintamallit, esimerkiksi *sidosryhmäringit*. Yliopiston ulkopuolisia asiantuntijoita hyödynnetään yliopiston toimintojen kehittämisessä ja *mentoroinnissa*.

Yliopiston opetus perustuu korkeatasoiselle tutkimuksella ja *uusinta tietotekniikkaa hyödyntävälle työmenetelmille*. Ensimmäisen lukuvuoden aikana opiskelijat sitoutuvat akateemiseen opiskelu- ja tutkimusyhteisöön.

Oheisen Itä-Suomen yliopiston imagoa kuvaavan tekstin tarkoituksena oli kuvata yliopiston arvoja, toimintatapoja, sisäistä rakennetta ja toimintaympäristöä vuonna 2030. Imagoon suhtauduttiin pääosin myönteisesti ja kuvausta pidettiin suurelta osin toteutumiskelpoisena. Imagoteksti oli kuitenkin pituudeltaan liian pitkä ja moniulotteinen.

”Imagoa tulisi yksinkertaistaa, on ensinnäkin aivan liian pitkä ja monisäikeinen. Lyhyempi imagokuvaus.” (vastaaja 5)

”Kokonaisuutena imago tällaisena olisi toivottavaa tulevaisuutta.” (vastaaja 7)

Yliopistojen vaikutus alueen kehitykseen on perinteisesti ollut varsin suuri. Yliopistojen tehtävänasetteluun on sen alkuaajoista saakka kuulunut ympäröivän yhteiskunnan koulutustarpeiden täyttäminen. Myöhemmin yliopistoilla on ollut merkittävä rooli tiedontuottajana ja nyttemmin tiedon ja innovaatioiden siirtämisenä osaksi yritystoimintaa. Viimeisen kolmen vuosikymmenen aikana juuri yliopiston ja (alueen) yritys-elämän välinen vuorovaikutus on lisääntynyt. Kysymys yliopiston alueellisesta ja yhteiskunnallisesta tehtävästä liittyy lähtökohtaisesti yliopiston perustoimintojen vaikuttavuuteen. Tässä painottuu opiskelijoiden työllistyminen, tiedon siirto yritysten ja muiden toimijoiden käyttöön sekä uusien osaamis- ja tutkimusperustaisten yritysten tukeminen. Yliopiston rooli Itä-Suomen

alueen kehityksessä koettiin keskeiseksi, erityisesti koska alueen kehitysnäkymät ovat lähitulevaisuudessa varsin synkät.

”Vahvempana tavoitteena pitää olla Itä-Suomen veturi. Hirveä väestökato 2030 Itä-Suomessa.” (vastaaja 9)

Toisaalta yliopisto ei yksin tai johtavana organisaatioina voi olla ratkaisemassa alueen kehityksen ongelmia, vaikka sen rooli alueellisena toimijana olisikin merkittävä.

”Hiukan vierastan sitä keskeistä merkitystä, joka kuvauksessa on nyt asetettu yliopistolle alueellisen kehityksen osalta (kehitysalusta, kokoava voima). Yliopistolla on varmasti merkittävä rooli alueellisena kehittäjänä, mutta se on mielestäni kuitenkin yksi toimija muiden joukossa eikä sille tulisi asettaa vetovastuuta, kuten tekstistä on nyt tulkittavissa.” (vastaaja 36)

Kilpailu yliopistojen välillä tulee todennäköisesti lisääntyminen ja yliopiston toiminnan painopistevalinnoilla ja toiminnan laadulla on enenevästi merkitystä. Koulutustarjonnan tulee olla kiinnostava ja osin erilainen verrattuna muiden suomalaisten yliopistojen tarjontaan. Vetovoima ratkaisee.

”Kilpailu ei katoa mihinkään, päinvastoin se kiristyy. Todellisuus tulee olemaan paljon raadollisempi ja rosoisempi niin johtamisen kuin yhteisöllisyydenkin osalta kuin kyseinen kovin idealistinen kuvaus. Luontoarvot ja pienkaupunkikulttuuri eivät paljon auta kiristyvässä kilpailussa opiskelijoista. Periferiasa sijaitsevalla yliopistolla tulisi olla tarjolla sellaisia koulutusaloja ja -ohjelmia, joita muilla ei ole erityisesti kansallisella tasolla mutta mahdollisesti myös kansainvälisesti.” (vastaaja 14)

Yliopiston kehitys 1900-luvulla muutti yliopiston toimintaluonnetta monelta osin. Ennen kuin yliopiston toimintaa laajennettiin II maailmansodan jälkeen, oli yliopisto instituutiona professoreiden hallitsema akateeminen yhteisö, joka koulutti opiainekeskeisesti vähäistä määrää opiskelijoita. Erityisesti 1950-luvulta alkanut kehitys avasi yliopistoa ja yliopisto demokratisoitui ja sen organisaatorakenteet vahvistuivat. Hallintoon muodostui ammattimainen, byrokraattinenkin, ulottuvuus, jonka siteen valtionhallintoon olivat vahvat ja tiheet (esim. Nevala 1999). Yliopistot olivat valtionvirastoja, jotka kouluttivat työvoimaa muuttuvan kansallisvaltion tarpeisiin. Viime vuosikymmeniä yliopistojen kansainvälistymiseen ja tutkimusyliopiston kehittämiseen on kiinnitetty enenevää huomiota. Kansainvälistyminen on keskeinen osa yliopiston toimintaa ja kansainvälisesti menestyvä yliopisto luo edellytyksiä



alueellisesti vaikuttavalle yliopistolla. Yliopiston kansainvälisyyden edistäminen liittyy yliopiston perustehtäviin, erityisesti tutkimukseen, mutta kasvavasti myös opetukseen, maisteri- ja tohtorikoulutuksessa.

Perinteinen tiedekuntamalli soveltuu erityisesti pääaine- ja oppiaineperustaisen ja tieteenalakohtaisen toiminnan organisoimiseksi. Joustavampi organisoituminen voi perustua esimerkiksi tieteenalayksikkömallilla, jossa tutkimus on organisoitu tieteidenvälisiin joustaviin keskittymiin. Toisaalta tiedekuntamallissa yhteistyön edellytykset voidaan rakentaa sellaisiksi, että ne eivät poissulje esimerkiksi laitosten tai tiedekuntien välistä yhteistyötä. Tieteenalojen organisoituminen on ratkaiseva kysymys tieteidenvälisyyden, sivistyksen, opetuksen, yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen tai soveltavan tutkimuksen toteuttamisessa.

”Tieteenalayksiköiden sijaan yliopisto koostuu yhä tiedekunnista, jotka tekevät tiivistä yhteistyötä.” (vastaaja 12)

Tieteidenvälisyyttä pidettiin tärkeänä, mutta sitä ei välttämättä tule pitää yliopiston toiminnallisena ytimenä.

”Tieteidenvälisyys ja rajapinnat ovat tärkeitä, mutta mielestäni eivät kuitenkaan kaiken toiminnan peruslähtökohta.” (vastaaja 70)

Osa aloista on lisäksi vahvasti tieteenalakeskeisiä ja niiden julkaisutoiminnassa tieteidenvälisyys ei ole arvo sinällään.

”Tieteidenvälisellä tai rajapinnoilla olevilla tutkimuksilla ei ainakaan kauppatieteissä ole mitään mahdollisuutta päästä huippututkimuksiin, jotka ovat hyvinkin tieteenalaorientoituneita.” (vastaaja 59)

Mutta toisaalta tieteidenvälisyydellä on keskeinen rooli monimutkaistuvien ja –alaistuvien ongelmien ratkaisemisessa.

”Tieteidenvälisyys pyrkii yhdistämään eri tieteidenvälisyyden lähestymistapoja ja pyrkii aidosti uuteen. Sitä vaaditaan esimerkiksi juuri ympäristökysymysten ratkaisussa. Yliopisto voi palata yliopistoyhteisöksi, jossa asiantuntijuutta ei erotella muusta toiminnasta, vaan kaikilla on paikkansa.” (vastaaja 76)

Kuten aiemmin on korostettu, on nykyajan yliopiston yksi keskeisistä lähtökohdista tutkimus ja sen korkea laatu. Yliopiston ja muun yhteiskunnan välisen vuorovaikutuksen tiivistyessä on pidettävä huolta siitä, että akateeminen vapaus ja

yliopiston institutionaalinen autonomia ovat toiminnan ohjaamisen keskeisiä periaatteita.

”Tutkimuksen taso on pidettävä perimmäisenä lähtökohtana. Se täytyy rakentua tutkimusyhteisön sisäisen osaamisen pohjalta ilman, että elinkeinoelämä sanelee perustutkimuksen suuntaa ja tuloksia. Yhteyksiä elinkeinoelämään tulee luonnollisesti olla, mutta ne eivät saa korruptoida tieteen perusteita.” (vastaaja 46)

Yliopiston ja muun yhteiskunnan välisen vuoropuhelun vahvistaminen koettiin yleisesti ottaen positiiviseksi, vaikka yliopiston perusluonnetta tieteellisenä instituutiona korostettiin.

”Yliopiston pitää olla perusolemukseltaan tieteenharjoittajien yhteisö, mikä ei tosin estä vuorovaikutusta ympäröivän yhteiskunnan kanssa.” (vastaaja 8)

”On hyvä asia, että esim. sidosryhmäringit tunnistetaan ja otetaan yhteistyökumppaneiksi. Akateemista vapautta ja tutkimuksen riippumattomuutta pitäisi kuitenkin korostaa enemmän.” (vastaaja 81)

Tähän liittyen yliopiston imago tekstin koettiin keskittyvän liikaa teknisluonteisiin asioihin ja sisällöllisten tekijöiden painoarvo nähtiin vähäiseksi.

”Tässäkin sisältö on jossain määrin löysää. Imagossa keskeistä olisi olla tutkimuksellisesti (tiede sekä hyödyt käytännön elämälle) ja opetuksessa korkeaa tasoa, Suomen kärkeä ja kansainvälisesti kovaa luokkaa ainakin profiiliteemoissa.” (vastaaja 18)

”Toivottavasti uef on tehokas, hyvä työnjako ja hyvä johtaminen, mutta niitä ei kannattaisi tässä korostaa vaan mieluummin sisällölliset tavoitteet ovat tärkeämmässä asemassa.” (vastaaja 34)

”Instituution sijaan imagona mieltäisin yliopiston ennemminkin ”tutkimus ja oppimisympäristönä tai -yhteisönä” (vastaaja 65)

Imago jäikin osin epäselväksi:

”Mikä oikeasti on yliopiston imago ei kyllä välity selkeästi. Erottaako tämä kuvaus meidät muista vastaavista koulutusor-

ganisaatioista? Kuvausta pitäisi terävöittää ja nostaa olennainen esille. esimerkiksi esille tulisi nostaa se, että monella tasolla UEF on edelläkävijä suomalaisessa yliopistokentässä.” (vastaaja 31)

Imagossa haluttiin korostaa painotetummin muista myös tekijöitä, kuten opiskelijoiden roolia yliopiston kehittämisessä ja ylipäättään opiskelijakeskeisyyttä, oppimista ja oppimisympäristöjä. Yliopiston perustehtävä, oppineisuuden edistämisen organisoituminen voi muuttua lähitulevaisuudessa suuresti.

”2030 todennäköisesti tiede ja oppiminen tehdään täysin tietoverkoissa ja niiden avulla muodostuvissa verkostoissa, tämä ja UEF:n integroituminen siihen kannattaisi nostaa selkeämmin fokukseen” (vastaaja 19)

”Kampuskaupunkien rooli imagonrakentajana ei ole merkittävä, koska valtaosa opiskelusta tapahtuu eLearning -menetelmiä käyttäen.” (vastaaja 71)

”Kannatan verkostomaisia tieteenalayksiköitä, joiden toiminta ei välttämättä ole sidottu tiettyihin tiloihin ja kampukseen vaan osaaminen käytetään laajamittaisesti hyväksi.” (vastaaja 46)

”Koulutukset voivat fyysisesti tapahtua myös esim. varsinaisten kampusten ulkopuolisissa yhteisöissä, jota kautta tuo mainittu vahvistuva vuorovaikutus toteutuu.” (vastaaja 63)

### **3.3 TUTKIMUKSEN PAINOPISTEET JA ORGANISOINTI**

Kysymysten 3.1 (Vuonna 2030 Itä-Suomen yliopisto on profiloitunut Luonnon ja hyvinvoinnin tutkimukseen ja koulutukseen. Mitkä tutkimusalat ja koulutuksen pääaineet ovat profiiliin kannalta keskeisiä vahvuusaloja?) ja 3.2 (Mihin tutkimuskysymyksiin yliopiston tutkimuksessa tulisi keskittyä vuonna 2030?) painopiste liittyi tutkimuksen organisointiin ja profiloitumiseen. Vastaukset käydään lävitse yleisellä tasolla ja analyysissä ei oteta kantaa yksittäisiin aloihin. Tärkeämpää on keskustella yliopiston mahdollisesta profiilista ja arvioida yliopiston painoalojen määräytyminen muilla keinoilla (esim. tutkimuksen arvioinnilla tai muilla vertaisarvioinnin menetelmillä). Nykyajan tiedeyliopiston näkökulmasta perustutkimus ja perustieteet ovat toiminnan lähtökohta ja perusta, joiden ympärille voidaan rakentaa toimintakokonaisuudet; esimerkiksi monitieteisiä tutkimusyhteisöjä ja –

ohjelmia, tieteen ja työelämän näkökulmasta relevantti koulutusrakenne tai kansainvälistyminen. Korkean tason perustieteiden toiminnan kehittymisedellytykset voidaan turvata alakohtaisella profilaatiolla.

”Vuoden 2030 pääaineiden identifiointi on epävarmaa pitkän aikajänteen johdosta. Perustieteitä tarvitaan aina kaiken pohjana, mutta ei ole selvää missä muodossa ne ovat. Yhteiskunta tarvitsee laadukkaita palvelusektorin osaajia, mutta kansakunnan hyvinvointi perustuu teolliseen toimintaan. Tällöin suurimpien teollisuusalojen, metsäteollisuuden, it- alan ja kemian teollisuuden tarpeet nousevat muiden edelle. Näistä syistä profiloituminen luonnon ja hyvinvoinnin nimikkeiden alle ei anna yliopistolle riittävän selkeää profiilia.” (vastaaja 10)

”Luonnontieteet ja terveystieteet muodostavat perustan. Esimerkiksi fysiikka, kemia, biologia luonnontieteistä. Terveystieteen puolen tutkimusta en osaa arvioida. Yhteiskuntatieteiden puoli antaa tärkeän lisäarvon, jonka merkitys tulee korostumaan. Kasvatustieteiden rooli selkeäsi laskee. Profiloituminen ei vaadi noissa mainituissa aloissa niiden alasajoa, vaan niiden sisällä maisteri- ja tohtoritason koulutuksessa ja tutkimuksessa profiloitumista.” (vastaaja 15)

Olennaista on, että yliopiston tutkimusalojen ja erityisesti profiilialojen tutkimus on monitieteistä. Yliopiston profiili voi perustua monitieteisyydelle (ja siis välttämättömästi myös perustieteiden profilaatiolle) ja opiskelijakeskeisyydellä. Tähän liittyy koulutuksen sisäinen organisoituminen (mihin suuntaan jäykähköstä laitosrakenteesta) ja tutkimuksen organisoituminen (perustieteiden profiloituneet ja monitieteiset tutkimusyhteisöt, -ohjelmat ja -ryhmät). Monitieteisyys ja profiloituminen eivät siis ole toisiaan sulkevia tekijöitä, vaan edellyttävät toisiaan. Profiilialojen tutkimuksessa lähestymistapa voi olla monimuotoinen.

”Hyvinvoinnin tutkimuksen osalta on syytä kehittää ihmis- ja yhteiskuntatieteitä, ts. ymmärrystä niistä mekanismeista, jotka hyvinvointia tuottavat ja estävät olosuhteissa, joissa teknisiä edellytyksiä on paljon tarjolla.”

”Minusta periaatteessa kaikki nykyiset alat voivat olla mukana uusissa kombinaatioissa. Luonnossa vahvuusaloina voisivat olla ennen muuta uusiutuvat luonnonvarat ja elinympäristö, jotka molemmat taas liittyvät keskeisiin hyvinvoinnin elementteihin. Hyvinvoinnissa varmaan keskeisiä elementtejä voisivat olla terveys ja kasvatustieteet nykyistä laajemmassa merkityksessä

viittaamaan hyvään elämään eri elämänvaiheissa. Ehkä koko termi hyvinvointi on liian staattinen kuvaamaan tätä ideaa.” (vastaaja 63)

”Luonnon osalta vaikea vastata - mm. ympäristötieteet, biologia, maantieteen osa-alueet jne. Hyvinvoinnin kannalta keskiöön nousee varmasti lääketiede mutta myös yhteiskuntatieteet ovat oleellisia vastattaessa hyvinvointia uhkaaviin syrjäytymisen jne. haasteisiin (eli ei vain yksilöllinen/kansanterveydellinen kysymys vaan myös selkeästi sosiaalinen ja yhteiskunnallinen kysymys).” (vastaaja 60)

”Luonnonvarojen entistä tehokkaampi ja kestävä käyttö. Ihmisen koko elinkaaren kattava hyvinvointi.” (vastaaja 4)

Yliopiston profiilia voidaan siis avata erilaisin tarkennuksin esimerkiksi luonnosta (tai ympäristöstä) voidaan avata perustieteiden välisiä kombinaatioita, esimerkiksi yhteiskuntatieteiden, kasvatustieteiden, ympäristötieteiden ja metsätieteiden välillä tai ihmisen hyvinvoinnista lääketieteen, yhteiskuntatieteiden ja opettajankoulutuksen välillä. Kysymys on erityisesti siitä, miten perustieteiden osaaminen ”hyödynnetään” monitieteisissä yhteisöissä. Tässä näkökulmassa keskeistä on tutkimuksen uusiutuminen ja uusien alojen synnyttäminen. Tutkimuskysymykset nousevat tutkimuskohteista, -ongelmista ja -menetelmistä.

Kysymyksessä 3.3 (Miten tutkimus tulisi organisoida, jotta korkeatasoista ja laadukasta tutkimusta voidaan toteuttaa ja jotta tieteidenvälisyyttä voidaan edistää?) haluttiin tietää mitkä ovat korkeatasoisen ja laadukkaan tutkimuksen toteutumisen organisoinnin keskeiset muodot ja miten tieteidenvälisyyttä voidaan edistää. Hyvin organisoitu ja toimiva tutkimustoiminta hyödyttää yliopiston toimintoja, erityisesti opetusta ja opiskelijarekrytointia, yliopiston osaamisen siirtoa ja hyödyntämistä, korkeatasoista perustutkimusta sekä tieteidenvälisen yhteistyön kehittämistä. Vastauksista erottui kaksi kokonaisuutta, joiden avulla voidaan edistää korkeatasoisen tutkimuksen kehittymistä ja tieteidenvälisyyttä. Nämä molemmat liittyvät verkostomaiseen ajattelutapaan ja tutkimuksen itseohjautuvuuteen. Ensinnäkin vastauksissa korostettiin tieteidenalojen välisiä verkostoja ja toiseksi ryhmien ja tutkijoiden vapautta ja alhaaltapäin ohjautuvuutta sekä kansainvälistymistä. Tieteidenvälisyyttä näyttäisi tukevan perustutkimuksen verkostomainen integraatio, jossa tutkijat itseohjautuvasti ryhmäytyvät ja muodostavat joustavia konsortioita. Tämä on enenevästi tutkimuksen laadun ja korkeatasoisuuden edellytys. Tähän liittyy myös tutkijoiden välinen yhteistyö ryhmissä.

”Tutkimus tulee lähteä tieteenalayksiköistä, jotka jo nykyään tieteidenvälisiä. Nämä verkostoituvat muiden koti- ja ulkomaisen partnerien kanssa.” (vastaaja 1)

”Tehokkaasti johdettuja nykyistä isompia tutkimusryhmiä. Tulevaisuuden yliopisto ei ole yksilölaji vaan joukkueurheilua!”  
(vastaaja 4)

Verkostomallia tulisi tukea yliopiston ohjauksella, erityisesti rahanjakomallin avulla.

”Tutkijoiden tuloksellisen verkostoitumisen yksi este on tiukasti hallinnolliseen byrokraatiaan nojaava rahanjakomalli. Jos se tukisi verkostoitumista yli laitos- ja tiedekuntarajojen, niin voisi syntyä enemmän uutta. Mallina voisi toimia tutkimusryhmien verkosto, jossa tutkimusryhmät tekisivät vapaasti yhteistyötä toistensa kanssa.” (vastaaja 7)

Tutkimuksen organisoimisessa suuruuden ekonomian rajat tulevat vastaan nopeasti, erityisesti asiantuntija-ammattissa, jossa keskeisessä asemassa on tieteellinen ajattelu ja ongelmanratkaisu. Suuren yksikön edut eivät välttämättä sovi yhteen tieteen kehityksen ja tuloksellisen tutkimuksen kanssa.

”Tutkimus tulee organisoida sopivan pieniin yksiköihin, joilla on riittävästi vapautta toimia nopeasti muuttuvassa kilpailukentässä. Yksiköt muodostavat eri kokoonpanoissa tehokkaita konsortioita, joilla vastaan riittäväällä volyymillä erilaisiin tutkimustarpeisiin. Organisaatio edistää tieteidenvälisyyden hyödyntämistä optimaalisesti.” (vastaaja 10)

”Suuruutta ja ns. kriittistä massaa ei pidä liikaa korostaa, sillä pienissä ryhmissä (< 10 hlöä) && on monesti tuottoisampaa. Yliopiston sisäisesti voidaan tukea sopivan kokoisten tehokkaiden ryhmien muodostumista.” (vastaaja 18)

Nähtiin, että yhteistyö edellyttää raja-aitojen määrätietoista ylittämistä ja yhteistyötä estävien aitojen poistamista organisaatorakenteessa.

”Organisoinnissa pitäisi kyetä poistamaan nykyiset oppiainoiden väliset rajat. Sekä koulutuksessa että tutkimuksessa. Laajat kandiohjelmat ja organisaatio niiden mukainen.” (vastaaja 15)

”Jos yliopistomaailmaa haluaa ravisuttaa voitaisiin pääainepohjaisista laitoksista luopua. Esimerkiksi tutkimuslaitoksissa yksiköt on monesti rakennettu tutkimusteeman ympärille, se olisi mahdollista myös yliopistossa.” (vastaaja 25)

”Tutkimuksen ytimessä ovat yksittäiset tutkimusryhmät. Niiden kokoonpanossa tulisi olla monialaista asiantuntemusta ja näkemystä ryhmän kysymyksenasettelun kannalta. Tutkimusryhmien henkilöstörakenteen tulisi olla tasapainoinen siten, että ryhmissä on sopivassa suhteessa tutkijakoulutettavia ja senioritasoisia tutkijoita. Uskon, että hedelmällisintä olisi muodostaa tutkimusohjelmia, joissa tutkimusryhmät toimisivat yli tiedekuntarajojen (tiedekuntaorganisaatio on mielestäni edelleen tarpeen koulutuksen järjestämisen näkökulmasta) ja verkottuen sekä kansallisesti että kansainvälisesti.” (vastaaja 36)

”Yliopistossa pitäisi olla liikkunarajaisia, verkostomaisia tutkimusyksiköitä, joilla on jatkuvuutta ja rahoitusta. Opetusta ja tutkimusta ei kuitenkaan pitäisi viedä irralleen toisistaan, vaan jokaisella sitä haluavalla opettajalla pitäisi olla aikaa tutkimukselle ja linkki johonkin tutkimusryhmään.” (vastaaja 42)

”Tutkimusohjelmiksi, joilla on tietty pitkäikäinen kesto. Perusopetusyksiköt voisivat järjestyä perinteisemmän school tai college -mallien mukaisesti.” (vastaaja 63)

”Tutkimuksen organisoimiseksi temaattisia verkostoja ja keskuksia, jotka pystyvät tarttumaan kulloisenkin ajan tutkimushaasteisiin.” (vastaaja 75)

Toisaalta tieteidenvälisyyden toteuttaminen ei käytännössä ole helppoa ja edellyttää avointa näkemystä ja asennetta. Yhteistyön edellytykset lähtevät yksilöstä.

”Tieteiden välisen tutkimuksen edistäminen tuntuu olevan nykyisellään vaikeahkoa. Tämä on osoittanut jo yhteisten tohtorihelmien laatiminen. Tieteiden välisyyttä kannatetaan juhlapuheissa, mutta käytännön toteutukseen ei sitten kuitenkaan kannusteta. Johtunee osaltaan siitä, että yliopiston rahalliset resurssit ovat rajalliset. Tästä edelleen seuraa se, että vanhoista saavutetuista eduista halutaan pitää kiinni, mikä estää uudenlaisen ja innovatiivisen tutkimuksen käynnistymisen.” (vastaaja 29)

Luova tieteellinen ajattelu ei kuitenkaan tunne organisaatorakenteita, laitoksia tai strategisia päämääriä. Havainnot ja uudet ideat syntyvät sattumalta ja osana päivän

kulkua, usein vapaa-ajalla tai töissä. Ideoita ei voi pakottaa ohjauksella, vaan keskeistä on tutkijoiden vapauden varmistaminen.

”Organisoinnin sijaan on jättävä tilaa vapaalle ajattelulle ja luotava tilaa näennäisen spontaaneille tutkimuskokonaisuuksille. Parhaat ideat syntyvät ihmisten kesken, joutavanpäiväisen tuntuksissa kahvi- ja keskikaljakeskustelussa.” (vastaaja 76)

Vastaajat korostivat, että tieteellisen tuloksellisuuden ja laadun yksi keskeinen edellytys nykyään on toimivat tutkimuksen tukipalvelut ja rahoitusprosessien asiantuntemus.

”Tutkijoilla tulee olla työrauha. Rahoituksen hankinta on keskitettävä sen alan osaajille.” (vastaaja 8)

”Ammattimaiset, päätoimiset rahoitustenhakijat.” (vastaaja 11)

”Tutkimuksen tueksi tulisi perustaa tehokas projektitoimisto joka hoitaisi tarvittavan rutiinityön. Näin tutkijoille voitaisiin taata mahdollisimman hyvät olosuhteet ja aikaa tutkimuksen tekemiseen.” (vastaaja 44)

Kysymyksessä 3.4 (Miten tutkimusyhteistyö muiden kansallisten ja kansainvälisten korkeakoulujen ja laitosten tulisi organisoida?) lähestyttiin yliopiston tutkimusyhteistyön organisoinnista. Vastaajien enemmistön ja myös vakiintunut tiedekäsityksen mukaan tieteellinen toiminta ja tieteellinen yhteistyö perustuvat tutkijalähtöiselle asiantuntijamallille sekä tutkijoiden yhteistyölle ja verkostoitumiselle. Korkeatasoinen perustutkimus luo edellytykset tutkimusyhteistyölle ja sitä voidaan vahvistaa profilaatiolla, verkostoilla ja työnjaolla. Kansallisesta näkökulmasta keskeiset korkeakoulupolitiikan haasteet liittyvät yliopistojen välisen kilpailuasetelman purkamiseen eli yliopistojen välisen työnjaon vahvistamiseen sekä ammattikorkeakoulujen ja yliopistojen koulutusyhteistyöhön. Omalla tahollaan etenevä erityiskysymys on lisäksi sektoritutkimuslaitosten toiminnan organisointi. Näistä erityisesti kaksi ensin mainittua ovat keskeisiä silloin kun pohditaan miten kansainvälistä kilpailukykyä voitaisiin vahvistaa. On tarkkaan analysoitava onko kansallisella kilpailulla negatiivisia vaikutuksia yliopistojen kansainväliseen kilpailukykyyn.

”Jos kansallisesti saadaan tutkimus organisoitua siten, että emme uhraa aikaa keskinäiseen kilpailuun, niin tämä mahdollistaa keskittymisen kansainväliseen yhteistyöhön.” (vastaaja 6)



”Pidän Biokeskus Suomi -konsortion tapaista toimintaa kansallisesti kannatettavana: Tietyn alan tutkimus on jaettu keskeisiin platformeihin, joiden kansallinen vetovastuu on sittemmin jaettu. Kansallinen ”vetovastuun” jakaminen on erityisesti laitevaltaisilla aloilla keskeistä myös, jotta voitaisiin ylläpitää ja kehittää tutkimuksen edellyttämää korkeatasoista tutkimusinfraa. Tämä ei mielestäni sulje pois muuta ”luonnollista” yhteistyötä, mutta edistää Suomen kilpailukyvyn säilymistä kansainvälisessä kilpailussa. Kansainvälistä yhteistyötä on mielestäni nimenomaan yliopistosta käsin varsin vaikea organisoida. Yhteistyö kumpuaa tutkimusryhmistä, niiden yhteistyöverkostoista ja tarpeista.” (vastaaja 36)

Kansallinen työnjako on erityinen haaste pienen kansakunnan kilpailukyvyn kehittämisessä. Itä-Suomen yliopisto voi toimia tässä aktiivisena keskustelijana, mutta yksin tätä ongelmaa ei voida ratkaista. Toiminta siis luo edellytykset yhteistyölle. Yksinkertainen, kustannuksiltaan kohtuullinen ja tehokas muoto kansainvälisen yhteistyön vahvistamiseksi on kansainvälisten konferenssien järjestäminen. Lisäksi yhteiset kurssit ja muu käytännönyhteistyö koettiin tärkeäksi.

”Kansainvälinen yhteistyö (erityisesti pohjoismainen) tohtoritasolla yhteisten kurssien kautta on kokemukseni mukaan erittäin menestyksekkästä.” (vastaaja 79)

Vastaajat näkivät, että tutkijalähtöisyys, ryhmäorganisointuminen ja verkostoituminen ovat keskeisiä tekijöitä kansallisen ja kansainvälisen tutkimusyhteistyön organisoinnissa. Tutkimus ohjautuu, mutta sitä on vaikea ohjata tai hallita esimerkiksi yliopiston ohjauksella tai toimenpiteillä. Tässä korostuu perinteinen käsitys yliopistosta alhaaltapäin ohjautuvana yhteisönä. Tutkijat järjestäytyvät itsenäisesti ja tieteenaloille ominaisten tapojen mukaisesti. Vaikka akateemisessa toiminnassa on joitakin tieteenaloja yhdistävä säännönmukaisuuksia, ei luovaa tieteellistä toimintaa voi pakottaa yhdenmukaisiin toimintamalleihin. Yliopisto on oppineiden yhteisö.

”Se tulisi nähdä pikemminkin organisoituvana kuin organisoitavana toimintana.” (vastaaja 33)

”Tutkijat ovat tähänkin mennessä verkostuneet tehokkaasti, mikä on ehdoton edellytys korkeatasoisen tieteen teolle nyt ja tulevaisuudessa. Tutkimusyhteistyö syntyy tutkijoiden tarpeesta, ei yliopiston strategiasta!” (vastaaja 24)

”Tämä lähtee aina ihmistenvälisestä yhteistyöstä ja luottamuksesta. Ylhäältä päin sitä on turha yrittää ohjaillla.” (vastaaja 59)

”Sitä ei tulisi organisoida liikaa vaan oikeaa tutkimusyhteistyötä syntyy tutkimusryhmien välillä - ei puitesopimuksilla.” (vastaaja 67)

”Olisi hyvä kuunnella vahvoja tutkimusryhmiä ja heidän kokemuksiinsa. Suomessahan ollaan todella kiinnostuneita yleisorganisaatioista ja organisoinnista, mutta luovassa työssä parhaat osaajat ovat ryhmissä yleensä.” (vastaaja 37)

Kehittämis- ja ohjaustoiminnan yleisenä lähtökohtana ovat tieteenalojen monimuotoisuus ja alakohtaiset erot. Tämä tulisi huomioida sekä yliopistotasolla että tieteenaloilla. Kokonaisuus ei ole kuitenkaan aina osiensa summa, vaan usein se muodostuu osiensa jännitteestä ja sen huomioimisesta.

”Tulee hyödyntää mahdollisimman kattavasti eri menetelmiä, joista luonnollisesti toiset sopii joillekin aloille paremmin kuin toiset. Sama ratkaisu ei välttämättä toimi useilla aloilla.” (vastaaja 16)

Vaikka tutkijantyötä on perinteisesti pidetty kutsumusammattina, on rahoitus niin yksilön kuin yhteisön näkökulmasta keskeinen tapa ohjata kansainvälistymistä.

”Kansainvälisesti aktiivinen tutkimus organisoii itse oman kv-verkoston tarpeen pohjalta, ellei kv-toiminnan välttely ole liian palkitsevaa.” (vastaaja 15)

”Kansainvälistymisen tukeminen luo pohjaa organisoinnille. Tiedeyhteisön tulisi laatia ja organisoida omat tehokkaat tutkimusryhmänsä, ja yliopiston tehtävä olisi tukea ja saattaa tämä mahdolliseksi. Liian keskitetty hallintomalli raskauttaa tutkimusta. Vallan jakaminen hierarkiassa alaspäin kannattanee.” (vastaaja 17)

”Yhteistyössäkin pitää olla tuloksiin tähtäävä ote, silloin sen osapuolilla on parempi motiivikin. Tässäkin euro on hyvä konsultti, kun motivoivasti palkitaan halutunlaisesta yhteistyöstä niin yhteistyöhön myös yksilötasolla panostetaan. Yhteistyön edistäminen kaipaa toimintaan kannustamista, turhista hallinnollisista rakenteista ei ole hyötyä.” (vastaaja 18)

Väitteessä (Vuonna 2030 kaikilla koulutusaloilla ei järjestetä kandidaatin-, maisterin- ja tohtorintutkintotasoisia koulutusohjelmia) käsiteltiin koulutuksen eriytymistä ja profiloitumista. Koulutuksen rakenteelliseen uudistamiseen kytkeytyy kansallisen tason kysymysten (tutkintorakenteet, työmarkkinoiden muutos ja osaamistarpeet, työnjako yliopistojen ja ammattikorkeakoulujen kanssa), lisäksi yliopiston sisäisen profiloitumisen haaste. Enemmistö vastanneista oli väitteen kanssa samaa mieltä ja myös piti sitä todennäköisenä kehityskulkuna. Hieman yli kolmannes vastaajista ei pitänyt kehitystä kuitenkaan toivottavana (taulukko 1).

*Taulukko 1: Vuonna 2030 kaikilla koulutusaloilla ei järjestetä kandidaatin-, maisterin- ja tohtorintutkintotasoisia koulutusohjelmia*

<b>Samaa mieltä</b>	<b>Eri mieltä</b>	<b>Todennäköinen</b>	<b>Ei todennäköinen</b>	<b>Toivottava</b>	<b>Ei toivottava</b>
73 %	27 %	75 %	25 %	64 %	36 %
n=73		n=67		n=67	

Vaikka tutkinnot ja rakenteet elävät ja ovat Suomessa muovautuneet viimeisten vuosien ja vuosikymmenten aikana useasti (esimerkiksi tutkintouudistukset 1970-luvulla ja 2000-luvun alussa), koetaan anglosaksinen tutkintorakenne jossain määrin vieraaksi. Koulutuksen eriyttämiseen voi sisältyä myös riskejä. Koulutuksen uusiutuminen koettiin lisäksi osaksi tieteenalojen omaehtoista kehitystä.

”Jos koulutuslalla ei tarjota koko koulutusputkea, niin: jos alku puuttuu pitää olla todella vetovoimainen saadakseen opiskelijoita. Jos loppu puuttuu, niin osa jää tulematta, ja tutkimus näivettyy.” (vastaaja 7)

”Yliopistossa ei tulisi olla koulutusaloja, joilla eteneminen läpi kaikkien asteiden ei olisi mahdollista.” (vastaaja 14)

”koulutuksellisia umpiperiä ei tietoisesti tule rakentaa” (vastaaja 65)

”Koulutusalojen lukumäärän karsinta ei saa olla itsetarkoitus vaan osa luonnollista kehitystä jossa uudet alat nousevat ja vähemmän relevantit väistyvät. On hyvin mahdollista, että vuonna 2030 suuret koulutusyksiköissä on havaittu laatu- ja toimintaongelmia, pienet ja ketterät ovat osoittautuneet laadukkaimmiksi ja tehokkaimmiksi.” (vastaaja 10)

"Paras tapa varmistua maisteri ja jatko-opiskelijoiden korkeasta laadusta on "kasvattaa" heidät itse. Valitsemalla opiskelemaan parhaat kyvyt ja antamalla heille parhaan opetuksen jo kandidaattiopintojen vaiheessa on ainut tapa varmistua siitä, että myöhemmässä vaiheessa on riittävästä riittävän hyviä opiskelijoita. Pelkkien maisteriohjelmien tai jatko-opintojen järjestäminen on koulutuspoliittista osaoptimointia, mihin Suomessa ei ole varaa." (vastaaja 78)

Toisaalta nähtiin myös, että koulutuksen rakenteellisia uudistuksia on välttämättä toteutettava ja että profilointia olisi pyrittävä edistämään myös koulutuksen osalta. Itä-Suomen yliopiston sisäinen koulutusrakenne koettiin liian laaja-alaiseksi, erityisesti jos tähdätään laadullisesti korkealle tasolle.

"nykyisessä muodossaan liian "laaja-alainen" toimiakseen kaikilla koulutusaloilla riittävän korkeatasoisesti aina tohtorivaiheeseen saakka." (vastaaja 52)

Koulutusajattelua ei myöskään pidetty täysin nykyaikaisena ja että koulutuksen uudistaminen edellyttää laajempaa korjausta perusrakenteisiin.

"Minusta koko koulutusmalliajattelu on vanhanaikainen. On selvää, että nykyisiä pääainemallin mukaisia ohjelmia ei voida kaikilla aloilla järjestää -ei ehkä ollenkaan. Myös ammatilliset koulutukset kuten lääkärikoulutus voivat rakentua laajemman perustutkinnon päälle". (vastaaja 63)

Koulutusrakenteiden kehittäminen yhdistettiin resurssien riittävyyteen ja yliopiston strategiseen profiloitumiseen.

"Jotkin oppiaineet ovat hyödyllisiä kokonaisuudelle, mutta kaikkea ei kannata järjestää itse." (vastaaja 67)

"profilointia ja resurssien oikeaa kohdentamista tarvitaan" (vastaaja 5)

Keskeistä koulutuksen rakenteellisessa uudistamisessa on esimerkiksi maisteri- ja tohtorivaiheen koulutuksen vaihtoehtoisten mallien pohtiminen. Tähän liittyy lisäksi kandidaattivaiheen koulutuksen kehittämisratkaisut, myös laajemmin koko korkeakoulujärjestelmän kokonaisuuden näkökulmasta.

"osa voi keskittyä maisteri ja tohtorituotantoon, osa voi olla kouluttamatta tohtoreita ja keskittyä tutkimukseen." (vastaaja 21)

”Olisi järkevää profiloida aloja tiettyyn koulutuksen tasoon saakka. Esimerkiksi tohtorikoulutusta ei kannattaisi välttämättä järjestää kaikilla aloilla vaan joillakin aloilla voitaisiin profiloitua opetuksellisena yksikkönä. Tosin korkeakouluopetus perustuu tutkimukseen, jolloin opetuksen yhteys tutkimukseen voi jäädä heikoksi. En usko että tämä menee suomalaisessa tiedeyhteisössä lävitse.”(vastaaja 25)

”Joillakin aloilla voi olla järkevää keskittyä vain maisterikoulutukseen ja jättää kandidikoulutus pois.” (vastaaja 26)

”Työnjako ammattikorkeakoulujen kanssa selkeytettävä.” (vastaaja 45)

”Olisi hyvä jos kandiditutkinnot ja amk-tutkinnot rinnastuisivat ja amk-tutkinnon jälkeen voisi tietyillä aloilla päästä suoraan maisterivaiheeseen.” (vastaaja 12)

”Voisimme aivan hyvin antaa AMK:jen hoitaa kandidaatin tutkinnon useimmilla aloilla, ja jättäytyä maisteri ja tohtoritutkinnojen antajaksi. Tietenkin tämä olisi pois yliopistolta, mutta pitää ajatella kansakunnan etua.” (vastaaja 54)

Yleisesti arvioituna järkevää – ja ehkä myös realistisimmin toteutettavissa - olisi jatkaa nykyistä kandidaattikoulutuksen kehittämissuuntaa, jossa painopiste on yleisten tutkintojen rakentamisessa. Tämän jälkeen maisterivaiheessa voidaan koulutusta erityttää esimerkiksi profiilin tai strategian mukaisesti. Tohtorivaiheessa koulutuksen rakentaminen voidaan järjestää tutkimuslähtöisesti, esimerkiksi tutkimusaiheiden ja teemojen avulla.

”Erityisesti kandidaattikoulutuksessa tulisi pyrkiä nykyistä yleisempään koulutukseen, joka kuitenkin antaa valmiudet siirtyä erikoistuneempaan maisterikoulutukseen. Kannatan sitä, että tohtorikoulutuksessa luovutaan pääaineista ja rakennetaan koulutus temaattisesti.” (vastaaja 36)

Seuraavassa väitteessä (Vuonna 2030 puolet opiskelijoista suorittaa maisterintutkinnon eri pääaineessa kuin kandidaattitutkinnon) selvitettiin tuleeko pääaineen vaihtaminen lisääntymään kandidaatti- ja maisterivaiheessa ja siirrytäänkö Suomessa lähemmäs angloamerikkalaista koulutusperinnettä. Suuri osa vastaajista ei ollut samaa mieltä kandidaatti- ja maisterivaiheen pääainesidonnaisuuden murtumiseen, vaikka pitikin sitä todennäköisenä. Yli puolet vastanneista ei pitänyt sitä myöskään toivottavana. (taulukko 2)

*Taulukko 2: Vuonna 2030 puolet opiskelijoista suorittaa maisterintutkinnon eri pääaineessa kuin kandidaatintutkinnon*

<b>Samaa mieltä</b>	<b>Eri mieltä</b>	<b>Todennäköinen</b>	<b>Ei todennäköinen</b>	<b>Toivottava</b>	<b>Ei toivottava</b>
28 %	72 %	67 %	33 %	41 %	59 %
n=69		n=69		n=70	

Pääaineen vaihtamisen ei nähty hyödyttävän opiskelijan osaamisen kehittymistä. Pikemminkin osaamistaso voi heiketä. Alakohtaiset erot ovat lisäksi suuret ja malli ei toimisi kuin toisiaan lähellä olevissa tieteissä. Malli ei ole kovin realistinen suhteessa suomalaiseen/pohjoismaalaiseen perinteeseen. Toisaalta siirtymä kuvatuunlaiseen malliin ei ehkä ole myöskään tarkoituksenmukaisesta, sillä jo tällä hetkellä kandidaattivaiheen koulutusta ollaan kehittämässä laaja-alaiseksi lähtitieteet yhdistäväksi tutkintokokonaisuudeksi, josta versoo maisterivaiheen erikoistuminen. Kandidaattivaiheen nykymuotoinen kehitys ratkaisee siis pääainesidonnaisuuden ongelman, ilman että kandidaatti- ja maisterivaiheen ”kulttuurista” rakennetta suuresti muutettaisiin.

”Kandiohjelmat tulevat laajoiksi, joissa on pääaine, joka on oikeastaan epäoleellinen. Maisteriohjelmat tulevat fokuoituneiksi ja toivottavasti poikkitieteellisiksi, jolloin nykyinen pääainepohjaisuus ei ole samaa perinteistä linjaa kuin nyt.” (vastaaja 15)

”Kandidaatin koulutuksessa pitäisi kenties luopua pääaineajattelusta kokonaan ja miettiä koulutuksen rakentamista koulutusaloittain.” (vastaaja 36)

”En näe siinä järkeä ellei ole ns. yleinen luonnontieteiden kandi ja valitaan maisterivaiheen pääaine.” (vastaaja 12)

”Osaamisprofiilit pirstoutuisivat ja osaamisen taso heikkenisi. (Voi katsoa, miten briteissä on käynyt, ja ottaa opiksi).” (vastaaja 14)

”Laajat kandidaattiohjelmat mahdollistavat sujuvan siirtymisen pääaineesta toiselle.” (vastaaja 78)

”Pääaineen vaihtaminen kandidaatintutkinnon jälkeen on ”hieppo poliittinen tavoite”, mutta käytännössä se ei toimi kovin monella alalla, koska koulutukset ovat niin erikoistuneita. Ja jos

kandidaatintutkinnosta tehtäisiin hyvin yleinen, niin se ei antaisi minkään ajan kunnollista pohjaa.” (vastaaja 7)

”Tässä on suurta alakohtaista vaihtelua. Perustieteissä tarvitaan entistä syvällisempää osaamista jolloin pääaineen vaihto joko spesialisoi liikaa tai johtaa huonolaatuiseen tutkintoon. Soveltavilla aloilla kehitys voi olla ehdotetun kaltainen.” (vastaaja 10)

”Suhteellisen epätodennäköistä, että näin suurta siirtymistä tapahtuisi. Siirtyminen on ollut jo jonkin aikaa mahdollista, mutta määrät ovat olleet suhteellisen vähäisiä. Ei tunnu uskottavalta. Edelleen, jos kandi on hyvin erilaisesta oppiaineesta, niin maisteritasolla on pakko aloittaa perusasioista, jolloin maisterikoulutuksen taso väistämättä laskee.” (vastaaja 29)

”Vaikea kuvitella, että näin saataisiin hyvää riittävät perustiedot saanutta hakijajoukkoa. Toimii kylläkin, mikäli koulutusalat ovat riittävän lähellä toisiaan. Maisteriohjelmissa tästä on jo nykyisin kokemusta.” (vastaaja 46)

”Jossain määrin toivottavaa, mutta yliopiston tulisi tukea myös todellisen asiantuntijuuden syntymistä eikä pelkästään generallisteja.” (vastaaja 67)

Tieteen kehittyminen edellyttää, että tieteentekijöillä on valmius määritellä yhä uudelleen tieteen sisältöjä ja toiminnan organisoitumista. Uusiutuminen ei ole itseisarvo, vaan väline tieteen edistymisessä (vrt. skolastiikka). Joillakin aloilla uusiutuminen on nopeampaa ja alojen välillä on eroja siinä miten uusiutumisen dynamiikka määrittyy.

Väitteessä (Vuonna 2030 Itä-Suomen yliopiston tohtoreista puolet valmistuu monitieteisistä tohtoriohjelmissa) lähestyttiin yliopiston monitieteisyyttä jatkokoulutuksen näkökulmasta. Monitieteisyys on nykyajan tiedepolitiikan kulmakivikäsitem, mutta sen sisällöt ja merkitys jatkokoulutuksessa eivät ole täysin yksiselitteistä. Enemmistö vastaajista oli samaa mieltä väitteen kanssa, piti sitä todennäköisenä ja toivottavana kehityskulkuna (taulukko 3).

*Taulukko 3: Vuonna 2030 Itä-Suomen yliopiston tohtoreista puolet valmistuu monitieteisistä tohtoriohjelmista*

<b>Samaa mieltä</b>	<b>Eri mieltä</b>	<b>Todennäköinen</b>	<b>Ei todennäköinen</b>	<b>Toivottava</b>	<b>Ei toivottava</b>
68 %	32 %	62 %	38 %	78 %	22 %
n=69		n=68		n=69	

Monitieteisyys edellyttää laadukasta ja korkeatasoista perustutkimusta ja sen osa tieteenalojen perustutkimuksen kehittymistä ja edistymistä. Sen yhteydessä on kuitenkin varmistettava, että oman alan hallinta on perusteellista ja korkeatasoista. Tohtorikoulutuksen tulisi olla erikoistunutta.

”Tärkeää on, että "monitieteisyys" ei johda pinnallisuuteen, mikä on nykyään yleistymään päin. Hyödyllisen monitieteisyyden edellytys on oman alan hyvä hallinta. Yliopistojen ei pidä kouluttaa tutkijoita, jotka eivät hallitse mitään asiaa kunnolla.” (vastaaja 22)

”Monitieteisten houkuttelevien tohtoriohjelmien luominen on suuri haaste, kun tähdätään syvälliseen tieteelliseen pätevyyteen. Tuloksena on helposti "sillisalaattia", jossa tiedetään vähän monesta, mutta ei mistään paljon. Jos monitieteiset tohtoriohjelmat tähtäävät selvään ammatilliseen profiiliin, niin asia on päinvastoin.” (vastaaja 7)

”erikoistuminen on tärkeä vaikka yliopiston sisällä tarvitaankin tiedekuntien välistä yhteistyötä. tohtorin tulee olla tietyn alan tohtori.” (vastaaja 5)

”Tohtorikoulutus on maisterikoulutusta erikoistuneempaa. Monitieteisyys tarjoaa työelämärelevanttia osaamista yhteiskunnan tarvitsemalla tavalla.” (vastaaja 47)

”Monialaisuuden olisi parempi toteutua koulutuspolun alkuvaiheessa eli kandidaatintutkinnossa. Tohtoriohjelmien tulee kouluttaa spesialisteja.” (vastaaja 54)

Keskeistä tutkimuksen ja jatkokoulutuksen organisoinnissa on opiskeltavan alan syvälinen tieteellinen hallinta ja tohtorintutkinnon korkea laatutaso. Tässä keskeistä on myös tutkintorakenteiden laajuudesta, rakenteesta ja vaativuudesta käytävä keskustelu (tohtorintutkintojen kansainvälinen yhteismitallisuus).



”Monitieteisyys ei ole tässäkään itseisarvo vaan tutkinnon hyödyllinen komponentti. Tohtorintutkinnon korkea laatu kansainvälisillä mittareilla mitattuna on tärkeämpi tavoite.” (vastaaja 10)

”tohtorintutkinto ei voi kokonaisuudessaan olla monitieteinen, sen on oltava fokuksessa yhteen alaan, opinnot tulisi olla monialaisia.” (vastaaja 21)

”Olisi syytä käydä keskustelua tohtorintutkintokriteereistä ja miettiä niiden vertailtavuutta kansainvälisesti.” (vastaaja 27)

Liiallinen pääainekeskeisyys voi olla ongelmallista tieteen uusiutumisen näkökulmasta ja monitieteisyyden avulla voidaan myötävaikuttaa uusien näkökulmien syntymiseen. Tutkimusongelmat edellyttävät yhä useammin monitieteellistä lähestymistapaa ja tutkimusotetta. Lisäksi innovaatiot ja uudet avaukset syntyvät yhä useammin monitieteellisissä projekteissa.

”Jo nykyisin alkaa olla tutkintoja, jotka eivät ole puhtaasti yhtä pääainetta. Terve kehitys, koska uusi löytyy olemassa olevan ulkopuolelta.” (vastaaja 15)

”Monitieteinen, laaja-alainen yhteistyö mahdollistaa tämän ja on hedelmällistä oppimisen näkökulmasta.” (vastaaja 31)

”Ongelmat ovat lopulta monitieteisiä” (vastaaja 53)

”Yhä varmemmin innovaatiot ovat poikkitieteellisiä” (vastaaja 62)

Monitieteisyydellä voi olla jatkossa nykyistä vahvempi asema myös tohtorikoulutuksessa, vaikka koulutus olisikin tieteenalasideonnaista ja erikoistunutta. Monitieteisen tohtorikoulutuksen organisoimisen vaihtoehtona voidaan soveltaa esimerkiksi temaattisia tohtoriohjelmia.

”Pääosa tohtoriohjelmissä on v. 2030 toivottavasti temaattisia ja siten tieteiden välisiä.” (vastaaja 36)

Väitteen (Vuonna 2030 yhdeksän Itä-Suomen yliopiston kymmenestä kandidaattiotopiskelijasta jatkaa omassa yliopistossa maisterivaiheen opintoja) tavoitteena oli keskustella yliopiston vetovoimasta maisterivaiheessa. Väite jakoi mielipiteet, vaikkakin enemmistö vastaajista piti väitettä toivottavana asiantilana. Lähes puolet vas-

taajista ei kuitenkaan pitänyt sitä todennäköisenä, eli yliopiston vetovoiman oletetaan laskevan. (taulukko 4).

*Taulukko 4: Vuonna 2030 yhdeksän Itä-Suomen yliopiston kymmenestä kandidaattiopiskelijasta jatkaa omassa yliopistossa maisterivaiheen opintoja.*

<b>Samaa mieltä</b>	<b>Eri mieltä</b>	<b>Todennäköinen</b>	<b>Ei todennäköinen</b>	<b>Toivottava</b>	<b>Ei toivottava</b>
59 %	41 %	56 %	44 %	73 %	27 %
n=70		n=69		n=71	

Väitteessä (Itä-Suomen yliopiston henkilökunta voi vuonna 2030 erikoistua joko opetukseen tai tutkimukseen) lähestyttiin nykyajan tiedeyliopiston perusperiaatteen tutkimukseen perustuvan opetuksen merkitystä ja asemaa lähitulevaisuuden yliopistossa. Tämän nyky-yliopiston perusolettamuksen juuret ovat 1800-lukulaisessa humboldtilaisessa yliopistoajattelussa, jonka keskeisenä ideana oli tieteen kautta tapahtuva sivistyminen. Saksalaisen ajattelun merkittävänä innovaationa voidaan pitää tutkimustyön korostamista yksilön tieteellisessä kasvuprosessissa. (Tirronen 2010.)

Humboldtilaisen mallin toinen toimintaa ja käytäntöjä ravistellut tiedepoliittinen ajatus oli tieteen kautta tapahtuva erikoistuminen. Mallissa sivistyminen tapahtui tieteellisen erikoistumisen ja fokuoimisen avulla ja yliopisto-opiskelijat keskittyivät opiskelussaan tiettyyn varsin rajalliseen teemaan. Tämän ajattelun taustalla oli kokonaiskoulutusmalli, jossa lukio vastaa yksilön perussivistyksessä (Suomessa on käytössä jossain määrin samantyyppinen traditio). Tämä oli suuri murros verrattuna keskiajan liberal education -perinteeseen, jossa sivistyminen tapahtui laajalajaisen, seitsemän vapaan taiteen opiskelulla. (Tirronen 2010.) Vaikka tutkimuksen asema on muuttunut yksilön sivistymisprosessista, laajemmin tiedekeskeiseksi, kuvaa opetuksen ja tutkimuksen välinen yhteys yliopisto-oppimista. Toisaalta on myös hyödyllistä pohtia millaisia erilaisia malleja opetuksen ja tutkimuksen organisoimiseksi eri tieteenaloilla voi olla.

Opetus ja tutkimus ovat siis nykyajan yliopiston perustehtäviä, joista opetus on kuulunut länsimaiseen yliopistoon alusta asti. Nyky-yliopisto on modernin ajan tuote, jonka kehitys voidaan eriyttää kahteen vaiheeseen: 1800-luvulle ajoittuneeseen tutkimusyliopiston syntyyn ja toisen maailmansodan jälkeiseen modernin massayliopiston kehitykseen. Tutkimuksen laajempi asema osana yliopistoa alkoi korostua 1980-luvulla. Keskeiset kysymykset opetuksen ja tutkimuksen välisen suhteen pohdinnassa liittyvät strategis-taloudelliseen näkökulmaan siitä mikä on tehokas työnjako, joka tukee parhaalla tavalla yliopiston tavoitteita, akateemisen henkilöstöpoliittiseen näkökulmaan siitä mikä on yliopistotyön luonne ja miten

painotetaan opetusta ja tutkimusta sekä pedagogiseen näkökulmaan siitä millaista tutkimukseen perustuvan opetus ja yliopisto-opettajuuden tulisi olla.

Yliopiston sisäisen työnjaon kannalta on merkityksellistä pohtia sitä miten opetuksen ja tutkimuksen painotukset tulisi näkyä yliopiston akateemisen henkilökunnan työnkuviissa. Jo nykyään akateemisen henkilöstön välillä on suuria eroja siinä miten opetusta ja tutkimusta painotetaan ja millä ”tasolla” opetukseen osallistutaan. Olennaista on että opetus on tieteellisesti ja pedagogisesti korkeatasoista, tapahtuu modernissa oppimisympäristössä ja on sisällöllisesti riittävän kiinnostavaa. Yliopisto-oppimisen keskeisenä periaatteena on, että opiskelijalla on valmiudet tieteelliseen ajattelun ja argumentointiin ja että opiskelija on tieteellisesti sivistynyt. Tämä on nykyajan tieteeseen perustuvan opetuksen yksi keskeisistä tavoitteista. Enemmistö vastaajista oli eri mieltä, ei nähnyt toivottavana eikä myöskään todennäköisenä sitä, että yliopiston henkilökunta voisi erikoistua joko opetukseen tai tutkimukseen (taulukko 5).

*Taulukko 5: Itä-Suomen yliopiston henkilökunta voi vuonna 2030 erikoistua joko opetukseen tai tutkimukseen*

<b>Samaa mieltä</b>	<b>Eri mieltä</b>	<b>Todennäköinen</b>	<b>Ei todennäköinen</b>	<b>Toivottava</b>	<b>Ei toivottava</b>
39 %	61 %	28 %	72 %	40 %	60 %
n=65		n=63		n=71	

Opetuksen ja tutkimuksen välisen suhteen arvioinnin avainkysymykset liittyvät erikoistumisen määrään sekä opetuksen ja tutkimuksen painotuksiin. Ei ole järkevää, että jokaisen tehtävän osalta sovellettaisiin samanlaista mallia, vaan painotukset voivat vaihdella. Opetuksen ja tutkimuksen välinen suhde on välttämätön, mutta sen tulee samalla olla joustava ja monimuotoinen. Siinä tulisi huomioida tieteenalojen painotuserot, yksilön osaaminen sekä koulutuksen eri vaiheet.

”Erikoistuminen’ voisi olla hedelmällisempää enemmänkin jatkokoulutuksena” (vastaaja 17)

”Opetus- ja tutkimushenkilökunnan osalta selvät painotuserot ovat välttämättömiä, on kuitenkin pidettävä huoli siitä, että myös opetuspainotteisissa tehtävissä olisi mahdollisuus tutkimuksen tekemiseen ja vastaavasti tutkijoilla pienimuotoiseen tutkimukseen osallistumiseen. Opetuksen tulisi perustua tutkimukseen.” (vastaaja 27)

”Koulutuksen tulee perustua tutkimukseen ja sen vuoksi en näe toivottavana, että meillä olisi yksinomaan opetusta antavaa henkilöstöä. Toki opetuksen ja tutkimuksen keskinäinen paino voi vaihdella eri tehtävissä, mutta kaikkien tutkijoiden tulisi opettaa ja kaikkien opettajien tutkia ainakin jossain määrin.” (vastaaja 36)

”Kaikkien pitää opettaa ja tutkia. Se kuuluu yliopiston perus-olemuksen.” (vastaaja 8)

”Kuvatut visiot opetuksesta ovat menetelmällisesti haasteellisia, jolloin pedagogiikan kehittämiseen pitää pystyä erikoistumaan ja paneutumaan. Kaikilla tutkijoilla ei siihen riitä mielenkiintoa, ja silloin kukin voisi keskittyä parhaan osaamisensa hyödyntämiseen.” (vastaaja 7)

”Kaikkien opettajien pitäisi olla jollakin tavoin kiinni myös tutkimuksessa ja päinvastoin. Muuten yliopistoon kehittyy vanha-kantainen opettajajärjestelmä, joka on irrallaan ajankohtaisesta tutkimuksesta ja pahimmillaan laitostuu.” (vastaaja 29)

Ajatus yliopistosta tutkimukseen perustuvana instituutiona ohjaa vahvasti perustoimintojen organisoitumista, käsitystä yliopistosta ja meritoitumisperiaatteita. Murrosvaiheet ovat (konservatiivisen) profession näkökulmasta haasteellisia. Tutkimuksen vahva merkitys on nykyajan tiedeyliopiston kulmakivi, mutta opetuksen ja tutkimuksen välistä suhdetta voidaan lähestyä myös toisesta näkökulmasta. Opetuksen kehittäminen edellyttää myös opettamiseen liittyvän meritoitumisjärjestelmän vahvistamista. Tehtävät vaativat erilaista osaamista, mutta eivät voi liiaksi eriytyä toisistaan. Toteuttamismallin filosofia voi myös lähteä ”opetusvelvollisuudesta”.

”Mutta jokaisen opettajan pitäisi myös tutkia, jokaisen tutkijan pitää EHDOTTOMASTI myös opettaa!” (vastaaja 62)

”On hyvä, jos henkilökunnasta toiset paneutuvat enemmän tutkimukseen ja toiset opetukseen, koska molemmat vaativat omaa osaamistaan. Tehtävien ei kuitenkaan tulisi kokonaan eriytyä.” (vastaaja 70)

”Lisääntyvä yhteistyö amk-sektorin kanssa on todennäköinen. Työelämärelevantti koulutus myös puoltaa sitä, että opetukseen tulee voida ansiokkaasti ja meritoivasti keskittyä. Tutkimusperustaisen opetuksen tulkintaa tulee laajentaa siitä, että opettaja

opettaisi vain tutkimaansa aiheita. Se ei ole käytännössä mahdollinen lisääntyvän erikoistumisen edessä. Kuitenkin alan tutkimus tulee tuntea ja osata ohjata siinä opiskelijoita. Myös tutkimusvapailta voidaan tukea tutkimuskompetenssin ylläpitoa, myös muille kuin professoreille. Opettajien joustava pedagoginen tuki sekä koulutus ja opetuksen kehittämisen selkeämpi organisointi tukee opetukseen erikoistumista.” (vastaaja 65)

Kysymyksessä (Miten täydennys- ja avoimen yliopiston koulutus tulisi organisoida?) keskityttiin täydennys- ja avoimen yliopiston koulutuksen järjestämisen tapoihin. Vastaajat esittivät lukuisia malleja toiminnan organisoimiseksi. Näitä olivat:

1. yhtiöittäminen tai ulkoistaminen

”Yhtiöitettävä, jotta koulutus saadaan hinnoiteltua kilpailukykyisemmin ilman kokonaisrahoitusmallin taakkaa.” (vastaaja 1)

2. nykymallin mukaisesti erillisyyksikkönä

3. erillisyyksikkönä, mutta tiiviimmin opetukseen integroituna

”Hallinnollisesti erillisenä, mutta opetuksellisesti yhtenevänä kokonaisuutena.” (vastaaja 16)

”Avoin yliopisto tulisi integroida kokonaan perusopetukseen. Sieltä joustavat opiskelumenetelmät kaikkien opiskelijoiden käyttöön.” (vastaaja 38)

4. laitosperustaisesti

”Enemmän laitosperustaisesti, koska laitoksilla ja yksiköissä on se asiantuntemus, jota täydennyskoulutuksessa tarvitaan.” (vastaaja 29)

5. yhdistämällä avoimet yliopistot yhdeksi valtakunnalliseksi toimijaksi

Lisäksi korostettiin esimerkiksi avoimen ja täydennyskoulutuksen profiloimista yliopiston profiiliin mukaisesti ja etäopetuksen ja –opiskelun hyödyntämistä.

### 3.4 YLIOPISTON JOHTAMINEN JA RAHOITUS

Yliopiston johtaminen on tärkeä osa nykyajan yliopiston toimintaa ja sen perustointoja opetusta ja tutkimusta. Perinteisesti yliopiston akateemiseksi johtajaksi (erityisesti rehtori, dekaani, laitosjohtaja) on valittu useimmiten professori ja akateemisista asioista päätetty monijäsenisissä neuvostoissa tai hallituksessa. Akateeminen johtamisura on pääsääntöisesti ollut oman toimen ohessa hoidettava, luottamustehdävän tyyppinen toimi, johon on toisaalta liittynyt suuri akateemisen vallankäytön mahdollisuus. Johtamisura ei pääsääntöisesti tai suoraan edistä tieteellistä uraa ja tehtävään voi myös ajautua, vaikka motivaation pääpaino olisi esimerkiksi opetuksessa tai tieteellisessä tutkimuksessa. Päätoimisia akateemisia johtajia on tavallisesti ollut vain rehtorin tehtävät, joskin nekin ovat määräaikaaisia. Nykyisin myös suurempien akateemisten yksiköiden johtajan tehtävät ovat useimmiten päätoimisia (esimerkiksi Tampereen yliopiston tieteenalayksikköjen johtajat tai Itä-Suomen yliopiston tiedekuntien dekaanit). Tulevaisuudessa voi olla, että yhä useammin myös laitosten johtaminen on ammattimaista, mikäli yksikkökoot ovat riittäviä. Yliopiston johtamisen peruskysymys on se onko akateemisesti orientoituneella ihmisellä riittävästi valmiuksia ja motivaatiota johtamiseen.

Väitteessä (5.1 Vuonna 2030 akateeminen johtamisura on yliopistossa päätoiminen ammattiura, opetus- ja tutkijanuran rinnalla) keskusteltiin yliopiston johtamisen kehittämisestä. Peruskysymykset yliopiston johtamisessa liittyvät siihen ketkä vastaavat yliopiston yksiköiden johtamista, millaista koulutusta ja työkokemusta heiltä edellytetään, mitä taitoja he tarvitsevat työssään, millainen työnkuva johtajilla on ja millaista on akateeminen johtaminen. Enemmistö vastanneista suhtautui samansuuntaisesti esitettyyn väitteeseen johtamisuran päätoimisuudesta, piti sitä todennäköisenä ja myös toivottavana (taulukko 6).

*Taulukko 6: Vuonna 2030 akateeminen johtamisura on yliopistossa päätoiminen ammattiura, opetus- ja tutkijanuran rinnalla*

<b>Samaa mieltä</b>	<b>Eri mieltä</b>	<b>Todennäköinen</b>	<b>Ei todennäköinen</b>	<b>Toivottava</b>	<b>Ei toivottava</b>
70 %	30 %	66 %	34 %	62 %	38 %
n=70		n=64		n=68	

Yliopistojohdaminen on tasapainon hakemista itsenäisten asiantuntijoiden kesellä. Johtamismallissa painottuu vastuun delegoiminen ja henkilöstöjohtamisen hajauttaminen yksikkötasolla ryhmä-, oppiaine- ja koulutusohjelmakohtaisesti. Johtaminen edellyttää kykyä ymmärtää yliopiston ja akateemisen työn luonne, mutta myös käsitystä ja tietoa johtamisesta ja akateemisen toiminnan kehittämisestä. Mitä lä-

hemmäs toimintatasoa tullaan (opetus ja tutkimus) sitä enemmän edellytetään kykyä ymmärtää ja ohjata ihmistä sekä hallita ryhmien toimintaa ja konflikteja. Nykyaikajan organisaation hallinnossa tähän yhdistyy asioiden, prosessien ja talouden johtamisen haasteet sekä kyky kehittää ja arvioida toimintaa.

Yliopistojohtamisen yksi ristiriita on, että yliopistojohtamisessa edellytetään osaamista, jota ei tutkijankoulutus tarjoa, mutta johtajaksi valikoidutaan erityisesti tieteellisten meriittien avulla.

”Tällä hetkellä organisaation tehokkuus kärsii siitä, että johtamistehtäviin meritoidutaan akateemisilla ansioilla ja opinnäytteillä. Niissä harvoin kertyy sellaista prosessien, henkilöstön, talouden ja aineellisen ympäristön johtamista, mitä vaaditaan.” (vastaaja 65)

”Nykyinen järjestelmä jossa parhaat tutkijat päätyvät professoreiksi ja sitä kautta esimiehiksi ja budjettivastuullisiksi johtajiksi, usein ilman kovinkaan hyviä valmiuksia toimi ko. tehtävässä, ei edistä yliopistotutkimusta. Parhaiden tutkijoiden tulee tutkia ja johtajien tulee johtaa.” (vastaaja 78)

”Johtajaura on myös henkilökohtaisella tasolla vaikea valinta ainakin tieteessä menestyneelle tutkijalle.” (vastaaja 10)

Ammattimainen johtaminen koettiin myös kokonaisuudeksi, joka ei sovi yliopiston luonteeseen. Ajattelutavan mukaan yliopistoa ei voi johtaa jollei ole tietoa substanssista ja tutkijankoulutusta. Malli voi myös lisätä johtamismaailman ja akateemisen maailman välistä kuilua.

”Tämä vieraannuttaa johtajat käytännön yliopistoelämästä.” (vastaaja 2)

”Asiantuntijaorganisaatiossa, kuten yliopistossa johtajuutta ei voi olla ilman substanssiosaamista. Ilman substanssiosaamista on vaikea tehdä hyviä päätöksiä.” (vastaaja 22)

”Väite perustuu ammattijohtamiseen, joka ei sovellu yliopiston perusideaan. Tai sitten yliopistoa sellaisena kun sen nyt käsitämme ja tunnemme ei enää ole.” (vastaaja 76)

”Surullista kyllä laitosjohtaminen tulee entistä enemmän ammattijohtajien vastuulle. Samalla johtajat vieraantuvat siitä, mikä on tutkijantyössä tärkeää ja miten hyvät tulokset syntyvät.

Ammattijohtaminen myös sitoo yliopiston resursseja, mutta toisaalta nykyisenkaltainen laitosjohtaminen ei motivoi ketään jollain laitosjohtajia on erittäin vaikea löytää professorien keskuudesta.” (vastaaja 47)

Yliopiston johtamisessa keskeistä on ymmärtää akateemisen yhteisön toimintalogiikka. Osaava johtaja ymmärtää organisaation toiminnan luonteen ja erityispiirteet. Yliopistossa asiantuntijoiden johtaminen ei välttämättä edellytä vuosien tai vuosikymmenten akateemista uraa, mutta kokemusta akateemisesta maailmasta, tieteenalasta sekä johtamisesta. Yliopistojohtaminen on erityisen tärkeässä roolissa akateemisen toiminnan kehittämisessä. Avoin kysymys on millaisten urapolkujen avulla siihen voidaan pätevyitä. On kuitenkin todennäköistä, että nykymaailmassa ja nykyajan organisaatiossa johtamisen tulisi olla ammattimaista. Johtaminen on aikaa vievää ja siihen tulisi voida panostaa. Johtamisen päätoimisuus on ratkaisevaa silloin, kun yksikkökoot ovat suuria. Silloin oli syytä pohtia akateemista uramallia myös johtamisen näkökulmasta.

”Yksi perusongelma suomalaisissa yliopistoissa on nimenomaan johtaminen, joka nähdään edelleen pikemminkin luottamusmiesmäisenä kuin professionaalisenä tehtävänä. Mm. talousbyrokratia on johtanut polarisaatioon, missä näihin tehtäviin ei juuri kukaan halua, ja toisaalta muutamat harvat haluavat nimenomaan tätä vallankäyttöä.” (vastaaja 3)

”Hyvä hallinto on oma ‘tieteenlajinsa’. Tutkijat tutkijoita, opettajat opettakoot ja ‘joka johtaa, johtakoon taidollisesti’.” (vastaaja 81)

”Johtamisen parantaminen edellyttää panostamista johtamistaitoihin. Silti yliopistossa on oltava niin että johtajilla on kunnan tutkimusymmärrys (joka voi tulla yliopiston ulkopuoleltakin).” (vastaaja 18)

”Moderni yliopisto tarvitsee johtamista. Osaavaa sellaista, jotta voidaan turvata tieteen tekeminen.” (vastaaja 15)

”Yliopistojen toimintaympäristö on muuttunut ja muuttuu varmasti edelleen siten, että toiminnan tuloksellisuuden painoarvo kasvaa. Yliopistoilta edellytetään niin ikään ketteryyttä reagoida muutoksiin, mikä puolestaan edellyttää valintojen tekemistä. Mielestäni kaikki tämä edellyttää ammattimaista johtamista, myös akateemisen johtajuuden osalta.” (vastaaja 36)



Yliopiston johtamisen yhteydessä olisi järkevää keskustella siitä minkä tyyppistä yliopistajohtajuuden tulisi olla ja mikä on akateemisen asiantuntijuuden asema yliopistajohtamisessa. Yliopistajohtamisessa on tarkoituksenmukaista soveltaa erilaisia johtamismalleja ja johtaminen on sovittautumista yksikön tieteenala- ja organisaatiokulttuuriin. Asiantuntijoiden johtaminen on usein dialogijohtamista ja käsiteltävät asiat on keskusteltava auki tapaamisissa ja kokouksissa. Tähän yhdistyy henkilöiden johtaminen, luottamus, kyky ylläpitää motivaatiota ja taito rakentaa toimintaympäristöjä, jotka edistävät luovaa tieteellistä toimintaa. Strategisen johtamisen näkökulmasta keskeistä on rakentaa toiminta- ja ohjausjärjestelmä, jonka avulla yliopiston johto ja hallitus voivat ohjata eriytyneitä, alhaaltapäin ohjautuvia ja akateemisen vapauden mukaisesti toimivia yksiköjä (Tirronen 2013).

Kysymyksessä [Millaista strategisen rahoituksen tulisi mielestänne olla, mihin sen tulisi kohdentua ja mikä tulisi olla sen osuus kokonaisrahoituksesta (vuonna 2012 4,2 %:a)]? keskusteltiin yliopiston strategisesta rahoituksesta. Strateginen rahoitus on yliopiston johdon ja hallituksen ohjauksellinen strategisten tavoitteiden edistämisessä ja toteuttamisessa. Yliopiston kehittämisenäkökulmasta strategisella rahoituksella on keskeinen ohjaava vaikutus. Sen avulla voidaan esimerkiksi tukea opetuksen ja tutkimuksen laadun kehittymistä ja uusiutumista.

Miten, mihin ja millä perusteilla strategista rahoitusta tulisi siis kohdentaa. Vastaajat näkivät strategisen rahoituksen merkityksen yliopiston ohjauksellisena pääsääntöisesti myönteiseksi. Osa vastaajista arvioi yliopiston nykyisen strategisen rahoituksen epäonnistuneeksi, osin koska se ei ollut riittävän läpinäkyvää, osin koska itse strategiaan ei sitouduttu ja osin koska se kohdistui jo vahvoihin aloihin (Matteus-efekti).

”Jotta strategista rahoitusta olisi järkevää käyttää elementtinä, tulisi yliopistolla olla strategia, johon yliopistolaiset voivat sitoutua. Tällä hetkellä ollaan kaukana tästä. Aidosti yhteisesti määritettyjen strategisten linjausten nojalla, voidaan rahoitusta käyttää tutkimustoimintaan ja sen tukemiseen. Alle 5 % taso on riittävä, enempiä se ei voi olla.” (vastaaja 27)

”Tutkimuksen kärkihankerahoituksen jakaminen 2010 herätti runsaasti kritiikkiä. Tulevan strategisen rahoituksen jakamisessa pitäisi korostaa enemmän oikeudenmukaisuutta, läpinäkyvyyttä ja uudistumista.” (vastaaja 22)

”Strategisen rahoituksen idea on hyvä, mutta kohdentamisessa on epäonnistuttu yliopiston ongelmallisten vahvuusalojen määrittelyn johdosta. Nyt rahaa ohjautuu sinne, missä sitä on jo en-

nestään runsaasti ja innovaatioiden syntyyn ei ole intohimoa. Osuus on melko hyvä.” (vastaaja 1)

Strategiset valinnat ovat monialaisen ja itseohjautuvan asiantuntijaorganisaation koetinkohta. Strateginen rahoitus onkin tasapainoilua erilaisten strategianäkemysten välillä. Merkittävä osa vastaajista näki, että strategista rahoitusta tulisi kohdentaa erityisesti uusien avausten, alojen ja uuden osaamisen tukemiseen. Nuorten ja lahjakkaiden, väitöskirjavaiheen ja väitöskirjavaiheen jälkeisten tutkijoiden tunnistaminen on tässä näkökulmasta keskeistä.

”Sen tulisi kohdistua niihin aloihin, joilla syntyy uutta ja innovatiivista tutkimusta, ja jota voidaan hyödyntää myös yliopiston ulkopuolella.” (vastaaja 2)

”Merkittävästi suunnattava nuorten huippulahjakkuuksien sitomiseen UEF:iin.” (vastaaja 9)

”Strategisen rahoituksen pitäisi pääosin keskittyä uusiin pääfo-kusten sisäisiin, läheisiin tai välisiin uusiin avauksiin.” (vastaaja 15)

”Uusiin avauksiin kannustavaa, sen ohella että olemassa olevan huipputyön jatkamista tuetaan. Tutkimuksellisia riskejä pitää uskaltaa ottaa. Strategista rahoitusta on paikallaan käyttää pal-kitsemiseen myös euroilla (paitsi tutkimusrahoitus myös tulos-palkkiot henkilöille).” (vastaaja 18)

”Rahoitus tulisi suunnata tutkimukseen ja sen vahvistamiseen sekä tulevaisuuden lupauksen tukemiseen.” (vastaaja 37)

”Tukemaan esim. rajapintojen uusia avauksia, tutkimuksen uu-siutumista tai kansalliseen/kansainväliseen eturintamaan me-nossa olevia hankkeita.” (vastaaja 32)

”Strategisella rahoituksella tulisi tukea strategisten tavoitteiden toteutumista ja yliopiston profiloitumista. Keskittäisin sen melko pitkälle uusiin avauksiin en jo vahvojen olemassa olevien rakenteiden tukemiseen.” (vastaaja 25)

”Tukea menestystä ja rohkeita uusia avauksia.” (vastaaja 77)

"Strategista rahaa tulee käyttää nousevien alojen tukemiseen. Sen osuutta kokonaisrahoituksesta ei kuitenkaan ole syytä kasvattaa." (vastaaja 8)

Toisaalta strateginen rahoitus on myös väline kärkialojen tukemisessa ja painoalojen kehittämisessä.

" keihäänkärkiin 15%" (vastaaja 21)

"Strateginen rahoitus on oleellinen työkalu yliopiston huippu-tutkimukseen kohdistuvien tavoitteiden toteuttamisessa." (vastaaja 47)

"Sen tulisi kohdentua hallituksen valitsemiin painopistealoihin, 10 %." (vastaaja 50)

"Kohdennus pääosin tunnistettujen ja tunnustettujen vahvuuk-sien kehittämiseen, ei avoimilla hauilla." (vastaaja 55)

"Strateginen rahoitus on erityisosaamiseemme liittyvää rahoitusta" (vastaaja 58)

"Valituilla harvoilla keihäänkärkialueilla maailmanluokkaan pyrkimiseen tutkimuksen keinoin, ja tuon kipeän prosessin rahoittamiseen" (vastaaja 62)

"Valittava strategiset kärkihankkeet. vaikuttavuus kärsii "jokai-selle jotakin" periaatteella." (vastaaja 73)

Kolmanneksi strategista rahoitusta voidaan hyödyntää tutkimus- ja koulutustoi-minnan edellytysten rakentamisen ja tavoitteiden saavuttamisen tukemisessa, esi-merkiksi kansainvälistymisessä, täydentävän rahoituksen hankkimisessa ja monitie-teisyyden edistämisessä.

"Strategisen rahoituksen tulee olla riittävän pitkäkestoista (min. 5 vuotta) ja se tulee kohdentaa kv-huipulle pyrkivien tukemi-seen (toki niille joilla sinne on reaaliset mahdollisuudet). UEF alkuvaiheen strategisista rahoista iso osa tuli kohdennettua täs-sä mielessä väärin, niille joiden pitäisi jo pärjätä kansainvälises-sä kilpailussakin." (vastaaja 20)

"Kansainvälistä kilpailukykyä kehittävät alat." (vastaaja 52)

”Yliopiston oman strategiarahoituksen tulisi tukea täydentävän rahoituksen hankkimista ulkopuolisista lähteistä. Se pitäisi kilpailuttaa asiantuntijoiden arvioihin perustuen, ja mahdollisuuksia hakemiseen pitäisi laajentaa myös mahdollisten painoalojen ulkopuolelle tutkimuksen huippujen löytämiseksi.” (vastaaja 49)

”Strategista rahoitusta tulisi tutkimuksen ohella kohdentaa myös sellaisiin hankkeisiin, joilla voisimme kehittää myös muita toimintojamme, esim. huolella harkittuja tukitoimintoja - sellaisia, joilla edistetään onnistumista ydintoiminnoissa. En lähde arvioimaan, mikä olisi sopiva strategisen rahoituksen osuus kokonaisrahoituksesta.” (vastaaja 36)

”Kohdennus nouseville aloille, monitieteiseen tutkimukseen ja koulutukseen.” (vastaaja 45)

”Strategista rahaa tulisi ehkä kiinnittää enemmän aidosti monitieteisiin hankkeisiin.” (vastaaja 67)

Strategisen rahoituksen kohdentumisesta esitettiin myös monimuotoisuutta tukevia ja kokonaisvaltaisuuden perustuvia näkemyksiä.

”Strategisen rahoituksen osuutta tulisi kasvattaa ja sen tulee tasapuolisesti kohdistua sekä tutkimukseen että opetukseen. Tutkimus ja opetus ovat UEF:n elinvoimaisuuden kannalta yhtä tärkeitä.” (vastaaja 78)

”Tukee vahvuusaloja, kannustaa uusiin innovaatioihin ja avuksiin, kannustaa nuoria tutkijoita etenemään urallaan.” (vastaaja 23)

”Strategisen rahoituksen tulisi suuntautua profiloitumisen mukaisesti. Kuitenkin rahoituksen tulisi jakaantua nykyistä tasaisemmin tutkimukseen ja opetukseen.” (vastaaja 31)

”Strategisen rahoituksen osuutta voisi nostaa nykyisestä, ja se voisi vaihdella "suhdanteiden" mukaan. Kohteet tulisi valita toisaalta pitkäjänteisen strategisen suunnittelun perusteella, mutta sen lisäksi myös ajankohtaisten kehittämishankkeiden mukaan.” (vastaaja 7)

”Vastaisin toisinpäin. Vain tietyt perusrakenteet ja perustutkinto-ohjelmat (undergraduate) olisivat perusrahoituksen piirissä. Myös määräaikaisilla ohjelmilla olisi aikaan sidottu keskipitkä perusrahoitus. Kaikki muu olisi suhteellisen joustavaa ja sikäli strategista rahoitusta.” (vastaaja 63)

”Sen tulisi osin olla vahvoja tutkimushankkeita tukevaa, mutta suuri osa tulisi varata myös uusille, nouseville teemoille ja ideoille.” (vastaaja 75)

Kysymyksessä [Millaista on hyvä henkilöstöjohtaminen (rekrytointi, kannustejärjestelmät ja uramalli)] keskityttiin yliopiston ohjauskeinoihin henkilöstön johtamisessa. Henkilöstöjohtamisen haaste liittyy henkilöstön johtamiseen ryhmissä, laitoksilla ja oppiaineissa, mutta erityisesti myös yliopistotason ohjausmuotoihin. Akateemisten ihmisten johtaminen edellyttää paitsi käsitystä tieteenalan toimintaperiaatteista ja tieteen tekemisen normeista myös käsitystä ihmisten toiminnan periaatteista ja käyttäytymisestä. Yliopistotasolla keskeisiä ohjauskeinoja ovat rekrytointi, kannustejärjestelmät ja uramalli.

Henkilöstön johtaminen on asiantuntijaorganisaation strategista ydinaluetta. Hyvän henkilöstöjohtamisen keskiössä on ihmisten johtamisen lisäksi ohjausvälineet kuten uramalli ja tutkijoiden tukeminen tutkijanuran eri vaiheissa, kannustinjärjestelmien hyödyntäminen ja rekrytointien kokonaisvaltaisuus. Tieteellisen tutkimus- ja opetustoiminnan tuloksellinen toteuttaminen edellyttää inhimillisten voimavarojen johtamisen hallintaa. Tutkijan- ja opettajanuran näkökulmasta keskeistä on riittävän toimiva uramalli. Tämä ei ole vain tekninen, taloudellinen tai rakenteellinen kysymys, vaan liittyy ihmisten ja heidän asiantuntijuuden arvostamiseen. Yliopisto on tästäkin näkökulmasta monimuotoinen oppineiden yhteisö. Itä-Suomen yliopistossa oli vuonna 2011 yhteensä 1452 akateemista asiantuntijaa, joista 240 oli professoreita. Tämän lisäksi yliopistossa oli 1089 teknistä ja hallinnollista henkilöä.

”Yliopistouran tulisi noudattaa työelämässä yleisesti käytössä olevia periaatteita: nuorempi tutkija määräaikaisessa pestissä, sitten tutkimusta toistaiseksi työsuhteessa edeten uramallin portaita osaamisen ja vastuiden kasvaessa. Ei jatkuvalle muuttaman vuoden päästä tehtävälle arvioinnille jatkamisesta!” (vastaaja 7)

”Uramallin osalta voisi tarjota useampaa mallia, eli sekä strukturoitua kehitystä että vapaampaa mallia, ja näin pyrkiä miellyttämään eri koulutus- ja ideologiapohjilta pyrkiviä henkilöitä.” (vastaaja 17)

”Määräaikaisten työsuhteiden radikaali vähentäminen, yliopiston otettava vastuu tutkijoiden palkkaamisesta vaikkakin rahoitus on pirstaleista.” (vastaaja 25)

”Uramalli tulisi olla mahdollista sekä opetuspainotteisissa että tutkimuspainotteisissa tehtävissä.” (vastaaja 31)

”Tenure track systeemin käyttö ehdoton edellytys ja siihen yliopistolla oltava selkeät säännöt ja mitä odotetaan kunkin tason toimijoilta.” (vastaaja 37)

”Uramalli pitää olla nuoria tutkijoita ja opettajia kannustava.” (vastaaja 46)

”Tenure track nuorille lupaaville kyvyille.” (vastaaja 52)

”Pitkänlinjan pätkätöyläisenä voi sanoa että sitä odotellessa... eli tulisi myös sitouttaa ja "palkita" vuosikaudet yliopiston hyväksi tekeviä toimijoita (esim. vakinaistamiset) ilman että auki olevat toimet annetaankin etusijalla aina ulkopuolisille. Uramalli on siis hyvin suhteellinen ja vain harvoille edes mahdollinen.” (vastaaja 60)

”Yliopiston tulee pyrkiä sitouttamaan parhaat kykynsä tenure track uramallin avulla ja näin mahdollistaa ennustettava eteneminen akateemisella uralla.” (vastaaja 78)

Toimivan uramallin ohella toinen yliopistotason henkilöstöjohtamisen ydinmuodoista on kannustinjärjestelmät, joka tulisi ulottaa koskemaan koko henkilökuntaa. Kannustimet ovat osa nykyaikaista palkkauspolitiikkaa erityisesti tulosohjatussa organisaatiossa. Akateemisen toiminnan näkökulmasta kannustimia tulee kuitenkin soveltaa harkitusti ja varmistaa että toiminnan lähtökohtana on tieteellinen laatu ja tiede.

”Nykyiset kannustejärjestelmät tarjoavat hyvät mahdollisuudet kannustavalle palkkaukselle, jos niitä käytettäisiin hyvin - ja avoimesti.” (vastaaja 7)

”Palkka on hyvä kannustin, samoin kunnollisista työoloista huolehtiminen. Akateemisesta vapaudesta ei tule tinkiä” (vastaaja 8)

”kannustejärjestelmän (palkkausjärjestelmän) tulee olla nykyistä paljon kannustavampi ja siinä pitää pystyä liikkumaan myös alaspäin, jos työn tulos ei vastaa palkkausta.” (vastaaja 13)

”Kannustinjärjestelmiä tulisi kehittää ja niiden tulisi olla aidosti toimivia (oltava resurssit).” (vastaaja 31)

”Palkitsemisjärjestelmän tulisi olla aito ja läpinäkyvä koko yliopiston henkilöstölle. Jos teet hyvin työsi, siitä tulisi palkita ja vastaavasti palkka voisi myös laskea. Kaikilla aloilla, ei vaan professoreilla.” (vastaaja 45)

Kolmantena yliopistotason henkilöstöjohtamisen keinona voidaan soveltaa rekrytointeja. Rekrytoinnit ovat yliopiston menestymisen, tieteellisen laadun kehittymisen ja toiminnan jatkuvuuden näkökulmasta ydinasioita. Rekrytoinneissa on tärkeää, että pystytään tunnistamaan tieteenalojen lahjakkaat tutkijat ja sitouttaa heidät yliopistoon.

”Kansainvälistä rekrytointia lisätään, mutta myös omassa yliopistossa tulee olla kannustava uramahdollisuus.” (vastaaja 8)

”Rekrytoinnin tulisi olla avointa ja perustua avoimeen julkiseen arviointiin. Erityisistä syistä tästä voidaan poiketa, mutta vain poikkeustapauksissa.” (vastaaja 7)

”Parhaat rekrytointi kandidaatit tulee identifioida aikaisessa vaiheessa talon sisällä ja ulkona.” (vastaaja 10)

”Rekrytoinnissa ei saa kategorisesti nojautua johonkin tiettyyn ahtaaseen malliin, vaan strategian kannalta hyviä ”profiilitutkijoita ja -opettajien” hankintaan hyvä panostaa. Sopiva monipuolisuus henkilöstössä on paikallaan, mukaan myös käytännön t&k&i- ja johtamiskokemusta omaavia.” (vastaaja 18)

”Rekrytoinnin tulee olla kaikille avointa, eikä siinä saa tapahtua poissulkemista kuten välillä UEF:ssa on kaavailtu. Myös talon sisällä oleville tulee tarjota samat mahdollisuudet edetä kuin ulkopuolelta rekrytoitaville. Tällä hetkellä ongelmana on se, että ei tarkkaan tiedetä mitä voidaan missäkin tehtävässä tehdä, esimerkiksi opetustaakat jakautuvat täysin epätasaisesti samoissa yksiköissä, Kun puuttuvat riittävät normit, on asioita vaikea ratkaista.” (vastaaja 27)

”Rekrytinnissa tulee kiinnittää entistä enemmän huomiota henkilön soveltavuuteen pelkkien julkaisu-, ohjaus- ja opetusmäärien sijaan sillä määrä ei korvaa laatua.” (vastaaja 78)

Kysymyksessä, mitä kehityskohteita yliopistojohtamisessa tällä hetkellä on? haluttiin tietää millä tavalla yliopiston johtamista voitaisiin parantaa. Tutkimuksen vastauksista erottui kaksi kokonaisuutta, jotka nähtiin keskeisiksi yliopiston johtamisen kehittämässä. Ensinnäkin keskeistä on päätettävien asioiden valmistelun avoimuus ja läpinäkyvyys tiedonkulku ja keskustelukulttuuri. Toiseksi korostettiin ammattimaista johtamista sekä laitos- ja ryhmätason johtajuuden kehittämistä. Vaikka yliopiston toiminta perustuu akateemiselle vapaudelle ja akateemisten yhteisöjen itseohjautuvuudelle, ei yliopisto voi toimia ”painovoimattomassa” tilassa, vaan asiantuntijoita tulee voida ohjata haluttuun suuntaan strategisen johtamisen prosessien avulla, mutta erityisesti laitos- ja ryhmätason johtamisprosessien keinoilla.

Tiedollisena instituutiona yliopisto on vastuussa myös oman toiminnan kriittisestä itsearvioinnista. Tätä vastuuta ja siihen sisältyvää päätöksentekoa ei voida ulkoistaa. Valmisteluvaiheen peruseriaate liittyy akateemisen yhteisön integrointiin osaksi valmistelutyötä. Tämä voidaan toteuttaa eri tavoin, tyypillisesti sovelletaan keskitetyn ja hajautetun ohjauksen sekamallia, jossa integrointi toteutetaan monijäsenisissä suunnittelu- ja hallintoelimisissä, mutta myös erityyppisten projektin ja tiedonkulun avulla. Toimintaa ohjaavia arvoja ovat esimerkiksi läpinäkyvyys ja avoimuus ja dialogisuus. Nämä korostuivat myös tutkimuksen vastauksissa.

Valmistelun perustelut ovat lisäksi auki kirjoitettava, keskusteltava ja informoitava mahdollisimman monella tavalla, jotta läpinäkyvyyden ja avoimuuden vaatimukset täyttyvät. Yliopistojohtaminen on kokonaisuus, johon sisältyy erilaisia johtamisprosesseja; keskeistä näyttäisi olevan yliopiston strategisen johtamisen ohella johtajuus erityisesti tiedekunta-, laitos- ja ryhmätasolla sekä asioiden prosessointi monijäsenisissä suunnittelu- ja hallintoelimisissä. Avoimuuden ja läpinäkyvyyden vaatimukseen voidaan vastata esimerkiksi kehittämällä toiminta- ja ohjausjärjestelmiä, luomalla riittävän selkeitä ja yhteisiä toimintatapoja, arvoja ja sääntöjä. Erilaiset intressit ja näkemykset ovat keskusteltava auki ja sovittava monijäsenisissä ryhmissä. Avoimuuden ja läpinäkyvyyden suurin uhka on asioiden sopiminen epävirallisesti. Ylhäältä alaspäin suuntautuvien prosessien on siis oltava kunnossa, mutta samalla alhaalta ylöspäin suuntautuvassa toiminnassa on ymmärrettävä ylhäältä alaspäin suuntautuvien menettelytapojen merkitys ja yksiköiden asema osana laajempaa kokonaisuutta. Akateemiseen vapautteen sisältyy myös vaatimus sitoutumisesta ja vastuusta.



”Päätöksistä ei keskustella etukäteen avoimesti eikä niitä perustella. Henkilöstöä johdetaan vain epäsuorasti. Tarvitaan koulutusta ja asenteiden sekä osaamisen muuttamista.” (vastaaja 7)

”Informaationkulku ja kommunikaatio ns. alempien tahojen kanssa on kaukaista. Keskustelun ja toiminnan voisi yksinkertaistaa keskiverto kanssakävijän tiedoksi, ja tapa jolla tämä tieto levitetään voisi olla uudelleenarvioinnin tarpeessa.” (vastaaja 17)

”Päätöstenteon läpinäkyvyyden lisääminen” (vastaaja 23)

”Avoin keskustelu ennen päätöksen tekoa puuttuu. Päätöksen voi silti tehdään johdon tasolla pienemmällä porukalla niiden kesken ketkä kantavat vastuun. Asiantuntijaorganisaatiossa ihmisille pitää antaa mahdollisuus ilmaista mielipiteensä asiasta.” (vastaaja 25)

”Henkilöstön mukaan ottaminen toimintaan aidolla tavalla, ei vain kuullen vaan myös kuunnellen. Vallan keskittäminen yksikköjohtajille on johtanut hankaluuksiin. Mahdollisuus vaikuttaa päätösten valmisteluihin ja päätöksiin puuttuu tällä hetkellä.” (vastaaja 27)

”Suurten linjanvetojen valmistelu on usein puutteellista. Henkilöstöä, asiantuntijoita ja yhteiskunnan sidosryhmiä aletaan kuulla vasta siinä vaiheessa, kun asiat päätyvät paikallisiin lehtiin.” (vastaaja 29)

”Yliopistojohtamisen ja päätöksenteon avoimuus on kipupiste tällä hetkellä. Tehdyt ratkaisut eivät näyttäydy linjakkaina, koska ratkaisujen perustana oleva logiikka ei ole julkista ja kaikkien tiedossa.” (vastaaja 47)

Toimintaprosessin hallinnan lisäksi yliopistojohtamisen yksi haaste liittyi akateemisen yksikköjen johtamiseen sekä akateemisen johtajuuden vahvistamiseen ammatillisuutta korostamalla. Yliopistojohtamisen ydinalue liittyy opetuksen ja tutkimuksen johtamiseen sekä asiantuntijajohtamiseen ryhmissä ja laitoksilla.

”Ongelmat eivät ole niinkään keskushallinnossa, vaan tiedekunta- ja osastotasolla. Tämä vaikuttaa eniten työhyvinvointiin, motivoitumiseen ja jaksamiseen”. (vastaaja 3)

”Liian paljon valtaa liian harvoilla. Henkilöstöä on vaikeaa saada nykymallilla mukaan suuriin rakenteellisiin ja strategisiin ratkaisuihin. Laitostason johtajuutta ja päätösvaltaa on lisättävä.” (vastaaja 10)

”Esimiestoiminta, ammattimainen johtajuus tiedekunta-, laitos- ja tutkimusryhmätasolla” (vastaaja 50)

”Akateemisen toiminnan johtaminen ja sikäli strateginen ajattelu ja henkilöstöjohtaminen niin, että johtajat todella johtavat asiantuntijaorganisaatiota. Nyt akateemisen johtajan ja hallinnon managementin ero on häilyvä ja akateemisuutta heijastellaan liikaa oman opettajan ja tutkijan uran kautta.” (vastaaja 63)

”Ammattimaisuuden kasvaminen. Hyvä tutkija ei ole välttämättä hyvä johtaja. Päästävä eroon tutkijasaavutusten palkitsemisesta johtajapostilla.” (vastaaja 67)

”Yliopistossa johtajaksi päätyvät huippututkijat ilman näyttöjä kyvystä toimia johtotehtävissä. Yliopiston tulee kouluttaa johtajiaan aktiivisemmin.” (vastaaja 78)

”Aikaa tulee olla myös riittävästi johtamiseen, hyvä ja innostava tiimi johtajan lisäksi! Johtajan tulee olla niin kokenut, ettei oman egon korostamista enää tarvita.” (vastaaja 41)

Toisaalta johtaminen edellyttää myös alaisilta oikeaa asennoitumista ja suhtautumista johtamistilanteeseen; onko akateemisen yhteisön asiantuntijoiden alaistaitosaaminen ja kyky tulla johdetuksi riittävää?

”Mielestäni yliopistossa on johtajuutta ja henkilöstöllä vaikuttamismahdollisuuksia. Kenties kritiikki johtamista kohtaan johdetaan nimenomaan siitä, että akateeminen yhteisö ei ole tottunut siihen, että sitä johdetaan. Muutokset toimintaympäristössä edellyttävät kuitenkin johtajuutta; jatkossa mahdollisesti vielä nykyistäkin enemmän.” (vastaaja 36)

### 3.5 KANSAINVÄLISTYMINEN

Kysymyksessä (Miten yliopisto voi johtamisen ja toiminnan ohjauksen avulla edistää ja tukea opetuksen ja tutkimuksen kansainvälistymistä?) keskusteltiin yliopiston kansainvälistymisen edistämisen mekanismeista. Kansainvälisyys ja kansainvälistymisen edistyminen on nykyajan yliopiston perustunnusmerkki. Kansainvälistyminen ei toteudu kaikilla tieteenaloilla samalla tavalla ja painotukset ja intensiteetti usein vaihtelee. Kansainvälisyys ei myöskään ole kaikilla tieteenaloilla toiminnan ensisijainen päämäärä, mutta ilman kansainvälistä aktiviteettia on vaikea perustella tutkimusintensiivistä toimintaa nykypäivänä. Kansainvälisyyden ulottuvuuksia ja näköaloja on useita; keskeisimmät niistä ovat opiskelija- ja opettajavaihto, rekrytoinnit, julkaisutoiminta ja rahoitus. Kansainvälisyys tukee nykyajan tieteen ja perustutkimuksen toteuttamista. Sen lähtökohtana ovat tutkijat ja akateeminen vapaus. Yliopistotason ohjauksessa painottuvat erityisesti tukipalvelut.

*”Yliopiston toiminta internetin aikakaudella, erityisesti tutkimuksessa on jo nyt hyvin kansainvälistä. Kansainvälisyys on erityisesti tutkimusta tukeva elementti, ei mikään päämäärä sinänsä. Kansainvälistymisen pitää tapahtua tutkimuksen ehdoilla ja tämä tapahtuu hyödyllisimmin tutkijoiden toimesta.” (vastaaja 22)*

*”Tieteellinen vapaus johtaa automaattisesti kansainvälistymiseen.” (vastaaja 24)*

*”Kansainvälisyys on ”sisäänleivottua”, ei mikään erikseen harjittu toimenpide.” (vastaaja 58)*

*”Tutkimuksen kansainvälistyminen lähtee yksittäisistä tutkijoista, tutkimusryhmistä ja tutkimusverkostoista. Tukipalveluiden tulisi kuitenkin olla sellaisessa ”iskussa”, että esim. kansainvälisen rahoituksen hakeminen olisi mahdollisimman helppoa ja yliopistosta jätettävät hakemukset korkeatasoisia.” (vastaaja 36)*

*”Tukemalla esimerkiksi kansainvälisiä rekrytointeja ja henkilöiden sijoittumista kaupunkeihin. Nyt keskuspalvelusta saavat henkilöstöpalvelut olemattomat. Edistämällä tutkija- ja opettajavierailuja ulkomaille paikkoihin, joissa aitoa mielenkiintoa yhteistyöhön.” (vastaaja 1)*

Kansainvälistymistä voidaan tukea lisäksi palkitsemis- ja kannustinjärjestelmillä, oppimisympäristöillä ja etäteknologialla sekä UEF:n kampuksilla järjestettävillä

kansainvälisillä konferensseilla. Keskeistä on myös kansainvälinen rekrytointi ja kansainvälisten maisteri- ja tohtoriohjelmien toteuttaminen.

”Näiden asioiden tulisi olla selviä palkittavia tavoitteita yksilön ja yksiköiden toiminnassa.” (vastaaja 7)

”Tuetaan kansainvälisen rahoituksen hakemista, esim. palkitaan niitä ryhmiä jotka hakevat aktiivisesti kansainvälistä rahaa (porkkana ja keppi molemmat käyttöön).” (vastaaja 9)

”Rahaa ja aikaa. Kumpaakaan ei ole nyt.” (vastaaja 38)

”Raha on hyvä kannustin, samoin kieliopintojen tukeminen.” (vastaaja 8)

”Osoittamalla ko. toimintaan selkeästi määritellyjä määrärahoja.” (vastaaja 41)

Kansainvälistymisen esteet liittyvät usein voimavarojen hallintaa ja niiden riittämättömyyteen sekä tukipalveluihin. Yksilötasolla kansainvälistymisen esteenä voi olla lisäksi työsuhteen epävarmuus.

”Riittäväällä resursoinnilla ja selkeillä ohjeistuksilla, jossa asioita ei ratkaista tapauskohtaisesti vaan luodaan selvät toimintalinjat koko yliopistoa kattavaksi. Pätkätyöläisten on vaikea lähteä kehittämään kansainvälistyvää opetusta, kun oma jatko on epävarma. Ei ole järkevää uhrata resursseja yhteisön toiminnan kehittämiseen, kun ei tiedä missä itse kohta on. On järkevämpi panostaa tutkimukseen, koska se on ainoa mitä tällä hetkellä arvioidaan. Kansainvälistymisen fasiliteettien pitäisi olla paremmalla tolalla kuin ne nyt ovat.” (vastaaja 27)

”Kaikilla tavoin (esimerkit, yhteistyösuhteet, niistä palkitseminen, resursoinnista huolehtiminen). Esim. kansainvälistymisen yksi este voi yksilötasolla olla se, ettei pysty sopimaan kansainvälistä vaihtoa (opettaja/tutkija) kun työsuhteet ovat niin määraaikaisia ettei voi olla varma niiden jatkumisesta (vaikka tähän asti ovatkin jatkuneet).” (vastaaja 60)

Kysymyksessä (Onko Venäjä-osaaminen Itä-Suomen yliopistolle tärkeää ja miten Venäjä-osaamista voidaan konkretisoida ja edistää?) keskityttiin Venäjä-osaamisen merkitykseen sekä sen edistämisen keinoihin. Venäjä-osaaminen on määritelty yliopiston nykyisessä strategiassa alueellisesti ja kansallisesti merkittävästi alaksi.

Venäjä on maantieteellisesti Itä-Suomea ja yliopistoa lähellä, vaikka suuret kaupungit ja yliopistot, eivät olekaan aivan rajalla. Maantieteellinen läheisyys on vahvuus erityisesti koulutusviennille ja kansainvälisten maisteriohjelmien toteuttamiselle sekä tutkimusyhteistyölle. Opetus- ja tutkimusyhteistyön näkökulmasta Venäjä on kuitenkin yksi kumppani muiden joukossa. Se on merkittävä osa toimintaa joillakin tutkimus- ja koulutusaloista ja sen asema voisi olla vahvempi myös useilla yliopiston aloilla.

Venäjä-osaaminen nähtiin tärkeäksi, mutta myös strategisesti toisarvoiseksi. Sitä pidettiin osilla aloista keskeisenä tekijänä, kun taas joillakin aloilla sillä ei ollut keskeistä merkitystä tai merkitystä ollenkaan. Sen vahvistaminen tulisi ratkaista järkevällä tavalla ja ensisijaisesti perustua tieteellisille tekijöille, joskin Venäjään liittyy erittäin suuri koulutusvientipotentiaali. Yhtä yhteistä nimittäjää Venäjä kysymyksissä ei kuitenkaan ollut. Venäjä jakaa mielipiteet ja on strategisesti herkkä teema. Sen vahvistaminen edellyttää monien ongelmien ratkaisemista. Yleisesti ajateltuna yliopisto voisi toimia eräänlaisena solmukohtana Venäjä-osaamisessa.

”Tämä on ratkaistava viisaasti. Venäjä osaaminen on kuitenkin rajattua ja pienimuotoista. Mahdollisuuksia on paljon mutta riskejä todella paljon. Meidän olisi oltava kai siellä missä tehdään kovinta tiedettä ja opittava näitä asioita.” (vastaaja 37)

”Venäjällä on samat globaalit ongelmat terveydessä ja ympäristössä. Läheisyys luo mahdollisuuksia, vaikka asia itsessään ei olisi Venäjä spesifinen. Osa Venäjä osaamisesta taitaa olla poliittikkaa, mutta kuka osaa sanoa että millaista tuo tarve on 2030?”. (vastaaja 73)

”Ei tärkeää nykymuodossa. Tulisi olla vain osa muuta kansainvälistä toimintaa, jolla toki kohtalainen painoarvo UEF:n sijainnista johtuen.” (vastaaja 55)

”Kaikki kansainvälisyys on tärkeää, venäjä muiden muassa mutta ei välttämättä.” (vastaaja 44)

Vahvistaminen edellyttää fokuoitetumista ja osaaminen tulee perustua tutkimuksellisiin ja koulutuksellisiin näkökohtiin sekä yliopiston osaamisalueisiin.

”On, jos pystytään löytämään keskeiset asiat.” (vastaaja 74)

”Venäjä on yksi maa muiden joukossa. Venäjän merkitys pitää perustua substanssiin, ei itse Venäjään.” (vastaaja 15)

”On, jos se yhdistyy johonkin muuhun osaamiseen” (vastaaja 50)

”Venäjä-osaaminen on yksi kansainvälisen osaamisen muoto. Yhteisiä hankkeita tulee edistää esim. ympäristöön ja luonnonvaroihin liittyvissä kysymyksissä.” (vastaaja 46)

Toisaalta nähtiin, että Venäjä-osaaminen voi olla yksi keino profiloida yliopiston toimintaa.

”Venäjä-osaaminen on erittäin tärkeää, ja se on lähes ainoa millä yliopisto voi profiloitua. Ongelma tällä hetkellä on kuitenkin se, että suuri osa Venäjä-tutkijoista ei osaa venäjää. Intensiiviset kieli- ja kulttuurikurssit (vähintään 6 kk) olisivat konkreettinen keino, jolla kieli saataisiin auttavasti haltuun. Monitieteinen tutkimusyhteisyö temaattisten kokonaisuuksien ympärillä voisi olla yksi keino, jolla saataisiin tuloksia aikaiseksi” (vastaaja 27)

Väitteessä (Vuonna 2030 yliopiston työkieli on englanti) lähestyttiin kansainvälistymistä käytetyn kielen näkökulmasta. Historiallisesti tieteen yleiskielet ovat vaihdelleet eri aikakausina. Nykyään tieteen lingua franca on englanti, kun se esimerkiksi keskiajalla oli latina ja 1800-luvulla suuressa määrin Saksa. Kansallisilla kielillä on ollut keskeinen rooli kansallisvaltioiden kultakausina 1800-1900-luvuilla. Tiedeyliopiston näkökulmasta kansainvälistymistä voidaan pitää akateemisena muros-vaiheena, jonka vaikutuksesta yliopiston toiminta ulottuu yli kansallisten rajojen. Organisaation kansainvälistymisen näkökulmasta yliopistossa käytetyllä kielellä on merkitystä. Väite jakoi vastaajien mielipiteet ja enemmistö vastaajista oli eri mieltä väitteestä, ei pitänyt sitä todennäköisenä, mutta toivottavana kehityskulkuna (taulukko 7).

*Taulukko 7: Vuonna 2030 yliopiston työkieli on englanti*

<b>Samaa mieltä</b>	<b>Eri mieltä</b>	<b>Todennäköinen</b>	<b>Ei todennäköinen</b>	<b>Toivottava</b>	<b>Ei toivottava</b>
38 %	62 %	41 %	59 %	60 %	40 %
n=69		n=64		n=64	

On oletettavaa, että suomea ja englantia tullaan käyttämään myös tulevaisuudessa rinnakkaisina työkielinä. Tieteenaloilla voi olla myös erilaisia käytänteitä käytetyn kielen painotuksissa. Käytetty kieli ja sen painotukset voivat myös vaihdella opetuksessa ja tutkimuksessa.

”Englanti on mielestäni yliopiston toinen työkieli jota käytetään sujuvasti suomen kielen rinnalla.” (vastaaja 10)

”Työkieli on jo nyt osittain englanti. Sen merkitys tulee kasvaamaan, mutta sen lisäksi on syytä vaalia myös suomenkielistä tieteenharjoitusta. Englannin lisäksi työkielinä voi olla myös muita vieraita kieliä riippuen kansainvälisen yhteistyön luonteesta.” (vastaaja 14)

”Suomi pääopetuskieli, mutta englanti tutkimuspuolen kieli” (vastaaja 55)

”Kansalliselle koulutukselle on myös paikkansa, vaikka koulutuksen sisällä olisikin aina englanninkieli vahvasti mukana ja erilliset kv-ohjelmat.” (vastaaja 60)

”Ulkomaalaisen henkilöstön osuus on todennäköisesti v. 2030 huomattavasti nykyistä korkeampi. Samoin erityisesti maisteri- ja tohtorivaiheen koulutus tarjottaneen tulevaisuudessa pääsääntöisesti englanniksi.” (vastaaja 36)

”En kannata että alkaisimme pääsääntöisesti antamaan opetusta pelkästään englanniksi. Tutkimuksessa sen sijaan työkieli monilla aloilla on jo nyt englanti, tutkimuksen työkieli pitäisi olla englanti tulevaisuudessa kaikilla aloilla.” (vastaaja 25)

”Opetuskielenä suomi, käyttökielenä enemmän ja enemmän englanti. Englanninkielisiä kursseja on runsaasti.” (vastaaja 77)

On kuitenkin jossain määrin epätodennäköistä, että toimintaympäristö muuttuisi täysin englanninkieliseksi. Kansalliskielten merkitys on kansainvälistymisestä huolimatta keskeinen osa kulttuuria, sivistystä ja minäkuvaa.

”Itä-Suomen yliopisto on suomalainen yliopisto. Jos siirrymme englannin kielen käyttöön, niin voisimme yhtä hyvin muuttaa mihin maahan tahansa. Alueelliset näkökohdat ja suomenkielinen sivistys unohtuisivat.” (vastaaja 7)

”Suomen kielestä ei tule luopua, se on suomalaisen kulttuurin säilymisen edellytys.” (vastaaja 8)

”Kyllähän Itä-Suomen yliopisto on pohjimmiltaan Suomen yliopisto ja suomenkielisillä tulee olla oikeus yliopistokoulutuk-

seen suomenkielellä. Ei ole kovin pitkää aikaa kun suomenkielisillä ei ollut mitään mahdollisuutta saada yliopistokoulutusta äidinkielellään. On selvää, että englanninkielen merkitys on tärkeä (johan se nytkin on) kansainvälisyyden vuoksi. Toisaalta voi myös odottaa, että ne ulkomaalaiset, jotka haluavat pysyvämmmin sitoutua Itä-Suomen yliopistoon ja yhteiskuntaamme opiskelevat myös isäntämaan kieltä. Tätä edellytetään muissakin maissa.” (vastaaja 22)

”Englannin kielen osuuden lisääntyminen on tulevaisuuden yliopistossa väistämätöntä ja välttämätöntä. Tiede palvellakseen yhteiskuntaa ei voi tapahtua yksinomaan yhdellä kielellä, jolloin esim. suomen kielen syrjäytyessä, suomi kuihtuisi tieteenkielenä, eikä sillä olisi enää omaa tieteellistä käsitteen muodostusta. Tämä johtaisi tieteen eriytymiseen muusta yhteiskunnasta.” (vastaaja 41)

Käytetyn kielen ohella kansainväliset maisteriohjelmat ovat kansainvälistymisen ydinaluetta ja nykyajan tiedeyliopiston koulutuksen keskeinen muoto. Väitteessä (Vuonna 2030 puolet yliopiston maisteriohjelmista on englanninkielisiä) otettiin tavoitteeksi, että yliopiston kaikista maisteriohjelmista puolet on englanninkielisiä. Vastaajien enemmistö piti väitettä oikeansuuntaisena, todennäköisenä ja toivottavana (taulukko 8).

*Taulukko 8: Vuonna 2030 puolet yliopiston maisteriohjelmista on englanninkielisiä*

<b>Samaa mieltä</b>	<b>Eri mieltä</b>	<b>Todennäköinen</b>	<b>Ei todennäköinen</b>	<b>Toivottava</b>	<b>Ei toivottava</b>
64 %	36 %	67 %	33 %	64 %	36 %
n=71		n=67		n=71	

Englanninkielisten maisteriohjelmien merkitys ja määrä tulee todennäköisesti lisääntymään tulevaisuudessa, vaikkakin alakohtaiset erot tulevat säilymään. Osa aloista (erityisesti professiot, kuten opettaja, lakimies, lääkäri, sosiaalityöntekijä, farmaseutti) tulevat olemaan myös jatkossa suomenkielisiä.

”Tähän suuntaan mennään useilla aloilla. Jotkut alat toki tulevat säilymään suomenkielisinä (esimerkiksi oikeustiede pääosin).” (vastaaja 8)



”Tämäkään ei ole joko tai. On aivan mahdollista toteuttaa kaksi-kielisiä ohjelmia. Perusväittäjä on totta, kv maisteriohjelmat ovat ainakin luonnontieteissä toiminnan kulmakivi.” (vastaaja 10)

”Meillä on aika vahva kansallinen koulutusvastuu vielä vuonna 2030 ainakin toivon näin. Tutkimuksellisesti vahvoilla aloilla voidaan siirtyä englanninkieliseen maisterikoulutukseen” (vastaaja 25)

Yliopiston kansallisen koulutusroolin ohella, yliopistolla on jatkossakin vahva alueellisen ja kansallisen kulttuurin ja sivistyksen edistämisen tehtävä. Erot tulevat olemaan alojen välillä, mutta myös koulutus-tasoilla.

”Tohtoriohjelmista kylläkin, mutta maisterikoulutuksen pääkie-  
li on paikallaan olla jatkossakin suomi; englanninkielisten maisteriohjelmien sopiva osuus voisi olla noin 30 %.” (vastaaja 18)

”Maisteri- ja tohtorikoulutuksen tulee olla kansainvälistä.” (vastaaja 15)

”On todennäköistä ja toivottavaa, että kaikki tai ainakin lähes kaikki nimenomaan maisteriohjelmat olisivat englanninkielisiä.” (vastaaja 14)

”Uskon, että maisteriohjelmat ovat v. 2030 pääasiallisesti englanninkielisiä, ei siis vain puolet niistä.” (vastaaja 36)

”Alallani yli puolet merkittävistä maisteriohjelmista valtakunnallisesti on englanninkielisiä. Odotan, että suomenkielisten osuus alalla kuin alalla on marginaalinen.” (vastaaja 61)

### **3.6 HENKILÖSTÖ JA OPISKELIJAT**

Koulutuksen osalta keskeiset haasteet tulosohjausmallissa liittyvät yliopiston veto-voimaan, opintoprosessien sujuvuuteen ja opiskelijoiden opintoaikoihin ja valmistumiseen. Kaiken keskellä on opetus, sen laatu ja hyvä oppimisympäristö. Vielä tätä tärkeämpää ovat ihmiset ja ihmisten välinen vuorovaikutus, luottamus ja työmotivaatio. Yliopiston vetovoima kuvaa yliopiston houkuttelevuutta koulutusorganisaat-

tiona. Tämä on tärkeä osa-alue yliopistokoulutuksen kehittämisessä. Perinteisesti vetovoimalla on kuvattu yliopistoon hakeneiden ja yliopiston aloituspaikkojen välistä suhdetta (yhtä aloituspaikkaa kohden hakeneet) ja/tai pääsykokeissa olleiden ja valittujen opiskelijoiden välistä suhdetta. Mitä suurempia suhdeluvut ovat, sitä vetovoimaisempaa koulutus on.

Yliopistokoulutuksen kehittämisen näkökulmasta erityisen kiinnostavia lukuja ovat ensisijaisten hakijoiden määrä sekä varasijalta valittujen osuus. Päätaavoitteena on saada motivoituneita opiskelijoita, joilla on potentiaalia tieteelliseen sivistykseen ja myös jatkokoulutukseen. Alakohtaiset vetovoimaerot ovat suuret ja professiokoulutukset ovat tyypillisesti olleet varsin vetovoimaisia, kun taas osalla yleisistä generalistialoista (luonnontieteet, yhteiskuntatieteet ja humanistiset tieteet) on ollut ongelmia vetovoimassa.

Väitteessä (Yliopiston vetovoima on vuonna 2020 parantunut ja yhdeksän kymmenestä hakee ensisijaisesti Itä-Suomen yliopistoon) vetovoimaongelmaa lähestyttiin delfoi -tutkimuksella tyypillisellä, provokatiivisella, väitteellä, jonka perusajatus liittyi yliopiston vetovoiman parantumiseen. Ajatuksen mukaan 90 %:a yliopistoon hakeneista on ensisijaisia hakijoita. Luku on erittäin korkea ja kuvaa vetovoimaltaan menestyvää yliopistoa. Siten se on myös strategisesti kunnianhimoinen tavoite. Yliopiston maine on opiskelijahaussa erittäin keskeisellä sijalla ja maineen keskeinen taustatekijä liittyy toimintaan (opetuksen ja tutkimuksen laatu), hyvään opiskelu-ympäristöön ja moderniin opetusteknologiaan. Vetovoiman tulee ylittää yliopiston maantieteellinen sijainti. Enemmistö vastaajista ei uskonut kilpailukyvyn parantumiseen ja sitä ei pidetty todennäköisenä, mutta toisaalta sitä pidettiin toivottavana. Usko oman yliopiston vetovoiman kehittymiseen on siis olemassa.

*”Itä-Suomi on Itä-Suomessa ja kilpailukykyämme ei kaikilla koulutusaloilla ole tuolloin (vielä) noin hyvä.” (vastaaja 7)*

*”Kilpailu on kovaa, täytyy tapahtua todella paljon, jotta tähän päästään.” (vastaaja 13)*

*”Nyt pakko sanoa, että ei ole realistinen tavoite, vaikkakin hienoa kunnianhimoa.” (vastaaja 16)*

*”Toivon että vetovoima on parantunut. Maantieteellisen sijaintimme vuoksi en usko että 90 % meidän hakijoista tulisi valitsemaan UEF:n ensimmäiseksi hakukohteekseen. Etelän isojen kaupunkien vetovoima on huomattavasti suurempi.” (vastaaja 25)*

”Vetovoiman parantuminen on toivottavaa, mutta noin suurta virtaa Itä-Suomen yliopistoon ei liene odotettavissa” (vastaaja 42)

*Taulukko 9: Yliopiston vetovoima on vuonna 2020 parantunut ja yhdeksän kymmenestä hakee ensisijaisesti Itä-Suomen yliopistoon*

<b>Samaa mieltä</b>	<b>Eri mieltä</b>	<b>Todennäköinen</b>	<b>Ei todennäköinen</b>	<b>Toivottava</b>	<b>Ei toivottava</b>
94%	6%	91%	9%	91%	9%
n=64		n=70		n=70	

Yliopiston maantieteelliseen sijaintiin ei voi vaikuttaa kuin omalla toiminnalla (jollei jokin radikaali muutos tapahdu tai maailmanpolitiikan painopisteet suuresti muutu, esimerkiksi pohjoisen ulottuvuuden vahvistumisen myötä). Teoilla voidaan luoda perusta hyvän maineen kierteelle. Maantieteellisen sijainnin epäedullisuus suhteessa Helsinkiin, Tampereeseen, Turkuun tai myös Jyväskylään, on tekijä johon voidaan vaikuttaa. Myönteistä tässä on se, että yliopiston on ”pakko” uudistua ja kehittää toimintaansa. Tämä on yliopiston vetovoiman näkökulmasta keskeinen ”positiivinen” ongelma. Toisaalta opetusta ja opetusympäristöjä kehittämällä ja resursoimalla voidaan vaikuttaa siihen, että yliopiston maine opiskelijoiden keskuudessa paranee. Yliopiston yleinen ilmapiiri ja opiskelijakeskeisyys ovat keskeisiä vetovoiman kehittämisessä. Opiskelijoilla on keskeinen välittäjärooli vetovoiman parantumisessa.

”Uskon vahvasti ISY:n kehitykseen ja hyvän maineen rakentamiseen. Erityisesti opiskelijoiden piirissä toimiva positiivinen maine tukee tätä kehitystä.” (vastaaja 17)

”On korkea aika panostaa (myös resurssein) opetukseen ja sen kehittämiseen.” (vastaaja 31)

”Samalla tavalla kuin tutkimuksessa, tulee Itä-Suomen yliopiston profiloitua myös rekrytoinnissa. Jos Itä-Suomen yliopisto jättää opiskelijarekrytoinnissaan käyttämättä sen mahdollisuuden mikä liittyy sen omiin opiskelijoin ja sen toiminta-alueella olevaan luontoon ja muuhun ympäristöön yhdistettynä houkuttelevaan ja laadukkaaseen koulutustarjontaan ei sen houkuttelevuus tule nykyisestä lisääntymään.” (vastaaja 78)

”Riippuu maineesta, laadusta ja relevanssista, sekä siitä, että profilaatio ei ole liian kapea” (vastaaja 64)

Edellisessä vastauksessa on kuvattu tiiviisti yliopiston vetovoiman keskeiset tekijät: yliopiston maine, erityisesti opiskelijoiden ja heidän vanhempien, mutta myös opettajien ja tutkijoiden keskuudessa sekä yleisemmin yhteiskunnassa. Opetuksen ja oppimisympäristöjen laatu ratkaisee puolestaan sen, että opiskelijat kokevat yliopistokoulutuksen kiinnostavaksi ja ovat motivoituneita opiskeluun. Koulutuksen relevanssi takaa sen, että yliopistokoulutuksesta on hyötyä opiskelijalla valmistumisen jälkeen. Jos nämä tekijät ovat kunnossa, on yliopiston vetovoimakin olennaisesti parantunut.

Kysymys (Miten opintoprosesseja voidaan teidän mielestänne tehostaa ja miten laskea keskeyttäneiden määrää ja lisätä opintojen läpäisyä?) liittyy yliopiston toiminnan tehokkuuden lisäämiseen opintoprosessien näkökulmasta. Tulosohjauksellissa opintojen suorittaminen (ja myös valmistuminen) on tärkeässä osassa (esim. opintopisteet, tutkinnot).

Tulosohjaus luo rakenteelliset reunaehdot tieteellisen sivistyksen toteuttamiselle ja asiantuntijuuden kehittymiselle. Opintoprosessien sujuvuuden esteet ja edistämisen keinot tulisi käydä lävitse analyttisesti. Opintoprosessien sujuvuuden varmistamisen keskeinen keino liittyy opintojen ja opiskelijan ohjaukseen sekä oppimisen tukemiseen eri keinoin, esimerkiksi opettajatuutoroinnilla.

”Parannetaan opinto-ohjausta ja nimetään jokaiseen oppiaineeseen henkilö, joka vastaa vain ja ainoastaan tästä.” (vastaaja 2)

”Opiskelijoiden opiskelutaitoja pitää tukea opintojen alussa. Opintojen etenemistä pitää seurata ja ohjata ongelmatilanteissa tehokkaalla HOPS-ohjauksella, tarvittaessa yksilöohjauksella. Kaikilla koulutusohjelmilla pitää olla selkeät ammatilliset tavoitteet ja työpaikka näköpiirissä heti valmistumisen jälkeen.” (vastaaja 7)

”Henkilökohtainen ohjaus on ainoa tae tästä. Työelämävalmiuksia pitää myös opettaa ja harjoittelujärjestelmää kehittää.” (vastaaja 8)

”Ohjauksen ja seurannan tulee tulla systemaattiseksi, muutoin tutkintoajat eivät parane.” (vastaaja 15)

”Noin yleisesti oppiminen on aina enemmän tai vähemmän yksilöllinen prosessi ja sitä voidaan tukea, mikäli resursseja ja pedagogisesti osaavaa henkilökuntaa on riittävästi. Tämä myös sitten tarkoittaa sitä, että henkilökunnalla on aidosti aikaa tukea opiskelijoiden oppimista ja antaa ohjausta. Nyt erityisesti kan-

ditason opetusta pidetään useinkin lähinnä pakollisena kuulueränä eikä siihen laiteta resursseja riittävästi.” (vastaaja 30)

”Opettajatuutorointi pyritään nostamaan samalle tasolle kuin huippuyliopistoissa on jo nyt. Yliopisto-opettajien ja tutkijoiden pedagogiseen osaamiseen panostetaan merkittävästi nykyistä enemmän. Opiskelijoiden opintojen sujumattomuuteen sovelletaan varhaisen puuttumisen periaatetta.” (vastaaja 58)

Opetuksen sisällöt, laatu, työelämärelevanssi ja erottuvuus muiden yliopistojen koulutustarjonnasta ovat yliopiston vetovoiman keskeiset ulottuvuudet. Tätä voidaan tukea moderni opetus- ja oppimisympäristö.

”Opetuksen laatu. Tähän kuuluvat ehdottomasti opetushenkilökunnan pedagogiset valmiudet ja joustavien opintopolkujen tarjoaminen.” (vastaaja 16)

”Enemmän on käytettävä varsinkin kandidaattivaiheessa joustavia opintomuotoja ja monimuotoista opetusta. Myös myöhemmin on joustavuudella merkitystä, sillä voidaan laskea myös keskeyttäneiden määrää. Opintojen ohjausta tulisi myös tehostaa.” (vastaaja 13)

”Tarjoamalla osin sellaista sisällöllisesti kiinnostavaa ja samalla työelämärelevanttia koulutusta, mitä muilla ei ole tarjolla.” (vastaaja 14)

”Rekrytoitavien opiskelijoiden taso ja motivaatio ovat keskeisiä. Näistä motivaatioon pystyy yliopisto välittömämmin vaikuttamaan opetuksen laadulla ja innostavuudella. Sekä tason että motivaation kannalta yliopiston maineella on merkitystä, markkinointiviestintään (ulkoiseen ja sisäiseen) on hyvä kiinnittää huomiota. Lisäksi yhteiskunnan ei pitäisi hyyssätä ns elämää opiskelevia vaan käyttää keinojaan opiskelijoiden valmistusmotivaation kohentamiseksi.” (vastaaja 18)

”Joustavat opiskelumahdollisuudet, mm. verkko-opetuksen mahdollisuuksien hyödyntäminen.” (vastaaja 38)

”Tukemalla ohjausta, järjestämällä joustavia opetusmuotoja.” (vastaaja 60)

Lisäksi vastaajat esittivät, että koulutusalojen rakenteellista analyysia ja kehittämistä tulisi jatkaa.

”Tarkemman opiskelijavalinnan avulla. Miksi jatkamme koulutusta niillä aloilla, joihin vuodesta toiseen on hankala saada opiskelijoita.” (vastaaja 25)

”Suurimmat ongelmat ovat tietyillä koulutusaloilla, jossa koulutusta tällä hetkellä käytetään preppaamaan siirtymistä toiseen ensisijaiseen vaihtoehtoon.” (vastaaja 27)

”Rajoittamalla ylisuuria tutkintoja. Lisäämällä vetovoimaisia opintokohteita.” (vastaaja 43)

”Koulutuskokonaisuuksia tulisi kehittää selvemiksi ja aika-  
tauluttaa siten, että opetuksen ajalliset päällekkäisyydet vähenisivät. Oman pääaineen opintoja tulisi olla runsaasti ensimmäisenä opiskeluvuonna, jolloin opiskelijat sitoutuvat ryhmään ja aineeseen.” (vastaaja 70)

”Pääsyy keskeyttämis- ja läpäisyongelmiin on valtakunnallisesti vääristyneessä valintajärjestelmässä. Suosituimpien alojen hakijoiden preppauttaminen muilla aloilla johtaa niillä keskeyttäisiin ja huonoon läpäisyyn.” (vastaaja 10)

Väitteen (Vuonna 2030 puolet yliopiston tutkimustyöstä kohdentuu monitieteisiin projekteihin) näkökulma liittyi yliopiston monitieteisyyden edistämiseen monitieteisten projektien avulla. Tavoitteena on edistää paitsi tutkimustulosten ja osaamisen hyödynnettävyyttä myös uusien tutkimusalueiden syntyä. Merkittävä enemmistö piti toivottavana sitä, että yliopiston tutkimustyöstä puolet toteutetaan monitieteisissä projekteissa. Enemmistö vastaajista oli samaa mieltä väitteen kanssa ja piti sitä todennäköisenä kehityspolkuna (taulukko 10).

*Taulukko 10: Vuonna 2030 puolet yliopiston tutkimustyöstä kohdentuu monitieteisiin projekteihin.*

<b>Samaa mieltä</b>	<b>Eri mieltä</b>	<b>Todennäköinen</b>	<b>Ei todennäköinen</b>	<b>Toivottava</b>	<b>Ei toivottava</b>
65 %	35 %	68 %	32 %	87 %	13 %
n=64		n=66		n=69	

Lähestyttäessä tutkimusongelmaa tai -teemaa monitieteisesti, eri tieteenalojen lähestymistavoista voidaan edesauttaa myös yliopiston akateemista uusiutumista. Monitieteisyys lähtee tutkijoista ja se perustuu vapaaehtoisuudelle. Tieteenalojen ja tutkijoiden välinen vuorovaikutus on lähtökohta tiedolliselle kehitykselle. Tämä edellyttää perinteisestä organisaatorakenteesta irrottautumista ja ainelaitosajattelun purkamista.

”Monitieteellisyys on hyvä asia silloin kun se syntyy luonnollisesti tutkimuskohteen mukaan. Väkisin siihen ei pidä ”pakottaa”.” (vastaaja 7)

”Kannatan sitä, että esim. tutkimusryhmissä on eri alojen asiantuntijoita - yhdistävänä tekijänä siis yhteinen tutkimuskohde.” (vastaaja 36)

”Erityisesti monet tutkimuskysymykset, jotka lähtevät ikuisista tai ajankohtaisista ympäröivän maailman ongelmista ja kysymyksenasetteluista, edellyttävät monitieteistä otetta.” (vastaaja 42)

”Siellä on tieteen uusi potentiaali” (vastaaja 15)

”Tämä on myös toivottavaa. Näin tieto kumuloituu. Nykyään tutkimus on liian eriytynyttä.” (vastaaja 8)

”Näin tulee tapahtumaan. Aluksi ainelaitosten keskinäinen kilpailu estää joustavan yhteistyön tekemisen, mutta yliopiston johtoa uudistamalla ja avoimuutta lisäämällä motiivi monitieteisiin hankkeisiin ja koulutukseen lisääntyy ja sitä myötä tulosta syntyy.” (vastaaja 47)

Monitieteisyys edellyttää eri tieteenaloja edustavien ihmisten välistä kommunikatiota. Korkeakoulu- ja tiedepolitiikan kehitys näyttäisi suuntautuvan tieteenalakeskeisyydestä ja tieteidenvälisyyteen. Jokapäiväistä työntekoa koskeva kysymys liittyy siihen miten vuorovaikutusta voitaisiin helpoiten edistää. Todennäköistä on, että fyysinen tila luo osittain edellytykset luovalle toiminnalle ja että kaikkea, usein erityisesti luovaa ajattelua, ei voi eikä kannata ohjata. Ihmisten kohtaaminen voi olla sattumanvaraista.

Väitteessä (Vuonna 2020 yliopiston henkilökunta osallistuu vuosittain tieteidenväliin ”ideahautomoihin” osana 1600 tunnin työaika) vuorovaikutuksen muoto oli soviteltu ideahautomoon, joka akateemisessa diskurssissa voi kuulostaa vieraalta. Oli miten vain, kiinnostavaa on se miten ihmisten välistä vuorovaikutusta voitaisiin

edistää. Keskeistä on akateeminen vapaus ja tieteenalakeskeisyys. Verkottuminen luo mahdollisuuksia uusien ajatusten, projektien ja jopa alojen syntymiselle. Tavoitteena ovat perinteisten tieteen ja -oppialojen rajat ylittävien tutkimusteemojen, -ohjelmien ja -ryhmien muodostaminen. Keskiössä ovat tutkimusongelmat ja tutkimuskysymykset. Väite jakoi vastaajien mielipiteet ja puolet vastanneista piti sitä todennäköisenä ja puolet ei nähnyt sitä todennäköisenä kehityskulkuna. Enemmistö vastaajista piti väitteen ajatusta sitä vastoin toivottavana ja yli kaksi kolmesta vastaajista oli samaa mieltä väitteen kanssa.

*Taulukko 11: Vuonna 2020 yliopiston henkilökunta osallistuu vuosittain tiedeintervjuuseihin "ideahautomoihin" osana 1600 tunnin työaikaa*

<b>Samaa mieltä</b>	<b>Eri mieltä</b>	<b>Todennäköinen</b>	<b>Ei todennäköinen</b>	<b>Toivottava</b>	<b>Ei toivottava</b>
65%	35%	50%	50%	81%	19%
n=68		n=62		n=70	

"Täysin keinotekoinen ylhäältä alaspäin suunniteltu juttu. Tätä tehdään kaiken aikaa muutenkin." (vastaaja 10)

"Erittäin hyvä idea, joka edistäisi verkottumista tieteidenalojen kesken." (vastaaja 7)

"vuorovaikutus lisää akateemisten toimijoiden välistä arvostusta ja luo kokonaisvaltaisempaa ymmärrystä eri ilmiöiden luonteesta." (vastaaja 12)

"Yliopistoväki on keskimäärin liian kapeakatseista, joten ei toteudu, vaikka tarve olisi." (vastaaja 15)

" "Ideahautomoihin" ei pidä tehdä pakkonakkia, vaan niistä on kehitettävä motivoivia ja innostavia tilaisuuksia joihin mielellään tullaan. Hapannaamat pilaisivat hyvän idean, eli ketään ei pidä pakottaa tällaiseen. Monilla menestyvillä porukoilla on jo nykyään tällaisia, ja on ollut ennenkin." (vastaaja 18)

"Jälleen esimerkki konsulttien muotiasioista. "Ideahautomot" ovat enemmän sosiaalisia tilaisuuksia, joista jää hyvin vähän käteen. Yliopiston toiminnan kehittäminen tulee perustua tietoon eikä torikokouksiin." (vastaaja 22)



”Ajatus ideahautomosta on mielestäni sinänsä kannatettava. Jos henkilökunta saadaan aktivoitua tällaiseen yhteistyöhön luomalla sille järjestelmä ja ottamalla toiminta osaksi kokonais-työaika, niin hyvä. Vaikka siis olen ruksannut samaa mieltä, toivottava ja todennäköinen, suhtaudun asiaan kuitenkin pienellä varauksella: Onnistuuko ideointi järjestämällä toiminta organisoidusta ja ollaanko siinä täysillä mukana, jos se tapahtuu väkinäisesti(?) työaikaan istuttaen. Yhteistä pohdintaa tulee varmasti olla nykyistä enemmän, mutta keinoista en kuitenkaan ole aivan varmaa.” (vastaaja 36)

”Isojen tapaamisten lisäksi olisi suotavaa luoda mahdollisuus myös pienempien työryhmien tapaamisiin työajan puitteissa. Ideahautomot ovat kannatettava ajatus!” (vastaaja 17)

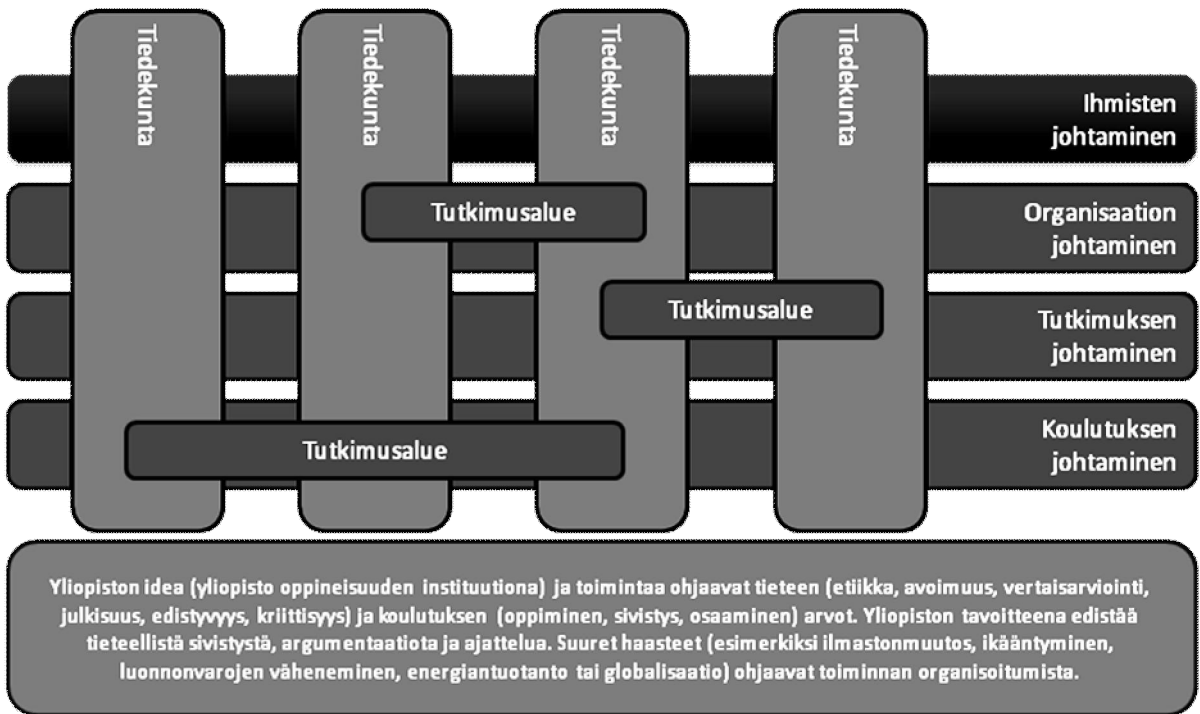
”Tällaisten ideointitilaisuuksien järjestäminen ilman ongelmaa, johon etsitään ratkaisua johtaa harvoin mihinkään. Olennaisempaa olisi että arjen työ ja tutkimusprosessi kokonaisuutena ohjaa eri alojen osaajat yhteen, kun on ongelma ratkaistavaksi” (vastaaja 73)

# 4 Johtopäätökset

”Taiteen johtaminen vaatii kykyä nähdä taiteen ohi”  
HS Pääkirjoitus 16.1.2013

Tieteen, kuten myös taiteen johtaminen, on oma lajinsa. Se edellyttää ihmisten ja akateemisen johtamisen (tutkimuksen ja koulutuksen) lisäksi kykyä organisaation johtamiseen (ks. kuva 3). Kyky nähdä *tieteen ohitse* tarkoittaa yksinkertaistetusti sitä, että yliopiston johtamisen ja toiminnan toteuttamisen tulisi perustua *kokonaisjohtamisen* malliin, jonka yksi, joskin keskeinen osa-alue muodostuu tieteestä ja koulutuksesta. Yliopisto on osiensa; ihmisten, tieteenalojen, tutkimusryhmien, oppialojen ja ohjelmien ympärille, monimutkaisesti organisoitunut kokonaisuus. Yksi yksikkö ei vielä muodosta yliopistoa, vaikka onkin tutkimuksen ja koulutuksen näkökulmasta keskeinen osa toiminnan alhaalta ohjautuvaa organisoitumista. Akateeminen organisaatorakenne ja johtamisjärjestelmä ovat tässä keskeisessä asemassa. Toimintaa ohjaavat vapaus ja vastuullisuus. Vastuullisuuteen sisältyy sitoutuminen yliopistoon sekä lojaliteetti ja kunnioitus sitä kohtaan.

Tutkimus ja koulutus organisoituvat alhaaltapäin yliopiston ideasta ja toimintaympäristön haasteista. Yliopistoissa tehtävällä tutkimuksella ja annettavalla koulutuksella pyritään vastaamaan näihin haasteisiin. Yliopistoa ohjataan ja johdetaan *horizontaalisten prosessien* avulla. Tämä edellyttää kykyä nähdä yksityiskohtien ohitse ja *sitoutumista* yliopistoon. Akateeminen vapaus edellyttää akateemista vastuuta ja *lojaliteettia* yliopistoa ja kulloistakin johtamis- ja hallintojärjestelmää kohtaan. Kyky nähdä tieteen ohitse edellyttää *laaja-alaista ja sivistynyttä mielenlaatua*.



Kuva 3: Yliopiston alhaalta ylöspäin suuntautuva organisoituminen lähtee yliopiston ideasta ja toimintaympäristön suurista haasteista

Nykyajan tiedeyliopiston näkökulmasta *perustutkimus* on kaiken yliopistollisen toiminnan lähtökohta ja perusta. Sen ympärille voidaan organisoida toimintakokonaisuuksia, esimerkiksi yleiset kandidaattiohjelmat, tieteenalojen väliset koulutusohjelmat, profiloituneet maisteriohjelmat, tieteenalojen perustutkimus, monitieteiset tutkimusalueet tai teemapohjainen tohtorinkoulutus. Toiminnot voidaan organisoida eri tavoilla eri tieteenaloilla; keskeistä on arvioida miten toiminnan organisointumisella tuetaan tieteellisten tuloksien syntyä ja oppineisuuden kehittymistä. Ajattelumallissa korostuu tieteenalojen sisäinen kehittäminen. Perustutkimuksen *profiili syntyy silloin tieteenalojen sisällä ja niiden välille muodostuvista yhteistyörakenteista*. Nämä organisoidut ovat yhä useammin tieteenalojen välisille katvealueille. Tieteellisen tutkimuksen lähtökohta on akateeminen vapaus ja tutkimuslähtöinen ajattelu-tapa. Nykyaikaisessa organisaatiossa ja toimintaympäristössä tämä edellyttää sitoutumista organisaatioon ja kokonaisnäkemyksiä yliopiston toiminnasta. Organisaatiotieteen tulisi tällaisessa toimintaympäristössä olla mahdollisimman *joustavia ja verkostomaisia*.

Kaiken keskellä on perustieteenalojen, esimerkiksi yhteiskuntatieteiden, luonnontieteiden, humanististen tieteiden, terveystieteiden, kasvatustieteiden tai kauppatieteiden korkeatasoinen perustutkimus. Yliopiston profiilia voidaan avata erilaisin tarkennuksin esimerkiksi luonnosta (tai ympäristöstä) voidaan avata perustieteiden välisiä *kombinaatioita*, vaikkapa yhteiskuntatieteiden, kasvatustieteiden, ympäristötieteiden ja metsätieteiden välillä tai ihmisen hyvinvoinnista lääketieteen, yhteiskuntatieteiden ja opettajankoulutuksen välillä. Kysymys on erityisesti siitä, miten perustieteiden osaaminen ”hyödynnetään” monitieteisissä yhteisöissä ja yhteistyörakenteissa. Tieteenalojen ja tutkijoiden välinen vuorovaikutus on lähtökohta tiedolliselle kehitykselle. Verkottuminen luo mahdollisuuksia uusien alojen syntymiselle perinteisten tieteen ja -oppialojen rajat ylittävissä tutkimusteemoissa, -ohjelmissa ja -ryhmissä. Monitieteisyys ja profiloituminen eivät ole toisiaan sulkevia tekijöitä, vaan ne voivat toteutua *rinnakkain*. Tulevaisuudessa tämä suhde on todennäköisesti nykyistä tärkeämpi ja dynaamisempi.

Toiminnan organisoitumisen näkökulmasta keskeistä on arvioida sitä miten koulutus- ja tutkimustoiminta organisoidaan ja miten sitä voidaan ohjata erilaisten yliopistotason järjestelmien avulla. Tärkeää on, että resurssit ovat tarkoituksenmukaisesti järjestetty ja että toimintayksiköt (ryhmät, oppiaineet) ovat kooltaan ja rakenteeltaan joustavia. Tärkeää on tunnistaa tieteenalojen väliset yhteydet ja edistää vuorovaikutusta, esimerkiksi *tieteenalayhteisöjen tai teemapohjaisten* organisaatioyksiköiden avulla. Yksikkökokojen kasvattamisessa suuruuden ekonomian rajat tulevat vastaan nopeasti. Toiminnallisesti katsottuna pienet yksiköt eivät sinällään ole tehottomia tai toimimattomia, kysymys on erityisesti resurssien hajanaisuudesta, riittämättömästä vuorovaikutuksesta, päällekkäisyyksistä ja liian pienistä (esim. yhden professorin) oppiaineista.

Yliopiston profiili perustuu siis tieteenalojen korkeatasoisella tutkimustoiminnalla ja tieteenalojen sisäisille ja niiden välisille yhteistyörakenteille. Itä-Suomen yliopiston näkökulmasta profilaatio tarkoittaa erityisesti tutkimus- ja koulutusalojen sisäistä, *alakohtaista profilaatiota* ja sitä miten ne eroavat kansallisesti (ja kansainvälisesti) ja miten vetovoimaisia ne ovat. Kysymys ei siis ole monitieteisyyden alas ajamisesta, vaan alojen kehittämisestä vastaamaan tunnistettuja ongelmakohtia. Tässä on rakenteellisen ja alakohtaisen profilaation keskeinen ero. *Rakenteellisessa profilaatiossa* lakkautetaan kokonaisia oppiaineita, koulutusohjelmia tai jopa koulutusaloja, kun *alakohtaisessa profilaatiossa* tehdään alojen sisäisiä uudelleenjärjestelyjä ja kehitetään alojen profiilia vetovoimaisemmaksi, tiede- ja työelämärelevantiksi sekä toimintaa tulokselliseksi. Alakohtaisen profiloitumisen keskeisiä kysymyksiä ovat esimerkiksi alan, koulutusohjelman tai oppiaineen tieteellinen laatu, sen kehittämisen mahdollisuudet (uusiutuminen), koulutuksellinen vetovoima ja läpäisy, oppimisympäristöt ja oppimiskokemukset sekä yleinen kilpailukyky. Koulutuksen kehittäminen edellyttää alakohtaista profilaatiota ja samalla sen arviointia miten alat integroituvat yliopiston strategiaan aloihin.

Tutkimuksen ja koulutuksen kehittäminen tapahtuu laatutekijöiden kautta. Ajattelumallin keskiössä on *tiede- ja opiskelijakeskeisyys*. Olennaista on, että opetus on tieteellisesti ja pedagogisesti korkeatasoista, tapahtuu modernissa oppimisympäristössä ja on sisällöllisesti kiinnostavaa ja motivoi opiskelijaa. Yliopisto-oppimisen keskeisenä tavoitteena on, että opiskelijalla on valmiudet tieteelliseen ajatteluun ja argumentointiin ja että opiskelija on tieteellisesti sivistynyt. Tätä voidaan tukea esimerkiksi *ongelmalähtöisellä oppimis- ja opetustavalla* ja toimivalla *opetuksen ja tutkimuksen johtamisella*. Opetuksen kehittämistä tulee pystyä tukemaan myös kannustinjärjestelmien avulla. Laatu ei kuitenkaan vielä riitä ja koulutuksen keskeiset haasteet tulosohjausmallissa liittyvät yliopiston vetovoimaan, opintoprosessien sujuvuuteen, opintoaikoihin ja tieteeseen perustuvaan työmarkkinarelevanttiin koulutukseen. Opiskelijakeskeisyyden keskellä on opetus, sen laatu, hyvä oppimisympäristö, ihmiset, ihmisten välinen luottamus ja työmotivaatio.

Yliopiston vetovoima on opiskelijahaussa erittäin keskeisellä sijalla ja sen keskeinen taustatekijä liittyy opetuksen ja tutkimuksen laatuun ja hyvään opiskeluympäristöön. *Vetovoiman tulee ylittää yliopiston maantieteellinen sijainti*. Tarkoituksenmukaista ja realistista olisi jatkaa nykyistä kandidaattikoulutuksen kehittämisuuntaa, jossa painopiste on yleisten tutkintojen rakentamisessa. Tähän yhdistyy jo varsin profiloitunut maisterivaiheen koulutus. Tohtorivaiheessa koulutus voidaan järjestää tutkimuslähtöisesti, esimerkiksi tutkimusaiheiden ja teemojen avulla.

Yliopiston toiminnan korkea laatu on keskeinen toiminnallinen tavoite, mutta se edellyttää rinnalleen *toimivan johtamisjärjestelmän ja organisaatorakenteen*. Yliopistojohtaminen on *tasapainon hakemista asiantuntijoiden keskellä*. Yliopiston johtamisen yhteydessä olisi järkevää keskustella siitä minkä tyyppistä yliopistojohtajuuden tulisi olla ja mikä on akateemisen asiantuntijuuden asema yliopistojohtamisessa. Yliopistojohtamisessa on tarkoituksenmukaista soveltaa erilaisia johtamismalleja ja johtaminen on sovittautumista yksikön tieteenala- ja organisaatiokulttuuriin. Ammattimaisen johtamisjärjestelmän kehittäminen edellyttää johtamis- ja organisaatiojärjestelmän toimivuuden ja kehittämisvaihtoehtojen arviointia.

Asiantuntijoiden johtaminen on usein *dialogijohtamista* ja käsiteltävät asiat on keskusteltava auki tapaamisissa ja kokouksissa. Dialogijohtamiseen yhdistyy henkilöiden johtaminen, luottamus, kyky ylläpitää motivaatiota ja taito rakentaa toimintaympäristöjä, jotka edistävät luovaa tieteellistä toimintaa. Strategisen johtamisen näkökulmasta keskeistä on rakentaa sellainen toiminta- ja ohjausjärjestelmä, jonka avulla yliopiston johto ja hallitus voivat ohjata eriytyneitä, alhaaltapäin ohjautuvia ja akateemisen vapauden mukaisesti toimivia yksikköjä (Tirronen 2013). Strateginen johtaminen ulottuu horisontaalisesti läpi organisaation (ks. kuva 3). Seuraavassa kuvassa olen puolestaan kuvannut yliopiston strategisen johtamisen prosessin (kuva 4), näkemyksen strategisen johtamisen teemoista, jossa toiminta versoo *yliopiston ideasta ja perustutkimuksesta* ja jonka avulla pyritään vastaamaan suuriin haasteisiin.

### **A. Toiminta-ajatuksen määrittäminen:**

Esimerkki: Yliopisto ratkaisee tieteenalojen perustutkimuksen ja koulutuksen avulla ympäristöön ja hyvinvointiin liittyviä suuria haasteita.

### **B. Strategisten valintojen tekeminen:**

Esimerkki: Strategisten teemojen määrittäminen (esimerkiksi tutkimuksen uusiutuminen, monitieteisyys, tutkimusalueet, opiskelijakeskeisyys, alakohtainen profilaatio, vetovoimaiset koulutusohjelmat).

### **C. Tavoitteiden määrittäminen:**

Esimerkki: Teemakohtaisten tavoitteiden määrittäminen (esim. keskitytään tutkimustoiminnan vahvistamiseen yliopistotutkijavaiheessa tai muodostetaan 10 tutkimusaluetta, niille ohjelmia/teemoja ja ryhmiä)

### **D. Tavoitteiden toteuttaminen ja arviointi:**

Esimerkki: Teemakohtaisten tavoitteiden toteuttaminen strategisten hankkeiden ja strategisen rahoituksen avulla. Toteutumisen arviointi valituilla indikaattoreilla

Kuva 4: Näkökulma strategiseen johtamiseen

Yliopistojohtamisen ydinalue liittyy opetuksen ja tutkimuksen johtamiseen sekä asiantuntijajohtamiseen ryhmissä ja laitoksilla. Tärkeää on tunnistaa ja sitouttaa potentiaaliset lahjakkuudet. Tätä voidaan tukea toiminnanohjauksella ja strategisen rahoituksen kohdentamisella uusiin avauksiin, aloihin ja uuden osaamisen tukemiseen. Strategisen rahoituksen painopisteiden määrittelyllä ja kohdistamisella voidaan tukea kehittyvässä vaiheessa olevien tutkijoiden, ryhmien ja alojen nousua kansainvälisesti laadukkaiksi ja kilpailukykyisiksi yksiköiksi.

Akateeminen yhteisö on oppineiden yhteisö (community of scholars), jonka rooli yliopiston ylläpitämisessä, kehittämisessä ja uusintamisessa on keskeinen. Tässä suhteessa kehittämisen *painopiste on aina alhaalla*, tutkimuksen ja koulutuksen yhteisöissä. Tärkeää on huomioida se millaisia näkemyksiä jo asemansa vakiinnuttaneilla ja korkeatasoisilla tutkijoilla sekä post doc -vaiheen, uusia ajatuksia, omaavilla tutkijoilla on yliopiston kehittämisestä. Akateeminen yhteisö ei aina ole kuitenkaan ketterin uusiutumaan ja sen ammattimainen johtaminen asettuukin keskeiseksi menestystekijäksi lähitulevaisuudessa.

# Lähteet

- Goodman, Malcolm & Dingli, Sandra (2013): Creativity and strategic innovation management. Routledge: New York & London.
- Kaplan, Robert S. & Norton, David P. 2004: Strategiakartat. Aineettoman pääoman muuttaminen mitattaviksi tuloksiksi. Helsinki: Talentum.
- Nevala, Arto 1999: Korkeakoulutuksen kasvu, lohkoutuminen ja eriarvoistuminen Suomessa. Suomen kirkkohistoriallisen seuran toimituksia 177. Bibliotheca historica 43.
- Rubin, Anita 2012: FUTUREX – Future experts projektin Delfoi-tutkimus. Turun yliopiston koulutus- ja kehittämiskeskus Brahean julkaisuja B:9 Turun yliopiston koulutus- ja kehittämiskeskus Brahe, Turku.
- Tirronen, Jarkko 2010: Yliopistoa etsimässä – johdatus yliopiston ajatukseen. Publications of the University of Eastern Finland. General Series 2. Kuopio: Itä-Suomen yliopisto.
- Tirronen, Jarkko 2011: Yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunnan strategia-analyysi. 15.6.2011.
- Tirronen, Jarkko 2013: Yliopiston strateginen johtaminen (julkaisematon käsikirjoitus)

# Liitteet

LIITE 1 Delfoi I vaiheen teemahaastattelun runko

Ennakoinnin teemahaastattelun runko

Millaisia mielikuvia Itä-Suomen yliopisto teissä herättää?

Millainen asema Itä-Suomen yliopistolla on suhteessa muihin suomalaisiin yliopistoihin?

Miten arvioitte Itä-Suomen yliopiston nykytilaa, tavoitetta ja strategisia painotuksia?

Mitkä ovat keskeisiä Itä-Suomen yliopiston strategisen kehittämisen kohteita?

Millainen yliopisto Itä-Suomen yliopisto on ja millainen sen tulisi olla?

## 1. Tutkimus, tutkimuksen sisällöt ja organisoituminen

- a. Mitkä ovat lähitulevaisuuden ”keskeiset tutkimuskysymykset” tai teemat oman alan näkökulmasta?
- b. Miten akateemisella tutkimuksella voidaan vastata yhteiskunnan suuriin haasteisiin, kuten
  - a. ikääntymiseen
  - b. digitalisoitumiseen
  - c. ilmastonmuutokseen ja luonnonvarojen käyttöön
  - d. globalisoitumiseen
- c. Mitkä tutkimuksen organisoimiseen liittyvät tekijät vaikuttavat toiminnan laatuun ja korkeaan tasoon?
  - a. *kansainvälinen yhteistyö*
  - b. *tutkimuksen johtaminen*
  - c. *työ- ja oppimisympäristöt*
  - d. *ihmisten ja tieteiden vuorovaikutus ja rajapinnat*
- d. Miten toiminnan kansainvälistymistä voidaan edistää?
- e. Mitkä ovat Itä-Suomen yliopiston toiminnalliset vahvuudet kansainvälisessä toimintaympäristössä?
- f. Mitkä ovat lähitulevaisuuden keskeisimmät haasteet tutkimustoiminnalle?
- g. Miten yliopiston sisäistä poikkitieteellisyyttä voitaisiin edistää?



## 2. Koulutuksen sisällöt, osaamisen muutos ja opiskelijarekrytointi

- a. Mitkä ovat oppimisen ja pedagogiikan suuret kysymykset lähitulevaisuudessa?
- b. Millaista osaamista alallanne tarvitaan lähitulevaisuudessa? (osaamisen muutos)
- c. Sivistyksen asema tulevaisuuden yliopistokoulutuksessa?
- d. Miten yliopiston painopistealueet näkyvät opetuksessa?
- e. Laaja-alaisten kandidaattiohjelmien toteuttaminen
- f. Koulutuksen työelämävastaavuus?
- g. Miten yliopiston opiskelijarekrytointia tulisi kehittää ja mihin sitä tulisi suunnata?
- h. Miten varmistetaan, että ensimmäisen vuosikurssin opiskelijat jatkavat opintonsa loppuun saakka?
- i. Opintoprosessien sujuvuus, kehittäminen ja haasteet
- j. Miten oppiminen ja oppimisympäristöt (kampusten ja seminaari/luokkahuoneiden ulkopuolella) kehittyvät lähitulevaisuudessa?
- k. Mitkä tekijät vaikuttavat koulutuksen sisältöjen kehitykseen?
- l. Jatkokoulutuksen organisoiminen
- m. Yliopistojen osallistuminen valmistuneiden täydennyskoulutukseen?
- n. Mitkä ovat toimivan koulutusviennin edellytykset?

## 3. Yliopiston asema ja merkitys lähitulevaisuudessa

- a. Millaisena näette Itä-Suomen yliopiston lähitulevaisuudessa 20 vuoden päästä?
- b. Miten ymmärrätte yliopiston tehtävän:
  - a. mitä tarkoitusta varten yliopisto on olemassa?
  - b. mitkä ovat yliopiston toiminta ohjaavat arvot?
  - c. Miten edelliset toteutuvat Itä-Suomen yliopistossa?
- c. Mitkä yliopiston ulkopuoliset uhkakuvat voivat vaikuttaa Itä-Suomen yliopiston toimintaan lähitulevaisuudessa?
- d. Miten näette yliopiston alueellisen ja taloudellisen merkityksen ja miten sitä voitaisiin vahvistaa?
- e. Miten yhteiskunnan suuret haasteet (ikäntyminen, digitalisoituminen, ilmastonmuutos ja luonnonvarojen käyttö ja globalisoituminen) vaikuttavat Itä-Suomen yliopiston toimintaan lähitulevaisuudessa?
- f. Miten hallitaan monimutkaista, asiantuntijoista koostuvaa, organisaatiota?
- g. Millaisena näette yliopistotyön tällä hetkellä ja mitä muutoksia siinä on tapahtumassa ja mitkä ovat pysyviä piirteitä?
- h. Miten Itä-Suomen yliopiston strateginen johtaminen toteutuu tällä hetkellä ja mitä kehityskohteita näette siinä?
- i. Jos johtaisitte Itä-Suomen yliopistoa, mitkä kolme muutosta tekisitte yliopistossa?

## LIITE 2 Yhteenveto UEF ennakointihankkeen delfoi –tutkimuksen ensimmäisen kierroksen haastatteluista

### Yleiset tekijät ja huomiot

- strategisten painopisteiden määrittäminen ja poisvalinnat koko toiminnassa, erityisesti koulutuksessa haasteena
- Huomiota pedagogiikkaan
- Mitkä tekijät ovat toiminnassa ensisijaisia?
- Tulevaisuuden näkeminen oikein, potentiaalisten alojen löytäminen
- yliopistoyhteisön kuuleminen strategisten painopisteiden valintaprosessissa
- tutkimuksen painoalojen näkyvyys opetuksessa
- Nykyiset rakenteet luotu toisenlaiseen toimintaympäristöön
- Yliopistokäsityksen kirkastaminen (yhteisen yliopistokäsityksen jakaminen ja siihen sitoutuminen)
- Sisäinen ja sidosryhmäviestintä
- Keskusteluun sitouttaminen ja sitoutuminen
- Ylioppilaskunta benchmarking -esimerkinä fuusion ”onnistumisesta”
- Läpinäkyvyyden ja avoimuuden varmistaminen
- Joustavuus, erilaiset mallien soveltaminen
- Suunta hyvä, vakaampi, luotettavampi ja avoimempi
- Kontrastit alojen välillä, tavoitteet asetettu korkealle
- Asenne
- Ihminen ei ole ehjä tai täydellinen, vaan inhimillinen
- Yliopisto hakee vielä itseään, suuntia on olemassa mutta tarkennusta tarvitaan
- Post merger –vaihe
- Huonohko tunnettuus, vakiintumaton asema
- Tieteellinen sivistys ja asiantuntemus perustuu tutkimukseen, mutta Opetuksen ja tutkimuksen välillä joustavuus ja tilannekohtaisuus
- Periodit (Esim. 4 periodia, 1 tutkimukseen)
- Yhdenmukaiset ja avoimet toimintatavat
- Riskinottokyvyn kasvattaminen
- Uusien aloitteiden lisääminen
- Rohkeus, innostuneisuus ja reaktiivisuus
- Yliopisto ei ole virkaorganisaatio
- Menestystarinoiden esiinnostaminen, esimerkiksi internet-sivuilla
- Ennakointi, tunnistetaan tulevia asioita
- Liikkeessä oleminen
- Palveluorganisaatio
- Luottamuksen ilmapiiri
- Mahdollisuus virheisiin
- Näkyvyys

- Toiminnan suunnittelu prosessien kautta (johtamisen merkitys ja keskeisyys)
- Rakenteet tärkeämpiä kuin sisällöt'
- Terveys, yhteiskunta ja ympäristö
- Kampusten polarisoitumisen ehkäiseminen
- Fuusiossa hallinnollinen painotus
- Sekava tilanne, mitä organisaatiolta halutaan
- Yhteiskuntatieteellinen tutkimuksen profilaatio hyvinvointiin ja terveyteen
- Yliopiston tehtävä alueen, yhteiskunnan selittämisessä ja muuttamisessa
- Pitäisi tietää paremmin mitä yliopistossa tapahtuu (JT, kaksi tarkoitusta; 1. vuorovaikutus, uudet ideat 2. kontrolli)
- Pidempi ajallinen perspektiivi strategisessa johtamisessa
- Ydinasioiden selkeyttäminen
- Monitieteisyys
- Oman osaamisen luonteva ja selkeä määrittäminen (osaamisen esiintuominen!)
- Suomalaiset yliopistot luotettavia ja toimivia!
- Joustavat toimintatavat, valmisteltavan asian mukaan (hallinnollisten prosessin järkevöitys)
- Asenne ja oman osaamisen arvostus
- Koulutuksen ja tutkimuksen myönteinen merkitys ja keskeisyys epävarmassa toimintaympäristössä
- Yliopisto vastavoimana negatiiviselle yhteiskuntamuutokselle (mahdollisuus, integroiva voima)
- Miten yliopisto paikantaa asemansa paikallisessa, alueellisessa, kansallisessa ja globaalissa ympäristössä
- Kansainvälinen yhteistyö ylittää alueellisen etäisyyden
- Itä-Suomen yliopiston identiteetin rakentaminen, alhaaltapäin ohjautuvasti, yliopiston ajatuksen uudelleenmuotoilu, pohditaan mikä on yliopisto rooli ja merkitys-> yliopistokonsepti
- Symbolisen tason rakentaminen kesken
- Yhteisöt ja osallisuuden välineet
- Hallinto- ja rakennekeskeisyys
- Syrjässä keskuksista toimiva yksikkö
- Monitieteisyys strategisena piirteenä
- Yliopiston strategian jalkauttaminen haasteena
- Yliopiston toiminnalliset yksiköt ovat laitoksella
- Hallintomalli tiedekunta ja yliopistokeskeinen
- Organisaation rakentaminen alhaaltapäin
- Henkilöstöstä lähtevä innovointi ratkaisevan tärkeä,
- Nykyaikaisen verkostorakenteen ja johtamisen vahvistaminen
- Laitosten erilaisuuden tunnistaminen

- Yliopiston ja ammattikorkeakoulun välisen yhteistyön ja työnjaon organisointi
- Positiivisen palkitsemisjärjestelmän kehittäminen
- Toiminnan joustava organisointi, kansalliset ja kansainväliset sivukampukset
- Viestinnällisen vetovoiman vahvistaminen

#### Toimintaympäristö

- Spontaanit mahdollisuudet ihmisten väliselle kohtaamiselle
- Ideoiden syntyminen vuorovaikutuksessa
- Työelämän konsultatiivinen rooli
- Jätetään tilaa ja toimintavapaus ihmisille
- Itä-Suomen yliopiston osaamiskeskittymän luominen alueiden yhteistyönä (suunta ulospäin)
- UEF, Itä-Suomen veturina
- Yliopisto voima joka vie eteenpäin
- Itä-Suomen platformin luominen ja uuden löytäminen
- Venäjän epämääräisyys ja poikkitieteellisyys
- Kasvatustieteen ja opettajankoulutuksen pilkkominen ei toimiva ratkaisu
- Markkinoinnin vavistaminen, kaupunkikulttuurin, houkuttelevuuden korostaminen
- Kampusten viihtyvyyden lisääminen
- Suomalaisen koulujärjestelmän toimivuus ja laatu

#### Johtaminen ja hallitus

- Hallituksen strategisen otteen vahvistaminen
- Hallitus "riippumattomana" toimijana
- Analyysit yliopiston tilasta
- Pitkäjänteinen sitoutuminen toiminnan kehittämiseen
- Strategia ja toimeenpano
- Strategian joustavuus, lyhyen ajan painotukset ja uudelleenarvioinnit
- Uskallus johtaa
- Johtajien, erityisesti laitosjohtajien kaksoisrooli linjaorganisaation (yliopiston) ja horisontaaliorganisaation (laitosyhteisön) edustajina
- Johtamiseen avoimuutta
- Osallistava strategiaprosessi
- Ihmisten johtaminen
- Leadership -johtaminen
- Johtajien jalkautuminen
- Selkeä rakenne, vallat ja vastuut sekä strategia
- Iso yhteinen kehys, individualistien "integraatio"

- Implementaatio
- Strategisen johtamisen luonne asiantuntijoiden kautta, vapaus, itsenäisyys
- Johtamisjärjestelmän uudelleenorganisointi

#### Rahoitus

- Monipuolinen ja joustava rahoitus
- Ideahaku, hakemushaku
- Strategialähtöinen ja kysyntälähtöinen rahoitus
- Korirahoitus (esim. huippututkimus ja toimintaa tukeva tutkimus)

#### Arvot ja tehtävät

- Yliopiston tehtävä tieteen tekeminen ja sen välittäminen
- Ihmiskunta, sivistys, tieto ja uteliaisuus keskeisinä arvoina
- Sivistys tieteidenvälisyytenä
- Yliopiston tulevaisuuteen suuntautunut
- Yliopistokäsityksen muotoileminen
- Avoimuus, tiedon hyödyntäminen
- Ennakkoluulottomuus
- Tieteen vapaus uusien ideoiden lähtökohtana
- Vaikuttavuus, tehokkuus, mitattavuus
- Kansainvälisyys
- Dynaamisuus
- Johtamisen korkea laatu
- Eettisyys
- Luottamus

#### Mielikuvat

- Mahdollisuus
- Vahvempi kuin ennen
- Kansainvälisempi
- Valtakunnallisempi
- Ei selvää mielikuvaa
- Sloganin puute
- Näkyvämpi
- Suomen suurimpia yliopistoja
- Uudet yhteistyömahdollisuudet (kampusten välillä)
- Positiivinen
- Historialliset tekijät
- Uusi opiskelijasukupolvi UEF sukupolvi
- Ristiriitaiset, tehdään hyvin, tulkitaan toisella tapaa
- Painoarvoltaan suurempi
- Monitieteisempi, laaja-alaisempi

- Sekavat
- Kampusten ristiriidat
- Pidemmälle menevä integraatio alojen välillä
- Oikeasuuntaisuus, mutta ei riittävä
- Uusi nimi aiheuttanut haasteita

#### Uudet ideat ja hyvät käytänteet

- systemaattisuus uusien ideoiden löytämisessä
- ennakoitifoorumit
- Työntekijöiden ja opiskelijoiden aloiteherkkyys (ei vain reaktiivista)
- Professoripaneeli ja mentoritoiminta
- Lahjakkuuksien tunnistaminen ja sitouttaminen

#### Kansainvälistyminen

- Kansainvälisen näkyvyyden hakeminen yhdessä suomalaisten yliopistojen kanssa
- Kansainvälinen yhteistyö pitkäjänteistä työtä
- Kansainvälisten toimintakumppaneiden tarkka valinta
- Ajatus- ja asennemaailman muuntaminen kansainväliseksi jo opintovaiheessa
- Hyvät henkilökontaktit kaiken lähtökohta
- Sapattijärjestelmään kansainvälisyyden ehto
- Kansainvälistyminen käytännössä, jos on strateginen tavoite toimenpiteiden tulisi olla vahvempia
- Kansainvälisten opiskelijamarkkinointi (turvallisuus, luonnonkaunis, rauhallisuus)

#### Tutkimus

- Missä määrin ollaan tutkimusyliopisto
- Omat vahvuusalat
- Tutkimuksen organisointi: tutkimusryhmät, tutkimusalat, fokuoituminen, erilaisten mahdollisuuksien ja tapojen hyödyntäminen,
- Omat painotukset yliopiston vahvuusaloihin, oman näkökulman määrittäminen
- Tutkimuksen uskottavuus, tutkimuksen tuki
- Tieteen rajapintojen riskit
- Nuorten junioreiden rekrytointi (perheen perustamisvaiheessa olevat)
- Alakohtaiset teemat (hiilivarannot, terveys ja hyvinvointi eri tieteenalojen näkökulmasta esim. kauppatiede, ikääntyminen, opettajuuden tutkiminen, kestävä kehitys kasvatuksessa, oppimisympäristöt ja sulautuva oppiminen, integratiivinen taito- ja taidekasvatus, hiilidioksimäärä ilmakehässä, kansanterveys, terveyden edistäminen ja elämänmittainen sitoutuminen preventioon/terveyden mallimaa, terveyspalvelujärjestelmätutkimus, erityisryhmät ja opetusteknologia etc.)

- Laaja-alaisuus (esim. opettajankoulutus)
- Tutkimuksen elinkaaren ymmärtäminen ja varautuminen
- Uusien alojen riskianalyysit
- Neljäs painoala ihmis- ja yhteiskuntatieteisiin
- Tutkimuksen reuna- tai katvealueiden tunnistaminen
- Monialaiset tutkimusryhmät
- Fokusryhmässä uudet, valmistumassa tai valmistuneet tohtorit
- Keskitason toiminnasta irrottautuminen
- Luottamuksen ilmapiiri
- Tutkimuksen johtaminen joustavaa, tiimin kautta
- Tutkimusryhmän monimuotoinen rakenne, riittävästi senioriosaamista
- Tiedekuntien yli menevän vuorovaikutuksen lisääminen
- Vahvuusalojen kehittäminen edelleen, fokuksen hakeminen
- Eurooppalaisen tutkimusyhteistyön kehittäminen
- Opiskelijoiden integroiminen tutkimustyöhön
- Uusien tutkijoiden ja ryhmänjohtajien tukeminen senioritutkijoiden toimesta (jatkuvuus), kyky luopua
- Hoidon vaikuttavuuden arviointi monitieteisenä ilmiönä (yhteiskuntatieteet, farmasia, lääketiede)
- Monimuotoiset ja osallistavat opetustavat (farmasian projekti)
- Sairauksien ennaltaehkäisy
- Kuntoutus ja kotihoito
- Hoitoketjut
- Tieteen tekeminen yhteisöllisenä prosessina
- TVT opettajankoulutuksessa ja moderni opettaja (opettajuus)
- Resesearch fellow järjestelmä, tutkijoiden "niputtaminen yhteen" ilman hallinnollisesti sitovia rajoja
- Luonto ja hyvinvointi
- Monitieteisyyden edistäminen eri muotojen avulla, esim. eri työmenetelmiä hyödyntävä ideointipalaveri, irtaantuminen perinteisestä lokeroitumisesta, tiedonvaihto,
- Nordic studies
- Kansainvälistyminen laajana strategisena tavoitteena (sis. venäjä)
- Suomalaisten arvostus yhteistyökumppaneina korkealla
- Strateginen rahoitus suurelta osin jo vakiintunutta toimintaa → painopiste tutkimusryhmistä uusiin avauksiin, henkilöiden tukeminen (esim. tenure track)
- Strateginen päätöksenteko (ml- projektihakemusten arviointi) tulee pitää organisaation sisäisenä asiana

## Opetus

- Asiantuntijuuden kasvun edellytykset ja tutkimukseen perustuva yliopistokoulutus

- Opetuksen johtaminen ja kokonaissuunnittelu
- Putkitutkintojen purkaminen, laajemmat tutkintokokonaisuudet
- Opetuksen linkittyminen painopisteisiin, maisterivaiheen eriytyminen
- Opiskelijoiden ohjaus osa opetusta
- Opiskelijoiden sosiaalistuminen akateemiseen yhteisöön
- Ensimmäisten opiskeluviikkojen merkitys
- Mistä opettajat ovat kiinnostuneita?
- Geneeriset, työelämässä ja elämässä tarvittavat taidot, harjoittelu
- Kilpailukykyiset ohjelmat.
- Koulutuksen sisällöt ja sektoriyhteiskunta (elämmekö menneessä?)
- Tieteellinen ajattelu opetuksen kautta
- Opetuksen ja tutkimuksen paradoksi, korkeatasoista tutkimusta, haasteet koulutuksessa
- Professio- ja generalistialojen erilaiset tarpeet (generalistialoilla huomataan vasta koulutuksessa sen tarjoamat laajat mahdollisuudet → koulutuksen markkinointi)
- Opetuksen hyvien käytänteiden tunnistaminen (opetuksen havainnointi)
- Monimuotoisuus oppimistavoissa (lukupiirit)
- Kriittinen ajattelu
- Vapaammat tilat
- Eri alojen väliset yhteiset oppimisprojektit
- Työelämälähtöisten ongelmien tieteellinen ratkaisu opetuksessa
- Asenteen merkitys
- Koulutuksen teema-alueet (vrt. kauppatieteet)
- Etäopiskelumahdollisuus kauppatieteissä
- Kandidaattiriski
- Monitieteiset maisteriohjelmat
- Innovatiiviset oppimisympäristöt
- Yksilölliset opintopolut
- Ongelmakeskeinen opetussuunnitelma
- Uusien opiskelijoiden vastaanotto
- Muuntautumiskykyiset ohjelmat
- Koulutusohjelmien läpikäynti ja mahdollinen karsinta
- Moniammatillisuus
- Ryhmätoiminta, ryhmädynamiikka
- Yhteiskunnallisten kokonaisuuksien ja järjestelmien hahmottaminen eri koulutusohjelmissa (esim. opettaja /lääkäri)
- Generalisiteidot
- Hyvä opetus paras rekrytointimenetelmä
- Parhaat työelämävalmiudet hyvästä tutkimusosaamisesta (kriittisyys, analyttisyys, ongelmanratkaisukyky)
- Opettajankoulutuksen vetovoiman lisääminen, moderni opettajankoulutus, opettaja-opiskelijoiden tv-t valmiudet (yo:n opettajankoulutuksen painoala)



- Laaja-alaiset kandit (esim. luonnontieteet kemia, fysiikka, biologia, matematiikka)
- Fokusoituneet maisteri- ja tohtoriohjelmat
- Opetuksen laatu aivan keskeinen tekijät
- Oppiaineiden lokeroitumisen purkaminen
- Opiskelijoiden ja opettajien velvollisuuksien ja oikeuksien kirjaaminen
- Mikä on yliopiston oppimiskäsitys, oppiminen muuttuvassa yhteiskunnassa
- Opetusteknologian hyödyntäminen opetusviennissä ja yliopistokoulutuksen järjestämisessä joustavasti (HKI, tampere, turku, oulu)

### Yliopiston asema yhteiskunnassa ja sidosryhmäyhteistyö

- Tieteen ja yhteiskunnan välinen vuorovaikutus, tiede ei ratkaise käytännön ongelmia, vaan uusiutuu
- Sidosryhmäringit (tieteen tuloksien viestiminen valittujen toimijoiden kanssa)
- Verkostomainen toimintatapa ja "sivukampukset", toimipisteet, esim. Helsingissä
- Yliopiston ja yhteiskunnan toimijoiden välillä olevat välittäjäorganisaatiot
- Sidosryhmäyhteistyö vielä epäselvä

### LIITE 3 Delfoi II vaiheen kyselylomake

#### 1 Itä-Suomen yliopisto 2030

Itä-Suomen strategiassa on määritelty visio vuoteen 2015 seuraavalla tavalla:

"Itä-Suomen yliopisto on kansainvälisesti tunnustettu tutkimus- ja koulutusyliopisto, joka on kolmen merkittävimmän suomalaisen yliopiston ja maailman 200 johtavan yliopiston joukossa".

Vuonna 2030 yliopisto on profiloitunut kahteen teemaan: *Luontoon ja hyvinvointiin*. Yliopisto on monialainen tiedeyliopisto, jonka koulutus ja tutkimus on kansainvälisesti korkeatasoista ja tunnustettua. Yliopisto on keskittynyt nykyistä *harvoimmille aloille* ja pääaineita on vähemmän. Kandidaatin-, maisterin- ja tohtorikoulutusta voidaan järjestää eri aloilla eri tavoilla. Kandidaatinkoulutus tarjoaa vahvan alapidonnaisen yleissivistyksen ja maisterin- ja tohtorinkoulutukset ovat profiloitu yliopiston vahvuusaloille. Yliopiston kaikilla aloilla on löydetty oma tieteenalaprofiili suomalaisten yliopistojen joukosta. *Koulutuksessa ja tutkimuksessa on toteutettu*

*yliopistojen välinen yhteistyö ja työnjako. Menestys tutkimuksessa ja opetuksessa haetaan tieteidenvälisiltä rajapinnoilta. Yliopisto on Suomen merkittävin tiedeyliopisto.*

***Kirjoittakaa alla olevaan kommenttitilaan näkemyksenne siitä kuinka hyvin oheinen teksti kuvaa Itä-Suomen yliopistoa vuonna 2030.***

## **2 Itä-Suomen yliopiston imago**

*Vuonna 2030 Itä-Suomen yliopisto on ihmisläheinen, uusiutuva, aidosti monikulttuurinen ja moniarvoinen tutkimus- ja koulutusinstituutio. Yliopiston henkilökunta, opiskelijat ja yhteistyökumppanit arvostavat sen edelläkävijän mainetta ja toimintaa kestävän kehityksen sekä työhyvinvoinnin periaatteiden mukaisesti. Yliopisto toimii Itä-Suomen kehitysalustana ja alueen kehittämistoimintaa kokoavana voimana. Yliopisto on toiminut edelläkävijänä suomalaisten yliopistojen välisen työnjaon kehittäjänä ja suomalaisen yliopistomallin modernisoijana.*

*Yliopistolla on kansallisia ja kansainvälisiä alakohtaisesti profiloituneita kampuksia, joiden välisissä yhteyksissä hyödynnetään täysipainoisesti yliopiston vahvaa viestintäteknologiaosaamista. Kampuskaupunkien aktiivinen ja moderni pienkaupunkikulttuuri sekä luonnonkaunis ja puhdas ympäristö ovat tärkeä osa yliopiston imagoa ja vetovoimaa.*

*Imagon ratkaisevimmat tekijät ovat kuitenkin tieteelliset läpimurrot, tehokas organisaatio, rationaalinen työnjako, ammattimainen johtaminen kaikilla toiminnan tasoilla ja hyvään työllistymiseen johtava työelämärelevantti koulutus. Tieteidenvälisyys ja tieteiden rajapinnoille syntynyt osaaminen on kaiken toiminnan peruslähtökohta. Yliopiston asiantuntijat osaavat hyödyntää kaikkien yliopistolaisten osaamista ja toimia yhteisöllisesti.*

*Yliopiston organisaatio- ja hallintomalli rakentuu verkostomaisesti tieteenalayksiköistä. Henkilöstörekrytoinnin vahvuus on henkilökunnan uramalli. Moniammatillisuus ja monitieteisyys ovat koulutuksen keskeisiä lähtökohtia. Yliopiston toiminnan kehittäminen perustuu sisäiseen uusiutumiseen ja uuden osaamisen tunnistamiseen. Yliopisto on nykyistä intensiivisemmin verkottunut muun yhteiskunnan toimijoiden kanssa. Käytössä on monipuoliset toimintamallit, esimerkiksi sidosryhmäringit. Yliopiston ulkopuolisia asiantuntijoita hyödynnetään yliopiston toimintojen kehittämisessä ja mentoroinnissa.*

*Yliopiston opetus perustuu korkeatasoiselle tutkimuksella ja uusinta tietotekniikkaa hyödyntävälle yhteisöllisille ja moniammatillisille työmenetelmille. Ensimmäisen luvun vuoden aikana opiskelijat sitoutuvat akateemiseen opiskelu- ja tutkimusyhteisöön opiskelijahyvinvointisuunnitelman mukaisesti.*

*Kirjoittakaa alla olevaan kommenttitilaan näkemyksenne siitä kuinka hyvin oheinen kuvaus vastaa Itä-Suomen yliopiston imagoa vuonna 2030.*

### **3.1 Tutkimuksen painopisteet**

Vuonna 2030 Itä-Suomen yliopisto on profiloitunut Luonnon ja hyvinvoinnin tutkimukseen ja koulutukseen. Mitkä tutkimuksen alat ja koulutuksen pääaineet ovat profiilin näkökulmasta keskeisiä vahvuusaloja?

Haastatteluista:

"Koulutusohjelmat arvioitava kokonaan"

"Yliopistot tuottavat maistereita sektoriyhteiskunnalle, jollaista ei enää ole"

"Poisvalintojen tekeminen on vaikeaa, mutta ehdottoman tärkeää"

"Nykyiset strategiat ovat laajoja, että sinne mahtuu kaikki"

### **3.2 Tutkimuksen painopisteet**

Mihin tutkimuskysymyksiin yliopiston tutkimuksessa tulisi keskittyä vuonna 2030?

Haastatteluista:

"Suomen pitää löytää (tutkimus)lohkoja, jotka ovat meille sopivan kokoisia ja meille hyvin istuvia"

"Jatkossa pitäisi jättää varaa "uusille yllättäville ideoille".

### **3.3 Tutkimuksen painopisteet**

Vuonna 2030 tutkimuksen vahvuusaloilla toteutettavien hankkeiden rahoitus on pääosin kansainvälistä.

Haastatteluista:

"Tutkimusrahoitus ohjaa tutkimusta, painopisteenä nyt EU-rahoitus"

### **3.4 Tutkimuksen painopisteet**

Vuonna 2030 kolmasosa yliopiston professuureista on suunnattu tieteenalojen rajapintojen professuureiksi.

Haastatteluista:

"Tutkimuksen uudistumisen täytyy syntyä yhteistyössä, tieteidenvälisessä kommunikaatiossa".

"Poikkitieteellisyyteen täytyy kannustaa. Täytyy olla myös syviä yhden alan osajia".

#### **4.1 Tutkimuksen organisointi**

Vuonna 2030 neljäsosa Itä-Suomen yliopiston professoreista on suomalaisten yliopistojen yhteisprofessuureja ja kolme neljäsosaa valitaan Itä-Suomen yliopistoon.

Haastatteluista:

"Yliopistojen profiloituminen – kaikki eivät voi opettaa kaikkea."

"Suhde muihin yliopistoihin – kuinka se muuttuu, tulisi muuttua".

#### **4.2 Tutkimuksen organisointi**

Kolmannes tutkimukseen käytetystä työajasta tehdään yhteistyössä yritysten kanssa.

Haastatteluista:

"Amerikassa yhteistyö yritysten kanssa on vaatimus esimerkiksi liiketaloustieteessä."

"Yrity maailman yhteistyö olisi hyödyllistä."

#### **4.3 Tutkimuksen organisointi**

Vuonna 2030 kaikki tutkijat kuuluvat uramalliin (tenure track -järjestelmään).

Haastatteluista:

"Selkeä tenure track valmistumisen jälkeen"

"Strategisen rahoituksen suuntaaminen niin, että sillä on aidosti uusiutumista tukeva rooli sen sijaan, että se tukee olemassa olevia vahvoja ryhmiä ilman merkittävää lisäarvoa. Käytännössä siis tenure track ja tutkimusprofessorit."

#### **4.4 Tutkimuksen organisointi**

Vuonna 2030 yliopisto omistaa soveltavaan tilaustutkimukseen keskittyvän yritys-kluusterin, joka tuottaa kymmenen prosenttia yliopiston kokonaisrahoituksesta.

Haastatteluista:

"Erään yliopiston tiedekunta myy professorien osaamista, joka tuo puolestaan resursseja tiedekunnalle."

#### **5.1 Koulutuksen painopisteet**

Millä koulutusaloilla ja millä tutkintotasoilla koulutusta järjestetään Itä-Suomen yliopistossa vuonna 2030? (siirrä haluttu koulutusala hiiren avulla laatikoihin ja kirjoita kommentit)

Haastatteluista:

"Laitokset eivät ole valmiita siihen, että lähdettäisiin hakemaan uusiutumista koulutuksessa"

#### **5.2 Koulutuksen painopisteet**

Vuonna 2030 puolet opiskelijoista suorittaa maisterintutkinnon eri pääaineessa kuin kandidaatintutkinnon.

Haastatteluista:

"Oppiaineet ovat hyvin pahasti lokeroituneet"

#### **5.3 Koulutuksen painopisteet**

Vuonna 2030 yhdeksän Itä-Suomen yliopiston kymmenestä kandidaattiopiskelijasta jatkaa omassa yliopistossa maisterivaiheen opintoja.

Haastatteluista:

"Meillä on oltava hyvät kandidutkinnot, että opiskelija jää tekemään maisterintutkinnon tänne"

#### **5.4 Koulutuksen painopisteet**

Kuinka paljon yliopistossa on pääaineita vuonna 2030 (vuonna 2012 pääaineita on noin 100)?

Haastatteluista:

"Pienet oppiaineet ovat nyt liian pieniä"

"Vielä ei ole pohdittu kaikkia koulutusohjelmia kunnolla"

#### **5.5 Koulutuksen painopisteet**

Vuonna 2030 koulutus on organisoitu ainelaitosten sijaan yliopiston sisäisiin tieteen- ja koulutusverkostoihin, jotka ylittävät tieteenalojen raja-aidat.

Haastatteluista:

"Organisaatiokaaviossa tulee olla keskiössä oppiaine ja tutkimusryhmät".

#### **6.1 Opetus ja oppimiskäsitys**

Vuonna 2030 yliopiston akateeminen henkilöstö voi erikoistua opetukseen ja sen kehittämiseen sekä opettamiseen eri tutkintotasoilla (alemmat, ylemmät ja tieteelliset jatkotutkinnot). Yliopisto-opettaminen on yksi uravaihtoehtoista ja hyvästä opetuksesta palkitaan osana urakehitystä.

Haastatteluista:

"Opetusta ei arvosteta. Näyttäytyy käytännössä niin, että kun lähdetään tekemään henki-arviointia, katsotaan kuinka monta julkaisua olet tehnyt. Ei yhtään katsota kuinka monta kurssia olet pitänyt ja kuinka hyvin. Hyvän kurssin pitäisi olla arvokas siinä missä julkaisukin."

#### **6.2 Opetus ja oppimiskäsitys**

Vuonna 2020 kahdeksan yliopiston järjestämästä kymmenestä kurssista järjestetään monimuotoisena verkko-opetuksena, jota voidaan jakaa erilaisten teknologisten välineiden avulla ajasta ja paikasta riippumatta.

Haastatteluista:

"Opetusta annetaan paljon laajemmin kuin yliopiston seinien sisällä"

### **6.3 Opetus ja oppimiskäsitys**

Yliopisto-oppiminen tapahtuu pääosin moniammatillisissa toimintaympäristöissä.

Haastatteluista:

"Moniammatillisuus tulee lisääntymään. Yhteiskunnallinen viitekehys on tärkeä."

### **6.4 Opetus ja oppimiskäsitys**

Vuonna 2030 yliopiston koulutuksesta puolet on työelämässä olevien ihmisten täydennyskoulutusta

Haastatteluista:

"15-65 vuotiaiden osuus vähenee radikaalisti tulevaisuudessa. Koko yhteiskuntamme rakenne muuttuu. Nykyiset rakenteet on luotu toisenlaiselle rakenteelle."

### **7.1 Yliopiston johtaminen ja organisointi**

Vuonna 2030 akateeminen johtamisura on yliopistossa päätoiminen ammattiura, opetus- ja tutkijanuran rinnalla.

Haastatteluista:

"Johtaminen ei ole johtajien varsinaista työtä – johtajat haluavat asemoitua tutkijoina. Jotkut ovat itselleen vastenmielissä asemassa"

### **7.2 Yliopiston johtaminen ja organisointi**

Vuonna 2030 yliopistossa otetaan nykyistä enemmän strategisia riskejä uusien tutkimusavauksien suhteen. Strategisen rahoituksen osuus on 15 prosenttia kokonaisrahoituksesta, joka sisältää myös uudet avaukset (vuonna 2012 vastaava strategisen rahoituksen osuus oli 4,2 %:a).

Haastatteluista:

"Tutkimusrahoitusta jaetaan nyt tasapuolisesti - ei ole strategista rahanjakoa"

"Tarvitaan vapaasti allokoitavaa strategista rahaa"

"Pitäisi tehdä rohkeammin uusia asioita. Ei ole uskallettu ottaa riskejä, uusia avauksia."

### **7.3 Yliopiston johtaminen ja organisointi**

Vuonna 2030 yliopiston toiminnassa hyödynnetään viimeisintä tieto- ja viestintätekniikkaa sekä opetuksessa, tutkimuksessa että yhteydenpidossa, jolloin tiloja tarvitaan noin 40 prosenttia vähemmän kuin nykyisin.

Haastatteluista:

"Fyysiset etäisyydet ovat virtuaalisesti vähentyneet."

### **7.4 Yliopiston johtaminen ja organisointi**

Yliopistolla on pääkampukset Joensuussa ja Kuopiossa sekä opetuksen sivutoimipisteitä Suomen yliopistokaupungeissa. Tutkimus on globaalisti verkottunut monien eri toimijoiden kesken.

Haastatteluista:

"Espoossa ja Helsingissä pitäisi olla UEF:n yksikkö. Kampissa voisi suorittaa Online-kursseja"

"Toimintaa voisi olla useammallakin paikkakunnalla"

### **7.5 Yliopiston johtaminen ja organisointi**

Päätöksenteosta ja resurssien jakamisesta vastaa yliopiston ulkopuolisista jäsenistä muodostuva hallitus.

Haastatteluista:

"Jos oikeasti halutaan olla kansainvälisesti menestyvä yliopisto, se vaatii päätöksiä."

"Parasta olisi, jos hallituksen jäsenet olisivat kokonaan ulkopuolelta."

## **8.1 Kansainvälisyys**



Vuonna 2030 yliopistolla on strategisesti valittuja yhteistyökampuksia Afrikassa, Venäjällä, Intiassa, Brasiliassa ja Kiinassa, joiden kautta voidaan järjestää myös maksullista koulutusta.

Haastatteluista:

"Kansainväliset toimintakumppanit pitää valita tarkasti."

## **8.2 Kansainvälisyys**

Itä-Suomen yliopisto on vuonna 2030 eurooppalaisen tutkimusalueen merkittävin yhteistyön solmukohta Venäjälle, erityisesti Murmansiin, Petroskoihin, Pietariin ja Moskovaan.

Haastatteluista:

"Venäjä-yhteistyö ei ole kovin selkeästi hahmottunut."

"Venäjä osaamisessa Itä-Suomen yliopistolla voi olla vahva rooli."

## **8.3 Kansainvälisyys**

Vuonna 2030 yliopiston työkieli on englanti ja henkilökunnan kielitaitovaatimuksia on väljennetty niin, että toisena kielenä tulee olla joko suomi, ruotsi, kiina, venäjä, portugali, espanja, ranska tai saksa.

Haastatteluista:

"On iso päätös vaihtaa työkieli englanniksi."

## **8.4 Kansainvälisyys**

Vuonna 2030 kaikista tutkija- ja opettajarekrytoinneista viidennes on kansainvälisiä rekrytointeja.

Haastatteluista:

"Tiede on kaikkiaan muuttumassa kansainvälisemmäksi. Opetusyhteisön kehittyminen tarvitsee kansainvälistä henkilöitä."

## **8.5 Kansainvälisyys**

Vuonna 2030 yliopiston tutkimusrahoituksesta 15 prosenttia on kansainvälistä rahoitusta.

Haastatteluista:

"Kansainvälisyyden saavuttamiseksi hankittava rahoitusta ulkomailta."

## **8.6 Kansainvälisyys**

Vuonna 2030 puolet yliopiston maisteriohjelmista on englanninkielisiä.

Haastatteluista:

"Kansainvälisissä maisteriohjelmissä emme ole menestyneet - ei olla panostettu näihin".

"Koulutuksessa kansainvälisyyttä on vietävä huomattavasti eteenpäin".

## **8.7 Kansainvälisyys**

Yliopiston kansainvälistyminen edellyttää, sitä että yliopisto toimii kaikilla aloillaan globaalissa toimintaympäristössä

Haastatteluista:

"Kansainvälisyyden pitäisi näkyä kaikessa. Jos yliopisto on kansainvälinen, kansainvälisyys koskee kaikkia aloja."

"Ei saisi olla vain suomalaisiin tutkintoihin keskittyviä koulutusohjelmia – myös Suomen historia on kansainvälistä"

## **9.1 Opiskelijat ja henkilöstö**

Vuonna 2020 yhdeksän kymmenestä valitusta opiskelijasta ottaa vastaan opiskelupaikan ja aloittaa opiskelut.

Haastatteluista:

"Meidän pitäisi pystyä houkuttelemaan niitä opiskelijoita, joilla on tavoite."

## **9.2 Opiskelijat ja henkilöstö**

Vuonna 2020 uudet opiskelijat kiinnittyvät osaksi akateemista yhteisöä heti ensimmäisestä opiskelupäivästä alkaen.

Haastatteluista:

"Substanssiopettajan ja opiskelijan välinen vuorovaikutus on osoittautunut tärkeäksi"

"Tärkeää on ensimmäisen vuoden opiskelijoiden sitouttaminen ja opiskeluprosessin luominen mielekkääksi."

"Ensimmäisenä vuonna pitäisi pitää hyvää huolta, ohjata, panostaa opiskelijoihin."

### **9.3 Opiskelijat ja henkilöstö**

Yliopisto-opiskelu muuttuu 2030 mennessä maksulliseksi ja siirtymä toteutetaan asteittain. Yliopistossa on käytössä stipendijärjestelmä. Yliopisto kannustaa nopeasta valmistumisesta ja leikkaa stipendiä opinto-ajan ylittävältä osalta.

Haastatteluista:

Suomessa vallitsee maksuttomuuden periaate

### **9.4 Opiskelijat ja henkilöstö**

Vuonna 2030 yliopiston tutkimushenkilöstön työajasta puolet kohdentuu tieteidenvälisiin projekteihin.

Haastatteluista:

"Tulevaisuuden tekijä on se ihan oikea monitieteisyys".

"Entisiä palikoita tulisi ryhmitellä uudelleen."

### **9.5 Opiskelijat ja henkilöstö**

Vuonna 2020 yliopiston henkilökunta osallistuu kaksi kertaa vuodessa tieteidenvälisiin "ideahautomoihin" osana 1600 tunnin työaika.

Haastatteluista:

"Istutaan pöydän ääreen ja jutellaan, niin löytyy uusia asioita."

"Pitäisikö miettiä uusia malleja, ideointipalavereja."

LIITE 4 Delfoi II vaiheen alustava raportointi

## **Delfoi II vaiheen kysely raportointi**

*Luomos*

Jarkko Tirronen

6.9.2012

Defloi II vaiheen kysely koostui yhdeksän teema-alueen 37 kysymyksestä tai väitteestä, jotka laadittiin ensimmäisen vaiheen haastattelujen pohjalta. Kysely toteutettiin internet –sovelluksella (<https://edelfoi.fi/>) ja se suunnattiin Delfoi kyselyn ensimmäisessä vaiheessa haastatelluille henkilöille (yhteensä 27 kappaletta). Kysely avattiin 6. kesäkuuta ja siihen oli mahdollista vastata 22. kesäkuuta saakka. Vastausaika pidennettiin tämän jälkeen 31.7.2012 asti. Vastajamäärä jäi tästä huolimatta kymmeneen.

Seuraavassa käydään läpi kyselyyn vastanneiden (ks. liite 1 vastaukset) vastaukset ja tämän jälkeen esitetään kyselyn johtopäätökset.

### **Teema 1 Itä-Suomen yliopisto 2030**

Ensimmäinen teema sisälsi Itä-Suomen yliopiston vision vuonna 2030. Tekstiä pyydettiin kommentoimaan. Tekstiä kommentoi yhteensä kuusi vastaajaa. Suuri osa vastanneista piti kuvausta sopivana ja toteuttamiskelpoisena. Muutama vastanneista suhtautui myönteisesti, mutta piti joitakin kuvauksen osa-alueita (esim. merkittävin suomalainen tiedeyliopisto) epäuskottavalta tai (tieteidenvälisyyttä) sanaheleinänä.

### **Teema 2 Itä-Suomen yliopiston imago**

Teemassa kuvattiin Itä-Suomen yliopiston imago vuonna 2030. Tekstiä kommentoi yhteensä kuusi vastaajaa. Tekstiä pidettiin suurelta osin onnistuneena ja mahdollisena tulevaisuudenkuvana. Osittain teemaa pidettiin idealistisena ja teemaan kaikkien tavoitteiden (monikulttuurisuus tai opiskelijan sitoutuneisuus) ei arvioitu toteutuvan.

### **Teema 3 Tutkimuksen painopisteet**

Teema kolme sisälsi yhteensä neljä kysymystä/väitettä.

### *Väite 3.1 (neljä kommenttia)*

Väitteessä 3.1 vastaajilta pyydettiin kommentteja tutkimuksen ja koulutuksen vahvoista aloista, kun Itä-Suomen yliopisto on profiloitunut kahden teeman mukaisesti Luonnon ja hyvinvoinnin tutkimukseen ja koulutukseen. Koulutusohjelmien luonteen muutosta ei pidetty kovinkaan radikaalina ja koulutusohjelmien tulee peilata yhteiskunnan tarpeita. Yliopistojen välistä koulutustarjonnan uudelleenjärjestelyä pidettiin tärkeänä profiloitumisen keinona. Keskeistä on myös monitieteisten koulutusohjelmien muodostaminen. Perushaasteena nähtiin alueellisen ja kansainvälisesti meritoituneen yliopiston välinen jännite.

### *Väite 3.2 (kuusi kommenttia)*

Väitteessä pyydettiin antamaan arvio niistä tutkimuskysymyksistä, joihin yliopiston tulisi keskittyä vuonna 2030. Vastanneet pitivät perustutkimuksen asemaa keskeisenä yliopiston toiminta-ajatuksessa, sen perustalta nousee uusi osaaminen ja sen rinnalle voidaan rakentaa strategisen rahoituksen avulla uusia kokeiluja. Riskirahoitus kuuluu olennaisesti yliopistojen toimintaan. Toisaalta strategisen päätöksenteon perushaaste liittyy poisvalintoihin ja siihen miten ”kokeileva” uusia aloja tukeva rahoituspolitiikka istuu tähän kehykseen. Tämänäyttöinen rahoitus ikään kuin laajentaa ja monipuolistaa kuin profiloi tutkimustoimintaa. Kansainvälisesti merkittävän tutkimuksen rinnalla yliopiston on pystyttävä myös tuottamaan yhteiskunnallisesti merkittävää tutkimustietoa, jota voitaisiin hyödyntää yhteiskunnan eri politiikkalohkoilla (esim. koulutus, terveys).

### *Väite 3.3 (2 kommenttia)*

Väitteessä esitettiin että vuonna 2030 tutkimuksen vahvuusalojen rahoitus on pääosin kansainvälistä. Toisen kommentin mukaan väitettä ei ole paikkansapitävänä ja toisessa korostettiin rahoituksen riippumattomuutta.

### *Väite 3.4 (3 kommenttia)*

Väitteessä esitettiin, että vuonna 2030 kolmasosa professuureista on tieteenalojen rajapintojen professuureiksi. Tavoitteen toteutumisen edellyttää yhden vastaajan mukaan tieteenalojen rajanpinnoilla tapahtuvan koulutuksen vahvistamista. Uusiutumisen ongelmana on usein konservatiivisuus ja vanhojen tapojen uskottiin olevan tiukassa.

## **Teema 4 Tutkimuksen organisointi**

Teema neljä sisälsi yhteensä neljä kysymystä/väitettä

### *Väite 4.1(2 kommenttia)*

Väitteessä esitettiin, että vuonna 2030 neljäsosa yliopiston professoreista on yhteisprofessuureja muiden yliopistojen kanssa. Jaettujen vakanssien ei nähty olevan mielekkäitä ylimmällä portaalla, profiloitumisen kärjessä, vaan mieluummin perusopetuksessa.

*Väite 4.2 (3 kommenttia)*

Väitteessä esitettiin, että kolmannes tutkimukseen käytetystä työajasta tehdään yhteistyössä yritysten kanssa. Työajan käytön ja yritysyhteistyö nähtiin olevan alakohtaista, ja korostettiin että tarvitaan myös kriittistä tutkimusta, joka kohdistuu esimerkiksi liike-elämään.

*Väite 4.3 (2 kommenttia)*

Väitteessä esitettiin että vuonna 2030 kaikki tutkijat kuuluvat uramalliin. Uramallin nähtiin edistävän yliopiston houkuttelevuutta työnantajana ja parantavan tutkimuksen laatua. Uramalli on siis kilpailukykytekijä kovenevassa kilpailussa korkeakoulutuksen markkinoilla. Uramalli on ajatuksena tärkeä, mutta sen tulisi olla ajallisesti (esim. osa väitelleistä voi nousta muutamassa vuodessa professorin tasolle) ja alakohtaisesti joustavampi.

*Väite 4.4 (1 kommentti)*

Väitteessä esitettiin, että yliopisto omistaa vuonna 2030 soveltavaan tilaustutkimukseen profiloituneen yritysclusterin, joka tuottaa 10 prosenttia yliopiston kokonaisrahoituksesta. Ainoa kommentti ei suoraan koskenut väitteen ideaa. Siinä korostettiin että yliopiston akateemisen henkilöstön yrityshenkisyyttä voidaan edistää ohjauksella.

## **Teema 5 Koulutuksen painopisteet**

Teema viisi sisälsi yhteensä viisi kysymystä/väitettä

*Väite 5.1 (2 kommenttia)*

Väitteessä kysyttiin yliopiston koulutusaloja ja tutkintotasoja vuonna 2030. Tämä väite epäonnistui sovelluksen teknisen ongelman vuoksi. Yleiskuva kuitenkin on se, että yliopistossa on vuonna 2030 samantyyppisiä tutkintoaloja, mutta profiloituneena. Humanististen alojen aloituspaikkamäärä nähtiin suureksi.

*Väite 5.2 (2 kommenttia)*

Kysymyksessä väitettiin, että puolet opiskelijoista suorittaa maisterintutkinnon eri pääaineessa kuin kandidaatintutkinnon. Väitteeseen kommentoitiin, että kandidaattitutkinnosta muodostuu vähitellen perustutkinto työmarkkinoille ja että opintojen keskeyttäminen vähenee, kun opiskelijoiden annetaan vapaasti löytää oma ala.

*Väite 5.3 (2 kommenttia)*

Väitteessä esitettiin, että yhdeksän Itä-Suomen yliopiston kymmenestä kandidaattiopiskelijasta jatkaa maisterivaiheen opintoja omassa yliopistossa. Joillakin aloilla on Itä-Suomen yliopistossa keskityttävä vain kandidaattien kouluttamiseen. Liikkuvuutta ei tulisi pitää ongelmana. Kandidaattivaiheessa tulisi myös harkita oman kiinnostuksen mukaista erikoistumista.

*Väite 5.4 (4 vastaajaa)*

Väitteessä kysyttiin mikä on yliopiston pääainemäärää vuonna 2030. Mediaaniarvo oli 75, alin esitetty pääainemäärä oli 50 ja suurin 115.

*Väite 5.5 (2 kommenttia)*

Väitteessä esitettiin, että vuonna 2030 yliopiston koulutus on organisoitu ainelaitosten sijaan tieteenalat ylittäviin tieteen- ja koulutusverkostoihin. Väitteeseen suhtauduttiin kahtalaisesti. Ainelaitosta pidettiin toimivana lähtökohtana, joka mahdollistaa myös verkostoitumisen. Vanhojen toimintatapojen nähtiin olevan tiukassa ja aikaa kuluu sukupolvi tai kaksi ennen kuin tieteen- ja koulutusverkostot voisivat toimia.

## **Teema 6 Opetus ja oppimiskäsitys**

Teema kuusi sisälsi yhteensä neljä kysymystä/väitettä

*Väite 6.1 (3 kommenttia)*

Väitteessä esitettiin että akateeminen henkilöstö voi erikoistua opetukseen eri tutkintotasoilla ja että opetus on yksi uramallin vaihtoehtoista. Pedagogisten taitojen kehittämistä pidettiin tärkeänä osana yliopisto-opetuksen kehittämisessä, mutta myös että hyvän opettajan tulee olla tutkija. Rekrytointimenettelyjä tulisi kuitenkin joustavoittaa ja uramallin kriteeristöissä nostaa paremmin esille opetusvalmiudet.

*Väite 6.2 (3 kommenttia)*

Väitteessä esitettiin, että vuonna 2020 kahdeksan yliopiston kymmenestä kurssista järjestään monimuoto-opetuksena, jota voidaan jakaa erilaisten teknologisten välineiden avulla. Verkko-opetus nähtiin sekä pedagogisesti mielekkääksi että taloudellisesti tehokkaaksi toiminnoksi. Toisaalta kontaktiopetuksen merkitys asiantuntijaksi kasvamisen prosessissa nähtiin keskeiseksi.

*Väite 6.3 (kaksi kommenttia)*

Väitteessä esitettiin, että yliopisto-opetus tulee tapahtumaan pääosin moniammatillisissa ympäristöissä. Ei vielä realistinen tavoite. Opettamisen tarpeet tulisi tulla yhteiskuntalähtöisesti.

*Väite 6.4 (2 kommenttia)*

Väitteessä esitettiin, että vuonna 2030 yliopiston koulutuksen puolet on työelämässä olevien ihmisten täydennyskoulutusta. Työelämässä olevien täydennyskoulutuksen arvioitiin tapahtuvan tutkintotavoitteisesti tai arvosanojen muodossa.

## **Teema 7 Yliopiston johtaminen ja organisointi**

Teema seitsemän sisälsi yhteensä viisi kysymystä/väitettä

*Väite 7.1 (2 kommenttia)*

Väitteessä esitettiin, että akateeminen johtamisura on vuonna 2030 päätoiminen ammattiura opetus- ja tutkijanuran rinnalla. Päätoimisten akateemisten johtajien mallia ei pidetty hyvänä, vaan opetuksen ja tutkimuksen johtaminen edellyttää toimintaa niillä alueilla. Johtajan tulee kuitenkin myös hyväksyä johtamiseen kuuluvat tehtävät. Johtaminen on siis erilainen toimintakokonaisuus kuin opetus tai tutkimus.

*Väite 7.2 (2 kommenttia)*

Väitteessä esitettiin, että vuonna 2030 strategisen rahoituksen osuus kokonaisrahoituksesta on 15 prosenttia. Strategisen rahoituksen osalta tulisi korostaa sen luonnetta investointina ja siihen sisältyvänä lisäarvon luomisena.

*Väite 7.3 (2 kommenttia)*

Väitteessä esitettiin, että vuonna 2030 yliopistossa tilojenkäyttö on 40 prosenttia nykytilaa alhaisemmalla tasolla. Tätä ei pidetty todennäköisenä tulevaisuudentilana.



*Väite 7.4 (2 kommenttia)*

Väitteessä esitettiin, että yliopistolla on kolmen kampuksen lisäksi opetuksen sivutoimipisteitä Suomen yliopistokaupungeissa. Vastauksissa tätä tilannetta ei nähty tarkoituksenmukaisena, vaan yliopistolla tulisi olla paikkakuntaan sitoutuva identiteetti.

*Väite 7.5 (3 kommenttia)*

Väitteessä esitettiin, että yliopiston hallitus koostuu ulkopuolisista jäsenistä. Tähän suuntaan uskottiin olevan menossa. Hallituksessa haluttiin säilytettävän akateeminen kompetenssi. Korostettiin hallituksen roolia toiminnan päälinjojen asettajana.

## **Teema 8 Kansainvälisyys**

Teema kahdeksan sisälsi yhteensä seitsemän kysymystä/väitettä.

*Väite 8.1 (2 kommenttia)*

Väitteessä esitettiin, että yliopistolla on vuonna 2030 strategisesti valittuja yhteistyökampuksia Afrikassa, Venäjällä, Intiassa, Brasiliassa ja Kiinassa. Toisessa kommentissa todettiin, että miksi fokus on kehitysmaissa, eikä helpommin lähestyttävissä maissa. Toisessa kommentissa painotettiin, että kumppanivalinnat tehdään oppiaine- ja tutkimusryhmätasolla.

*Väite 8.2 (2 kommenttia)*

Väitteessä esitettiin, että UEF on merkittävä eurooppalaisen tutkimusalueen solmukohta Venäjälle. Venäjää osaaminen koettiin irralliseksi ja teennäiseksi. Edellyttää vahvempaa integraatiota yliopistossa olevaan osaamiseen.

*Väite 8.3 (2 kommenttia)*

Väitteessä esitettiin, että UEF:n työkieli on englanti. Pidettiin hyvänä suuntauksena, mutta toisaalta koettiin että miksi koetaan alemmuutta oman kielen takia.

*Väite 8.4 (2 kommenttia)*

Vuonna 2030 tutkija- ja opettajarekrytoinneista viidennes on kansainvälisiä rekrytointeja. Pidettiin "kiintiöajatteluna". Ei koettu, että meille hakee kansainvälisiä huippuja.

*Väite 8.5 (1 kommentti)*

Väitteessä esitettiin, että 15 yliopiston tutkimusrahoituksesta on kansainvälistä rahoitusta.

Kommentissa todettiin, että suuntaus on jo nyt.

*Väite 8.6 (2 kommenttia)*

Väitteessä todettiin, että puolet yliopiston maisteriohjelmista on englanninkielisiä. Edellyttää henkilöstön rekrytointia ja pidettiin luonnollisena jatkumona jos työkieli olisi englanti.

*Väite 8.7 (2 kommenttia)*

Väitteessä esitettiin, että yliopisto toimii kaikilla aloillaan globaalissa toimintaympäristössä. Tieteen nähtiin olevan kansainvälistä, mutta kansallisvaltion loppua ei nähty.

## **Teema 9 Opiskelijat ja henkilöstö**

Teema yhdeksän sisälsi yhteensä viisi kysymystä/väitettä

*Väite 9.1 (2 kommenttia)*

Väitteessä esitettiin, että yhdeksän yliopiston kymmenestä valitusta opiskelijasta ottaa vastaan opiskelupaikan. Ratkaisua haettiin kansallisen hakuprosessin kautta (vain yksi paikka) ja että jos lisätään ylioppilaspohjaista hakua, paikan vastaanottajien määrä romahtaisi.

*Väite 9.2 (1 kommentti)*

Väitteessä esitettiin, että uudet opiskelijat kiinnittyvät osaksi akateemista yhteisöä heti ensimmäisestä päivästä alkaen. Kommentissa korostettiin uusien opiskelijoiden sitouttamista opiskelijaryhmiin.

*Väite 9.3 (2 kommenttia)*

Väitteessä esitettiin, että yliopisto-opiskelu on muuttunut maksulliseksi ja että yliopistossa on käytössä stipendijärjestelmä, jossa on kannustimia ja pakottimia. Ajatusta ei kannatettu. Stipendijärjestelmän toimivuuteen ei lisäksi uskottu.

*Väite 9.4 (2 kommenttia)*

Väitteessä esitettiin, että tutkimushenkilöstön työajasta puolet kohdistuu tieteidenvälisiin projekteihin. Ei uskottu monitieteisyyteen. Nuorempien tutkijoiden tulisi keskittyä ensin oman alan perusteisiin, ennen kuin tieteidenvälisyyttä voidaan harjoittaa.

*Väite 9.5 (2 kommenttia)*

Väitteessä esitettiin, että henkilökunta osallistuu kaksi kertaa vuodessa tieteidenvälisiin ideahautomoihin osana työaikaan. Yhtäältä ajatusta pidettiin mielenkiintoisena, mutta toisaalta pakkoratkaisua ei pidetty järkevänä.

### **Alustavat johtopäätökset**

Itä-Suomen yliopiston tulevaisuudenkuvan määrittämisessä ja strategisessa tavoitteenasettelussa voidaan hyödyntää kahdessa ensimmäisessä teemassa määriteltyjä visio- ja imagokuvauksia. Luonnon ja hyvinvoinnin profiilimäärittäminen toimii keskustelunavauksena strategisen profiilin määrittämisessä. Tämän avulla strategista kuvaa voidaan konkretisoida rakentamalla ”tarinoita yliopistosta”, joita voidaan hyödyntää eri yhteyksissä, esimerkiksi opiskelija- ja henkilöstörekrytoinnissa, yliopiston sisäisessä viestinnässä, sidosryhmytyössä ja kansainvälisessä yhteistyössä.

Uramalli on keskeinen kilpailukykytekijä kovenevassa kilpailussa korkeakoulutuksen markkinoilla. Uramallin tulee olla joustava, kattaa eri opetuksen, tutkimuksen ja johtamisen. Siinä tulee lisäksi huomioida tieteenalojen ja yksilöiden. Keskeisiä keinoja:

- opetusvalmiuksien nostaminen paremmin esille uramallin kriteeristöissä.
- Väitöskirjavaiheen rahoitus määrääjäksi (esim. 3-4 vuotta) ja sen sitominen tutkimuksen edistymiseen. Tätä on mahdollista tukea ohjaus- ja tukipalveluilla.
- Akateemisen johtamismallin integroiminen uramalliin: akateemisen johtamisuran houkuttelevuuden lisääminen.

Tutkintotasot ja koulutusohjelmien osalta on kriittisesti arvioitava se, voitaisiinko joillakin aloilla keskittyä vain kandidaattikoulutukseen ja joillakin aloilla maisteri- ja tohtorikoulutukseen. Tähän kytkeytyy yhteistyö ja työnjako muiden yliopistojen kanssa. Koulutusvastuiden jakaminen ja koulutusohjelmien profilaatio on keskeinen lähitulevaisuuden strateginen kysymys.

Joustava kontaktiopetus, jota voidaan jakaa ”on site” –opetuksen rinnalla erilaisten teknologisten välineiden avulla ajasta ja paikasta riippumatta. Lisäksi yliopisto voi järjestää kurseja joustavasti eri puolella Suomea.

Arvosanapohjaisen täydennyskoulutuksen organisoiminen tiedekuntien toimintaan.

Tieteidenvälisyyden vahvistaminen: henkilökunnan ideahautomot osana työaikaa ja tieteidenväliset professuurit ja koulutusohjelmat.

Kansainvälistyminen edistäminen: työkielenä englanti, joustava implementaatio, tarpeen mukaan voidaan käyttää suomea. Venäjä –teeman integraatio yliopiston vahvoihin aloihin.

Perustutkimuksen ja perusosaamisen korostaminen toiminnan ja profilaation lähtökohdista. Strategisen rahoituksen kohdistaminen profilaatioon ja uusiin avauksiin. Nämä nousevat perustutkimuksesta ja tieteenalojen perusosaamisesta.

Yhteiskuntarelevanssin vahvistaminen koulutusohjelmissa ja suomalaista yhteiskuntaa palvelevassa tutkimuksessa.

Organisaatoratkaisut oppiaine- ja tutkimusryhmätasolla: ainelaitos vs. monitieteinen tieteen- ja koulutusverkosto

*Kommenttien määrä vaikuttaa aineistosta tehtäviin johtopäätöksiin.*

LIITE 5 Delfoi III vaiheen kyselylomake

## **1 Itä-Suomen yliopisto 2030**

Itä-Suomen strategiassa on määritelty visio vuoteen 2015 seuraavalla tavalla:

"Itä-Suomen yliopisto on kansainvälisesti tunnustettu tutkimus- ja koulutusyliopisto, joka on kolmen merkittävimmän suomalaisen yliopiston ja maailman 200 johtavan yliopiston joukossa".

Vuonna 2030 yliopisto on profiloitunut kahteen teemaan: *Luontoon ja hyvinvointiin*. Yliopisto on monialainen tiedeyliopisto, jonka koulutus ja tutkimus on kansainvälisesti korkeatasoista ja tunnustettua. Yliopisto on keskittynyt nykyistä *harvemmillä aloilla* ja pääaineita on vähemmän. Kandidaatin-, maisterin- ja tohtorikoulutusta voidaan järjestää eri aloilla eri tavoilla. Kandidaatinkoulutus tarjoaa vahvan alaidonnan yleissivistyksen ja maisterin- ja tohtorinkoulutukset ovat profiloitu yliopiston vahvuusaloille. Yliopiston kaikilla aloilla on löydetty oma tieteenalaprofiili suomalaisten yliopistojen joukosta. *Koulutuksessa ja tutkimuksessa on toteutettu*

*yliopistojen välinen yhteistyö ja työnjako.* Menestys tutkimuksessa ja opetuksessa haetaan *tieteidenvälisiltä rajapinnoilta.* Yliopisto on Suomen merkittävin tiedeyliopisto osalla aloistaan.

Kirjoita kommenttisi siitä kuinka hyvin oheinen teksti kuvaa Itä-Suomen yliopistoa vuonna 2030

## **2 Itä-Suomen yliopiston imago**

Vuonna 2030 Itä-Suomen yliopisto on *ihmisläheinen, uusiutuva, aidosti monikulttuurinen ja moniarvoinen tutkimus- ja koulutusinstituutio.* Yliopisto toimii *Itä-Suomen kehitysalustana ja alueen kehittämistoimintaa kokoavana voimana.* Yliopisto on toiminut edelläkävijänä suomalaisten yliopistojen välisen työnjaon kehittäjänä ja suomalaisen yliopistomallin modernisoijana.

Yliopistolla on *kansallisia ja kansainvälisiä alakohtaisesti profiloituneita kampuksia, joiden välisissä yhteyksissä hyödynnetään täysipainoisesti yliopiston vahvaa viestintäteknologiaosaamista.* *Kampuskaupunkien aktiivinen ja moderni pienkaupunkikulttuuri sekä luonnonkaunis ja puhdas ympäristö ovat tärkeä osa yliopiston imagoa ja vetovoimaa.*

Imagon ratkaisevimmat tekijät ovat kuitenkin *tieteelliset läpimurrot, tehokas organisaatio, rationaalinen työnjako, ammattimainen johtaminen kaikilla toiminnan tasoilla ja hyvään työllistymiseen johtava työelämärelevantti koulutus.* Tieteidenvälisyys ja tieteiden rajapinnoille syntynyt osaaminen on kaiken toiminnan peruslähtökohta. Yliopiston asiantuntijat osaavat hyödyntää kaikkien yliopistolaisten osaamista ja toimia yhteisöllisesti.

Yliopiston organisaatio- ja hallintomalli rakentuu verkostomaisista tieteenalayksiköistä. Henkilöstörekrytoinnin vahvuus on henkilökunnan *uramalli.* Moniammatillisuus ja monitieteisyys ovat koulutuksen keskeisiä lähtökohtia. Yliopiston toiminnan kehittäminen perustuu sisäiseen uusiutumiseen ja uuden osaamisen tunnistamiseen. Yliopisto on nykyistä intensiivisemmin verkottunut muun yhteiskunnan toimijoiden kanssa. Käytössä on monipuoliset toimintamallit, esimerkiksi *sidosryhmäringit.* Yliopiston ulkopuolisia asiantuntijoita hyödynnetään yliopiston toimintojen kehittämisessä ja *mentoroinnissa.*

Yliopiston opetus perustuu korkeatasoiselle tutkimuksella ja *uusinta tietotekniikkaa hyödyntävälle työmenetelmille.* *Ensimmäisen lukuvuoden aikana opiskelijat sitoutuvat akateemiseen opiskelu- ja tutkimusyhteisöön.*

Kirjoita kommenttisi siitä kuinka hyvin oheinen teksti kuvaa Itä-Suomen yliopistoa vuonna 2030

### 3 Tutkimuksen painopisteet ja organisointi

3.1 Vuonna 2030 Itä-Suomen yliopisto on profiloitunut Luonnon ja hyvinvoinnin tutkimukseen ja koulutukseen. Mitkä tutkimusalat ja koulutuksen pääaineet ovat profiilin kannalta keskeisiä vahvuusaloja?

3.2 Mihin tutkimuskysymyksiin yliopiston tutkimuksessa tulisi keskittyä vuonna 2030?

3.3 Miten tutkimus tulisi organisoida, jotta korkeatasoista ja laadukasta tutkimusta voidaan toteuttaa ja jotta tieteidenvälisyyttä voidaan edistää?

3.4 Miten tutkimusyhteistyö muiden kansallisten ja kansainvälisten korkeakoulujen ja laitosten tulisi organisoida?

### 4 Opetus ja oppimiskäsitys

4.1 Vuonna 2030 kaikilla koulutusaloilla ei järjestetä kandidaatin-, maisterin- ja tohtorintutkintotasoisia koulutusohjelmia

samaa mieltä  
eri mieltä

toivottava  
ei toivottava

todennäköinen  
ei-todennäköinen

kommentit

4.2 Vuonna 2030 puolet opiskelijoista suorittaa maisterintutkinnon eri pääaineessa kuin kandidaattitutkinnon.

samaa mieltä  
eri mieltä

toivottava  
ei toivottava

todennäköinen  
ei-todennäköinen

kommentit

4.3 Vuonna 2030 Itä-Suomen yliopiston tohtoreista puolet valmistuu monitieteisistä tohtoriohjelmista.

samaa mieltä

eri mieltä

toivottava

ei toivottava

todennäköinen

ei-todennäköinen

kommentit

4.4 Vuonna 2030 yhdeksän Itä-Suomen yliopiston kymmenestä kandidaattiopiskelijasta jatkaa omassa yliopistossa maisterivaiheen opintoja.

samaa mieltä

eri mieltä

toivottava

ei toivottava

todennäköinen

ei-todennäköinen

kommentit

4.5 Itä-Suomen yliopiston henkilökunta voi vuonna 2030 erikoistua joko opetukseen tai tutkimukseen

samaa mieltä

eri mieltä

toivottava

ei toivottava

todennäköinen

ei-todennäköinen

kommentit

4.6 Miten täydennys- ja avoimen yliopiston koulutus tulisi organisoida?

## **5 Yliopiston johtaminen ja rahoitus**

5.1 Vuonna 2030 akateeminen johtamisura on yliopistossa päätoiminen ammattiura, opetus- ja tutkijanuran rinnalla.

samaa mieltä

eri mieltä

toivottava

ei toivottava

todennäköinen

ei-todennäköinen

kommentit

5.2 Millaista strategisen rahoituksen tulisi mielestänne olla, mihin sen tulisi kohdentua ja mikä tulisi olla sen osuus kokonaisrahoituksesta (vuonna 2012 4,2 %:a)?

5.3 Millaista on hyvä henkilöstöjohtaminen (rekrytointi, kannustejärjestelmät ja uramalli)?

5.4 Mitä kehityskohteita yliopistojohdattamisessa tällä hetkellä on?

## **6 Kansainvälistyminen**

6.1 Miten yliopisto voi johtamisen ja toiminnan ohjauksen avulla edistää ja tukea opetuksen ja tutkimuksen kansainvälistymistä?

6.2 Onko Venäjä-osaaminen Itä-Suomen yliopistolle tärkeää ja miten Venäjä-osaamista voidaan konkretisoida ja edistää?

6.3 Vuonna 2030 yliopiston työkieli on englanti.

samaa mieltä

eri mieltä

toivottava



ei toivottava

todennäköinen  
ei-todennäköinen

kommentit

6.4 Vuonna 2030 puolet yliopiston maisteriohjelmista on englanninkielisiä.

samaa mieltä  
eri mieltä

toivottava  
ei toivottava

todennäköinen  
ei-todennäköinen

kommentit

7 Henkilöstö ja opiskelijat

7.1 Yliopiston vetovoima on vuonna 2020 parantunut ja yhdeksän kymmenestä hakee ensisijaisesti Itä-Suomen yliopistoon.

samaa mieltä  
eri mieltä

toivottava  
ei toivottava

todennäköinen  
ei-todennäköinen

kommentit

7.2 Miten opintoprosesseja voidaan teidän mielestänne tehostaa ja miten laskea keskeyttäneiden määrää ja lisätä opintojen läpäisyä?

7.3 Vuonna 2030 puolet yliopiston tutkimustyöstä kohdentuu monitieteisiin projekteihin.

samaa mieltä  
eri mieltä

toivottava  
ei toivottava

todennäköinen  
ei-todennäköinen

kommentit

7.4 Vuonna 2020 yliopiston henkilökunta osallistuu vuosittain tieteidenvälisiin "ideahautomoihin" osana 1600 tunnin työaikaa.

samaa mieltä  
eri mieltä

toivottava  
ei toivottava

todennäköinen  
ei-todennäköinen

kommentit

**JARKKO TIRRONEN**  
*Matkalla tulevaisuuteen –  
Itä-Suomen yliopisto 2030*

Tässä julkaisussa raportoidaan Itä-Suomen yliopiston ennakointihankkeen delfoi -tutkimuksen tulokset. Tutkimuksen tavoitteena oli tuottaa ennakointitietoa yliopiston tulevaisuuden kehittämismahdollisuuksista ja -vaihtoehdoista yliopiston strategisen johtamisen tueksi. Delfoi -tutkimuksessa korostettiin alhaaltapäin ohjautuvuutta ja sen kohderyhmänä olivat yliopiston sisäiset ja ulkoiset asiantuntijat. Tutkimus toteutettiin kolmessa vaiheessa vuosina 2012 ja 2013.



UNIVERSITY OF  
EASTERN FINLAND

PUBLICATIONS OF THE UNIVERSITY OF EASTERN FINLAND  
*General Series*

ISBN 978-952-61-1127-8