

Opetus- ja kulttuuriministeriö

Undervisnings- och kulturministeriet



Ammattikorkeakoulu-uudistuksen arviointi

Loppuraportti

Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2018:32

Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2018:32

Ammattikorkeakoulu-uudistuksen arviointi

Loppuraportti

Opetus- ja kulttuuriministeriö

ISBN: 978-952-263-588-4 (PDF)

Taitto: Valtioneuvoston hallintoyksikkö, Julkaisutuotanto

Helsinki 2018

Kuvailulehti

Julkaisija	Opetus- ja kulttuuriministeriö	21.9.2018	
Tekijät	Owal Group: Mikko Wennberg, Marika Koramo ja Janika Keinänen		
Julkaisun nimi	Ammattikorkeakoulu-uudistuksen arviointi. Loppuraportti		
Julkaisusarjan nimi ja numero	Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2018:32		
Diaarinumero	24/240/2015	Teema	koulutus
ISBN PDF	978-952-263-588-4	ISSN PDF	1799-0351
URN-osoite	http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-263-588-4		
Sivumäärä	110	Kieli	suomi
Asiasanat	ammattikorkeakoulut, uudistus, arviointi, opetus, TKI-toiminta, työelämäyhteistyö, ohjaus, rahoitus, autonomia, johtaminen, henkilöstö, opiskelijat		
Tiivistelmä	<p>Ammattikorkeakoulu-uudistus toteutettiin vuosina 2014–2015. Uudistuksen tavoitteena oli luoda lainsäädännölliset puitteet ja toiminnalliset edellytykset entistä vahvemille ammattikorkeakouluille osaajien kouluttajina, alueellisen kilpailukyvyyn rakentajina, työelämän uudistajina ja innovaatioiden kehittäjinä. Tavoitteena oli vahvistaa ammattikorkeakoulujen edellytyksiä itsenäisempään ja joustavampaan toimintaan sekä vauhdittaa ammattikorkeakoulujen rakenteellista uudistamista ja toiminnan laadun ja vaikuttavuuden parantamista. Ammattikorkeakoulujen rahoitus uudistettiin tukemaan nykyistä paremmin koulutuksen tavoitteita, kuten opetuksen ja tutkimuksen laadun parantamista.</p> <p>Arvioinnin ammattikorkeakoulu-uudistuksen vaikutuksista on toteuttanut opetus- ja kulttuuriministeriön toimeksiannosta Owal Group Oy. Arviointi pohjautui korkeakoulujen johdolle, henkilöstölle, opiskelijoille ja sidosryhmille suunnattuihin haastatteluihin ja kyselyihin. Arviointiin sisältyi myös kansainvälistä vertailua.</p> <p>Ammattikorkeakoulu-uudistus on vahvistanut ammattikorkeakoulujen autonomiaa suhteessa kuntiin. Osassa ammattikorkeakouluja kunnallispoliittiset intressit ja kuntien omistajaohjaus haastavat edelleen päätöksenteon autonomiaa. Uusi toimilupakäytäntö on parantanut ammattikorkeakoulujen mahdollisuuksia reagoida toimintaympäristön muutoksiin ja suunnata toimintaansa alueellisten tarpeiden mukaisesti. Osakeyhtiömuotoon siirtyminen on lisännyt ammattikorkeakoulujen vastuuta omasta taloudesta ja strategiasta. Rahoitusmalli ja tutkintokatot säätelevät autonomian rajoja ja antavat OKM:lle työkalun ammattikorkeakoulujen strategiseen ohjaukseen. Arvioinnin mukaan ammattikorkeakoulujen päätöksentekoprosessit ovat aiempaa joustavampia ja tehokkaampia. Samalla ammattikorkeakoulujen toimintakulttuuri on muuttunut tulostietoisemmäksi. Henkilöstö arvioi uudistuksen vaikuttaneen kielteisesti työhyvinvointiin; taustalla vaikuttavat rahoitusleikkaukset. Uudistuksen välittömät vaikutukset opiskelijoihin ovat verrattain vähäisiä.</p>		
Kustantaja	Opetus- ja kulttuuriministeriö		
Julkaisun jakaja/myynti	Sähköinen versio: julkaisut.valtioneuvosto.fi Julkaisumyynti: julkaisutilaukset.valtioneuvosto.fi		

Presentationsblad

Utgivare	Undervisnings- och kulturministeriet	21.9.2018
Författare	Owal Group: Mikko Wennberg, Marika Koramo och Janika Keinänen	
Publikationens titel	Utvärdering av reformen av yrkeshögskolorna. Slutrapport	
Publikationsseriens namn och nummer	Undervisnings- och kulturministeriets publikationer 2018:32	
Diarienummer	24/240/2015	Tema utbildning
ISBN PDF	978-952-263-588-4	ISSN PDF 1799-0351
URN-adress	http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-263-588-4	
Sidantal	110	Språk finska
Nyckelord	yrkeshögskolor, reform, utvärdering, FUI-verksamhet, arbetslivssamarbete, styrning, finansiering, autonomi, ledning, personal, studerande	
Referat	<p>Yrkeshögskolereformen genomfördes 2014–2015. Syftet var att skapa rättsliga ramar och bättre verksamhetsförutsättningar för yrkeshögskolorna att nå ett internationellt värde och att fungera som självständiga och ansvarstagande utbildare av kunniga medborgare, som uppbyggare av regional konkurrenskraft, som förnyare i arbetslivet samt som utvecklare av innovationer. Ett annat syfte var att ge yrkeshögskolorna förutsättningar för en mer självständig och smidigare verksamhet samt påskynda deras strukturella utveckling och höja deras kvalitet och genomslagskraft.</p> <p>Yrkeshögskolornas finansiering reformerades i syfte att förbättra stödjandet av utbildningsmålen, som t.ex. att höja undervisningens och forskningens kvalitet.</p> <p>Helhetsutvärderingen av konsekvenserna av reformen av yrkeshögskolorna har på uppdrag av undervisnings- och kulturministeriet utförts av Owal Group Oy. Utvärderingen grundar sig på intervjuer med och enkäter till högskolornas ledning, studerande och intressegrupper. I utvärderingen ingår även en internationell jämförelse.</p> <p>Yrkeshögskolereformen har stärkt yrkeshögskolornas autonomi i relation till kommunerna. Vid en del yrkeshögskolor utgör kommunpolitiska intressen och den kommunala ägarstyrningen fortfarande en utmaning för yrkeshögskolornas självständiga beslutsfattande. Den nya praxisen angående verksamhetsstillstånden har förbättrat yrkeshögskolornas möjligheter att reagera på förändringarna i verksamhetsmiljön och rikta in verksamheten enligt regionala behov. Övergången till aktiebolagsformen har ökat yrkeshögskolornas ansvar för sin ekonomi och strategi. Finansieringsmodellen och examenstaken reglerar gränserna för yrkeshögskolornas autonomi och ger UKM ett verktyg för den strategiska styrningen. Enligt utvärderingen har yrkeshögskolornas beslutsprocesser blivit flexiblare och effektivare. Samtidigt har verksamhetskulturen blivit mer resultatinkriktad. Personalen anser att reformen påverkat deras arbetstrivsel i negativ riktning; bakgrunden till detta är nedskärningarna i finansieringen. Reformens direkta konsekvenser för de studerande är relativt små.</p>	
Förläggare	Undervisnings- och kulturministeriet	
Distribution/ beställningar	Elektronisk version: julkaisut.valtioneuvosto.fi Beställningar: julkaisutilaukset.valtioneuvosto.fi	

Description sheet

Published by	Ministry of Education and Culture	21.9.2018
Authors	Owal Group: Mikko Wennberg, Marika Koramo and Janika Keinänen	
Title of publication	Assessment of the universities of applied sciences reform. Final Report	
Series and publication number	Publications of the Ministry of Education and Culture, Finland 2018:32	
Register number	24/240/2015	Subject Education
ISBN PDF	978-952-263-588-4	ISSN (PDF) 1799-0351
Website address	http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-263-588-4	
Pages	110	Language Finnish
Keywords	universities of applied sciences, reform, assessment, studies, RDI activities, working life collaboration, steering, funding, autonomy, management, staff, students	
Abstract	<p>The universities of applied sciences reform was implemented in 2014–2015. The objective of the reform was to create the legislative framework and functional preconditions that universities of applied sciences become stronger providers of education for experts, builders of regional competitiveness, reformers of working life and developers of innovations. The reform aimed to improve the ability of universities of applied sciences to operate more independently and flexibly as well as to speed up the structural reform of universities of applied sciences and an improvement to the quality and effectiveness of their operations. Funding for universities of applied sciences was reformed to better support their educational objectives, including better quality of education and research.</p> <p>The assessment of the universities of applied sciences reform was carried out by Owal Group Oy and commissioned by the Ministry of Education and Culture. The assessment was based on interviews with and surveys sent to the management, staff and students of institutions of higher education and their stakeholders. The assessment also included an international comparison.</p> <p>The universities of applied sciences reform has strengthened the autonomy of the autonomy of universities of applied sciences in relation to municipalities. At some universities of applied sciences, municipal policy interests and ownership steering by municipalities still challenge the autonomy of decision making. The new operating licence practice has improved the ability of universities of applied sciences to react to changes in the operating environment and to target their operations according to regional needs. The transition of universities of applied sciences to limited companies has increased each university of applied sciences' responsibility for their finances and strategy. The funding model and degree limits push the boundaries of autonomy and give the Ministry of Education and Culture a tool for the strategic steering of universities of applied sciences. According to the assessment, decision-making processes at universities of applied sciences are not more flexible and effective than previously. At the same time, the operations of universities of applied sciences have become more profit-oriented. Staff estimated that the reform had had a negative impact on well-being at work due to cuts in funding. The immediate effects of the reform on students were deemed quite minimal.</p>	
Publisher	Ministry of Education and Culture, Finland	
Distributed by/ publication sales	Online version: julkaisut.valtioneuvosto.fi Publication sales: julkaisutilaukset.valtioneuvosto.fi	

Sisältö

1 Johdanto	9
2 Arvioinnin tavoitteet ja toteutus	10
2.1 Arvioinnin tavoitteet	10
2.2 Arvioinnin menetelmällinen viitekehys	11
2.3 Arvioinnin toteutus	11
3 Arvioinnin kohde	17
3.1 Ammattikorkeakoulu-uudistuksen tavoitteet	17
3.2 Osakeyhtiö ammattikorkeakoulujen oikeushenkilömuotona	19
3.3 Ammattikorkeakoulujen johtamisjärjestelmä	20
3.4 Ammattikorkeakoulujen rahoitusmalli vuodesta 2014 lähtien	23
3.5 Opiskelijoiden oikeusasema ammattikorkeakoulussa	28
3.6 Henkilöstön oikeusasema ammattikorkeakoulussa	30
4 Arvioinnin havainnot	31
4.1 Vaikutukset autonomiaan ja toimintavapauksiin	31
4.2 Vaikutukset rakenteisiin ja johtamiseen	36
4.3 Vaikutukset tuloksellisuuteen ja rahoitukseen	39
4.5 Vaikutukset henkilöstöön ja toimintatapoihin	47
4.7 Vaikutukset opiskelijoihin	55
4.8 Vaikutukset työelämäyhteistyöhön ja TKI-toimintaan	61
4.9 Vaikutukset korkeakoulujen väliseen yhteistyöhön	70
4.10 Opetus- ja kulttuuriministeriön ohjauksen toimivuus	73
5 Yhteenveto ja johtopäätökset	75
Lähteet	81
Liitteet	83

1 Johdanto

Tämä raportti on vuosina 2014–2015 toteutetun ammattikorkeakoulu-uudistuksen vaikutusten arvioinnin loppuraportti. Arviointi käynnistyi joulukuussa 2016 ja se valmistui kesälä 2018. Ammattikorkeakoulu-uudistuksen arvioinnissa tehtävänä oli tarkastella millaisia vaikutuksia uudella lainsäädännöllä sekä sen tuomilla uusilla toimintamahdollisuuksilla on ollut ammattikorkeakouluissa.

Ammattikorkeakoulu-uudistuksen tavoitteena oli vahvistaa ammattikorkeakoulujen edellytyksiä vastata nykyistä itsenäisemmin ja joustavammin työelämän, muun yhteiskunnan ja alueiden muuttuviin kehittämistarpeisiin laadukkaalla opetuksella ja tutkimus- ja kehitystyöllä. Ammattikorkeakoulu-uudistuksessa kaikista ammattikorkeakouluista muodostettiin osakeyhtiöitä, vastuu perusrahoituksesta siirtyi valtiolle ja ammattikorkeakoulujen hallintoa muutettiin ja siirryttiin yhden hallituksen malliin.

Ammattikorkeakoulu-uudistus toteutettiin kahdessa vaiheessa ja ensimmäisen vaiheen lainsäädäntömuutokset astuivat voimaan vuoden 2014 alussa. Uudistuksen toisessa vaiheessa vastuu ammattikorkeakoulujen perusrahoituksesta siirrettiin kokonaan valtiolle ja ammattikorkeakouluista tehtiin itsenäisiä oikeushenkilöitä, jotka toimivat vuoden 2015 alusta alkaen osakeyhtiömuotoisina. Ammattikorkeakoulujen rahoitus- ja säädösohjausta uudistettiin vauhdittamaan ammattikorkeakoulujen rakenteellista uudistamista ja toiminnan laadun ja vaikuttavuuden parantamista. Rahoitus uudistettiin tukemaan nykyistä paremmin koulutuksen tavoitteita, kuten opetuksen ja tutkimuksen laadun parantamista.

Arvioinnin toteuttajaksi valittiin julkisella kilpailutuksella Owl Group Oy. Lisäksi arviointitiimiin kuului kansallisista asiantuntijoista muodostettu asiantuntijaryhmä. Kansallisen asiantuntijaryhmän jäsenet olivat professori Jussi Kivistö, tutkija Jarkko Tirronen, Satakunnan ammattikorkeakoulun vararehtori Cimmo Nurmi sekä hallinto-oikeuden emeritusprofessori Tarmo Miettinen. Kansallinen asiantuntijaryhmä on kommentoinut arvioinnin alustavia havaintoja ja raporttia arvioinnin toteutuksen aikana.

2 Arvioinnin tavoitteet ja toteutus

2.1 Arvioinnin tavoitteet

Ammattikorkeakoulu-uudistuksen arvioinnissa tarkastellaan, millaisia vaikutuksia uudella lainsäädännöllä sekä sen tuomilla uusilla toimintamahdollisuuksilla on ollut ammattikorkeakouluissa. Arviointi kohdistuu lainsäädäntömuutosten arviointiin sekä uuden rahoitusmallin vaikutusten arviointiin.

Arvioinnin pääkysymykset ovat:

1. Millaisia vaikutuksia uudella lainsäädännöllä ja sen tuomilla uusilla toimintamahdollisuuksilla on ollut ammattikorkeakouluissa?
2. Miten lainsäädännön mukaiset hallinnolliset uudistukset sekä sisäisten hallinnollisten rakenteiden ja toimintatapojen uudistukset ovat vaikuttaneet ammattikorkeakouluihin ja miten ne suhteutuvat asetettuihin tavoitteisiin?
3. Miten seuraavat sivistysvaliokunnan esiin nostamat teemat ovat kehittyneet?
 - Työelämälähtöisyyden ja alueellisten kehittämistarpeiden merkitys ammattikorkeakoulujen perustehtävien hoidossa.
 - Itsenäisen oikeushenkilöaseman merkitys yhteistyömahdollisuuksien parantamiselle eri toimijoiden kanssa
 - Opiskelijat voivat jatkossa entistä laajemmin hyödyntää koko korkeakoulukentän opintotarjontaa.
 - Rahoitusuudistuksen kokonaisvaikutusten selvittäminen

2.2 Arvioinnin menetelmällinen viitekehys

Arvioinnin menetelmällinen viitekehys pohjautuu tavoitevapaaseen arviointiin (Goal Free evaluation), jonka lähtökohtana on tosiallisten vaikutusten havainnointi alhaalta ylöspäin. Tavoitevapaa arviointi on erityisesti Yhdysvalloissa vaikuttavuustutkimuksessa käytetty perinne ja se eroaa vallalla olevasta ”teoriaperusteisesta” arvioinnista siinä, että vaikutusarvioinnissa ei oteta automaattisesti lähtökohdaksi etukäteen muodostettuja hypoteeseja, vaan tiedonkeruussa pyritään aidosti tunnistamaan uudistuksen välillä tavoitealueilla tapahtuneet konkreettiset muutokset ja vaikutukset.

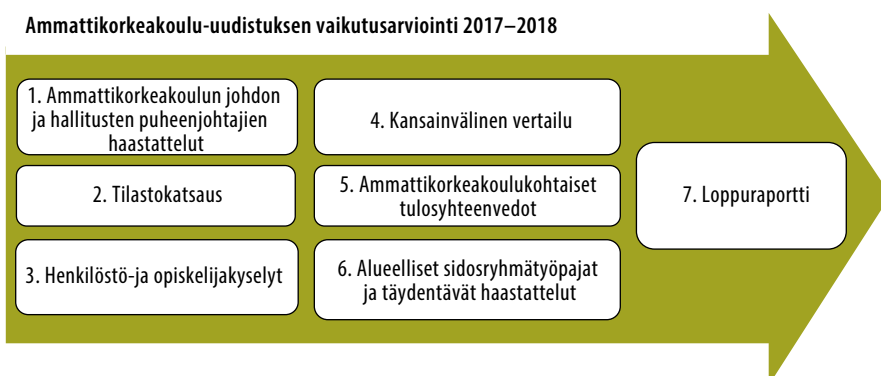
Arviointi on lähtenyt ensi sijassa ammattikorkeakouluissa tapahtuvasta kenttätyöstä ja haastatteluista sekä siellä tapahtuneiden muutosten ja vaikutusten kartoittamisesta. Tiedonkeruussa uudistuksen tavoitteiden huomioiminen on varmistettu laajoina tiedonkeruuta ohjaavina teemoina, mutta tiedonkeruu on keskittynyt niihin tosiasiallisiin vaikutuksiin, joita kenttätyön kautta on noussut esiin. (ks. tarkemmin esim. Scriven, 2013).

Arvioinnin teemat johdettiin arvioinnin alussa edellä kuvatuista tavoitteista ja kysymyksistä, mutta arvioinnissa ei siis tarkoituksellisesti tehty ”olettamaa” siitä, mikä vaikutus on ollut. Ammattikorkeakoulu-uudistuksen vaikutuksia tarkastellaan raportissa seuraavien teemojen näkökulmista:

- Vaikutukset ammattikorkeakoulujen autonomiaan ja toimintavapauksiin
- Vaikutukset ammattikorkeakoulujen rakenteisiin ja johtamiseen
- Vaikutukset tuloksellisuuteen ja rahoitukseen
- Vaikutukset henkilöstöön ja toimintatapoihin
- Vaikutukset opiskelijoihin
- Vaikutukset työelämälähtöisyyteen ja TKI-toimintaan
- Vaikutukset korkeakoulujen yhteistyöhön

2.3 Arvioinnin toteutus

Arvioinnin aikana on kuultu laajasti ammattikorkeakoulujen keskeisiä toimijoita ja sidosryhmiä. Arvioinnissa on haastateltu ammattikorkeakoulujen rehtoreita ja muuta johtoa sekä hallitusten puheenjohtajia, toteutettu kyselyt henkilöstölle ja opiskelijoille sekä järjestetty alueellisia työpajoja elinkeino- ja työelämänedustajien kuulemiseksi. Lisäksi arvioinnissa toteutettiin tilasto- ja aineistoanalyysi sekä kansainväliset benchmarking-kuvaukset neljästä kohdemaasta. Seuraavaa kuvioon on koottu arvioinnissa hyödynnetty aineisto.



Kuvio 1. Arvioinnissa hyödynnetty aineisto

2.3.1 Johdon haastattelut

Ammattikorkeakoulu-uudistuksen arvioinnissa keskeisinä aineistonkeruumenetelminä ovat olleet kattavat haastattelut ja haastatteluaineistojen syväanalyysi. Arvioinnissa toteutettiin kaikkien opetus- ja kulttuuriministeriön hallinnonalalla toimivien ammattikorkeakoulujen ylimmän johdon haastattelut. Kaikki rehtorit (osassa myös vararehtorit) sekä haastatteluihin nimeämä toimialajohto haastateltiin henkilökohtaisesti. Haastattelujen tavoitteena oli alhaalta-ylöspäin syntyvän näkemyksen muodostuminen. Haastatteluissa oli useimmiten paikalla 2–4 johdon edustajaa. Ammattikorkeakoulujen johdon haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina ja ne kestivät yleensä noin tunnin verran. Pääosa hallitusten puheenjohtajien haastatteluista tehtiin puhelimitse ja haastattelut kestivät noin 15–40 minuuttia. Tässä raportissa esitetään kaikkien haastateltujen näkemykset yhteenvedona, eikä yksittäisten vastaajien näkemyksiä tuoda missään vaiheessa arviointia esiin.

Johdon haastatteluilla kartoitettiin sitä, minkälaisia vaikutuksia uudella lainsäädännöllä ja sen tuomilla uusilla toimintamahdollisuuksilla on ollut siirtymävaiheessa ammattikorkeakouluissa. Ammattikorkeakoulujen johdolta tiedusteltiin ammattikorkeakoulu-uudistuksen vaikutuksista taloudelliseen ja hallinnolliseen autonomiaan, hallintoon ja rakenteisiin, toimintaprosesseihin ja käytäntöihin, henkilöstöön ja työelämäyhteistyöhön. Johdon ja hallitusten puheenjohtajien haastatteluissa kartoitettiin rahoitusuudistuksen kokonaisvaikutuksia. Hallitusten puheenjohtajilta tiedusteltiin myös uudistuksen vaikutuksia ammattikorkeakoulujen toimintavapauksiin ja hallituksen rooliin sekä yhtiöittämisen vaikutuksia hallintoon ja toimintatapoihin.

2.3.2 Tilastokatsaus

Arvioinnin toteuttamisessa on hyödynnetty ammattikorkeakoulujen ja opetus- ja kulttuuriministeriön kokoamia tilastotietoja sekä erilaisia toiminnan suunnittelun, ohjauksen ja raportoinnin asiakirjoja. Tilastot perustuvat pääosin opetushallinnon tilastopalvelu Vipu-

sen (vipunen.fi) sisältämiin tietoihin. Tilastotietoja on kerätty mm. ammattikorkeakoulujen tuloksellisuudesta, rahoitusmallin sisältämistä osioista ja ammattikorkeakoulujen kokonaisrahoituksesta.

2.3.3 Henkilöstö- ja opiskelijakyselyt

Henkilöstökysely

Arvioinnissa toteutettiin sähköinen henkilöstökysely keväällä 2017. Kysely oli tarkoitettu ammattikorkeakoulujen henkilöstölle (ml. opetus- ja ohjaushenkilöstö, TKI-toiminnan henkilöstö ja johdon edustajat). Ammattikorkeakoulut välittivät henkilöstökyselyä eteenpäin sähköpostitse ja/tai intran kautta. Kysely oli auki 20.4.2017–17.5.2017 välisen ajan. Opetus- ja ohjaushenkilöstön kyselyllä selvittiin ammattikorkeakoulujen henkilöstöltä, minkälaisia vaikutuksia ammattikorkeakoulu-uudistuksella on ollut mm. henkilöstön omaan työhön, osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksiin, ammattikorkeakoulujen toimintaprosesseihin ja työhyvinvointiin. Henkilöstökyselyyn vastasi kansallisesti 1 279 henkilöä, joista noin 60 % edusti opetus- ja ohjaushenkilöstöä. Alla olevaan taulukkoon on merkitty kyselyn vastausmäärät ammattikorkeakouluittain ja kuvioon 2 on koottu kyselyyn vastanneet koulutusaloittain.

Taulukko 1. Henkilöstökyselyn vastausmäärät ammattikorkeakouluittain

Ammattikorkeakoulu	Vastausmäärä (N)	Ammattikorkeakoulu	Vastausmäärä (N)	Ammattikorkeakoulu	Vastausmäärä (N)
Arcada-Nylands svenskayrkehögskola	24	Kajaanin ammattikorkeakoulu	43	Satakunnan ammattikorkeakoulu	48
Centria ammattikorkeakoulu	46	Karelia-ammattikorkeakoulu	60	Seinäjoen ammattikorkeakoulu	79
Diakonia-ammattikorkeakoulu	17	Lahden ammattikorkeakoulu	79	Savonia-ammattikorkeakoulu	55
Haaga-Helia ammattikorkeakoulu	34	Lapin ammattikorkeakoulu	66	Tampereen ammattikorkeakoulu	120
Humanistinen ammattikorkeakoulu	36	Laurea-ammattikorkeakoulu	29	Turun ammattikorkeakoulu	53
Hämeen ammattikorkeakoulu	53	Metropolia-ammattikorkeakoulu	98	Vaasan ammattikorkeakoulu	43
Jyväskylän ammattikorkeakoulu	59	Oulun ammattikorkeakoulu	83	YrkehögskolanNovia	14
Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu	49	Saimaan ammattikorkeakoulu	90		



Kuvio 2. Henkilöstökyselyyn vastanneiden koulutusala

2.3.4 Opiskelijakysely

Opiskelijakysely toteutettiin sähköisesti. Sähköiset kyselyt välitettiin eteenpäin ammattikorkeakoulun omasta toimesta. Kysely oli auki 20.4.2017–11.6.2017 välisen ajan. Kyselyllä selvitettiin opiskelijoilta, millaisia käytännön vaikutuksia ammattikorkeakoulu-uudistuksella on ollut mm. opiskelijoiden opintotarjontaan, opetuksen laatuun, opintojen työelämälähtöisyyteen, vaikuttamismahdollisuuksiin ja omien opintojen suunnitteluun. Opiskelijakyselyyn vastasi 1 802 henkilöä kansallisesti. Taulukkoon 2 on koottu opiskelijakyselyyn vastanneet ammattikorkeakouluittain.

Taulukko 2. Opiskelijakyselyyn vastanneet ammattikorkeakouluittain

Ammattikorkeakoulu	Vastausmäärä (N)	Ammattikorkeakoulu	Vastausmäärä (N)	Ammattikorkeakoulu	Vastausmäärä (N)
Arcada-Nylands svenskayrkeshögskola	101	Kajaanin ammattikorkeakoulu	38	Satakunnan ammattikorkeakoulu	177
Centria ammattikorkeakoulu	41	Karelia-ammattikorkeakoulu	165	Seinäjoen ammattikorkeakoulu	188
Diakonia-ammattikorkeakoulu	229	Lahden ammattikorkeakoulu	63	Savonia-ammattikorkeakoulu	25
Haaga-Helia ammattikorkeakoulu	20	Lapin ammattikorkeakoulu	9	Tampereen ammattikorkeakoulu	75
Humanistinen ammattikorkeakoulu	67	Laurea-ammattikorkeakoulu	28	Turun ammattikorkeakoulu	43
Hämeen ammattikorkeakoulu	71	Metropolia-ammattikorkeakoulu	62	Vaasan ammattikorkeakoulu	32
Jyväskylän ammattikorkeakoulu	22	Oulun ammattikorkeakoulu	37	YrkeshögskolanNovia	8
Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu	65	Saimaan ammattikorkeakoulu	236		

2.3.5 Kansainvälinen vertailu

Arvioinnin yhteydessä toteutettiin kansainvälinen benchlearning-analyysi, jossa laadittiin katsaukset ammattikorkeakoulujen toiminnasta neljästä eri kohdemaasta. Tarkastelunkohteiksi valitut maat olivat Alankomaat, Norja, Itävalta ja Saksasta Baier ja Nordrhein Westfalen. Maakohtaisissa kuvauksissa tarkastellaan eri maiden ammattikorkeakoulujen kehityskaarta viimeisen 5–15 vuoden aikana. Kohdemaiden kuvauksia on hyödynnetty tässä raportissa teemoittain eri lukujen yhteydessä. Kuvauksia tullaan hyödyntämään laajemmin korkeakoulu-uudistusten arviointien yhteenvetoraportissa, jossa uudistuksia tarkastellaan rinnakkain. Maakohtaisissa kuvauksissa tarkastellaan ammattikorkeakoulujen kehityskaarta seuraavien teemojen näkökulmista:

- Opiskelijavalinta
- Lainsäädännöllinen ja rahoituksellinen viitekehys; muutokset ja niiden vaikutukset
- Yliopistojen ja ammattikorkeakoulujen suhde
- Työelämälähtöisyys ja yritysysteistyö
- Ammattikorkeakoulujärjestelmän (alueellinen) profiloituminen
- Tuloksellisuuden mittaaminen

2.3.6 Ammattikorkeakoulukohtaiset raportit

Arviointitulosten hyödynnettävyyttä ja kaksisuuntaisuutta korostettiin toteuttamalla ammattikorkeakoulukohtaiset tiiviit tulosyhteenvedot, joissa esitettiin mm. johdon haastatteluiden ja henkilöstökyselyiden keskeisimpiä tuloksia. Ammattikorkeakoulukohtaiset yhteenvedot toimitettiin ammattikorkeakoulujen johdolle syyskuussa 2017.

2.3.7 Alueelliset sidosryhmätyöpajat ja kansallinen työpaja

Arvioinnissa toteutettiin syksyllä 2017 kuusi alueellista sidosryhmätyöpajaa. Työpajat järjestettiin loka-marraskuun aikana Helsingissä, Turussa, Tampereella, Vaasassa, Kouvolassa ja Rovaniemellä. Työpajoihin kutsuttiin ammattikorkeakoulujen yritys- ja työelämäkumppaneita. Lisäksi työpajoihin osallistui ammattikorkeakoulujen johtoa. Kutsut lähetettiin Owl Groupin ja ammattikorkeakoulujen toimesta eteenpäin sidosryhmille (mm. kauppakamarit, Suomen yrittäjät, ELY-keskukset, yliopistot, tutkimuslaitokset, työ- ja elinkeinoelämän edustajat).

Työpajoihin osallistui yhteensä noin 115 henkilöä. Osallistujamäärä vaihteli työpajoittain 10 ja 35 henkilön välillä. Työ- ja elinkeinoelämän edustajien osallistuvuus vaihteli jonkin verran alueittain. Muutamissa alueellisissa työpajoissa, kuten Vaasassa ja Turussa oli mukana hyvin laajasti alueen elinkeinoelämän edustajia. Kaikista työpajoihin osallistuneista henkilöistä keskimäärin reilu kolmannes edusti työ- ja elinkeinoelämää. Työpajan tulok-

sia on hyödynnetty erityisesti arvioinnin luvussa 4.8 (Vaikutukset työelämäyhteistyöhön ja TKI-toimintaan) sekä arvioinnin johtopäätösten laatimisessa.

Työpajoissa esiteltiin arvioinnin alustavia havaintoja sekä keskusteltiin arvioinnin tuloksista yritys- ja työelämäyhteistyön näkökulmasta ja ammattikorkeakoulujen roolista alueen elinvoimaisuuden ja tulevaisuuden kehityksessä. Työpajojen tavoitteena oli erityisesti kerätä elinkeinoelämän ja alueellisten sidosryhmien näkemyksiä ammattikorkeakoulu-uudistuksen vaikutuksista.

Arvioinnin loppuvaiheessa huhtikuussa 2018 toteutettiin kansallinen työpaja, johon osallistui noin 120 johdon edustajaa. Työpajassa esiteltiin ammattikorkeakoulu-uudistuksen arvioinnin keskeiset tulokset sekä keskusteltiin keskeisimmistä havainnoista. Työpajan tuloksia on hyödynnetty arvioinnin johtopäätösten laatimisessa.

3 Arvioinnin kohde

3.1 Ammattikorkeakoulu-uudistuksen tavoitteet

3.1.1 Uudistuksen tavoitteet

Tavoitteet ammattikorkeakoulujen rahoitusta ja hallintoa koskevan lainsäädännön uudistamisesta kirjattiin pääministeri Jyrki Kataisen hallitusohjelmaan. Ammattikorkeakoulu-uudistuksen tavoitteena oli luoda lainsäädännölliset puitteet ja toiminnalliset edellytykset ammattikorkeakouluille, jotka ovat kansainvälisesti arvostettuja, itsenäisiä ja vastuullisia osaajien kouluttajia, alueellisen kilpailukyvyn rakentajia, työelämän uudistajia ja innovaatioiden kehittäjiä (HE 26/2014 vp, 13).

Uudistuksen taustalla oli opetus- ja kulttuuriministeriön vuonna 2010 teettämä selvitys, jossa tarkasteltiin ammattikorkeakoulujen taloudellista ja hallinnollista asemaa sekä toiminnan laatua, tehokkuutta ja vaikuttavuutta. Selvityshenkilöt arvioivat, että ammattikorkeakoulusektoria tuli uudistaa siten, että uudistukset tukevat ammattikorkeakoulujen perustehtäviä – työelämälähtöistä koulutusta ja aluekehitystä palvelevaa soveltavaa tutkimusta. Uudistusten tuli taata ammattikorkeakouluille vakaat toimintapuitteet pitkällä aikavälillä. Hallinto- ja ohjausjärjestelmien pitäisi olla läpinäkyviä, kannustavia ja ammattikorkeakoulujen autonomiaa tukevia. Selvityksen mukaan ammattikorkeakoulujärjestelmän ohjauksen ja rahoituksen oli tuettava paremmin koulutuksen ja tutkimus- ja kehittämistoiminnan laadun kehittämistä. (HE 26/2014 vp, 12)

Selvityshenkilöt näkivät, että ammattikorkeakoulujärjestelmässä ilmeni kokonaisuutena tarkastellen tehottomuutta, joskin eri ammattikorkeakoulujen välillä oli tässä suhteessa suuria eroja. Keskeisimmäksi heikon kustannustehokkuuden syyksi tunnistettiin kustannuspohjainen rahoitusjärjestelmä, joka kannusti vain heikosti kustannustehokkuuteen. (HE 26/2014 vp, 12)

3.1.2 Uudistuksen toteutus

Ammattikorkeakoulujen rakenteellinen ja hallinnollinen uudistus toteutettiin kahdessa vaiheessa vuosina 2011-2015. Uudistuksen ensimmäisessä vaiheessa vauhditettiin ammattikorkeakoulujen rakenteellista uudistamista sekä toiminnan laadun, vaikuttavuuden ja tehokkuuden parantamista. Uudistukset toteutettiin vuoden 2014 alusta myöntämällä ammattikorkeakouluille uudet toimiluvat, luopumalla opetus- ja kulttuuriministeriön tekemistä koulutusohjelmapäätöksistä ja uudistamalla rahoituksen perusteet.

Toimiluvat uudistettiin siten, että niiden myöntämisessä korostettiin toiminnan laatua ja vaikuttavuutta. Rahoitusmallin uudistamisella haluttiin siirtyä selkeästi tuloksellisuutta painottavaan rahoitusjärjestelmään ja pyrittiin tukemaan nykyistä paremmin koulutuksen ja tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminnan laatua ja vaikuttavuutta. Uudistettu rahoitusmalli on vastaavanlainen kuin yliopistoissa, mutta merkittävimmät rahoitusmittarit liittyvät koulutustoimintaan (tutkinnot ja opintojen eteneminen). Yliopistoilla suurin rahoitusosuus muodostuu puolestaan tutkimustoimintaan liittyvistä mittareista. (Kosonen et al 2015, 33 ja OKM 2015, 2.)

Uudistuksen toisessa vaiheessa vastuu ammattikorkeakoulujen perusrahoituksesta siirrettiin kokonaan valtiolle ja kaikista ammattikorkeakouluista tehtiin osakeyhtiömuodossa toimivia itsenäisiä oikeushenkilöitä. Täysin uudistettu ammattikorkeakoululaki (932/2014) ja asetus (1129/2014) tulivat voimaan vuoden 2015 alussa. Toimilla haluttiin vahvistaa ammattikorkeakoulujen edellytyksiä vastata nykyistä itsenäisemmin ja joustavammin työelämän, muun yhteiskunnan ja alueiden muuttuviin kehittämistarpeisiin laadukkaalla opetuksella ja tutkimus- ja kehitystyöllä. (Kosonen et al 2015, 28 ja OKM 2015, 2.)

Ammattikorkeakoulu-uudistuksella on tavoiteltu läpinäkyvää, kannustavaa ja ammattikorkeakoulujen autonomiaa lisäävää hallinto- ja ohjausjärjestelmää. Niille on haluttu mahdollistaa entistä itsenäisempi ja vahvempi asema ammattikorkeakoululaissa määriteltyjen tehtävien toteuttamiseen itsenäisen oikeushenkilöaseman muodostamisen ja rahoitusjärjestelmä uudistuksen kautta. Lisäksi itsenäisellä oikeushenkilöasemalla on haluttu parantaa ammattikorkeakoulujen mahdollisuuksia tehdä yhteistyötä eri tahojen kanssa esim. yksinkertaistamalla yhteistyöhön liittyvää päätöksentekoa. (OKM 2015, 2.)

Ammattikorkeakoulujen hallintomallia muutettiin siten, että ammattikorkeakouluilla on vain yksi hallitus aiemman ylläpitäjähallituksen ja ammattikorkeakoulun sisäisen hallituksen sijaan. Tätä kautta hallintoa pyrittiin selkeyttämään ja ammattikorkeakoulujen päätöksentekoa joustavoittamaan. Hallituksen kokoonpanosta säädettiin siten, että siinä tulee olla työ- ja elinkeinoelämän asiantuntemusta sekä henkilöstön ja opiskelijoiden edustajat ammattikorkeakoulujen asiantuntemuksen ja riittävän yhteistyön varmistamiseksi. (OKM 2015, 2.)

3.2 Osakeyhtiö ammattikorkeakoulujen oikeushenkilömuotona

Uudistuksen myötä kaikista ammattikorkeakouluista tehtiin itsenäisiä oikeushenkilöitä, jotka kaikki toimivat vuoden 2015 alusta alkaen osakeyhtiömuotoisina ja luonteeltaan yleishyödyllisinä yhteisinä. Ammattikorkeakoululain (932/2014) 5 §:ssä säädetään ammattikorkeakoulujen oikeushenkilöasemasta. Pykälän mukaan ammattikorkeakoulu on osakeyhtiömuotoinen oikeushenkilö, johon sovelletaan osakeyhtiölakia (624/2006). Osakeyhtiölain lisäksi ammattikorkeakoulujen toiminnasta ja taloudesta säädetään myös ammattikorkeakoululaissa. Ammattikorkeakoululakiin sisältyy säännöksiä ammattikorkeakoulujen hallinnosta, toimielimistä ja niiden päätösvallasta, jotka syrjäyttävät osakeyhtiölain mahdolliset vastaavat säännökset. (Kosonen ym. 2015, 33–35.) Ammattikorkeakoulujen hallintoa ei siis voi tarkastella ja arvioida yksinomaan osakeyhtiölain viitekehyksessä.

Ammattikorkeakoulujen toimintaan sovelletaan osakeyhtiölakia yleislakina ja ammattikorkeakoululakia erityislakina. Ammattikorkeakouluilla onkin aineksia sekä julkisesta että yksityisestä oikeushenkilömuodosta. Niiden yhtiömuoto viittaa yksityisoikeudelliseen asemaan: uudistuksen myötä ammattikorkeakoulut eivät ole kunnan tai kuntayhtymien ylläpitämiä yksiköitä, eivätkä valtion tai kuntien viranomaisia, vaan osakkeenomistajiensa omistamia osakeyhtiöitä. Toisaalta ammattikorkeakoulujen koulutustehtävästä ja oikeudesta antaa tutkintoja säädetään ammattikorkeakoululaissa ja lain nojalla myönnettävässä toimiluvassa. Lisäksi ne eivät saa (kuin vähäisesti) rahoitustaan palveluidensa myynnistä ja valtaosa rahoituksesta tulee avustuksena ministeriöltä. Tästä näkökulmasta ammattikorkeakoulut ovat edelleen julkisia koulutus- ja kehittämisorganisaatioita.

Ammattikorkeakoulut poikkeavat merkittävästi perinteisistä osakeyhtiöistä johtuen siitä, että niiden toimintaan sovelletaan osakeyhtiölain lisäksi ammattikorkeakoululakia, joka osin syrjäyttää osakeyhtiölain määräykset. Ammattikorkeakouluosakeyhtiön merkittävä ero perinteiseen osakeyhtiöön on se, että julkisesti rahoitettujen lakisääteisten tehtävien takia ammattikorkeakoulut ovat voittoa tavoittelemattomia yhtiöitä. Ammattikorkeakoululain 5 §:ssä säädetään, että ammattikorkeakouluosakeyhtiön toiminnan tarkoituksena ei saa olla voiton tavoittelu eikä se saa jakaa osakkeenomistajalle osinkoa taikka tuottaa muuta taloudellista etua osakkeenomistajalle tai muulle toimintaan osallistuvalla. Jaettaessa varoja muulla osakeyhtiölain 13 luvun 1 §:ssä tarkoitetulla tavalla, varoja saadaan palauttaa osakkeenomistajalle enintään tämän yhtiön omaan pääomaan sijoittamaan määrään asti. Varojen palauttaminen osakeyhtiölain 13 luvun 1 §:n 1 momentin 1 kohdassa tarkoitetusta vapaan oman pääoman rahastosta taikka mainitun momentin 2 tai 3 kohdassa tarkoitetuissa tilanteissa on mahdollista vasta ammattikorkeakoulutoiminnan loppuessa. Muutoin varat on käytettävä tämän lain 4 §:n mukaiseen tarkoitukseen. Ammattikorkeakoulu voi harjoittaa liiketoimintaa, joka tukee sen 4 §:ssä säädettyjen tehtävien toteuttamista.

Ammattikorkeakoulun hallituksen tehtävistä on osakeyhtiölain lisäksi säädetty ammattikorkeakoululain 6 §:ssä. Keskeisenä erona ammattikorkeakouluosakeyhtiössä perinteiseen osakeyhtiöön on se, että ammattikorkeakoululaissa mainittuja hallituksen tehtäviä ei voi siirtää yhtiökokouksen päätösvaltaan. Osakeyhtiölain 5 luvun 2 §:n 2 momenttia osakkeenomistajien oikeudesta päättää hallituksen toimivaltaan kuuluva asia ja 6 luvun 7 §:ää asian siirtämisestä yhtiökokoukselle ei sovelleta ammattikorkeakouluosakeyhtiössä. Lisäksi erityispiirteenä verrattuna perinteiseen osakeyhtiöön on se, että rehtorin (toimitusjohtajan) kelpoisuusvaatimukset on säädetty laissa. Ammattikorkeakoulun rehtoriksi valittavalla vaaditaan, että 1) hän suorittanut tohtorin tutkinnon 2) hänellä on rehtorin tehtävien hoitamiseksi tarvittava kyky ja ammattitaito 3) käytännössä osoitettu hyvä johtamistaito 4) rehtori hallitsee toimiluvan mukaisen ammattikorkeakoulun opetus- ja tutkintokielen. (AmkL18.3)

Ammattikorkeakoulun toimintaan sovelletaan viranomaisten toiminnan julkisuuslakia. Tämä niin ikään erottaa ammattikorkeakouluosakeyhtiön tavallisesta osakeyhtiöstä. Osakeyhtiömuotoisten ammattikorkeakoulujen asiakirjojen julkisuusvaatimuksiin pätevät samat säännöt kuin kunnallisiin viranomaisiin ja valtion viranomaisiin. Julkisuuslain (621/1999) soveltaminen koskee ammattikorkeakoulussa sekä julkisen vallankäytön tilanteita sekä toiminnassa syntyneitä asiakirjoja. Julkisuuslain soveltamisen lähtökohtana on viranomaisen asiakirjan käsite. Ammattikorkeakoulujen kohdalla viranomaisen julkisia asiakirjoja ovat mm. ammattikorkeakoulun suunnitelmat, päätökset, esitykset ja tilaukset sekä korkeakoululle toimitetut hakemukset. (JulkL5.4 §)

3.3 Ammattikorkeakoulujen johtamisjärjestelmä

Ammattikorkeakoululain 15 §:n ammattikorkeakoulun toimielimiä ovat hallitus, toimitusjohtajana toimiva rehtori ja vähintään yksi tutkintolautakunta tai vastaava toimielin. Ammattikorkeakoulussa voi olla myös muita toimielimiä sen mukaan kuin hallituksen hyväksymässä johtosäännössä määrätään. Ammattikorkeakoulussa voi olla myös hallintoneuvosto. Ammattikorkeakoulujen toimielimiin sovelletaan lähtökohtaisesti osakeyhtiölakia, mutta kuten edellä todettiin ammattikorkeakoululaissa säädetään osakeyhtiölakia täydentävästi hallituksen tehtävistä, hallituksen kokoonpanosta, rehtorin tehtävistä sekä rehtorin kelpoisuusvaatimuksista. (Kosonen ym. 2015, 46)

3.3.1 Yhtiökokous ja hallitus

Yhtiökokous on osakeyhtiön ylintä päätösvaltaa käyttävä toimielin. Osakkeenomistajat käyttävät päätösvaltaansa yhtiökokouksessa (OYL 5:1). Ammattikorkeakoulussa hallitus käyttää ylintä päätösvaltaa strategiaan, talouteen ja ammattikorkeakoulun organisoitumi-

seen liittyvissä kysymyksissä. Ennen vuotta 2014 vanhan ammattikorkeakoululain mukaan hallinto jakaantui ylläpitäjä- ja sisäiseen hallintoon. Osakeyhtiömuotoisessa ammattikorkeakoulussa oli siten ylläpitäjän eli osakeyhtiön hallitus ja ammattikorkeakoulun hallitus. Kuntayhtymien ylläpitämissä ammattikorkeakouluissa oli myös ammattikorkeakoulun hallituksen lisäksi oma osakeyhtiön hallitusta vastaava hallintoelin. Uudessa ammattikorkeakoululaissa hallintomallia selkeytettiin siten, että ammattikorkeakouluilla on vain yksi hallitus. (Kosonen ym. 2015, 50–60)

Hallitus päättää ammattikorkeakoulun toiminnan ja talouden keskeisistä tavoitteista, strategiasta ja ohjauksen periaatteista. Ammattikorkeakoulun hallituksen kokoonpanosta ja tehtävistä on säädetty ammattikorkeakoululaissa osakeyhtiölakia täydentävästi. Lain mukaan hallituksessa tulee olla vähintään seitsemän ja enintään yhdeksän jäsentä, joiden tulee edustaa monipuolisesti yhteiskuntaelämän ja ammattikorkeakoulun tehtäviin liittyvää asiantuntemusta. Hallituksessa tulee olla myös jäseniä, joilla on työ- ja elinkeinoelämän käytännön kokemusta ja tuntemusta.

3.3.2 Rehtori/toimitusjohtaja

Ammattikorkeakoulun juoksevaa hallintoa hoitaa ammattikorkeakouluosakeyhtiön toimitusjohtajana toimiva rehtori. Osakeyhtiössä toimitusjohtajan keskeinen tehtävä on hoitaa juoksevaa hallintoa hallituksen antamien ohjeiden ja määräysten mukaisesti. Rehtorin valitsee ammattikorkeakoulun hallitus sekä ottaa suoraan rehtorin alaisuudessa toimivan johtavan henkilöstön, jollei se ole siirtänyt tehtävää muulle ammattikorkeakoulun toimielimelle.

3.3.3 Ammattikorkeakoulun toimielimet

Ammattikorkeakoulun toimielimiä ovat hallitus ja toimitusjohtajana toimiva rehtori. Ammattikorkeakoulussa tulee lisäksi olla vähintään yksi tutkintolautakunta tai vastaava toimielin. Ammattikorkeakoulussa voi olla myös muita toimielimiä sen mukaan kuin johtosäännössä määrätään.

3.3.4 Ammattikorkeakoulujen omistuspohja

Osakeyhtiömuoto yleistyivät ammattikorkeakoulujen ylläpitomuotona jo ennen uudistusta. Kuusi ammattikorkeakoulua on toiminut osakeyhtiömuotoisina jo 1990-luvulta, eli käytännössä niiden perustamisesta alkaen. Ennen vuotta 2015 vajaa puolet ammattikorkeakouluista (10) toimi kunnan tai kuntayhtymän ylläpitäminä yksikköinä (tai kunnan liikelaitoksena) ja reilu puolet ammattikorkeakouluista toimi osakeyhtiömuotoisina. Yksi ammattikorkeakouluista toimi säätiöpohjaisesti.

Osakeyhtiöissä yleisimmin kunnat ovat omistajia. Vuonna 2017 suurin osa (17) ammattikorkeakouluista on kuntaenemmistöisen osakeyhtiön ylläpitämiä ja kaikkiaan viisi ammattikorkeakoulua oli yksityisomisteisen osakeyhtiön tai säätiön ylläpitämiä. Nämä ammattikorkeakoulut ovat: AB Yrkeshögskola vid Åbo Akademi (Yrkeshögskolan Novia), Högskolan Arcada Ab (Arcada), Diakonia-ammattikorkeakoulu Oy (Diakonia-amk), HAAGA-HELIA Oy Ab (HAAGA-HELIA amk), Suomen Humanistinen ammattikorkeakoulu Oy (Humanistinen amk). (Arene Ry. 2017)

Suurimmassa osassa ammattikorkeakouluja omistus pohja on hajaantunut useiden kuntien kesken. Kuntien lisäksi osakeyhtiöiden omistajia ovat kuntayhtymät, koulutuskuntayhtymät, yliopistot, säätiöt, yritykset, maakuntien liitot ja kauppakamarit. Ammattikorkeakouluista neljässä omistus pohjan voidaan sanoa olevan keskittynyt, joka tarkoittaa sitä, että yksi taho omistaa yli 90 % ammattikorkeakoulun osakkeista.

Enemmistö ammattikorkeakouluista kuuluu kunta- tai korkeakoulukonserniin. Kaikkiaan tällaisia ammattikorkeakouluja on 16. Nämä ovat: Hämeen ammattikorkeakoulu, Kymenlaakson ammattikorkeakoulu, Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Kajaanin ammattikorkeakoulu, Karelia-ammattikorkeakoulu, Lahden ammattikorkeakoulu, Lapin ammattikorkeakoulu, Saimaan ammattikorkeakoulu, Savonia-ammattikorkeakoulu, Oulun ammattikorkeakoulu, Satakunnan ammattikorkeakoulu, Seinäjoen ammattikorkeakoulu, Tampereen ammattikorkeakoulu, Turun ammattikorkeakoulu, yrkeshögskolan Novia ja Vaasan ammattikorkeakoulu.

Sellaisia ammattikorkeakouluja jotka eivät ole osa kunta- tai korkeakoulukonsernia on seitsemän. Nämä ovat: Centria ammattikorkeakoulu, Diakonia ammattikorkeakoulu, HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu, Humanistinen ammattikorkeakoulu, Laurea-ammattikorkeakoulu ja Metropolia Ammattikorkeakoulu ja yrkeshögskolan Arcada. Kaikki näistä ammattikorkeakouluista toimivat osakeyhtiö- tai säätiömuotoisena jo ennen uudistusta ja suurin osa näistä ammattikorkeakouluista on tällä hetkellä yksityisomisteisen osakeyhtiön tai säätiön ylläpitämiä.

Kysymys kuulumisesta kuntakonserniin ja sen vaikutuksista ammattikorkeakoulujen toimintaan on olennainen, koska se luo potentiaalisen riskin ammattikorkeakoululain mukaiselle autonomialle. Lisäksi eduskunta edellytti vastauksessaan hallitukseen esitykseen laeiksi yliopistolain ja ammattikorkeakoululainmuuttamisesta sekä laiksi yliopistolain muuttamisesta annetun lain voimaantulon (HE 73/2017 vp – EV 172/2017 vp), että ”hallitus varmistaa, että yliopistojen ja ammattikorkeakoulujen korkeakoulukonsortioissa ammattikorkeakouluja koskeva päätöksenteko tapahtuu ao. ammattikorkeakoulussa omistuspohjasta riippumatta.”

3.4 Ammattikorkeakoulujen rahoitusmalli vuodesta 2014 lähtien

Ammattikorkeakoulujen perusrahoituksen määräytymisperusteet uudistettiin osana ammattikorkeakoulu-uudistuksen ensimmäistä vaihetta. Valtion rahoituksen kokonaisuudistuksessa opiskelija- ja tutkintomääriin perustuvasta rahoitusmekanismista siirryttiin tuloperusteiseen mekanismiin, jossa keskeisenä rahoituksen perusteena on ammattikorkeakoulun toiminnan laatu, vaikuttavuus ja laajuus. Lisäksi rahoituksen myöntämisessä huomioidaan muut koulutus- sekä tutkimus- ja kehittämissä politiikan tavoitteet. Uudistuksen tavoitteena on ollut jakaa rahoitusta ammattikorkeakoulujen kesken suhteessa niiden tuloksellisuuteen, tehokkuuteen ja vaikuttavuuteen. Vuonna 2014 voimaan tullessa mallissa muutosten vaikutusta yksittäisen ammattikorkeakoulun rahoitukseen kuitenkin vielä rajoitettiin siirtymäkaudeksi 2015-2016. Rajoitukseksi asetettiin yksikköhintaan suhteutettuna kolmen prosenttiyksikön muutos rahoitukseen vuodessa. (OKM, 2015).

Ammattikorkeakoululaki (14.11.2014/932) tuli voimaan uudistuksen toisessa vaiheessa vuonna 2015, ja siinä säädetään myös valtion rahoituksen määräytymisperusteista. Uudistuksen toisessa vaiheessa ammattikorkeakoulujen rahoitus irrotettiin valtionosuusjärjestelmästä ja vastuu perusrahoituksesta siirrettiin kokonaan valtiolle. Samalla kuntien omarahoitusosuus siten poistui. Tämä tarkoitti myös siirtymistä pois rahoituksen yksikköhintaperusteisesta laskennasta, joskin vuonna 2014 voimaan tulleen periaatteen mukaisesti rahoituksen kolmen prosentin vuosirajoitus suhteessa yksikköhintoihin pysyi voimassa vuoteen 2016 saakka. Käytännössä yksikköhintojen laskentaperiaatteen merkitys rahoituksen määräytymisessä poistui täysin vasta vuoden 2017 laskennassa. Vuosina 2017-2018 ammattikorkeakoulujen koulutus-, tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminnan sekä alakohtaisen tekijän osuuksien mukaisen rahoitusosuuden muutos on kuitenkin sidottu edellisen vuoden vastaavan rahoituksen tasoon siten, ettei laskennallinen rahoitus voi vuodessa laskea kolmea % tai nousta viittä % enempää. (OKM, 2015).

Ammattikorkeakoulujen rahoituksen määräytymisperusteista säädetään ammattikorkeakoululain 43 §:ssä. Pykälän mukaisesti valtionrahoitus perustuu valtion talousarviossa vahvistettavaan vuosittaiseen määrärahaan. Perusrahoituksen ohella ammattikorkeakouluja koskee arvonlisäverokompensatio, jonka mukaan ammattikorkeakouluille korvataan arvonlisäverolain (1501/1993) 39 ja 40 §:ssä tarkoitettuihin koulutuspalveluihin sekä muuhun kuin liiketaloudelliseen toimintaan liittyviin hankintoihin ja toimitilavuokriin sisältyvien arvonlisäverojen osuus ammattikorkeakoulujen kustannuksista. Ammattikorkeakoululaissa säädetään lisäksi talousarvion määrärahan korottamisesta ammattikorkeakouluindeksin mukaisesti.

Perusrahoituksen laskennallisin perustein myönnettävän rahoituksen laskentakriteerit määritetään erikseen opetus- ja kulttuuriministeriön asetuksessa. Tällä hetkellä voimassa on Opetus- ja kulttuuriministeriön asetus ammattikorkeakoulujen perusrahoituksen las-

kentakriteereistä 814/2016, jonka mukaiset laskentakriteerit ovat tulleet voimaan 1.1.2017. Tätä edeltävä asetus 1457/2014 tuli voimaan 1.1.2015. Syksyllä 2014 opetus- ja kulttuuriministeriö asetti työryhmän, jonka tarkoituksena oli laatia ehdotus ammattikorkeakoulujen rahoitusmallin uudistamiseksi vuodesta 2017 alkaen. Työryhmän työ sisälsi eri rahoitusmallin osioiden painoarvojen määrittämisen. Työryhmä ei ehdottanut muutoksia itse mallin osiin, joita ovat koulutus, TKI-toiminta sekä koulutus-, tutkimus- ja kehittämispolitiikan tavoitteet. Työryhmän tavoitteita on esitetty tarkemmin raportissa: Ehdotus ammattikorkeakoulujen rahoitusmalliksi 2017 alkaen. (OKM, 2015).

Rahoitusmallin laskentakriteereitä ja niissä tehtyjä painopisteiden muutoksia on kuvattu taulukossa 3 koulutuksen sekä TKI-toiminnan rahoitusosuuksien osalta (vuoteen 2017 asti jälkimmäinen kulki nimellä "Tutkimus- ja kehittämistoiminnan rahoitusosuus"). Näiden kahden osuus koko perusrahoituksesta on vuodesta 2017 lähtien ollut 94 %. (Opetus- ja kulttuuriministeriön asetus ammattikorkeakoulujen perusrahoituksen laskentakriteereistä 1457/2014 ja Opetus- ja kulttuuriministeriön asetus ammattikorkeakoulujen perusrahoituksen laskentakriteereistä 814/2016).

Taulukko 3. Laskentakriteerit koulutuksen ja TKI-toiminnan rahoitusosuuksille vuosina 2015–2016 ja 2017 alkaen.

Koulutuksen rahoitusosuuden laskentakriteerit		
Mittari	Painoarvo asetuk- sessa 1457/2014, Voimassa 2015–2016	Painoarvo asetuk- sessa 814/2016, Voimassa 2017-
1. Kalenterivuonna suoritettujen amk-tutkintojen lkm	1. Painotus 46 %	1. Painotus 40 %
2. Lukuvuodessa vähintään 55 opintopistettä suorittaneiden amk-tutkintoa opiskelevien lkm	2. Painotus 24 %	2. Painotus 23 %
3. Kalenterivuonna avoimessa ammattikorkeakouluopetuksessa, erillisinä opintoina, maahanmuuttajien valmentavassa koulutuksessa, korkeakoulujen välisen yhteistyösopimusten perusteella ja erikoistumiskoulutuksessa suoritettujen opintopisteiden yhteenlaskettu lkm lukuun ottamatta asianomaisen ammattikorkeakoulun tutkinto-opiskelijoiden ja ulkomaisten vaihto-opiskelijoiden suorittamia opintopisteitä *	3. Painotus 4 %	3. Painotus 5 %
4. Valtakunnallisen opiskelijapalautekyselyn vastausten tuottamien pisteiden yhteenlaskettu määrä kalenterivuonna	4. Painotus 3 %	4. Painotus 3 %
5. Amk-tutkinnon suorittaneiden työllisten määrä vuosi tutkinnon suorittamisen jälkeen	5. Painotus 3 %	5. Painotus 4 %
6. Ammattikorkeakoulun tutkinto-opiskelijoiden ulkomaisessa opiskelija- ja harjoitteluvaihdossa ja ulkomaisten vaihto-opiskelijoiden ammattikorkeakoulussa kalenterivuonna suorittamat opintopisteet **	6. Painotus 2,25 %	6. Painotus 2 %
7. Ammatillisessa opettajankoulutuksessa kalenterivuonna ammatillisen opettajankoulutuksen opintokokonaisuuden suorittaneiden lkm	7. Painotus 2 %	7. Painotus 2 %
8. Kalenterivuonna ammattikorkeakoulussa ulkomaalaisten suorittamien amk-tutkintojen lkm	8. Painotus 0,75 %	8. -
Painoarvo perusrahoituksesta yhteensä	85 %	79 %
Tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminnan rahoitusosuuden laskentakriteerit		
Mittari	Asetus 1457/2014, Voimassa 2015–2016	Asetus 814/2016, Voimassa 2017-
1. Tutkimus- ja kehittämistoiminnan ulkopuolinen rahoitus	1. Painotus 8 %	1. Painotus 8 %
2. Kalenterivuonna suoritettujen ylempien amk-tutkintojen lkm	2. Painotus 4 %	2. Painotus 4 %
3. Julkaisujen, julkisen taiteellisen ja taideteollisen tuotannon, audiovisuaalisten aineistojen sekä tieto- ja viestintätekniisten ohjelmien lkm	3. Painotus 2 %	3. Painotus 2 %
4. Kansainvälisen opettaja- tai asiantuntijavaihdon vuorokausien lukumäärä kalenterivuonna ***	4. Painotus 1 %	4. Painotus 1 %
Painoarvo perusrahoituksesta yhteensä	15 %	15 %

* Vuosina 2015–2016 (1457/2014) ”kalenterivuonna avoimessa ammattikorkeakoulussa tai muutoin erillisinä opintoina sekä maahanmuuttajien valmentavassa koulutuksessa suoritettujen opintopisteiden yhteenlaskettu lukumäärä”.

** Vuosina 2015-2016 lähtien (1457/2014) ”kalenterivuonna yli kolmeksi kuukaudeksi Suomesta lähteneiden ja Suomeen saapuneiden vaihto-opiskelijoiden lkm”.

*** Vuosina 2015-2016 (1457/2014) ”kalenterivuonna vähintään viiden päivän pituiseen kansainväliseen opettaja- tai asiantuntijavaihtoon osallistuneiden lukumäärä”.

Edellä mainittujen kahden rahoitusosuuden lisäksi perusrahoitus sisältää koulutus-, tutkimus- ja kehittämiss politiikan tavoitteita koskevan rahoitusosuuden, jonka myöntäminen perustuu korkeakoulujen sisäiseen strategiayöhön. Strategiarahoitus (painotus 5 %) sovi- taan kunkin ammattikorkeakoulun ja opetus- ja kulttuuriministeriön välisessä neuvottelus- sa. Strategiarahoituksella pyritään muun muassa tukemaan ja mahdollistamaan amat- tikorkeakoulujen toiminnan yhteensovittamista, hallituksen kärkihankkeiden toimintaa sekä muita yhteiskunnallisesti vaikuttavia hankkeita. Ennen vuotta 2017 strategiarahoitus oli perusrahoituksesta erillinen osa. Strategiarahoituksen ohella koulutus-, tutkimus- ja kehittämiss politiikan tavoitteita koskeva osuus sisältää alakohtaisen rahoituksen osuuden (painotus 1 %). (OKM, 2015.) Taulukossa 4 on kuvattu koulutus-, tutkimus- ja kehittämiss po- litiikan tavoitteiden osuus perusrahoituksesta.

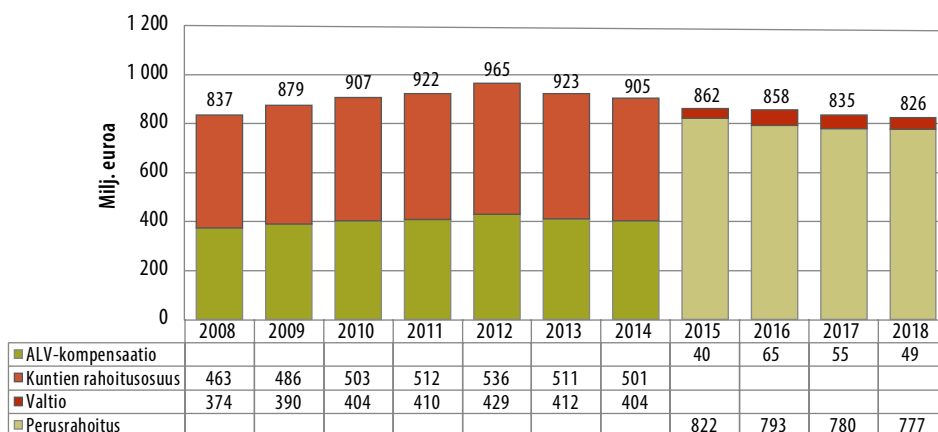
Taulukko 4. Koulutus-, tutkimus- ja kehittämiss politiikkaan kytkeytyvä rahoitus vuosina 2015-2016.

Koulutus-, tutkimus- ja kehittämiss politiikan tavoitteita koskeva rahoitusosuus	
Asetus 1457/2014, Voimassa 2015–2016	Asetus 814/2016, Voimassa 2017-
Hankerahoitus - perusrahoituksesta erillinen osa.	1. Ammattikorkeakoulujen strateginen rahoitus 5 % 2. Alakohtainen rahoitus 1 %
Painoarvo perusrahoituksesta yhteensä	6 %

Rahoitusmallin mukainen perusrahoitus jaetaan ammattikorkeakouluille yhtenä kokonai- suutena, jonka jälkeen ammattikorkeakoulut määrittävät itse sisäisesti rahoituksen koh- dentamisesta eri koulutusaloille ja toiminnoilleen. Siten rahoitusmalli ei suoraan vaikuta siihen, miten eri alojen koulutusresurssit jakautuvat. Koulutusalat tulevat kuitenkin huo- mioiduksi rahoituksen määräytymisessä sekä alakohtaisen rahoituksen osuudessa, että esimerkiksi amk-tutkintojen kohdalla (amk-tutkintojen lukumäärä huomioidaan enintään sopimuskaudelle asetettuun koulutusalaryhmittäiseen tavoitteeseen saakka).

3.4.1 Ammattikorkeakoulujen rahoituksen kehitys

Vuoteen 2014 asti ammattikorkeakoulujen rahoitus muodostui valtion ja kuntien rahoit- tusosuudesta ja vuonna 2015 ammattikorkeakoulujen rahoitus irrotettiin valtionosuusjär- jestelmästä ja vastuu perusrahoituksesta siirrettiin kokonaan valtiolle. Tiedot osoittavat, että ammattikorkeakoulujen kokonaisrahoitus (kuntien ja valtionrahoitus) nousi vuosien 2008–2012 aikana yhteensä 15 %. Vuodesta 2012 alkaen rahoitus on laskenut vuosittain ja vuosien 2012–2018 välillä ammattikorkeakoulujen perusrahoitus laski kaikkiaan 19 %. Ammattikorkeakoulujen perusrahoitus oli vuonna 2017 kutakuinkin samalla tasolla kuin se oli vuonna 2008.



Kuvio 3. Ammattikorkeakoulujen rahoituksen kehitys vuosina 2008–2018

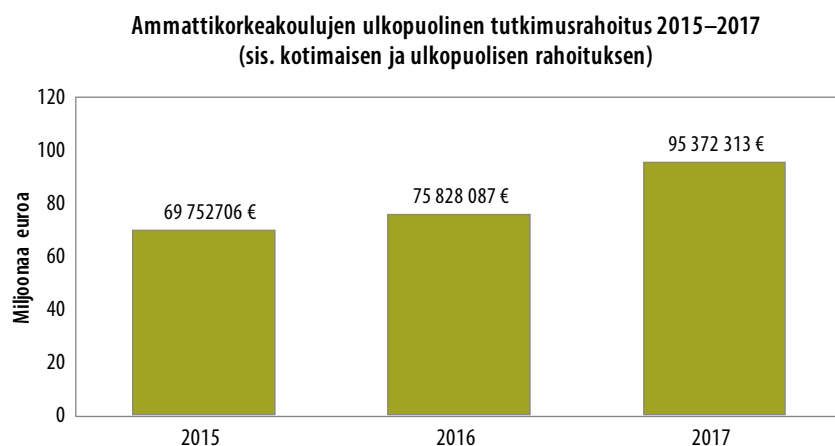
Taulukko 5 sisältää tarkempia rahoitustietoja ammattikorkeakoulu-uudistuksen jälkeiseltä ajalta vuosilta 2015–2017. Tiedot perustuvat opetus- ja kulttuuriministeriön ammattikorkeakouluilta vuosittain tekemään tiedonkeruuseen ja Vipusen sisältämiin tietoihin. Opetus- ja kulttuuriministeriön perusrahoitus ammattikorkeakouluille (ml. strategiarahoitus) oli vuonna 2017 yhteensä noin 785,1 miljoonaa euroa. Valtion rahoitukseen on tehty vuosien 2015–2017 välillä yhteensä 41 miljoonan euron vähennykset ja vuodesta 2015 ammattikorkeakoulujen liikevaihto on kaikkiaan pienentynyt 1,4 %. Rahoitus pienentyi eniten opetus- ja kulttuuriministeriön myöntämän perusrahoituksen (ml. strategiarahoitus) osalta, joka on vähentynyt noin 5 % viime vuosien aikana.

Ammattikorkeakoulut voivat hankkia perusrahoituksen lisäksi myös muuta rahoitusta, mikä ei vähennä niiden perusrahoituksen määrää. Ammattikorkeakoulujen muun rahoituksen määrä on vastaavasti kasvanut vuodesta 2015, esim. tukien ja avustusten määrä on kasvanut vuodesta 2015 yhteensä 25 %.

Taulukko 5. Ammattikorkeakoulujen kokonaisrahoitus vuosina 2015–2017.

Vuosi	Liikevaihto (Tuloslaskelma)	OKM:n perusrahoitus (ml. strategiarahoitus)	Tuet ja avustukset	Maksuasetuksen perusteella perityt maksut	Muu liikevaihto	Toiminnan muut tuotot
2015	957 820 217	826 278 095	82 707 368	2 794 770	46 039 984	11 535 500
2016	932 721 033	792 750 091	88 799 528	3 235 595	47 935 819	14 943 359
2017	944 369 323	785 069 688	103 807 472	5 095 439	50 396 724	13 414 282
Yht.	2 834 910 573	2 404 097 874	275 314 368	11 125 804	144 372 527	39 893 141

Vipusen tiedot osoittavat, että erityisesti ammattikorkeakoulujen ulkopuolisen tutkimusrahoituksen määrä on kasvanut vuosien 2015–2017 aikana. Seuraavassa kuviossa tarkastellaan tutkimusrahoituksen kehitystä viime vuosina. Kokonaisuudessa kaikkien ammattikorkeakoulujen tutkimusrahoituksen määrä on kasvanut kolmen vuoden aikana jopa 37 %. Suurimpia ammattikorkeakoulujen tutkimusrahoittajia olivat vuonna 2017: Tekes (7,3 milj. €), kotimaiset yritykset (7,2 milj. €), kunnat ja kuntaliitot (5,5 milj. €), ministeriöt (8,6 milj. €), EAKR rahoitus (23,5 milj. €), ESR-rahoitus (21 milj. €) ja EU puiteohjelmärahoitus (5 milj. €).



Kuvio 4. Ulkopuolisen tutkimusrahoituksen määrä vuosina 2015–2017

3.5 Opiskelijoiden oikeusasema ammattikorkeakoulussa

Ammattikorkeakouluopiskelijoiden oikeusasemasta ammattikorkeakoulussa on säädetty ammattikorkeakoululain luvussa 6 ”Opiskelu ammattikorkeakoulussa ja opiskelijat”. Luvut sisältävät tarkempia säännöksiä mm. opiskelijoiden kelpoisuudesta ammattikorkeakouluopintoihin, opiskelijavalinnasta, opiskeluoikeudesta, opintosuorituksista ja opiskelijakunnista. Tässä kappaleessa ei ole esitelty näitä säännöksiä yksityiskohtaisesti, vaan tarkoituksena on antaa yleiskatsaus opiskelijoiden asemaan kohdistuneista muutoksista ammattikorkeakoulu-uudistuksessa.

Kokonaisuutena ammattikorkeakoulu-uudistuksen muutoksista harvat koskettavat suoraan opiskelijoiden oikeusasemaa. Sen sijaan enemmistö ammattikorkeakoulu-uudistuksen ja siihen liittyvän rahoitusmallin vaikutuksista näkyy opiskelijoille välillisesti esimerkiksi opetuksen ja ohjauksen laadussa, työelämään liittyvässä yhteistyössä tai ammattikorkeakoulun muissa strategisissa valinnoissa. Hallituksen esitys eduskunnalle ammatti-

korkeakoululaiksi (HE 26/2014) sisälsi opiskelijoihin vaikuttavina kohtina opiskelijoiden edustuksen varmistamisen ammattikorkeakoulun hallituksessa sekä opiskelijakuntaan liittyvät muutokset. Opiskelijakuntaan liittyvistä muutoksista luovuttiin perustuslakivaliokunnan käsittelyn jälkeen.

Opiskelijoilla on edustus ammattikorkeakoulujen hallituksessa sekä tutkintolautakunnassa. Jälkimmäisessä opiskelijaedustus on varmistettu jo ennen ammattikorkeakoulu-uudistustakin. Tutkintolautakunnan tehtäviin kuuluu opintosuorituksia koskevien päätösten oikaisupyyntöjen käsitteleminen. Myös ammattikorkeakoulujen sisäisessä hallituksessa opiskelijoilla on ollut edustus jo ennen ammattikorkeakoulu-uudistusta. Opiskelijaeduksesta ylläpitäjän hallituksessa ei ole kuitenkaan säädetty aiemmassa laissa. Opiskelijoiden hallitusedustuksesta säätäminen lisääkin osaltaan merkittävästi opiskelijoiden osallistumisoikeutta ammattikorkeakoulun päätöksentekoon.

Nykylainsäädännön mukaan ammattikorkeakoulun hallituksessa on oltava kaksi jäsentä ammattikorkeakouluyhteisöstä, joista toinen edustaa henkilöstöä ja toinen opiskelijoita. Opiskelijaedustajien valinnasta määrätään tarkemmin opiskelijakunnan säännöissä. Valinnan jälkeen yhtiökokous vahvistaa opiskelijaedustajan valinnan.

Hallituksen esityksessä ehdotettiin myös ammattikorkeakoulujen opiskelijakuntien jäsenyyden muuttamista pakolliseksi kaikille tutkinto-opiskelijoille. Samalla opiskelijakuntien tehtävistä olisi säädetty aiempaa tarkemmin. Ehdotuksen tarkoituksena oli mahdollistaa opiskelijaterveydenhuollon järjestämiseen liittyvän terveydenhoitomaksun kerääminen sekä ylipäättään opiskelijakuntien vaikutusmahdollisuuksien laajentaminen.

Eduskunnan perustuslakivaliokunta kuitenkin hylkäsi esityksen ammattikorkeakouluopiskelijoiden automaatiojäsenyydestä, sillä se katsoi, että säännös on negatiivisen yhdistymisvapauden vastainen. Ammattikorkeakoulujen opiskelijakunnasta säädetään ammattikorkeakoululaissa, mutta sen jäsenyys on siten yhä vapaaehtoista.

Ammattikorkeakoululain voimaantulon jälkeen opiskelijoiden asemaan on tehty kuitenkin vielä erilaisia säännöksiä liittyen opiskelijavalintojen uudistamiseen, opiskeluoikeuden keston, korkeakoulujen erikoistumiskoulutuksiin sekä EU- ja ETA-maiden ulkopuolelta tulevien opiskelijoiden lukukausimaksujen mahdollistamiseen. Ammattikorkeakoulujen opiskelijavalinnoista on parhaillaan käynnissä myös uusi kehittämishanke, jonka tavoitteena on vuoteen 2020 mennessä kehittää valintoja suuntaan, joka ei edellytä pitkää valmentautumista.

3.6 Henkilöstön oikeusasema ammattikorkeakoulussa

Kokonaisuudessaan ammattikorkeakoulu-uudistuksen muutokset henkilöstön oikeusaseman näkökulmasta ovat vähäisiä. Suurin osa ammattikorkeakoulu-uudistuksen vaikutuksista syntyykin ennemmin välillisesti ammattikorkeakoulujen strategisten valintojen pohjalta, joihin esimerkiksi rahoitusmallin muutos keskeisesti vaikuttaa. Ammattikorkeakoulu-uudistuksen vaikutukset henkilöstön näkökulmasta ovat osin myös riippuvaisia siitä, mikä oikeushenkilöasema ammattikorkeakoululla on ollut ennen uudistusta. Henkilöstön oikeusasemassa on tapahtunut eniten muutoksia niissä ammattikorkeakouluissa, joissa ylläpitäjä on ollut kuntayhtymä. Näissä ammattikorkeakouluissa henkilöstön palvelussuhde on muuttunut ammattikorkeakoulu-uudistuksen myötä työsuhteeksi. Kaikissa ammattikorkeakouluissa toteutettu muutos liittyy puolestaan henkilön edustukseen hallituksessa.

Ammattikorkeakoulu-uudistuksessa säädettiin henkilöstön edustuksesta ammattikorkeakoulun hallituksessa vastaavaan tapaan kuin opiskelijoiden edustuksesta. Ennen ammattikorkeakoulu-uudistusta henkilöstö on ollut edustettuna ammattikorkeakoulun sisäisessä hallituksessa, mutta henkilöstöllä ei ole ollut lakisääteistä oikeutta edustukseen ylläpitäjän hallituksessa. Henkilöstön edustaja valitaan ammattikorkeakoulun johtosäännön osoittamalla tavalla, minkä jälkeen yhtiökokous hyväksyy valinnan. Hallitusedustajasta säätäminen lisää osaltaan henkilöstön potentiaalisia osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksia.

Ammattikorkeakoululakia säädettäessä pieni osa ammattikorkeakouluista toimi kuntayhtymänä. Näissä ammattikorkeakouluissa kunnallisessa virkasuhteessa olevien henkilöiden palvelussuhde muuttui työsopimuslain mukaiseksi työsuhteeksi. Voimassa olevien virka- ja työsuhteiden oikeudet ja velvollisuudet siirtyivät samalla kuntayhtymiltä uusille ammattikorkeakoulu-yhtiöille. Koska enemmistö ammattikorkeakoulujen ylläpitäjistä toimi osakeyhtiömuotoisena jo ennen ammattikorkeakoulu-uudistusta, vaikutukset henkilöstön oikeusasemaan olivat kuitenkin kokonaisuudessaan vähäisiä.

4 Arvioinnin havainnot

Tämä luku sisältää arvioinnin havainnot ja keskeiset tulokset. Alaluvut on rakennettu siten, että niissä on ensin yhteenveto alaluvun keskeisistä havainnoista ja tämän jälkeen havainnot ja niiden perusteluja on avattu tarkemmin.

4.1 Vaikutukset autonomiaan ja toimintavapauksiin

Keskeiset havainnot

- Autonomian näkökulmasta keskeisin muutos on ollut osakeyhtiömuotoon siirtyminen. Yhtiöittäminen on lisännyt ammattikorkeakoulujen taloudellista ja juridista itsenäisyyttä.
- Uudistus on irtaannuttanut ammattikorkeakouluja kunnallispolitiikasta ja tämä on lisännyt autonomiaa suhteessa kuntiin. Lakimuutoksen vaikutukset ovat olleet merkittävimpiä niille ammattikorkeakouluille, jotka ovat aiemmin toimineet kuntayhtymän tai kunnan ylläpitämänä yksikkönä.
- Osassa ammattikorkeakouluja haasteena on kuitenkin edelleen kunnallispolitiisten intressien liiallinen vaikutus päätöksentekoon.
- Uuden ammattikorkeakoululain myötä muuttunut toimilupakäytäntö ja aloituspaikkasääntelystä luopuminen ovat vahvistaneet ammattikorkeakoulujen autonomiaa suhteessa opetus- ja kulttuuriministeriöön. Nykyisen toimiluvan puitteissa ammattikorkeakouluilla mahdollista käynnistää myös sellaisia koulutuksia, jotka ovat tarkoituksenmukaisia ammattikorkeakoulun strategian ja alueen elinkeinoelämän kehittymisen kannalta.
- Rahoitusmalli on lisännyt ammattikorkeakoulujen raportointia opetus- ja kulttuuriministeriölle.

4.1.1 Oikeushenkilömuodon vaikutukset

Ammattikorkeakoulu-uudistuksella on tavoiteltu läpinäkyvämpää ja ammattikorkeakoulujen autonomiaa lisäävää hallinto- ja ohjausjärjestelmää. Uudistuksen tuli taata ammattikorkeakouluille vakaat toimintaedellytykset pitkällä aikavälillä. Uudistuksen tavoitteeksi määriteltiin, että hallinto- ja ohjausjärjestelmien pitäisi olla läpinäkyviä, kannustavia ja ammattikorkeakoulujen autonomiaa tukevia.

Ammattikorkeakoulujen johdon ja hallitusten puheenjohtajien näkemykset autonomian lisääntymisestä ovat hyvin yhdenmukaisia. Arvioinnissa haastateltiin kaikkien ammattikorkeakoulujen rehtorit (osin myös vararehtorit ja muu johto) sekä hallitusten puheenjohtajat.

Autonomian näkökulmasta uudistuksen keskeisin muutos on ollut osakeyhtiömuotoon siirtyminen, joka on lisännyt ammattikorkeakoulujen vastuuta taloudesta ja strategiasta. Yhtiöittäminen on vahvistanut itsenäisyyttä ja taloutta koskevaa päätöksentekoa sekä luonut aikaisempaa selkeämmät pelisäännöt ja roolit hallituksen ja johdon välille. Osakeyhtiömuotoon siirtyminen koetaan pääsääntöisesti kaikissa ammattikorkeakouluissa hyvänä uudistuksena. Yhtiöittämisen myötä asioita voidaan viedä ketterämmin läpi ja toimintamahdollisuudet yhtiömuotoisuuden kautta ovat aiempaa paremmat.

”Autonomia ja toimintamahdollisuudet yhtiömuotoisuuden kautta ovat selkeämmät ja paremmat. Osakeyhtiömuotoisuus luo juridisen itsenäisyyden. Hallitusten jäsenet pystyvät viemään asioita eteenpäin ja ammattikorkeakoulussa voi ketterämmin viedä asioita eteenpäin, luoda esim. kv-yhteyksiä ja neuvotella muiden ammattikorkeakoulujen ja yliopiston kanssa.”

”Uudistus on lisännyt autonomiaa. Aikaisemmin vahva kunnallispolitiointi vähentynyt. Arviointi ja päätöksenteko ei ollut aiemmin koulutuspoliittinen. Yhtiömalli irtaannutti kuntaohjauksesta, joka on korostanut ammattikorkeakoulun autonomiaa.”

”Autonomiaa ei ole aitoa, niin kauan kuin kuntaomistajan intressit vaikuttavat operatiiviseen toimintaan. Kuntasidonnaisuus on edelleen ongelmallinen ja siitä tulisi päästä kokonaan eroon. Johtamisen ja päätöksenteon näkökulmasta ajaudutaan usein poliittiseen umpikujaan, jolloin monia päätöksiä hankala tehdä ylikunnallisessa ammattikorkeakoulussa. Usean kunnan omistama ammattikorkeakoulu on johtamisen näkökulmasta ongelmallinen. Välillinen ja välitön merkitys kuntatalouteen niin suuri, että esimerkiksi koulutusten lakkauttaminen yhdestä ammattikorkeakoulun sijaintikaupungista ei ole mahdollista, vaikka päätökset olisivat ammattikorkeakoulun kehittymisen ja talouden näkökulmasta tarkoituksenmukaisia. Ammattikorkeakoulua käytetään poliittisen pelin nappulana.”

Uudistuksen vaikutukset ammattikorkeakoulujen autonomiaan suhteessa kuntiin vaihtelevat ammattikorkeakouluittain. Vaihteluun vaikuttaa erityisesti ammattikorkeakoulun aikaisempi oikeushenkilömuoto ja omistusrakenne. Lakimuutoksen vaikutukset ovat olleet merkittävimpiä niille ammattikorkeakouluille, jotka ovat aiemmin toimineet kuntayhtymän tai kunnan ylläpitämänä yksikkönä. Merkittävä osa ammattikorkeakoulujen johdosta arvioi, että uudistus on irtaannuttanut ammattikorkeakouluja kunnallispolitiikasta ja tämä on lisännyt autonomiaa suhteessa kuntiin. Tämä näkyy esimerkiksi siinä, että uudistuksen myötä he voivat toteuttaa joustavampaa ja itsenäisempää henkilöstöpolitiikkaa.

Autonomian lisääntyminen suhteessa kunnallispolitiikkaan ei kuitenkaan näy vielä kaikissa ammattikorkeakouluissa yhtä selkeästi. Muutamissa ammattikorkeakouluissa kunnallispoliittisten intressien katsotaan edelleen vaikuttavan päätöksentekoon ja vaikeuttavan sitä. Arvioinnin aineiston perusteella ongelma ei kuitenkaan näytä erityisen laajalta ja koskee usein yksittäisiä tapauksia/päätöksiä. Tyypillisesti asiat ovat liittyneet esimerkiksi henkilöstöpolitiikkaan ja kampusrakenteen kehitykseen, jossa omistajilla voi olla esimerkiksi kiinteistöihin liittyviä intressejä tai muita taloudellisia intressejä.

Toinen huomionarvoinen seikka liittyy ammattikorkeakoulujen itsenäisyyteen suhteessa kuntaomistajiin koskee ammattikorkeakoulujen asemaa osana kuntakonsernia. Valtaosa ammattikorkeakouluista on (edelleen) osa kuntakonsernia. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että lähtökohtaisesti ammattikorkeakoulujen on noudatettava konserniohjetta ja tyyppillisesti ammattikorkeakoulut myös käyvät jonkinlaisia vuosittaisia sopimusneuvotteluja liittyen esim. konsernipalveluihin. Tämä luo edelleen kiinteän ohjaussuhteen kuntaomistajan ja ammattikorkeakoulun välille ja myös potentiaalisen riskin ammattikorkeakoulun autonomialle. Arvioinnin havaintojen perusteella yksittäisissä tapauksissa konsernisuhteen on voitu katsoa olevan liian tiivis suhteessa ammattikorkeakoululain edellyttämään taloudelliseen itsenäisyyteen.

Aikaisemmin osakeyhtiömuodossa toimineille ammattikorkeakouluille muutos on luonnollisesti ollut vähäisempi. Noin puolet ammattikorkeakouluista toimi osakeyhtiömuotoisesti jo ennen uudistusta. Pääsääntöisesti enemmistö niiden ammattikorkeakoulujen johdosta, jotka toimivat ennen lakimuutosta osakeyhtiömuotoisena arvioivat, ettei lakimuutoksella ylipäätään ole ollut merkittävää autonomiaa lisäävää vaikutusta. Uudistuksen katsottiin kuitenkin selkeyttäneen ammattikorkeakoululain ja osakeyhtiölain välistä suhdetta.

”Uudistus selkiytti amk-lain ja osakeyhtiölain suhdetta, koska osakeyhtiölaki ei sovellu ammattikorkeakoulujen toimintaan kaikilta osin. On joskus mietitty sitä, että pitäisikö ammattikorkeakouluosakeyhtiöllä olla oma laki?”

Muutamien ammattikorkeakoulujen johdon haastatteluissa tuotiin esiin julkisuuslain tuomia vaikutuksia hallitustyöskentelylle. Aiemmin osakeyhtiön hallituksen pöytäkirjat eivät

olleet julkisia ja tämä mahdollisti joidenkin asioiden helpomman käsittelyn hallituksessa. Enemmistölle ammattikorkeakouluista muutoksella ei ollut kuitenkaan merkitystä.

4.1.2 Uudistunut toimilupakäytäntö ja autonomia suhteessa valtioon

Ammattikorkeakoulu-uudistuksen ensimmäisessä vaiheessa myönnettiin ammattikorkeakouluille uudet toimiluvat. (Ks. luku 3) Uudistuksen myötä luovuttiin opetus- ja kulttuuriministeriön aiemmin tekemistä koulutusohjelmapäätöksistä ja ammattikorkeakoululain (932/2014) 8 §:n mukaisesti toimiluvassa määrätään koulutusvastuusta. Koulutusvastuu määrittää mitä ammattikorkeakoulututkintoja ja niihin liitettäviä tutkintonimikkeitä ammattikorkeakoulun tulee antaa.

Uuden ammattikorkeakoululain (932/2014) myötä muuttunut toimilupakäytäntö on vahvistanut ammattikorkeakoulujen autonomiaa. Nykyisen toimiluvan puitteissa ammattikorkeakouluilla mahdollista käynnistää entistä paremmin sellaisia koulutuksia, jotka ovat tarkoituksenmukaisia ammattikorkeakoulun strategian ja alueen elinkeinoelämän kehittämisen kannalta. Toimiluvissa on kuitenkin alakohtaisia eroja ja joillakin aloilla toimilupa on tarkemmin määritelty kuin toisilla. Esimerkiksi sosiaali- ja terveystieteiden jokainen tutkinto on lueteltu, kun taas tekniikan alalla määrittely on väljempää.

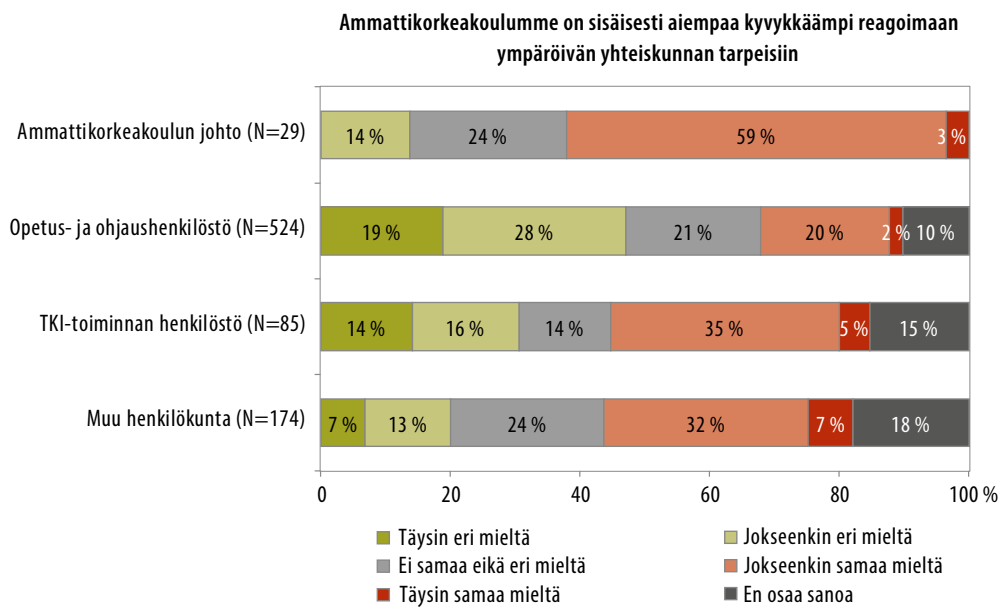
Toimilupien ohella toinen ammattikorkeakoulujen autonomian rajoja säätelevä elementti on ammattikorkeakoulujen tutkintokatot, jotka rajaavat ammattikorkeakoulujen toimintaa. Tutkintokatot määrittävät hyvin pitkälle ammattikorkeakoulujen kokoa ja lyövät lukkoon merkittävän osan ammattikorkeakoulujen rahoituksesta sekä vaikuttavat näin merkittävästi myös autonomiaan ja toimintavapauksiin.

Suurin osa ammattikorkeakoulujen johdosta katsoi, että autonomia suhteessa opetus- ja kulttuuriministeriöön on uudistuksen myötä pysynyt kutakuinkin entisellään. Autonomia ja toimintavapaus liitetään johdon näkemyksissä (haastatteluissa ja kyselyssä) myös rahoitusmalliuudistukseen sekä rahoitusmallin ohjausvaikutuksiin. Rahoitusmallin katsotaan osaltaan lisänneen opetus- ja kulttuuriministeriön ohjausvaltaa ja raportointi opetus- ja kulttuuriministeriölle on lisääntynyt. Lisääntyneen raportointivelvollisuuden nähdään osin kaventavan ammattikorkeakoulujen autonomiaa suhteessa opetus- ja kulttuuriministeriöön.

”Aloituspaikkoja ei enää määrätä ministeriöstä, tuntuma on nykyään sellainen, että meillä on enemmän päätäntävaltaa. Siinä mielessä onnistunut, koska yleisfiilis on sellainen, että toimintavalta lisääntynyt. Toisaalta aiemmin oli enemmän rahaa käytössä, mistä seurasi toisenlainen toimintavapaus. Kuitenkin tunne, että voimme vaikuttaa omaan toimintaan ja keskustella vapaasti eri tahojen kanssa, ei tarvitse kaikkea leimauttaa siellä ministeriössä. Esim. koulutusohjelman lakkauttaminen oli ennen tosi iso prosessi.”

Arvioinnissa toteutetulla kyselyllä selvitettiin ammattikorkeakoulujen henkilöstön näkemyksiä siihen, kuinka uudistus on vaikuttanut ammattikorkeakoulujen reagointikykyyn ympäröivän yhteiskunnan tarpeisiin.

Ammattikorkeakoulujen johdosta enemmistö arvioi, että ammattikorkeakoulu on aiempaa kyvykkäämpi reagoimaan ympäröivän yhteiskunnan tarpeisiin (kuvio 5). Muu henkilöstö arvioi asiaa kriittisemmin. Vaikutuksia ammattikorkeakoulun reagointikykyyn arvioidaan suuremmaksi niissä ammattikorkeakouluissa, jotka toimivat kunnan ylläpitäminä ennen uudistusta. Ammattikorkeakouluista, jotka toimivat kunnan ylläpitäminä yksikköinä johdosta lähes 80 % oli samaa mieltä siitä, että ammattikorkeakoulu on aiempaa kyvykkäämpi reagoimaan ympäröivän yhteiskunnan tarpeisiin. Kyselyn tulokset ovat yhdenmukaisia johdon haastatteluaineiston kanssa.



Kuvio 5. Eri henkilöstöryhmien arviota reagointikyvystä ympäröivän yhteiskunnan tarpeisiin

Ammattikorkeakoulujen rahoitusta leikattiin samanaikaisesti kuin uudistus toteutettiin ja tämä on osaltaan vaikuttanut tiettyjen uudistuksen tuomien mahdollisuuksien ja toimintavapauksien hyödyntämiseen. Yleinen näkemys on, että lainsäädännön tuomista mahdollisuuksista olisi saatu enemmän irti, jos rahoitustilanne olisi ollut parempi. Osassa ammattikorkeakouluja on jouduttu keskittymään "selviytymiseen" ja leikkausten tuomiin säästöpainaisiin. Johdon näkemysten mukaan laskeva rahoitus onkin osittain vesittänyt mahdollisuuksia, joita uudistus ja uusi lainsäädäntö ovat tuoneet.

KANSAINVÄLISTÄ VERTAILUA

Euroopan eri maissa yleisenä korkeakoulupoliittisena suuntauksena on ollut lisätä korkeakoulujen autonomiaa. Esimerkiksi hollantilaisten korkeakoulujen hallintofilosofia perustuu ajatukseen tulosperusteisuudesta, laadunvarmistuksesta, institutionaalisesta itsenäisyydestä ja profiloitumisesta (CHEPS 2008, de Boer et. 2015). Alankomaissa on lisätty institutionaalista autonomiaa, itsesääteilyä ja laatua edellisten vuosikymmenten aikana. Alankomaissa korkeakoulut ovat autonomisia instituutioita, mutta ne rahoitetaan pääosin valtion budjetista. Korkeakouluilla on huomattava taloudellinen riippumattomuus ja voivat esimerkiksi määrittää henkilöstön palkat, nimittää henkilöstön, lainata varoja ja päättää julkisen avun myöntämisestä. (CHEPS 2008, 421.) Autonomian lisääntymisen myötä samanaikaisesti valtion valvontamekanismit ja vastuuvollisuutta

koskevat vaatimukset ovat säilyneet tai niitä on jopa vahvistettu. De Boerin ja van Vughtin mukaan uudessa hallitusten välisessä strategiassa ja ohjausideologiassa korkeakoulujen ja ministeriön välinen vuoropuhelu ja suhde ovat lähempänä kuin aiemmin. (de Boer & van Vught 2016.)

Norjalaisen korkeakoulutuksen suuret muutokset ajoittuvat vuosituhannen taitteen laatureformiin. Vuosina 2003-2004 uudistettiin Bolognan prosessin mukaisesti korkeakoulutuksen tutkintorakenne ja koulutuksen arviointijärjestelmä. Samalla lisättiin korkeakoulujen autonomiaa ja painotettiin järjestelmän kansainvälistymistä. Norjassa korkeakouluilla on varsin laajaa taloudellinen ja hallinnollinen autonomia (ks. OECD 2013) ja niillä on mm. oikeus perustaa koulutusohjelmia, allokoida julkista rahoitusta ja rekrytoida henkilöstöä. (Nyborg 2007; Nuffic 2015.)

4.2 Vaikutukset rakenteisiin ja johtamiseen

Keskeiset havainnot

- Kahden hallituksen mallista luopuminen on vähentänyt byrokraatia ja tehostanut organisaation sisäistä päätöksentekoa. Asioiden käsittelyprosessit ovat tiivistyneet ja päätöksentekoprosessit lyhentyneet.
- Uudistus on selkeyttänyt ja operatiivisen johdon ja hallituksen välistä suhdetta.
- Hallituksen kokoonpanoa koskevat säännökset on koettu pääsääntöisesti toimiviksi.
- Rahoitusmallin tulosperusteisuus on uudistanut johtamisen kulttuuria ja toiminta on muuttunut tulostietoisemmaksi. Tietoisuus toiminnan tuloksellisuudesta ja sen mittaamisessa käytettävistä tekijöistä on vahvistunut läpi organisaation.

Ennen vuotta 2014 vanhan ammattikorkeakoululain mukaisesti hallinto jakaantui ylläpitäjä- ja sisäiseen hallintoon. Ennen uudistusta osakeyhtiömuotoisissa ammattikorkeakouluissa sekä kuntayhtymien ylläpitämissä ammattikorkeakouluissa oli kaksipuolainen hallinto (kahden hallituksen malli). Ammattikorkeakoulu-uudistuksen yhteydessä hallintomallia selkeytettiin siten, että kaikilla ammattikorkeakouluilla on vain yksi hallitus.

Kahden hallituksen mallista luopuminen on vähentänyt byrokratiaa ja tehostanut organisaation sisäistä päätöksentekoa. Ennen lakimuutosta hallituksen käsittelyn vaatimia asioita piti kierrättää kahden eri hallituksen kautta ja tästä luopuminen on nopeuttanut asioiden käsittelyprosesseja merkittävästi. Siirtyminen yhden hallituksen malliin raportoitiin mahdollistavan myös sellaisten päätösten tekemisen, jotka olisivat aiemmin olleet epätodennäköisiä, jollei mahdottomia. Kaksipuolaisesta hallinnosta luopuminen on koettu (vain yhtä poikkeusta lukuun ottamatta) kaikissa ammattikorkeakouluissa hyväksi uudistukseksi.

Uudistus oli ehdottomasti järkevä. Ennen oli turhaa hallintoa. Oli sisäinen hallitus. Samat asiat käyty kahteen kertaan läpi. Yhden hallituksen malli on paljon järkevämpi.

Lakimuutos selkeytti myös ammattikorkeakoulujen hallituksen ja operatiivisen johdon tehtäviä. Yhtiöittäminen on lisännyt myös rehtorin/toimitusjohtajan toimivaltaa sekä vastuuta taloudesta ja henkilöstöpolitiikasta. Nykyisen lain mukaan ammattikorkeakoulujen hallitus päättää ammattikorkeakoulun toiminnan ja talouden keskeisistä tavoitteista, strategiasta ja ohjauksen periaatteista. Useimmat hallitusten puheenjohtajat arvioivat, että hallitustyöskentely on kehittynyt positiivisempaan suuntaan. Ammattikorkeakoulu-uudistus on selkeyttänyt operatiivisen johdon ja hallituksen välistä suhdetta ja yhtiömuoto on selkeyttänyt johdon roolia suhteessa omistajiin.

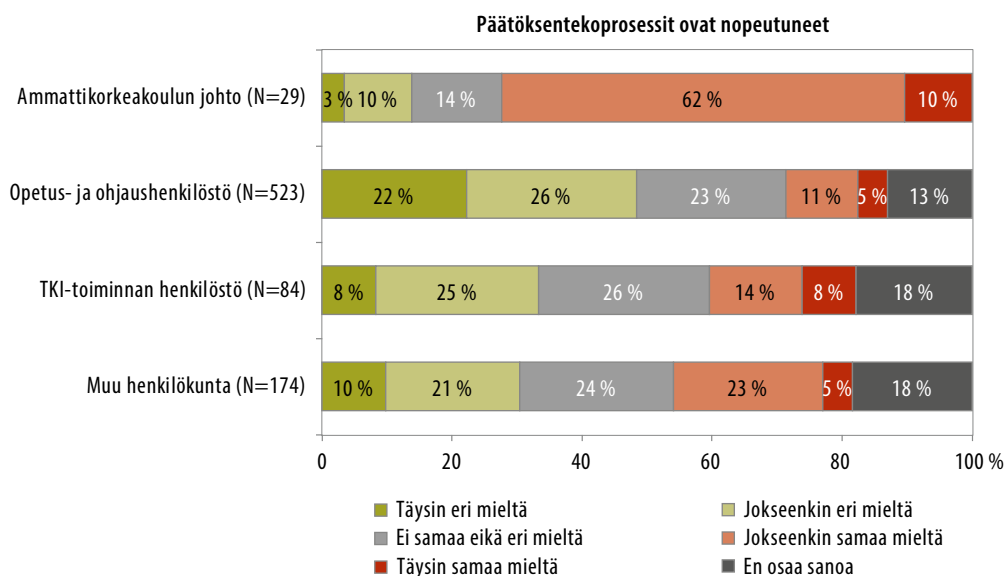
”Silloin kun muutos tehtiin ollut tosi paljon vaikutusta. Meillä ei ole enää raskasta kuntayhtymän byrokratiaa. Yhtiömuotoa pidetään oikeasti aidosti oikeana tapana toimia. Merkittävä uudistus, koska kuntayhtymän hallinto on todella raskasta ja pitkäsoituista. Turhasta hallinnollisesta byrokratiasta on luovuttu.”

Ammattikorkeakoululaissa säädetään osakeyhtiölakia täydentävästi hallituksen tehtävistä ja hallituksen kokoonpanosta. Enemmistö haastatelulta pitää myönteisenä asiana, että hallituksessa on nyt mukana henkilöstön ja opiskelijoiden edustus. Ongelmia aiheuttaa kuitenkin, jos opiskelija- tai henkilöstöedustajalla on edunvalvonnallinen ote hallitustyöskentelyssä. Lisäksi keskeneräisten ja luottamuksellisten tietojen katsottiin joskus vuotavan liian aikaisin hallituksen ulkopuolelle. Tämän seurauksena joidenkin hallitusten kokoonpanossa on tehty henkilövaihdoksia. Tästä tuotiin kuitenkin vain muutamia yksittäisiä esimerkkejä esiin ja pääsääntöisesti henkilöstön ja opiskelijoiden edustuksella nähtiin olevan myönteisiä vaikutuksia hallitustyöskentelyyn.

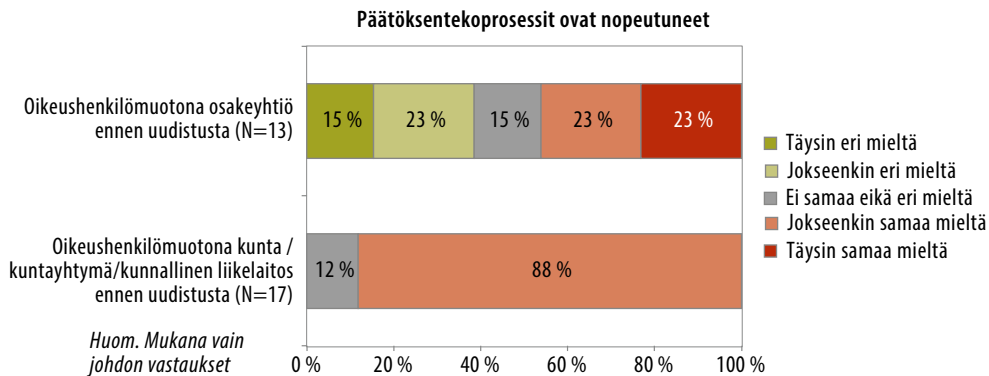
”Lakiuudistus ajoi selvästi siihen, että hallitustyöskentely on muuttunut. On nykyään henkilöstön ja oppilaiden edustajia. On myös ulkopuolisia edustajia. On vaikuttanut positiivisesti hallituksen kokoonpanoon. Opiskelija ja henkilöstöjäsenten mukaantulon koe positiivisesti.”

”Irtautuminen julkishallinnosta on vaikuttanut toimintatapoihin. Positiivista on, että paperia ei tehdä läheskään niin paljon kuin aiemmin ja päätöksenteko on virtaviivaistunut ja tehostunut. On tuonut jouhevuuutta toimintaan. Jos vertaan yliopistoihin, niin nämä muutokset puuttuvat yliopistopuolelta.

Useat johdon edustajat ja hallituksen puheenjohtajat katsoivat, että asioiden käsittelyprosessit ovat tiivistyneet ja päätöksentekoprosessit lyhentyneet. Arvioinnin yhteydessä toteutetussa henkilöstökyselyssä tiedusteltiin päätöksentekoprosessien nopeutumisesta. Seuraavassa kuviossa tarkastellaan eri henkilöstöryhmien arvioita päätöksentekoprosessien nopeutumisesta. Enemmistö johdosta arvioi päätöksentekoprosessien nopeutuneen amk-uudistuksen myötä. Tuloksia selittää vahvasti aikaisempi oikeushenkilömuoto. Muun henkilöstön vastauksissa paljon hajontaa.



Kuvio 6. Henkilöstöryhmien arviot päätöksentekoprosessien nopeutumisesta



Kuvio 7. Päätöksentekoprosessien nopeutuminen vs. aikaisempi oikeushenkilömuoto

4.3 Vaikutukset tuloksellisuuteen ja rahoitukseen

Keskeiset havainnot

- Uusi rahoitusmalli on lisännyt ammattikorkeakoulujen tuloksellisuutta ja tehokkuutta, samalla kilpailu ammattikorkeakoulujen välillä on lisääntynyt.
- Tuloksellisuuden pohjautuvaa rahoitusmallia pidetään yleisesti hyvänä uudistuksena. Kriittikkiä esiintyy jonkin verran sen yksityiskohtiin liittyen; erityisesti strategiarahoituksen jakoperusteisiin ja niiden läpinäkyvyyteen liittyen.
- Ammattikorkeakoulujen tuloksellisuus on kehittynyt vuodesta 2010 alkaen positiivisesti. Ammattikorkeakoulututkintoja suoritetaan aiempaa enemmän suhteessa henkilöstömäärään. Vähintään 55 opintopistettä suorittavien osuus on ollut jo pidempään kasvussa.
- Vuonna 2016 tuloksellisuuden kehitys taittui johtuen suoritettujen tutkintojen laskusta.

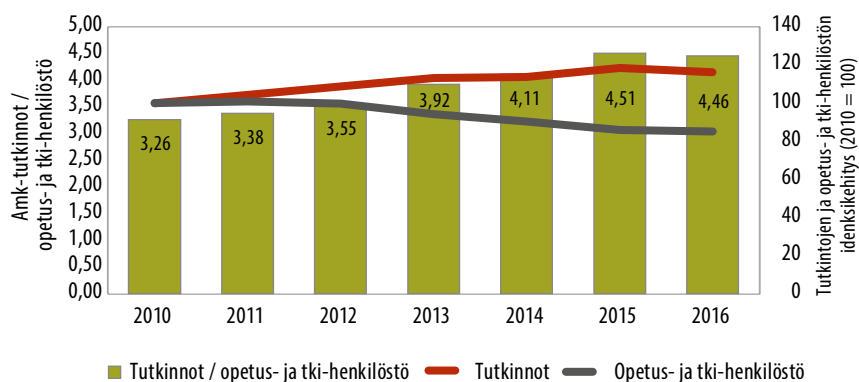
4.3.1 Tuloksellisuuden kehitys

Ammattikorkeakoulujen tuloksellisuus on noussut vuodesta 2010 merkittävästi. Ammattikorkeakoulujen tuloksellisuutta tarkastellaan tässä luvussa kahden keskeisen tulosmittarin avulla. Kuviossa 8 esitetään ammattikorkeakoulututkintojen määrä suhteessa opetus- ja TKI henkilöstön määrään. Kuviossa 9 tarkastellaan vähintään 55 opintopistettä suorittaneiden osuutta opiskelijoista. Molemmat tulosmittarit ovat mukana rahoitusmallissa ja vaikuttavat näin merkittävän paljon ammattikorkeakoulujen rahoitus pohjaan. (Luku 3.4)

Tuloksellisuuden kasvu näkyy siinä, että ammattikorkeakoulututkintoja tehdään aiempaa enemmän suhteessa henkilöstömäärään. Vuonna 2015 ammattikorkeakoulututkintoja suhteessa opetus- ja TKI-henkilöstön määrään tehtiin lähes 40 % enemmän kuin vuonna 2010. Tilastossa on huomioitu kaikki amk-tutkinnot (nuorten koulutus, aikuiskoulutus ja ylempi amk-tutkinto). Henkilöstöstä mukana on opetushenkilökunta ja TKI-toiminnan henkilökunta (henkilötyövuosina). Kehitystä ovat tukeneet sekä tutkintojen määrän kasvu, että henkilöstömäärän vähennykset (htv), kuten on havaittavissa kuviossa esitettyä indeksikehitystä tarkastelemalla.

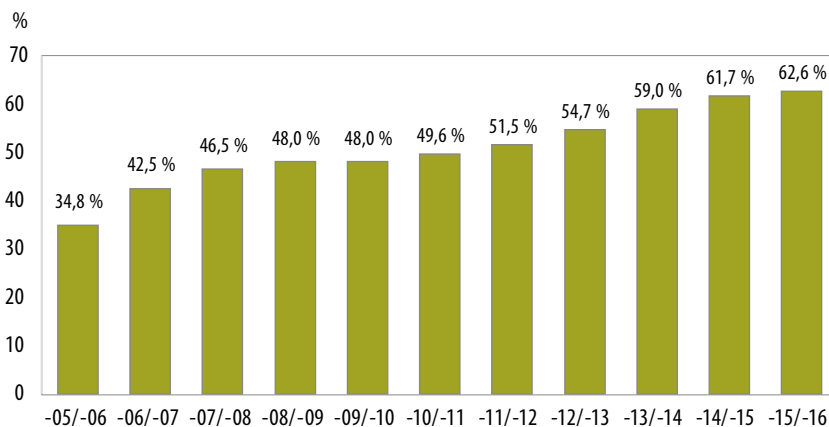
Ammattikorkeakoulujen tuloksellisuus on kasvanut melko tasaisesti vuodesta 2010 lähtien. Huomionarvoista kuitenkin on, että ammattikorkeakoulututkintojen määrällä tarkasteltuna tuloksellisuuden kehitys on käynnistynyt jo ennen ammattikorkeakoulu-uudistusta. Sama ilmiö on havaittavissa myös monissa muissa tuloksellisuuden mittareissa. Tuloksellisuuden kehityksen taustalla ovat tutkintojen määrän kasvu ja samanaikaisesti tapahtuneet henkilöstövähennykset (htv) sekä perusrahoituksen väheneminen. Tuloksellisuuden kasvua on tukenut ammattikorkeakoulujen tekemä kehitystyö, jossa toimintaa on kehitetty rahoitusmallin ohjaamaan suuntaan ennakoivasti ennen rahoitusmallin voimaantuloa. Ammattikorkeakoulujen johdon haastatteluissa tuotiin esiin, että prosesseja on lähdetty muokkaamaan rahoitusmallin ohjaamaan suuntaan etupainotteisesti jo ennen rahoitusmallin käyttöönottoa. Niukkenevat resurssit ovat myös pakottaneet toiminnallisiin muutoksiin.

Tuloksellisuus on kasvanut myös ammattikorkeakoulu-uudistuksen ja rahoitusmallin käyttöönoton jälkeen vuodesta 2014. Vuonna 2015 tutkintoja per opetus- ja TKI-henkilöstön määrä tehtiin 4,5 kun vuonna 2014 luku oli 4,1. Vuoden 2015 jälkeen tuloksellisuus ei ole kuitenkaan enää noussut. Vuoteen 2016 tultaessa kehitys on taittunut johtuen suoritettujen tutkintojen määrän laskusta. Kuviossa on huomioitu kaikki tutkinnot sisältäen myös ylemmät ammattikorkeakoulututkinnot ja ammatillisen opettajankoulutuksen. Käytännössä rahoitusmallissa ylempiä ammattikorkeakoulututkintoja tarkastellaan itsenäisenä osana rahoitusmallin TKI-rahoitusosuuksien osana.



Kuvio 8. Ammattikorkeakoulututkinnot/opetus- ja TKI-henkilöstö 2010–2016. Lähde: Vipunen

Tuloksellisuuden merkittävä kasvu on havaittavissa myös toisessa keskeisessä tuloksellisuuden mittarissa. Tulokset osoittavat, että vähintään 55 opintopistettä vuoden aikana suorittavien osuus on ollut jo pitkään kasvussa. (kuvio 9) Noin kymmenen vuotta sitten opiskelijoista keskimäärin 42 % suoritti vähintään 55 opintopistettä lukuvuoden aikana, kun vuonna 2016 noin 65 % opiskelijoista suorittaa vähintään 55 opintopistettä vuoden aikana. Kuviossa on huomioitu kaikki tutkinnot sisältäen myös ylemmät ammattikorkeakoulututkinnot ja ammatillisen opettajankoulutuksen.



Kuvio 9. 55 opintopistettä suorittaneiden osuus lukuvuosina 2005/2006–2015/2016

4.3.2 Uuden rahoitusmallin vaikutukset tuloksellisuuteen

Ammattikorkeakoulujen johdon ja hallitusten puheenjohtajien haastatteluissa korostuu näkemys, jonka mukaan ammattikorkeakoulu-uudistuksen laajimmat vaikutukset ovat syntyneet nimenomaan ammattikorkeakoulujen uuden rahoitusmallin myötä. Tulokselli-

suuteen pohjautuvaa rahoitusmallia pidetään merkittävänä uudistuksena aikaisempaan verrattuna ja uuden rahoitusmallin kokonaisvaikutukset arvioidaan suuriksi. Rahoitusjärjestelmän tulosperusteisuutta pidetään yleisesti erittäin hyvänä uudistuksena ja sen tuomia vaikutuksia käsiteltiin johdon haastatteluissa yleensä positiivisessa valossa. Rahoitusmallin yksityiskohtiin, erityisesti strategiarahoitukseen, liittyy myös kritiikkiä.

Rahoitusmalli on vaikuttanut ammattikorkeakoulujen toimintaprosesseihin sekä rakenteisiin useilla tavoilla. Rahoitusmalli on tehostanut ammattikorkeakoulujen toimintaa sekä vaikuttanut prosessien kehittämiseen. Rahoitusmalliuudistuksen katsottiin tuoneen myös uudenlaista johtamisen kulttuuria ja toiminnan muuttuneen selkeästi tulostietoisemmaksi. Ammattikorkeakoulun johdon näkökulmasta vuoden 2014 alusta käyttöön otettu rahoitusmalli on lisännyt ammattikorkeakoulujen tuloksellisuutta ja tehokkuutta merkittävästi viime vuosina. Rahoitusmallin myötä toimintaa ollaan jouduttu tarkastelemaan uudessa valossa ja toimintoja muokkaamaan tuloksellisuuden näkökulmasta. Myös henkilöstökyselyssä yli 82 % vastaajista arvioi, että heidän ammattikorkeakoulussaan kiinnitetään aiempaa enemmän huomiota tuloksellisuuteen ja tehokkuuteen.

”Tehostanut toimintaa, hallitus on saanut mitä tilannut. Uudistus on tarkoittanut sitä, että se ohjaa toimintaa. Lyhyellä tähtäimellä hyvä, mutta pitkällä tähtäimellä suuria riskejä. Riskinotto kyky vähenee, profilointi vaikeutuu, kukaan ei halua luopua esim. kauppatieteistä, koska kannattavaa.”

”Ne AMKit, joilla on lähtökohtaisesti hyvä tilanne ovat huonossa tilanteessa nyt, kun ne, jotka ovat olleet huonossa tilanteessa, petraavat. Kokoerot vaikuttavat. Tuntuu epärealulta, että nyt ne, joilla meni jo aiemmin hyvin, joutuvat kärsimään, koska hyvästä on vaikea kehittää nopeaa kasvua.”

”Rahoitusmallin myötä on tullut paine myös kehittää johtamista. Lisännyt toimintojen priorisointia ja kustannustietoisuutta.”

Samanaikaisesti haastatteluissa nostettiin esiin perusrahoitukseen tehdyt leikkaukset, jotka ovat omalta osaltaan myös pakottaneet toiminnan tehostamiseen. Siten toiminnan tuloksellisuuden kehittymisessä läsnä ovat olleet ”sekä porkkana että keppi” rahoitusmallin kannustaessa kehittämään toimintaa ja toisaalta leikkausten pakottaessa rationalisoimaan toimintaa. Rahoitusmalliin liittyvissä keskusteluissa viitattiinkin usein ylipäätään rahoituksen vähenemiseen, mikä sekoittuu myös näkemyksiin itse ammattikorkeakoulu-uudistuksen vaikutuksista.

Henkilöstökyselyn vastaajista 85 % arvioi ammattikorkeakoulujen rahoitusta koskevien leikkausten vaikuttaneen heidän työhönsä vähintään melko paljon. Ammattikorkeakoulujen rahoitusmallin koki puolestaan vaikuttaneen työhönsä vähintään melko paljon 81 %

vastaajista. Enemmistön vaikutuksista nähdäänkin syntyneen näiden kahden yhteisvaikutuksena.

Tulosperusteisen rahoitusmallin ja rahoitusleikkausten yhteisvaikutuksen esimerkkinä voidaan nostaa ammattikorkeakoulujen välisen kilpailun lisääntyminen: tulosperusteisen mallin nähdään lisäävän kilpailua vähäisistä resursseista. Jotkut johdon edustajat pitivät tätä osin vastakkaisena ammattikorkeakoulu-uudistuksen tavoitteeseen lisätä korkeakoulujen välistä yhteistyötä. Erityisesti rahoitusmallin strategiarahoitukseen liittyvällä osuudella on pyritty tukemaan ammattikorkeakoulujen välistä yhteistyötä. Strategiarahoituksen läpinäkyvyyttä pidetään kuitenkin samanaikaisesti liian heikkona, jotta sillä olisi vastaavaa yhteistyöhön kannustavaa vaikutusta.

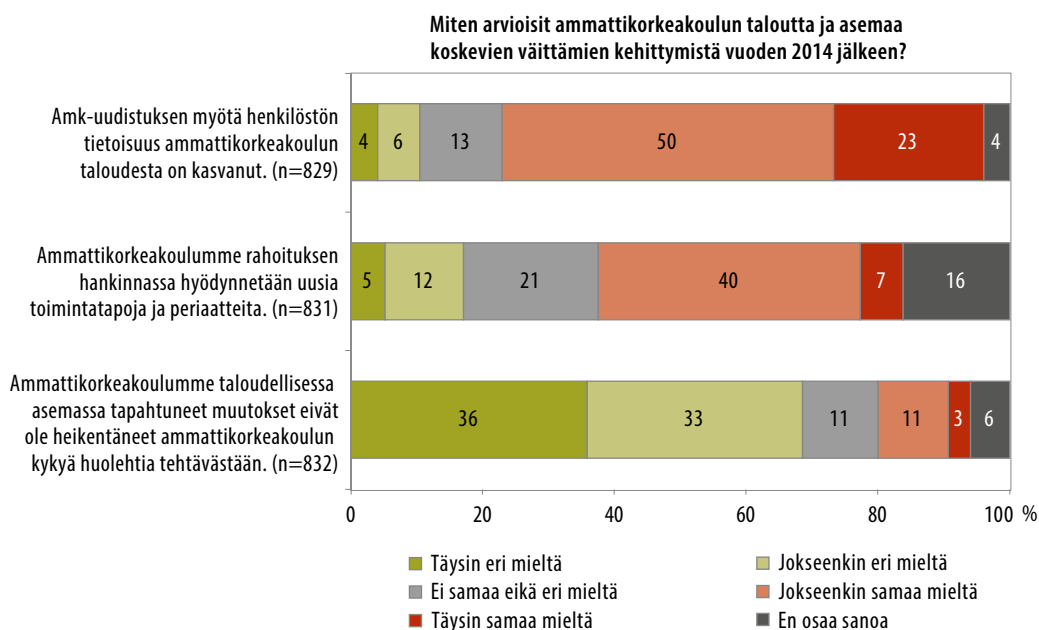
Rahoitusjärjestelmä on vaikuttanut ja ohjannut hyvin suoraan ammattikorkeakoulujen erilaisia strategisia valintoja. Osa ammattikorkeakouluista toteaa esimerkiksi panostavansa aiempaa enemmän TKI-toimintaan, osa avoimien ammattikorkeakouluopintojen tai opiskelijavaihtojen kehittämiseen. Lähes kaikissa ammattikorkeakouluissa kerrotaan panostettavan aiempaa enemmän myös opiskelijoiden valmistumiseen, mikä on painoarvoltaan suurin yksittäinen kriteeri perusrahoituksen laskennassa.

4.3.3 Henkilöstön arvioita rahoitusmallin vaikutuksista

Myös ammattikorkeakoulujen henkilöstö tunnistaa rahoitusmallin tehostaneen ammattikorkeakoulujen toimintaa sekä parantaneen tuloksellisuutta oppilaiden opintopisteillä arvioituna. Arvio siitä, missä määrin tämä kehitys on ollut positiivista, on kuitenkin johtoa kriittisempi. Henkilöstö näkee rahoitusmallin vähentäneen opetukseen ja ohjaukseen käytettyjä resursseja sekä samalla keskittymistä keskeisiin tulossmittareihin opetuksen laadun kustannuksella. Osa henkilöstöstä on huolissaan ammattikorkeakoulu-uudistuksen pitkän ajan vaikutuksista opetuksen laadun näkökulmasta. Digitaalisten ratkaisujen ja verkko-opetuksen määrän nähdään myös lisääntyneen ja lähiopetuksen vähentyneen resursien vähenemisen johdosta. Myös opiskelijat tunnistavat lähiopetuksen määrän vähentyneen. Digitaalisten ratkaisujen laajamittaisempi hyödyntäminen kertoo kuitenkin ammattikorkeakoulu-uudistuksen ohella laajemmasta yhteiskunnallisesta trendistä.

Henkilöstö tunnistaa omassa työssään yhtenä ammattikorkeakoulu-uudistuksen vaikutuksena lisäksi ulkopuolisen hankerahoituksen hakemisen lisääntymisen sekä ylipäättään panostuksen TKI-toimintaan ja julkaisutoimintaan. Puolet henkilöstökyselyn vastaajista kertoi rahoituksen hakemiseen käytetyn työajan lisääntyneen vähintään jonkin verran ammattikorkeakoulu-uudistuksen myötä. Osa henkilöstöstä kokee näiden olevan pois henkilöstön päätehtävästä opettaa ja kehittää opetusta. Samanaikaisesti henkilöstö kokee toisaalta olevansa myös aiempaa tietoisempia ammattikorkeakoulun tuloksellisuudesta ja taloudellisesta tilanteesta, ja siten esimerkiksi hankerahoituksen hakemisen ja TKI-toiminnan

merkityksestä ammattikorkeakoulun toiminnan rahoittamiseksi. Myös johto arvioi henkilöstönsä olevan selvästi aiempaa tietoisempia ammattikorkeakoulun rahoituksen muodostumisesta ja kustannuksista, mikä nähdään positiivisena kehityksenä aiempaan.



Kuvio 10. Henkilöstön näkemys ammattikorkeakoulun taloutta koskevista väitteistä.

(Lähde: Arvioinnin kysely henkilöstölle.)

Muutamissa ammattikorkeakouluissa rahoitusmallin mittaristoja on kehitetty eteenpäin myös opettajien tietosuuteen ja seurannan avuksi. Ammattikorkeakouluittain on merkittäviä eroja siinä, missä määrin rahoitusmalli viedään osaksi myös ammattikorkeakoulun sisäistä resurssienjakoa. Jossain ammattikorkeakouluissa rahoitusmallia oli aluksi sovellettu sellaisenaan myös sisäisessä määrärahojen kohdentamisessa, mutta tästä oli myöhemmin luovuttu kielteisten vaikutusten johdosta.

Erityisesti eri koulutusalojen väliset suuretkin erot esimerkiksi opiskelijoiden valmistusasteessa nähdään ongelmana sisäisen resurssienjaon näkökulmasta. Osa ammattikorkeakouluista on päättänyt kuitenkin soveltaa rahoitusmallia myös organisaation sisäisessä määrärahojen kohdentamisessa, vaikka tähän ei ole mitään välttämättömyyttä: ammattikorkeakouluilla on autonomia määrittää itse sen sisäisestä jakamisesta koulutusaloittain ja toiminnoittain.

”Rahoitusmalli on suurin ammattikorkeakoulukenttää muuttanut asia. Sisäisesti rahoitusmalli ohjaa toimintaa ja talous on ajateltu tarkkaan mallin kautta; henkilökunta tietää mistä palkitaan ja mallia on käyty henkilökunnan kanssa tarkkaan läpi.”

Rahoitusmalli on opetus- ja kulttuuriministeriön merkittävin ammattikorkeakoulujen toiminnan ohjauksen väline ja moni johdon edustaja kokikin, että rahoitusmalli kaventaa merkittävästi ammattikorkeakoulujen tosiasiallista autonomiaa ja että ammattikorkeakoulu-uudistus on todellisuudessa lisännyt eikä vähentänyt ammattikorkeakoulujen ohjausta. Tästä huolimatta itse rahanjakoperusteena tuloksellisuutta pidetään positiivisena asiana, vaikka tulevaisuudessa moni kokeekin vaikeana kehittää toimintaa enää eteenpäin ilman rahoituksen lisääntymistä.

Rahoitusmallin yksityiskohtiin johdolta tullut kritiikki liittyy muun muassa opintosuoritusten laskutapaan, opiskelijapalautteen huomioimisen ongelmiin, yksittäisiin painoarvoihin tai siirtymäkausien pituuteen. Lisäksi useampi johdon jäsen näkee erityisesti aikuis-koulutuksen kärsivän rahoituksen kokonaisuudistuksessa, sillä siihen panostamista ei nähdä kannattavana. Ongelmana nähdään myös rahoitusmallin tutkintokiintiöt ja niiden järjestelmää jäykistävä ja normitusta lisäävä vaikutus.

Selvästi eniten kritiikkiä kohdistuu kuitenkin strategiarahoitukseen. Strategiarahoituksessa ongelmana nähdään erityisesti sen myöntämisperusteiden läpinäkymättömyys ja siten rahoituksen ennakoimattomuus. Osa kokee, ettei ammattikorkeakoulujen omalle strategiatyölle anneta tarpeeksi huomiota, vaan painotetaan ministeriön ”ilman keskustelua” päättämiä arviointikriteereitä. Strategiarahoituksen jakamisessa ”hävinneet” korkeakoulut kokevat usein rahoituksen myös jakautuvan alueellisesti epäoikeudenmukaisesti.

”AMKien TKI-rahoitukseen ei ole käytännössä tullut lisärahoja. Kokonaispotti on vain pienentynyt ja se vain jaetaan tällä uudella tavalla. Joka on taas pois jostain toisesta alasta.”

Ammattikorkeakoulujen ulkopuolisen rahoituksen kerääminen nähdään myös ammattikorkeakouluissa haasteena, sillä ammattikorkeakouluille sopivia rahoituskanavia nähdään olevan vähän. Esimerkiksi Tekesin ja Suomen Akatemian rahoituksen nähdään helpommin kohdentuvan yliopistoille kuin ammattikorkeakouluille. Myös rakennerahastojen säännöissä nähdään ongelmakohtia ammattikorkeakoulun toiminnan näkökulmasta, joskin näkemykset tässä vaihtelivat. Kritiikkinä esitettiin, että esimerkiksi ESR-rahoituksen osuus vaihtelee huomattavan paljon alueittain, jolloin ulkopuolisen rahoituksen määrään vaikuttamismahdollisuudet eroavat alueittain.

KANSAINVÄLISTÄ VERTAILUA

Korkeakoulujen rahoitus on useissa Euroopan maissa osittain sidottu tuloksellisuuteen. Vuonna 2012 Alankomaiden hallitus otti käyttöön uuden korkeakoulutuksen rahoitussuunnitelman. Suoritusperusteinen rahoitus tarjoaa laitoksille lisärahoitusta, jos se pystyy vähentämään keskeyttämistä. Vastaavasti rahoitusta vähennetään alhaisella suoritusasolla. Hollannin ammattikorkeakoulujen rahoitusmalli sisältää seitsemän indikaattoria ja näissä on mukana myös opiskelijoiden läpäisyaste, keskeyttämisaste sekä erilaisia laatumittareita. (de Boer, 2015, 28)

Norjassa vuosien 2003–2004 toteutetun laatureformin yhtenä tavoitteena oli myös lisätä valmistuneiden määrää ja tehostaa koulutusta vähentämällä sen läpäisyyn käytettyä aikaa. Tätä seurasi tulosohjausjärjestelmän uudistus, jonka seurauksena rahoitusmalliin tuotiin tulosohjautuvia indikaattoreita. (Stensaker 2008.) Tulosohjauksen osittaisesta integraatiosta huolimatta Norjan rahoitusjärjestelmä painottaa historiallisia tekijöitä ja on panosohjautuva. Rahoitus myönnetään korkeakouluille sellaisenaan ja jonka allokoinnista korkeakoulu voi päättää autonomiansa rajoissa. Norjalaisen korkeakoulutuksen rahoitusmalli on sekamalli, jossa painottuu vain osin tuloksellisuus. Suuruudeltaan 70 % rahoituksesta tulee perusrahoitusindikaattoreista. Rahoitusmalli muodostuu 70 prosentin perusosuudesta,

joka lähes kokonaisuudessaan perustuu edellisvuoden toteutuneeseen rahoitukseen ja noin 30 prosentin tulososuuteen. (Jonkers & Zacharewicz 2016.) Eli malli poikkeaa Suomen ammattikorkeakoulujen rahoituksesta merkittävästi.

Vaikka Norjassa tulosohjautuvuus lisääntyi vuoden 2003 rahoitusmallireformin jälkeen, on rahoitusmallia kohtaan esitetty kritiikkiä ja sitä pidetään kankena ja staattisena. Ammattikorkeakoulut ja osa yliopistoista olisivat valmiita uudistamaan rahoitusmallin perusrahoitusosuutta. Rahoitusmallia arvioineen asiantuntijaryhmän mukaan rahoitusmalli ei myöskään kannusta institutionaaliseen profiloitumiseen, koska kannustimet ovat samat kaikille korkeakouluille. Asiantuntijaryhmä ehdotti, että otettaisiin käyttöön korkeakoulujen ja ministeriön väliset monivuotiset sopimukset, joiden tavoitteena olisi lisätä instituutioiden profiloitumista ja laatua. (Koutsogeorgopoulou 2016.) Rahoitusmallia uudistettiin vuoden 2016 alusta, mutta siihen ei tehty merkittäviä muutoksia. Uudistukset olivat pieniä ja pääosin indikaattorimuutoksia. Esimerkiksi opintojen loppuunsaattamiseen indikaattoria vahvistettiin, EU-rahoituksen indikaattori laajennettiin koskemaan kaiken tyyppistä EU-rahoitusta ja käyttöön otettiin täydentävän rahoituksen indikaattori. (Jonkers & Zacharewicz 2016.) Kokonaisuuden näkökulmasta arvioituna toiminnan tuloksellisuuden merkitys rahoitusmallissa on verrattain marginaalia.

4.5 Vaikutukset henkilöstöön ja toimintatapoihin

Keskeiset havainnot

- Ammattikorkeakoulujen toimintaprosesseja on kehitetty vahvasti rahoitusmallin ohjaamaan suuntaan; toiminnassa keskitytään entistä selkeämmin rahoituksen kannalta keskeisiin asioihin.
- Uusi rahoitusmalli on vaikuttanut merkittävästi henkilöstön työhön ja toimintakulttuuriin. Enemmistö (81 %) henkilöstöstä arvioi rahoitusmallin vaikuttaneen omaan työhön melko tai erittäin paljon. Ammattikorkeakoululain vaikutukset henkilöstöön ovat vähäisemmät.
- Uudistus on vahvistanut esimiestyötä ja johtamista; ammattikorkeakoulut ovat tulostietoisempia ja tämä vaatii johtamiselta entistä enemmän.
- Opetus- ja ohjaushenkilöstön työssä opiskelijoiden opintojen seuraaminen ja ulkopuolisen hankerahoituksen hakeminen ovat lisääntyneet. Työstä on kokonaisuudessaan tullut tavoitteellisempaa ja tulosohjatumpaa.
- Ammattikorkeakoulujen julkaisutoiminta sekä avoin ammattikorkeakoulutus ovat lisääntyneet nopeasti 2010-luvulla. Julkaisujen määrä on lisääntynyt vuodesta 2010 lähes 200 %.
- Arvioinnissa toteutetun henkilöstökyselyn mukaan ammattikorkeakoulu-uudistuksen arvioidaan vaikuttaneen kielteisesti henkilöstön työhyvinvointiin. Henkilöstökyselyn tuloksiin vaikuttaa todennäköisesti myös ammattikorkeakoulujen rahoitusta koskevat leikkaukset ja siitä aiheutuneet toimenpiteet (jotka eivät suoraan ole osa itse uudistusta).
- Tässä luvussa esitettyihin tuloksiin heijastuvat ammattikorkeakoulujen rahoitukseen kohdistetut leikkaukset sekä leikkausten seuraukset eri ammattikorkeakouluissa. Huomattava enemmistö henkilöstöstä arvioi rahoitusleikkausten vaikuttavan omaan työhön melko tai erittäin paljon.

4.5.1 Vaikutukset toimintatapoihin

Ammattikorkeakoulu-uudistus on muuttanut ammattikorkeakoulujen toimintamalleja ja käytäntöjä useilla eri tavoilla. Keskeisimpänä muutosajurina on ollut vuoden 2014 alusta käytöön otettu rahoitusmalli. Pääsääntöisesti ammattikorkeakoulujen toimintaprosesseja on kehitetty rahoitusmallin ohjaamaan suuntaan. Rahoitusmallin lisäksi rahoituksen väheneminen on vaikuttanut siihen, että ammattikorkeakoulussa keskitytään entistä selkeämmin rahoituksen kannalta oleellisiin asioihin. Haastatteluissa ammattikorkeakoulujen johto katsoi, että ammattikorkeakouluissa panostetaan hyvin systemaattisesti niihin asioihin, joihin rahoitusjärjes-

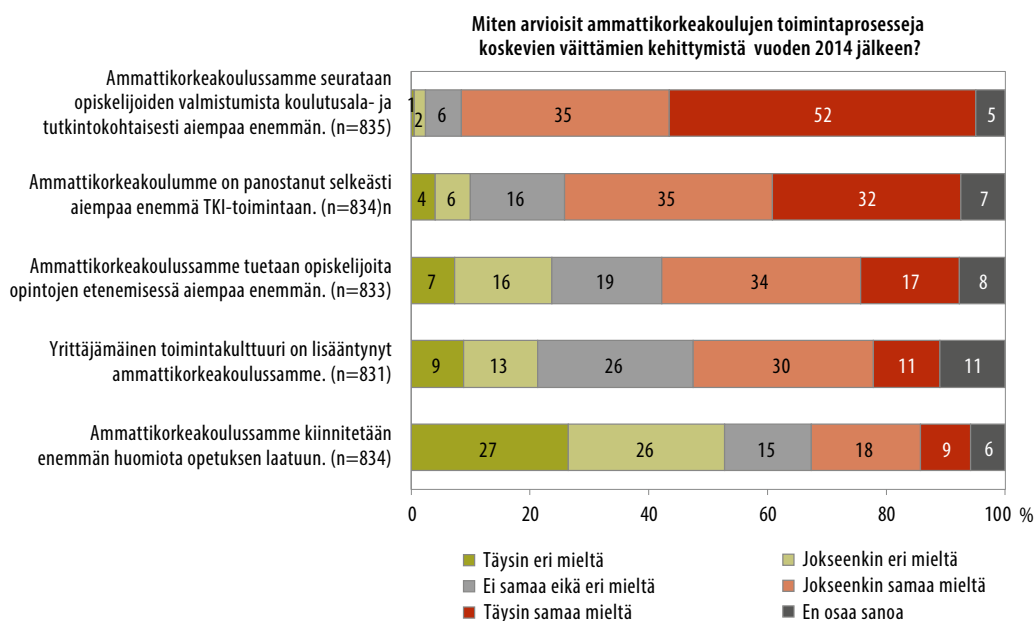
telmä kannustaa: mm. opiskelijoiden opintojen edistämiseen, tutkintojen ja 55 opintopisteiden aikaansaamiseen, avoimiin korkeakouluopintoihin, julkaisutoimintaan ja TKI-toimintaan. Osa ammattikorkeakoulujen johdosta toi esiin, että toimintaprosesseja on kehitetty entistä vahvemmin siihen suuntaan, että opiskelijat valmistuvat ajoissa. Uudistuksen ei varsinaisesti arvioida lisänneen ammattikorkeakoulukohtaista profiloitumista.

On rakennettu oma tulosohjausjärjestelmä, jota seurataan tarkkaan esimerkiksi johtoryhmässä ja opetuksen kehittämisen työryhmässä. Malli pohjautuu täysin rahoitusmalliin.

OKM:n rahanjakomalli otettiin käyttöön sisäisessä rahanjaossa. Tämä on purettu. Tämä loi jatkuvaa epätervettä sisäistä kilpailua. Tämä oli virhe (erilaisten koulutusalojen vuoksi) ja olisi ohjannut väärään suuntaan. Jos rahoitusmalli otetaan sisäisen rahoituksen perustaksi, menetät johtamisen rahoitusmallille.

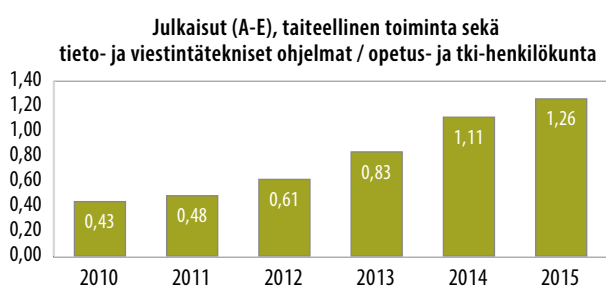
Sisäisessä toiminnan ohjauksessa ja rahanjaossa ammattikorkeakoulujen mallit poikkeavat toisistaan. Osalla sisäinen malli seuraa täysin ulkoista rahoitusmallia, osalla taas ammattikorkeakoulun omat strategiset painotukset määrittävät vahvemmin sisäistä rahanjakoa.

Henkilöstökyselyn tulokset osoittavat, että uudistus on lisännyt opiskelijoiden valmistumisen seurantaan lähes kaikissa ammattikorkeakouluissa. Henkilöstökyselyn tulosten mukaan useat ammattikorkeakoulut ovat panostaneet selkeästi aiempaa enemmän TKI-toimintaan viime vuosien aikana. Noin puolet henkilöstöstä oli samaa mieltä siitä, että opiskelijoita myös tuetaan opintojen etenemisessä aiempaa enemmän. Huomionarvoista kuitenkin on, että yli puolet henkilöstöstä oli eri mieltä siitä, että heidän ammattikorkeakoulussa kiinnitetään enemmän huomiota opetuksen laatuun. (kuvio 11)



Kuvio 11. Henkilöstön arvioita ammattikorkeakoulun toimintaprosesseista

Ammattikorkeakoulujen julkaisu- ja avoin ammattikorkeakoulutus ovat lisääntyneet nopeasti 2010-luvulla. Johdon haastatteluissa tuotiin esiin, että julkaisu- ja avoimen toiminnan kannustetaan opettajia nykyisin enemmän esimerkiksi erilaisilla kannustimilla. Ammattikorkeakoulujen julkaisujen määrän kasvua tarkastellaan alla olevassa kuviossa. Julkaisujen määrä on lisääntynyt vuodesta 2010 lähes 200 %.



Kuvio 12. Julkaisujen määrän kasvu (mukana julkaisutyypit A–E , F ja I).

(Lähde: Vipunen)

Muutokset ammattikorkeakoulujen toimintaprosesseissa heijastuvat henkilöstön työtehtäviin. Opetus- ja ohjaushenkilöstön työssä opiskelijoiden opintojen seuraaminen, hallinnollinen raportointi sekä ulkopuolisen hankerahoituksen hakeminen ovat lisääntyneet. Merkittävä muutos aikaisempaan on se, että opetus- ja ohjaushenkilöstön työssä on lisäänty-

nyt tavoitteellisuus ja tulosohjaus. Useat katsoivat, että uudistuksen myötä työnkuvat ovat laajentuneet, samoin kuin muutokset työsuhteissa.

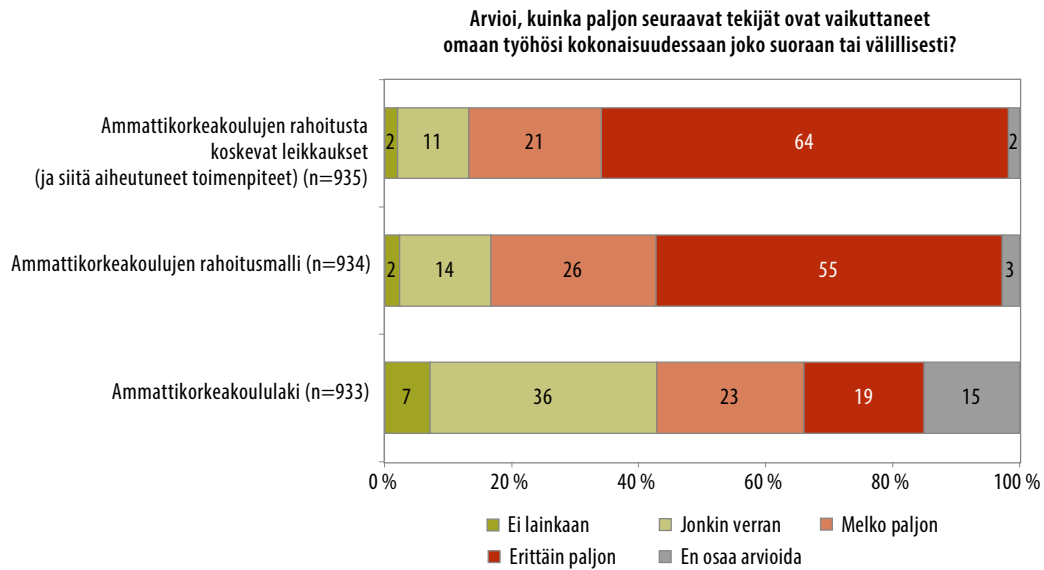
”Enemmän on joutunut panostamaan opiskelijoiden läpäisyyn opintojaksoilla, ohjaukseen, seurantaan ym.”

”Jokainen joutuu tekemään hiukan enemmän taloudellisesti ja vastuullisesti. Työssä paine on kasvanut ja täytyy pyrkiä saavuttamaan asetetut tunnusluvut opiskelijoiden edistysten suhteen.”

4.5.2 Vaikutukset henkilöstön työhön

Henkilöstökyselyssä tiedusteltiin, missä määrin uudistuksen eri tekijät, kuten ammattikorkeakoululaki ja rahoitusmalli ovat vaikuttaneet omaan työhön. Lisäksi tiedusteltiin kuinka paljon ammattikorkeakoulujen rahoitusta koskevat leikkaukset ja siitä aiheutuvat toimenpiteet ovat vaikuttaneet ammattikorkeakoulujen henkilöstön omaan työhön. Näistä tekijöistä suurin vaikutus on vastaajien mukaan ollut rahoitusta koskevilla leikkauksilla; yhteensä 85 % arvioi näiden vaikuttaneen omaan työhön joko melko tai erittäin paljon. Samanaikaisesti ammattikorkeakouluissa on ollut käynnissä useita rahoitusleikkauksista seuranneita toimenpiteitä kuten yhteistoimintaneuvotteluja ja organisaatiouudistuksia ja näiden muutosten merkitykset henkilöstöön arvioidaan varsinaista amk-uudistusta suurimpina.

Ammattikorkeakoulu-uudistuksen osakokonaisuuksista eniten henkilöstön työhön on vaikuttanut uusi rahoitusmalli. Enemmistö (81 %) henkilöstöstä arvioi rahoitusmallin vaikuttaneen omaan työhön melko tai erittäin paljon. Johdosta käytännössä kaikki arvioi rahoitusmallin vaikuttaneen omaan työhön, jopa 80 % johdosta arvioi rahoitusmallin vaikuttaneen omaan työhön erittäin paljon. Ammattikorkeakoululain vaikutukset arvioidaan sen sijaan pienemmiksi. (kuvio 13)



Kuvio 13. Eri tekijöiden suorat ja välilliset vaikutukset henkilöstön työhön

(Lähde: Henkilöstökysely)

Henkilöstöltä tiedusteltiin, mitkä ovat olleet keskeisimmät rahoitusmallin vaikutukset työhön. Keskeiseksi vaikutukseksi henkilöstö nimesi tavoitteellisuuden ja tulosohjauksen lisääntymisen. Useissa ammattikorkeakouluissa rahoitusmallin sisältämiä elementtejä on käyty yhdessä henkilöstön kanssa läpi ja henkilöstön tulostietoisuuden raportoidaan lisääntyneen. Vastauksista on luettavissa, että toiminnan tehostaminen ja tuloksellisuuden parantaminen on näkynyt henkilöstön työssä. Henkilöstön vastaukset osoittavat, että työmäärä on lisääntynyt ja opettajien työnkuviissa on tapahtunut muutoksia.

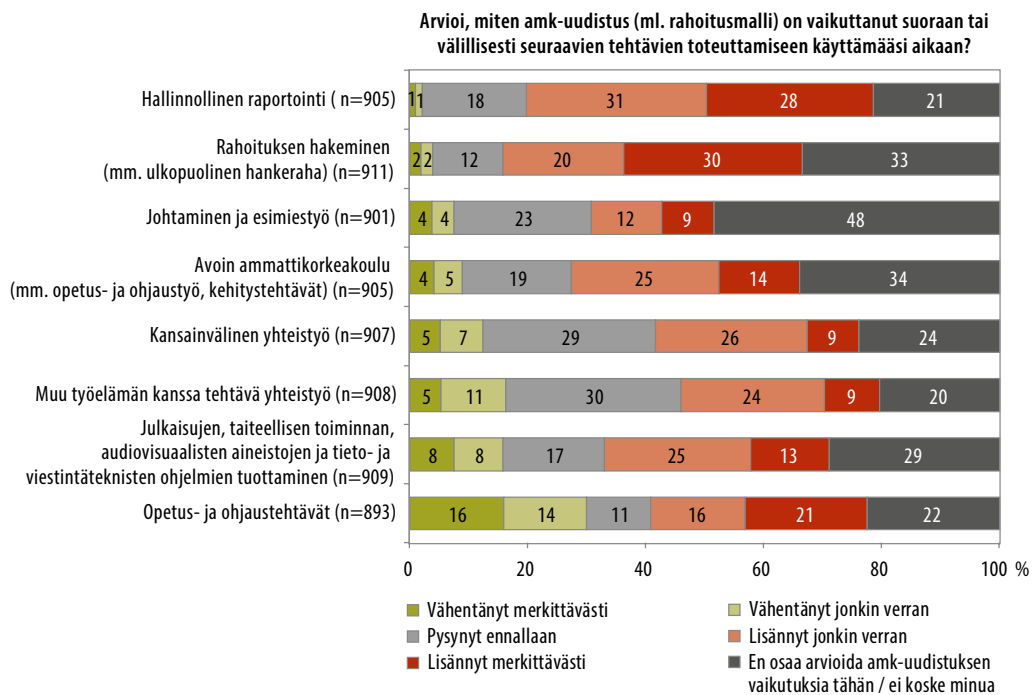
”Tuntimäärä/opintopiste on pudonnut liian alas. Nykyajan oppilaille omatoiminen opiskelu ei korvaa tuntimäärän pudotusta. Entistä enemmän pitää saada tutkintoja opintopisteitä kasaan. Työ on tullut moninaisemmaksi ja joustavuusvaatimus lisääntynyt, koska koko ajan on opiskelijoita enemmän, jotka tarvitsevat yksilöllisen polun. Myös muuten työ on moninaisempaa, pitää tehdä enemmän TKI-työtä ja julkaisuja.”

”Lehtorina hanketyön osuus on noussut huomattavasti, paineet saada uusia hankkeita ja paljon hanketunteja näkyvät. Opetukseen resursoidaan aiempaa vähemmän tunteja, työaikaosuunnittelu on muutettu aiemmasta lukuvuosiperustaisesta vuosiperustaiseksi (tammi-joulukuu).”

”Opetustyö on muuttunut TKI-hankkeisiin ja artikkeleiden kirjoittamiseen. Lähiopetus-tuntien määrä on valitettavasti pienentynyt.”

Useat opettajat kertovat käyttävänsä entistä enemmän aikaa TKI-toimintaan, hanketyöhön ja ulkopuolisen rahoituksen hakemiseen. Lähiopetuksen määrä on puolestaan vähentynyt. Kaikkiaan rahoitusmallissa oleviin keskeisiin tulostittareiden seuranta on tullut osaksi opettajien työnkuva.

Alla olevassa kuviossa tarkastellaan, kuinka ammattikorkeakoulu-uudistus on vaikuttanut eri tehtävien toteuttamiseen käyttämään aikaan. Opetus- ja ohjaushenkilöstöstä lähes 40 % arvioi, että ammattikorkeakoulu-uudistus on vähentänyt opetus- ja ohjaustehtäviin käytettävissä olevaa aikaa. Ulkopuolisen hankerahoituksen hakemiseen käytetty aika on vastaavasti lisääntynyt enemmistön (55 %) mukaan. Myös julkaisutoimintaan käytetään aiempaa enemmän aikaa (41 %). Nämä ovat olleet vaikuttamassa odotetusti myös siihen, että 63 % opetushenkilöstöstä arvioi hallinnollisen raportoinnin lisääntyneen. (kuvio 14) Opettajat raportoivat, että uudistus on myös lisännyt digitaalisten ratkaisujen ja verkko-opetuksen hyödyntämistä.



Kuvio 14. Uudistuksen vaikutukset eri tehtävien toteuttamiseen käyttämään aikaan.

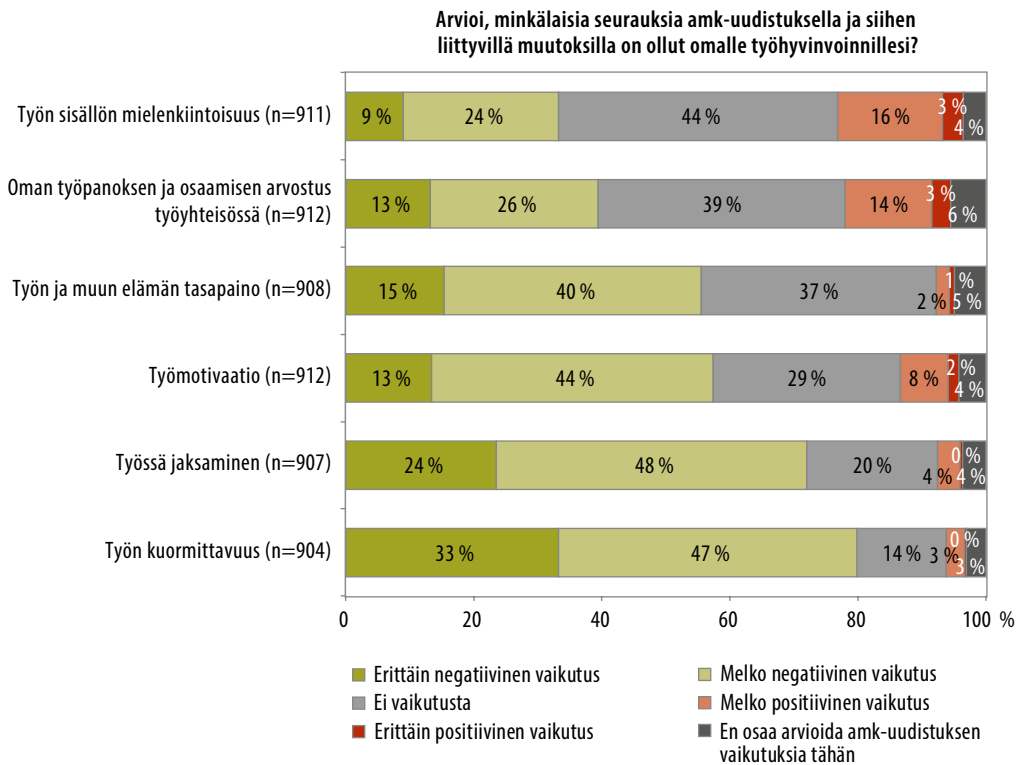
(Lähde: Henkilöstökysely)

4.6.2 Vaikutukset henkilöstön työhyvinvointiin

Arvioinnissa tarkasteltiin myös uudistuksen vaikutuksia työhyvinvointiin (kuvio 15). Kyselyn tulokset osoittavat, että työn kuormittavuus, työssä jaksaminen ja työmotivaatio ovat

heikentyneet ammattikorkeakoulu-uudistuksen myötä. Tuloksiin vaikuttaa todennäköisesti ammattikorkeakoulujen rahoituksessa tehdyt leikkaukset ja siitä aiheutuneet lukuisat toimenpiteet, joilla on ollut kielteisiä vaikutuksia henkilöstön työhyvinvointiin.

Opetus- ja ohjaushenkilöstön ja johdon vastausten välillä on kuitenkin selkeitä eroja. Johdosta jopa 40 % arvioi, että uudistuksen vaikutus työmotivaatioon on ollut positiivinen ja vajaa 20 % arvioi vaikutuksen negatiiviseksi. Opetus- ja ohjaushenkilöstöstä 65 % arvioi vaikutukset työmotivaatioon negatiivisina ja 5 % positiivisina. TKI-toiminnan henkilöstön vastaukset ovat siltä väliltä; 43 % arvioi vaikutukset negatiivisina ja 23 % positiivisina.



Kuvio 15. Ammattikorkeakoulu-uudistuksen vaikutukset työhyvinvointiin

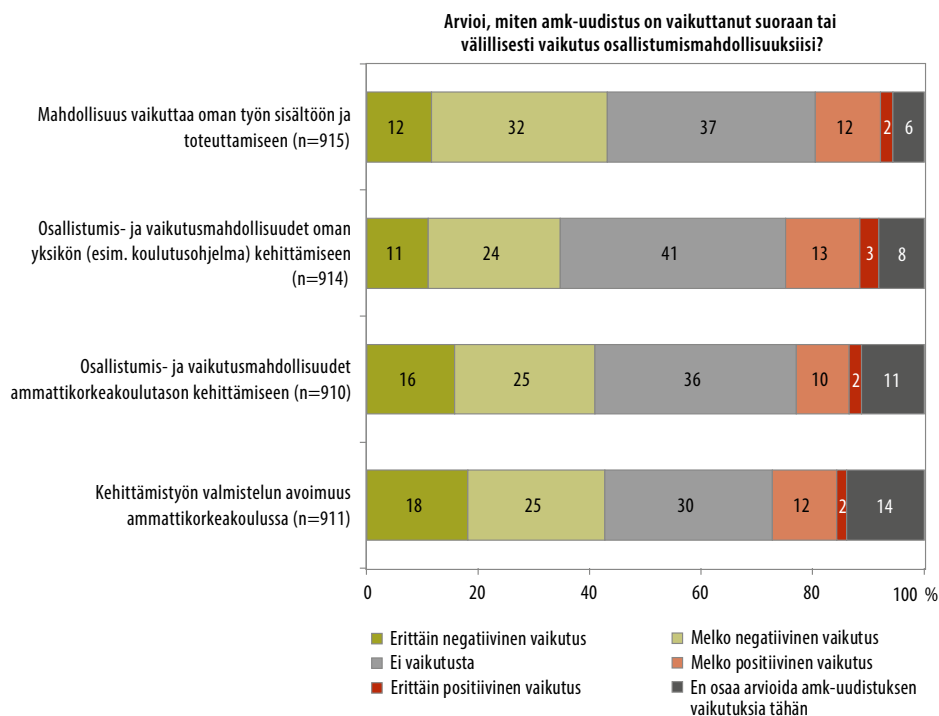
(Lähde: Henkilöstökysely)

Opetus- ja ohjaushenkilöstö perusteli yllä olevia vastauksiaan kyselyssä. Työn kuormittavuus liittyy vahvasti työmäärän lisääntymiseen sekä työkuivan monipuolistumiseen. Opetajien vastauksissa eniten mainintoja saivat seuraavat teemat:

- Työmäärän ja kuormittavuuden lisääntyminen
- Työn sirpaloituminen
- Lähiopetuksen määrän vähentyminen

- Fokus opetuksesta on siirtynyt muihin asioihin (hankerahoituksen hakeminen)
- Ilmapiirin heikentyminen
- Koulutussäästöjen ja leikkausten vaikutusten heijastuminen useisiin asioihin

Henkilöstöstä huomattava osa arvioi uudistuksen vaikutukset (suoraan tai välillisesti) osallistumismahdollisuuksiin melko neutraaleiksi.



Kuvio 16. Ammattikorkeakoulu-uudistuksen vaikutukset vaikutus- ja osallistumismahdollisuuksiin
(Lähde: Henkilöstökysely)

4.7 Vaikutukset opiskelijoihin

Keskeiset havainnot

- Uudistus näkyy opiskelijoille välillisesti ammattikorkeakoulujen tekemien strategisten valintojen ja rahoitusmallin ohjausvaikutuksen seurauksena.
- Ammattikorkeakoulujen johto ja hallitusten puheenjohtajat pitävät opiskelijoiden osallistumista hallitustyöskentelyyn pääasiassa positiivisena asiana. Opiskelijoista harvempi osaa ottaa vaikutusmahdollisuuksiinsa.
- Opiskelijat näkevät viime vuosien negatiivisena ilmiönä opinnoissaan erityisesti lähiopetuksen määrän vähenemisen.
- Rahoitusmallin myötä useissa ammattikorkeakouluissa on kehitetty erilaisia varhaisen tuen malleja ja muita tukirakenteita tukemaan opiskelijoiden opintojen etenemistä.
- Rahoitusmalli on kannustanut panostamaan erityisesti opiskelijoiden nopeaan valmistumiseen ja tässä suhteessa kehitys on ollut positiivista. Sen sijaan opetuksen laatuun kiinnitetään henkilökunnan mukaan selvästi aiempaa vähemmän huomiota.

Suurin osa ammattikorkeakoulu-uudistuksen vaikutuksista opiskelijoihin syntyy välillisesti ammattikorkeakoulujen tekemien strategisten valintojen pohjalta ja varsinaiset opiskelijoiden asemaan vaikuttaneet muutokset olivat ammattikorkeakoulu-uudistuksessa vähäisiä. Opiskelijavaikutusten arvioinnin haasteena on osaltaan myös se, että opiskelijoiden tyypillinen opiskeluaika ammattikorkeakoulussa on verrattain lyhyt, mikä vaikuttaa myös muutosten havainnointiin. Viime vuosina ammattikorkeakouluopintoihin valituilla opiskelijoilla ei ole käytännön peilipintaa ammattikorkeakouluopintoihin ennen ammattikorkeakoulu-uudistusta. Opiskelijakyselyn mukaan 72 % opiskelijoista tuntee ammattikorkeakoulu-uudistuksen sisällöt joko huonosti tai erittäin huonosti. Ainoastaan 1 % opiskelijoista kertoi tuntevansa ammattikorkeakoulu-uudistuksen sisällöt erittäin hyvin. Ammattikorkeakoulu-uudistuksen sisällöt hyvin tuntevien joukossa on selvästi enemmän ammattikorkeakoulun toimintaan aktiivisesti esimerkiksi opiskelijakuntien, ammattikorkeakoulujen sisäisten kehittämisneuvostojen ja toimikuntien sekä hallituksen kautta osallistuvia.

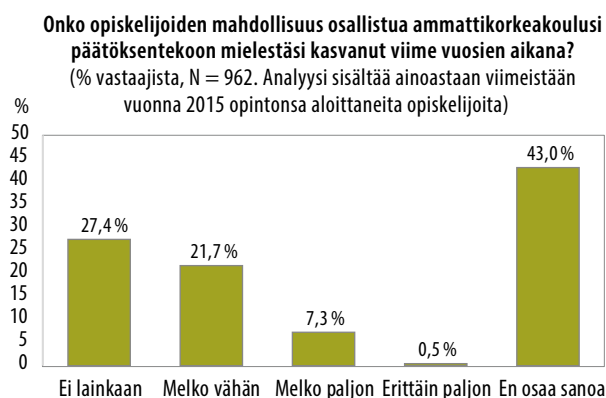
4.7.1 Opiskelijoiden vaikutusmahdollisuudet

Konkreettisimpia ammattikorkeakoulu-uudistuksen vaikutuksia on opiskelijoiden hallitusasemaan liittyvä sääntely. Ammattikorkeakoulujen johto ja hallitusten puheenjohtajat näkevät opiskelijoiden edustuksen hallituksessa pääsääntöisesti hyvin positiivisena asiana. Muutamat ammattikorkeakoulut ovat vieneet toimintamallia pidemmälle ja osallistaneet opiskelijoita jollain tapaa myös johtoryhmän toiminnassa. Opiskelijoiden edustuksen näh-

dään olevan tärkeää niin opiskelijanäkökulmien tuomisessa, että toisaalta yhtenäisen korkeakoulu yhteisön luomisessa. Useimmat ammattikorkeakoulujen johdon ja hallitusten edustajat toteavat ammattikorkeakoulu-uudistuksen positiivisena piirteenä myös sen, että opiskelijoiden mukaantulo hallitukseen on lisännyt toiminnan läpinäkyvyyttä.

Johdon näkökulmasta opiskelijoiden ja henkilöstön hallitustyöskentely on ollut ongelmallista ainoastaan yksittäisissä tapauksissa, kun edustajalla on ollut liian ”edunvalvonnallinen” ote oman viiteryhmänsä näkökulmasta, eikä koko ammattikorkeakoulun etua ole tunnistettu. Samoin yksittäisissä tapauksissa henkilöstön ja opiskelijoiden edustuksen ongelmana on koettu heidän painotuksensa operatiivisiin asioihin, joista hallituksessa ei päätetä.

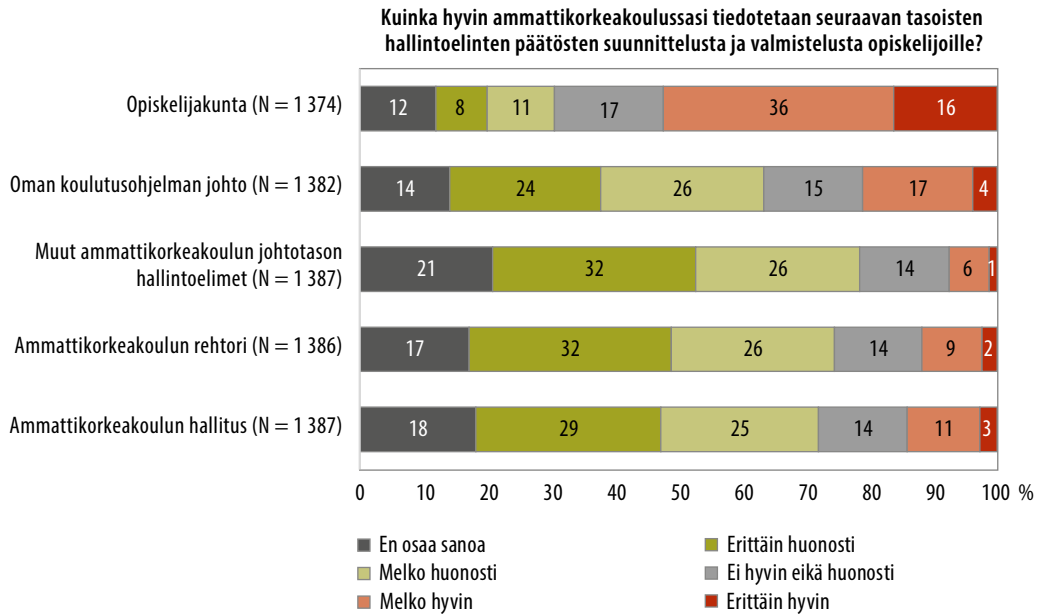
Opiskelijoille itsessään mahdollisuus osallistua ammattikorkeakoulun kehittämiseen ei juuri näy. Tavallinen opiskelija ei myöskään välttämättä koe teemaa itselleen läheiseksi, mikä näkyy myös erittäin suuressa ”En osaa sanoa”-vastaajien joukossa kysyttäessä opiskelijoiden vaikutusmahdollisuuksista lähivuosina (ks. kuvio 17). Suurempia vaikutuksia opiskelijoiden osallistumismahdollisuuksissa havaitsee alle 10 % opiskelijakyselyn vastaajista. Kuvio 17 sisältää vastauksia ainoastaan ennen vuotta 2016 opintonsa aloittaneilta opiskelijoilta. Vuosina 2016–2017 opintonsa aloittaneiden joukossa ”En osaa sanoa”-vastaajien osuus on vieläkin merkittävämpi, noin 70 %, mitä lyhyt opiskeluaika selittänee.



Kuvio 17. Opiskelijoiden vaikutusmahdollisuuksien kehitys viime vuosina.

(Lähde: arvioinnin kysely opiskelijoille)

Eri tasoisten hallintoelinten tiedottamista päätösten suunnittelusta ja valmistelusta opiskelijat arvioivat pääasiassa melko kriittisesti. Kuviossa 18 on esitetty opiskelijoiden näkemyksiä eri hallintoelimiin liittyen. Ainoastaan opiskelijakunnan tiedottamista päätösten suunnittelusta ja valmistelusta arvioitiin positiivisemmassa valossa. Tätä selittänee se, että opiskelijakunta on opiskelijoita lähempänä ja osa opiskelijoista itsessään toimii opiskelijakunnan toiminnassa mukana.



Kuvio 18. Päätöksistä tiedottaminen

(Lähde: arvioinnin kysely opiskelijoille)

Hallintoelinten päätösten suunnittelun ja valmistelun ohella opiskelijoilta kysyttiin itse päätösten tiedottamisesta. Tässä opiskelijoiden vastaukset olivat jo huomattavasti positiivisempia.

4.7.2 Opetuksen ja ohjauksen laadussa näkyvät vaikutukset

Muissa kuin hallitustyöskentelyyn liittyvissä asioissa johto arvioi vaikutukset opiskelijoihin hyvin vähäisinä ja vaikutuksien syntyvän lähinnä mahdollisten opetuksen laadun ja ohjauksen muutosten kautta. Ammattikorkeakoulujen johdon näkemykset kuitenkin eroavat siinä, missä määrin ammattikorkeakoulu-uudistuksella on ollut vaikutuksia opetuksen laatuun ja palveluihin opiskelijoille. Osa ammattikorkeakoulujen johdosta kokee, että ammattikorkeakoulu-uudistus ja rahoitusmalli ovat pakottaneet kiinnittämään opetukseen ja pedagogiikkaan aiempaa enemmän huomiota. Osa ammattikorkeakoulujen johdosta kiinnittää toisaalta huomion enemmän viime vuosina laskeneeseen rahoitukseensa sekä tämän riskeihin opetuksen laadun näkökulmasta. Lähes kaikki johdon jäsenet näkevät opiskelijapalautteen huomioimisen nykykäytännöt osana rahoitusmallia ongelmallisina, vaikka itse palaute nähdään tärkeänä ammattikorkeakoulun kehittämisessä.

”Ei olla tingitty opetuksen laadusta, ollaan kehitetty pedagogisia menetelmiä, joustavuutta opetukseen. Uudistus on pakottanut muutokseen ja palautteen perusteella ihan hyvin onnistuttu. Opiskelijat on suht tyytyväisiä.”

Rahoitusmallin painotus opiskelijoiden valmistumiseen on käytännössä johtanut useassa ammattikorkeakoulussa erilaisiin pohdintoihin siitä, miten opiskelijoiden valmistumista edesautetaan. Tämä on saattanut liittyä esimerkiksi uudenlaisten varhaisen tuen muotojen kehittämiseen, opintopolkujen muotoiluun, opintojen seurantarjestelmiin sekä muuhun prosessien kehittämiseen. Opiskelijoiden ohjausprosessin nähdäänkin tyypillisesti tehostuneen ja näiden kehityskulkujen olevan hyvin positiivisia rahoitusmallin vaikutuksia. Opiskelijoiden valmistumiseen panostamisessa tutkintokatot nähdään kuitenkin samanaikaisesti kielteisinä kannusteina, sillä ammattikorkeakouluissa on sisällä myös opiskelijoita, joiden opinnot ovat käynnistyneet ennen tutkintokattojen tuloa.

Kaikkien arviointiin osallistettujen viiteryhmiä kesken on myös käyty keskustelua siitä, missä määrin rahoitusmallin osa-alueet toisaalta kannustavat panostamaan opiskelijoiden opintojen edistymisen tukemiseen (esim. varhaisen tuen malleihin) tai toisaalta lieveilmiöihin kuten opiskelijoiden läpipääsyn tehostamiseen. Opiskelijat itse arvioivat kyselyssä, että opintopisteiden antaminen ei ole löyhentynyt. Tutkinnon ja opintopisteiden suorittamiselle asetettujen määräaikojen tunnustetaan kuitenkin tiukentuneen. Yli puolet kyselyyn vastanneesta henkilöstöstä arvioi, että heidän ammattikorkeakoulussaan tuetaan opiskelijoita opintojen etenemisessä aiempaa enemmän ja 87 % tunnistaa, että ammattikorkeakoulussa seurataan opiskelijoiden valmistumista koulutusala- ja tutkintokohtaisesti aiempaa enemmän.

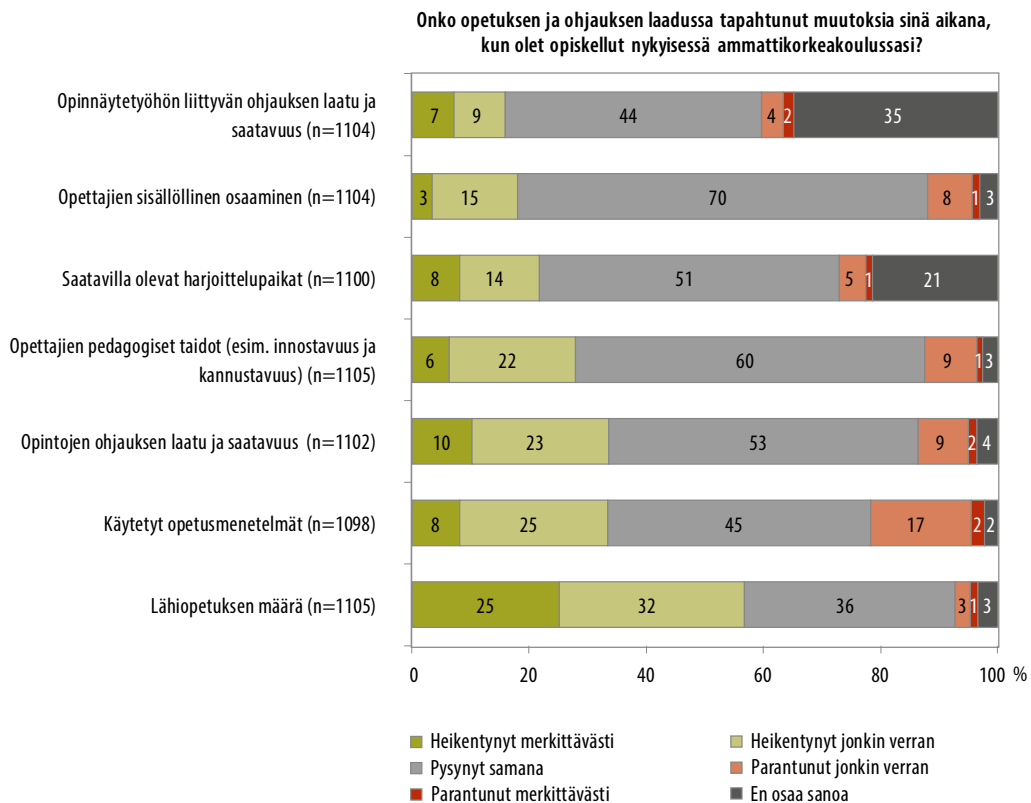
”Kun muutokset tulivat rahoituksen muutoksen myötä, niin silloin tehtiin lista, jolla pyrittiin valmistumisen esteitä purkamaan. 10 kohdan lista ja valmistumismääristä tuli äärimmäisen konkreettinen mittari.”

Sen sijaan opetuksen laatuun kiinnitetään henkilökunnan näkökulmasta selvästi aiempaa vähemmän huomiota (63 % eri mieltä väitteen ”Ammattikorkeakoulussamme kiinnitetään enemmän huomiota opetuksen laatuun” kanssa). Kysyttäessä henkilöstöltä asioita, joissa ammattikorkeakoulussa on tapahtunut eniten negatiivista kehitystä viimeisen kolmen vuoden aikana, nousee opetuksen ja ohjauksen laatu toiseksi tärkeimmäksi asiaksi. 53 % henkilöstöstä valitsi opetuksen ja ohjauksen laadun kahden negatiivisimman kohteen joukkoon. Päinvastaisessa kysymyksessä asioista, joissa henkilöstö havaitsee eniten positiivista kehitystä, ainoastaan 7 % henkilöstöstä arvioi opetuksen ja ohjauksen laadun kahden positiivisimman asian joukkoon.

”Resurssien puute vähentää lähiopetuksen määrää jatkuvasti enemmän heikentäen opetuksen laatua sekä tutkinnon arvoa.”

”Lehtoreilla on enemmän hanketyötä ja muita töitä, joten lähiopetukselle ei jää aikaa. Omalla alalla lähiopetus olisi todella tärkeää ja nyt tuntuu että sitä on ollut aivan liian vähän varsinkin koulutuksen loppuosuudella.”

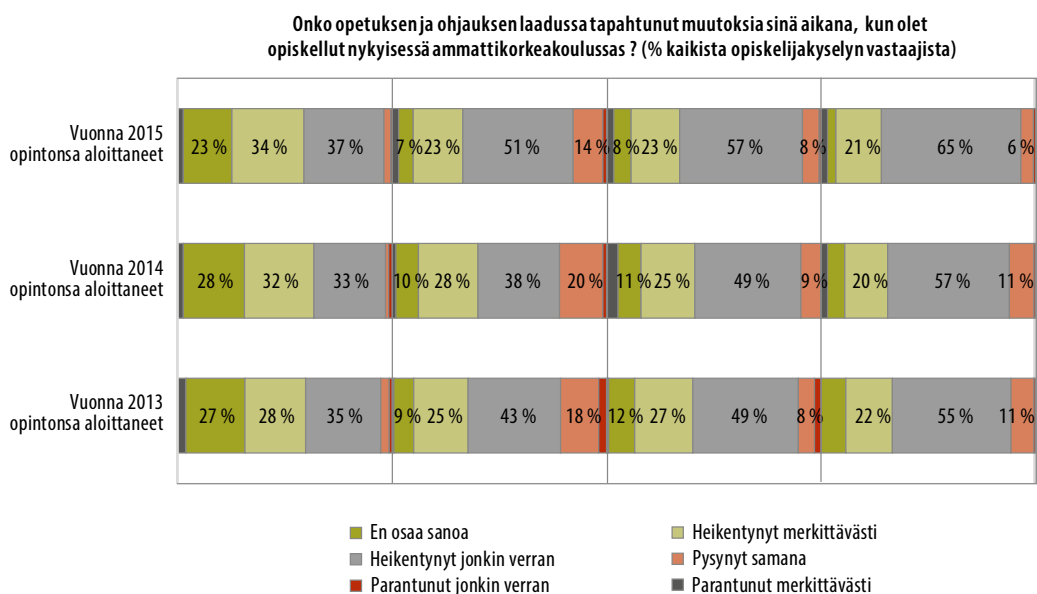
Opiskelijat arvioivat opetuksen ja ohjauksen laadussa tapahtuneita muutoksia kokonaisuudessaan omana opiskeluaikanaan kuitenkin melko neutraalisti. Tulokseen vaikuttaa keskeisesti mainittu opiskelijoiden lyhyt opiskeluaika ammattikorkeakoulussa. Ainoastaan lähiopetuksen määrän ja käytettyjen opetusmenetelmien osalta enemmistö opiskelijoista havaitsee jonkinlaisia muutoksia tapahtuneen. 57 % kaikista opiskelijoista arvioi lähiopetuksen määrän vähentyneen sinä aikana, kun opiskelija on opiskellut ammattikorkeakoulussa. Avovastauksissa lähiopetuksen määrän vähenemistä arvioidaan hyvin kriittisin sanankääntein. Lähiopetuksen määrän vähenemisen tunnistavat myös henkilöstön jäsenet. Lähiopetuksen määrän vähenemisen taustalla vaikuttaa kuitenkin keskeisesti myös yleinen digitaalinen kehitys. Käytettyjen opetusmenetelmien osalta puolestaan 33 % vastaajista kertoi menetelmien heikentyneen. Vastaus voi heijastella lähiopetuksen määrän vähenemistä. Samanaikaisesti opetusmenetelmien positiivista kehitystä havaitsee hieman alle viidennes vastaajista.



Kuvio 19. Opetuksen ja ohjauksen laadussa tapahtuneet muutokset kaikkien opiskelijoiden mukaan. (Lähde: arvioinnin kysely opiskelijoille.)

Kuviossa 20 on esitetty vielä erikseen eräitä vuosina 2013–2015 opintonsa aloittaneiden näkemyksiä muutoksista opetuksen ja ohjauksen laadussa. Näiden vastaajien joukossa

on selvästi vähemmän ”En osaa sanoa”-vastaajia sekä niitä vastaajia, jotka eivät havaitse muutoksia.



Kuvio 20. Opetuksen ja ohjauksen laadussa tapahtuneet muutokset vuosina 2013–2015 opintonsa aloittaneiden näkökulmasta.

(Lähde: arvioinnin kysely opiskelijoille.)

Opiskelijoiden kyselyssä kysyttiin opiskelijoilta lisäksi sitä, mitkä tekijät heidän näkökulmastaan ovat vaikuttaneet eniten opetuksen ja ohjauksen laadun muutoksiin heidän opiskelunsa aikana. Kysymykseen saatiin yli 600 vastausta. Myös avovastausten valossa lähiopetuksen määrän väheneminen on keskeisin tekijä ja aiheuttaa myös paljon turhautumista. Lähiopetuksen määrän koetaan heijastuvan negatiivisesti opetuksen laatuun sekä toisaalta opiskelijoiden motivaatioon. Opiskelijat kokevat myös resurssien vähentyneen, mikä näkyy leikkauksina, lomautuksina sekä aiempaa suurempina ryhmäkokoina. Aineistoista nousee esiin myös käsitys opettajien osittain vanhentuneesta ja puutteellisesta osaamisesta.

”Opettajien kiire ja vähennetyt resurssit. Monet yt-neuvottelut ja työmäärän lisäksi näkyy opettajien työssä ja saadussa opetuksessa sekä esim. arvioinneissa. Henkilökohtaista palautetta omasta osaamisesta ja kehittämiskohteista ei saa: vedotaan resurssipulaan.”

Opiskelijoita tiedusteltiin lisäksi näkemyksiä ammattikorkeakoulunsa opintotarjonnan kehittymisestä heidän opiskeluaikanaan. Kysymykseen vastasi 448 henkilöä. Avovastaukseen

vastanneiden osalta opintotarjonnan koetaan pääsääntöisesti kehittyneen huonompaan suuntaan tarkoittaen tarjonnan supistumista, valinnaisten opintojen vähentymistä sekä kurssien päällekkäisyyttä. Kysymykseen vastaamisessa on kuitenkin havaittavissa hajontaa ammattikorkeakoulujen välillä; osa vastaajista kokee valinnaisuuden myös kehittyneen. Kiitosta opiskelijat antavat laajasta mahdollisuudesta hyödyntää muiden ammattikorkeakoulujen tarjontaa sekä ulkomaisten oppilaitosten kursseja. Tämä on konkreettinen osoitus myös ammattikorkeakoulujen välisen yhteistyön kehittymisestä viime vuosina, jonka opiskelijat havaitsevat.

Kuten vaikutuksissa opiskeluun liittyvissä asioissa, myös työelämäyhteistyötä koskien enemmistö opiskelijoista ei pääsääntöisesti havaitse muutoksia viime vuosien aikana. Työelämään liittyvissä projekteissa osana opintoja havaitsi lisääntymistä opintoaikanaan joka neljäs ja työelämän edustajien vierailijaluennoissa noin joka kuudes. Vastaavasti negatiivista kehitystä projekteihin liittyen näki noin 15 % vastaajista ja työelämän edustajien vierailijaluennoissa reilu neljännes vastaajista. Vaikutuksia työelämäyhteistyöhön ja TKI-toimintaan on käsitelty tarkemmin seuraavassa luvussa.

”Mahdollisuudet suorittaa opintoja toisissa oppilaitoksissa sekä Suomessa että ulkomailla ovat parantuneet merkittävästi.”

4.8 Vaikutukset työelämäyhteistyöhön ja TKI-toimintaan

Keskeiset havainnot

- Työelämälähtöisyys on ammattikorkeakoulujen koko toiminnan perustana eikä uudistuksen nähdä vaikuttaneen tähän merkittävästi.
- Ammattikorkeakoulujen työelämäyhteistyöhön ollaan yleisesti ottaen varsin tyytyväisiä sekä sidosryhmien että opiskelijoiden keskuudessa. Rahoitusmalliuudistuksen vaikutukset näkyvät siinä, että rahoitusmallin mukaista tutkimus, kehitys- ja innovaatiotoimintaa on kehitetty systemaattisemmin joissakin ammattikorkeakouluissa.
- TKI-toiminnan nähtiin osassa ammattikorkeakouluja lisääntyneen viime vuosien aikana: esimerkiksi erilaisia kumppanuusmalleja on kehitetty systemaattisesti ja osaamiskeskittymiin ja innovaatioprojekteihin yhteistyössä yritysten kanssa on panostettu aiempaa enemmän.
- Elinkeinoelämän edustusta ammattikorkeakoulujen hallituksissa pidetään tärkeänä.
- Ammattikorkeakoulujen ulkopuolisen tutkimusrahoituksen määrä on kasvanut reilusti (yhteensä 37 %) vuodesta 2015.

- Ammattikorkeakoulujen reagoitukyky toimintaympäristön muutoksiin on jossain määrin lisääntynyt, mutta ketteryyttä ja nopeutta toivotaan edelleen lisää.
- Työelämätarpeisiin rakennettuja yhteistyömuotoja toivotaan kehitettävän nykyistä enemmän, esimerkiksi yhteisen infran ja tilojen hyödyntämistä.

4.8.1 Työelämäyhteistyö ja TKI-toiminta ammattikorkeakouluissa

Työelämäyhteistyön ja työelämälähtöisen koulutuksen järjestäminen on ammattikorkeakoulujen keskeinen perustehtävä ja teema liittyy vahvasti opetuksen sisältöjen ja opetusjärjestelyjen kehittämiseen.

Uudistuksen myötä ammattikorkeakoulujen rahoitus muodostuu pääosin valtion rahoituksesta, mutta ammattikorkeakoulujen toimintaan voidaan osoittaa myös muuta julkista rahoitusta, joka ei perustu ammattikorkeakoululakiin. Ammattikorkeakoulujen TKI-toimintaa voidaan rahoittaa kansallisten ja kansainvälisten järjestöjen, virastojen, tutkimusyksiköiden ja yksityisten toimijoiden kautta toimijoiden (esim. Tekes, ESR ja Suomen Akatemia). Uudistuksen yhtenä lähtökohtana oli, että jatkossa ammattikorkeakouluilla olisi paine lisätä täydentävän rahoituksen määrää. Esimerkiksi OKMn koulutuksen ja tutkimuksen kehittämissuunnitelmassa vuosille 2011–2016 edellytettiin, että ammattikorkeakoulut monipuolistaivat rahoituspohjaansa hyödyntämällä Tekesin myöntämää rahoitusta nykyistä paremmin. (Kosonen ym. 100-101, Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisu 2012, 32.)

Työelämäyhteistyön ja TKI-toiminnan syventämistä tuetaan ammattikorkeakoulujen rahoitusmallilla. Nykyisessä ammattikorkeakoulujen rahoitusmallissa koulutuksen painoarvo on 85 % ja tutkimus- ja kehitystoiminnan painoarvo on 15 %. Koulutusosiossa yhtenä laskentakriteerinä on myös ammattikorkeakoulusta valmistuneiden työllisten määrä 3 % rahoitusosuudella. Valmistuneilla työllisillä pyritään osaltaan kannustamaan koulutuksen vaikuttavuuteen ja lisäämään tutkintojen työelämärelevanssia. Erityisesti työelämäyhteistyötä ja TKI-toimintaa tukevat osatekijät koostuvat rahoitusmallin tutkimus- ja kehittämisosiossa (15 % rahoituksesta). Tutkimus- ja kehittämistoimintaosio jakaantuu ulkopuolisen tutkimus- ja kehittämistoiminnan (TKI-toiminnan)¹ rahoitukseen, joka kattaa 8 % rahoituksesta. Tämän painoarvo on kohtuullisen suuri suhteessa muihin osion tekijöihin, joita ovat: suoritettut ylemmät korkeakoulututkinnot (4 %), julkaisut, taiteellinen toiminta,

¹ Rahoitusmallissa tutkimus- ja kehitystyön määritelmänä käytetään Tilastokeskuksen määritelmää, jonka mukaan: tutkimus- ja kehittämistoiminnalla (t&k) tarkoitetaan systemaattista toimintaa tiedon lisäämiseksi ja tiedon käyttämistä uusien sovellusten löytämiseksi. Kriteerinä on, että toiminnan tavoitteena on jotain oleellisesti uutta. Tutkimus- ja kehittämistoimintaan sisällytetään perustutkimus, soveltava tutkimus sekä kehittämistyö. Ulkopuolisen tutkimus- ja kehitystoiminnan rahoitusosuus kannustaa ammattikorkeakouluja lisäämään ulkoisen rahoituksen hankkimista. (Kosonen ym. 2015, 106–115.)

audiovisuaaliset aineistot ja tieto- ja viestintätekniset ohjelmat (2 %) ja henkilökunnan kansainvälinen liikkuvuus (1 %).

Työelämälähtöisyyttä painottaa lisäksi rahoitusmallin sisältämät ylemmät ammattikorkeakoulututkinnot. Näiden tutkintojen keskeinen sisältö on työelämän kehittämistehtävä. Ylempiä ammattikorkeakoulututkintoja on pidetty myös opetusta ja tutkimus- ja kehittämistoimintaa integroivana elementtinä rahoitusmallissa. (Kosonen ym. 2015, 115.)

4.8.2 Uudistuksen vaikutukset työelämäyhteistyöhön ja TKI-toimintaan

Johdon haastatteluissa kartoitettiin ammattikorkeakoulujen työelämäyhteistyön kehittämistä sekä tiedusteltiin uudistuksen vaikutuksista työelämälähtöisyyteen ja TKI-toimintaan. Näistä voidaan yhteenvetona todeta, että uudistuksen vaikutukset muilla teema-alueilla ovat olleet johdon arvioiden mukaan suurempia ja työelämälähtöisyys ei nouse uudistuksen keskeisimpien vaikutusten arvioimisessa vahvasti esille. Työelämäyhteistyö nähdään ammattikorkeakoulujen toiminnan perustana. Yleisesti yhteistyöhön ollaan monella tavalla tyytyväisiä, sitä kehitetään jatkuvasti lisää ja ammattikorkeakouluilla vakiintuneita toimintatapoja työelämäyhteistyöhön liittyen.

Arvioinnin yhteydessä järjestettiin kuusi alueellista sidosryhmätyöpajaa, joiden tarkoituksena oli erityisesti koota aineistoa työelämäneustajilta ammattikorkeakoulujen ja työelämän välisen yhteistyön kehittämiseksi. Työelämäneustajien näkemykset työpajoissa vastasivat hyvin pitkälle arvioinnissa kerättyä muuta aineistoa, jonka mukaan työelämäyhteistyö on säilynyt viime vuosina melko samanlaisena. Työelämätarpeisiin rakennettuja yhteistyömuotoja toivotaan kehitettävän nykyistä enemmän, esimerkiksi yhteisen infran ja tilojen hyödyntämistä tulisi vahvistaa.

”Ei ole siihen vaikuttanut uudistus. Alueellinen yhteistyö on siksi ollut alusta asti hyvin selvä asia. Meillä on paljon hankkeita, jotka tehdään työelämän kanssa. Haaste on siinä, miten TKI-toiminnan tulokset saadaan näkyviin. Rahoittajien pelisäännöt taas hankaloittavat. Esim. ESR estää sen, että opintopisteitä ei saisi syntyä. Esim. Suomen Akatemian kohtelu yliopistoille ja ammattikorkeakouluille ei ole tasa-arvoista.”

”Ei juuri ole vaikuttanut siihen. Ennen oli erillinen TKI-yksikkö. Oikeiden yritysten kanssa tehdään TKI-yhteistyötä. Ollaan oltu avaamassa Kiinan markkinat ja halutaan vahvistaa tätä. Suuntaus on uusi korkeakoulu, joka ei opeta, vaan opettajat sanovat mistä tieto on saatavilla. Opettajien työnkuvansa muuttuu työelämän kanssa tekemiseen. Toimitaan jo korkeakouluissa niin kuin yrityksissä toimitaan esim. kehitetään pelialaa yhteistyössä alueen yritysten kanssa. Opettajuuden rooli muuttuu ja korostuu. Työelämän kanssa tehtävää yhteistyötä tehty etupainotteisesta ja proaktiivisesti.”

”TKI-puoli tullut rahoituksen mittareihin. Vaikka on pieni kokonaisuus, niin merkitys kuitenkin meille suuri. Viime viikolla pohdittiin, mitkä on oikeat tavat mitata. Onko ulkopuolinen rahoitus ainoa mittari. Ulkopuolisen TK-toiminnan rahoituksen määrään on vaikea vaikuttaa.”

”Rahoitus on voinut vaikuttaa siihen, että kun se on kriteerinä, niin kannustaa tähtäämään isoihin hankkeisiin ja ulkopuoliseen hankerahoitukseen. Kaikki synergiahyödyt pyritään saamaan irti myös ulkopuolelta. Rahoittajien pelisäännöt taas hankaloittavat. Esim. ESR estää sen, että opintopisteitä ei saisi syntyä.”

”Rahoitusmalli vahvistanut avoimen ammattikorkeakouluopetusta ja julkaisutoimintaa, koska nämä ovat kannattavia ja niistä palkitaan avokätisesti. Vaikuttaa siihen mihin panostetaan, mutta jossain vaiheessa ei kannata enää tehdä. TKI-rahoitus mallissa on myös kannattavaa, 1 TEKES euroa tuo 0,80 euroa OKM:n rahoitusta. Olemme tehneet uusia järjestelyitä vipuvaikutuksen vuoksi.”

Vaikka uudistuksen vaikutukset työelämäyhteistyöhön arvioidaan kokonaisuudessa kohtuullisen pieniksi, uuden rahoitusmallin vaikutukset näkyvät joissakin ammattikorkeakouluissa erityisesti siinä, että ammattikorkeakoulu-uudistus on luonut kannusteita kehittää systemaattisesti tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoimintaa. TKI-toimintaa on lähdetty kehittämään systemaattisesti rahoitusmallin ohjaamaan suuntaan, eli pyritty lisäämään ulkopuolisen hankerahoituksen hankkimista.

Tutkimus- ja kehitysosuus rahoitusmallissa on kohtuullisen suuri ja tämä näkyy johdon vastauksissa siinä, että ammattikorkeakoulut ovat luoneet ja suunnittelevat uusia toimintamalleja ja käytäntöjä TKI-toiminnan laajentamiseksi. Osa rehtoreista arvioi, että esimerkiksi uusia verkostohankkeita ei olisi käynnistetty ellei TKI-osuus olisi niin painotusti mukana rahoituksessa. Uudistus ei ole kuitenkaan lisännyt kaikkien ammattikorkeakoulujen panostusta TKI-toimintaan ja useissa vastauksissa tuotiin esiin, että ulkopuolisen TKI-toiminnan rahoituksen määrään on vaikea vaikuttaa. Ammattikorkeakoulujen johto kritisoikin esimerkiksi Suomen Akatemian rahoituksen vähyyttä suhteessa yliopistoihin sekä ESR-rahoituksen alueellisesti epätasaista jakaantumista. Vaikka TKI-toimintaa on tullut osalle ammattikorkeakouluista lisää, sen katsottiin osaltaan myös eriytyneen opetuksesta.

Lakimuutoksen vaikutukset suhteessa työelämäyhteistyöhön liittyy osaltaan lisääntyneeseen autonomiaan ja yleisketteryyteen. (Ks. luku 4) Toimiluvan puitteissa ammattikorkeakouluissa on mahdollista reagoida nopeammin alueellisiin koulutustarpeiden muutoksiin. Toisena joustavuutta merkittävästi lisäävänä tekijänä nähtiin avoin ammattikorkeakouluopetus (ja sen rooli rahoitusmallissa), joka nähdään hyvänä välineenä työelämän tarpeisiin vastaamisessa. Alueellisissa sidosryhmätyöpajoissa tuli esiin, että opinnollistamista on kehitetty viime vuosina ja sitä toivotaan kehitettävän lisää.

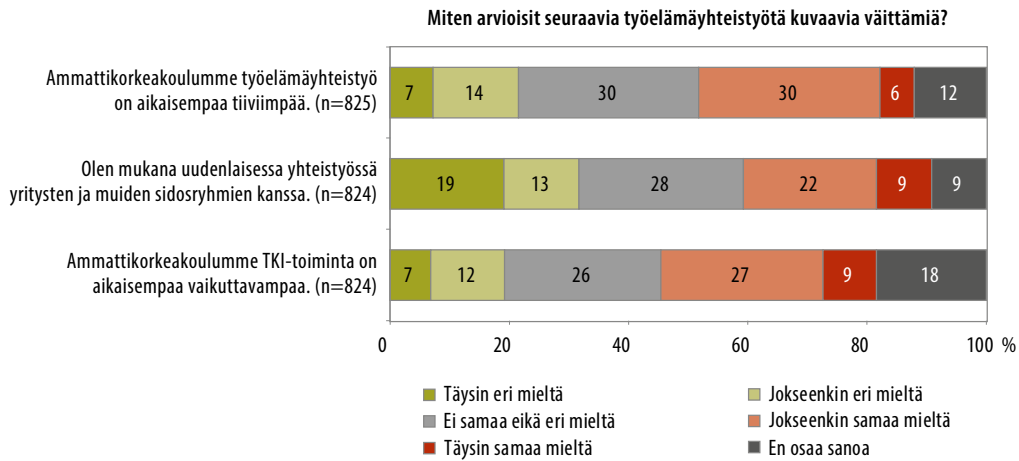
Yksi työelämälähtöisyyden elementti liittyy hallitusten kokoonpanoon. Ammattikorkeakoululain (§ 17.1) mukaan hallituksissa tulee olla myös jäseniä, joilla on työ- ja elinkeinoelämän käytännön kokemusta ja tuntemusta. Arvioinnin tulokset osoittavat, että tämä on edistänyt ammattikorkeakoulujen työelämälähtöisyyttä ja elinkeinoelämän edustusta hallituksissa pidetään yleisesti erittäin hyvänä asiana. Osa ammattikorkeakoulujen johdosta oli sitä mieltä, että edustus voisi olla myös nykyistä laajempi ja yritys- ja työelämäedustusta toivotaan edelleen vahvistettavan päätöksenteossa.

4.8.3 Henkilöstön arviot uudistuksen vaikutuksista työelämäyhteistyöhön

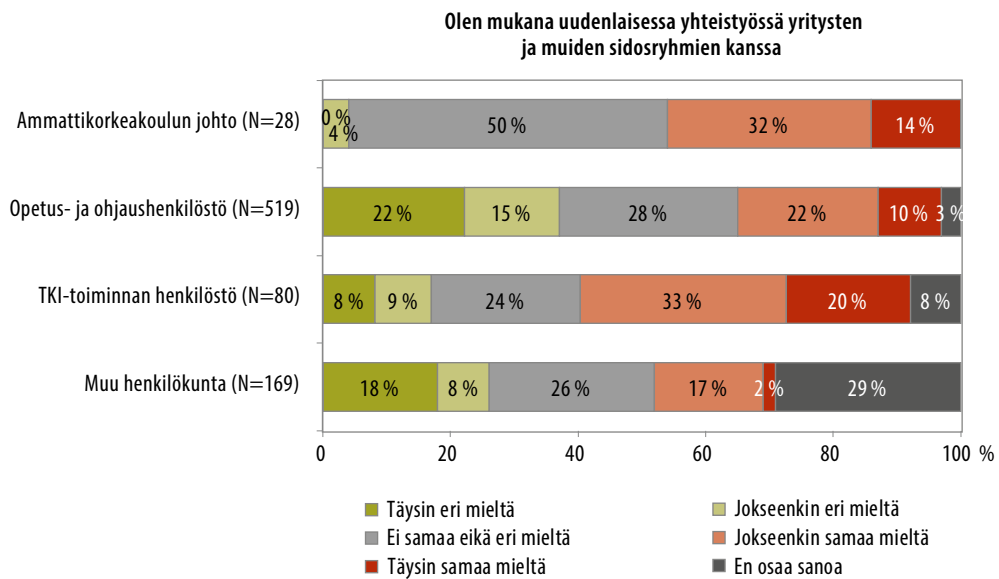
Työelämäyhteistyötä edistää henkilöstön vastausten mukaan se, että ammattikorkeakoulut ovat helposti lähestyttäviä verrattuna esimerkiksi yliopistoihin. Pienetkin käytännön projektit ja työelämän toimeksiannot osana opintoja ovat henkilöstön mukaan tervetulleita. Työelämäyhteistyötä toteutetaan mm. pakollisen työharjoittelun, opinnäytetöiden, yritysten vierailujen ja luentojen, simulaatio-opintojen ja erilaisten työelämän kanssa toteutettavien projektien muodossa. Kaikkiaan opettajien ja TKI-henkilöstön henkilökohtaiset sidokset työelämään nähdään erittäin tärkeinä. Osalla opettajista on hyvät suhteet työelämään. Ammattikorkeakoulu-uudistusta suurempana vaikuttavana tekijänä arvioitiin mm. opettajan tahto ja kiinnostus työelämäyhteistyötä kohtaan.

Opetussuunnitelmien kehitystyössä säännöllinen sidosryhmien ja työelämän kanssa toteutettavaa vuorovaikutusta pidetään tärkeänä. Tätä työtä tukee ammattikorkeakoulujen neuvottelukuntien työ. Ammattikorkeakouluilla on useita koulutusohjelmakohtaisia neuvottelukuntia, joiden avulla ylläpidetään ammattikorkeakoulun ja työelämän jatkuvaa vuorovaikutusta. Neuvottelukuntien tehtävänä on välittää työelämän näkemyksiä koulutuksen sekä tutkimus-, kehitys- ja innovaatio toiminnan suuntaamiseen sekä kehittämiseen alueellisesti. Ammattikorkeakoulujen neuvottelukuntien työ nähdään tärkeänä opintojen sisältöjen kehittämisen näkökulmasta ja työtä toivotaan edelleen tiivistettävän.

Ammattikorkeakoulujen panostus ulkopuolisen hankerahoituksen hakemiseen näkyy myös koko henkilöstön vastauksissa. Seuraavassa kuviossa esitetään henkilöstön arviota työelämäyhteistyön ja TKI-toiminnan lisääntymisestä. Koko henkilöstöstä 36 % arvioi, että työelämäyhteistyö on lisääntynyt ja reilu viidennes arvioi, että se on vähentynyt viime vuosien aikana. Noin kolmannes henkilöstöstä arvioi, että on itse mukana uudenaikaisessa yhteistyössä yritysten kanssa ja vastaavasti kolmannes arvioi yritys yhteistyön vähentyneen. Ammattikorkeakoulujen sekä eri henkilöstöryhmien välillä on eroja työelämäyhteistyön tiivistymisessä. Työelämäyhteistyön syvyydessä on myös alakohtaisia eroja. TKI-toiminnan henkilöstöstä reilu puolet arvioi olevansa mukana uudenaikaisessa yhteistyössä yritysten ja muiden sidosryhmien kanssa, kun opetus- ja ohjaushenkilöstöstä näin arvioi noin kolmannes. (Kuvio 22.)



Kuvio 21. Henkilöstön arvioita työelämäyhteistyön ja TKI-toiminnan lisääntymisestä.



Kuvio 22. Arvioita yritys yhteistyön tiivistymisestä henkilöstöryhmittäin

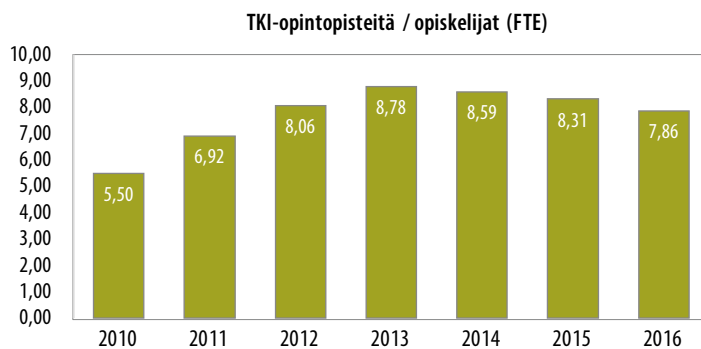
Henkilöstökyselyn vastaukset osoittavat, että ammattikorkeakouluissa kannustetaan aikaisempaa enemmän ulkopuolisen hankerahoituksen etsimiseen. Uusi rahoitusmalli on vaikuttanut opetus- ja ohjaushenkilöstön työnkuvien laajentumiseen. Opetus- ja ohjaushenkilöstö toi esiin useissa vastauksissa esiin, että rahoitusleikkaukset ovat vähentäneet yhteistyöhön käytettävissä olevia resursseja ja aikaa.

”Julkaistutoimintaan, avoimeen amk-opetukseen ja TKI-toimintaan satsataan nyt enemmän, mikä on hyvä asia. Ylipäätään nykyinen rahoitusmalli on parempi kuin entiset, koska onnistumisesta palkitaan.”

4.8.4 Opiskelijoiden arviot työelämäyhteistyön kehittämisestä

Työelämäyhteistyötä voidaan tarkastella myös opiskelijoiden suorittamien TKI-opintopisteiden näkökulmasta. Kuviossa 23 tarkastellaan opiskelijoiden suorittamien TKI-opintopisteiden määrää suhteessa opiskelijoihin vuodesta 2010 alkaen. TKI-opintopisteisiin on laskettu opintopisteet liittyen sekä opinnäytetöihin, harjoitteluihin sekä muuhun TKI-toimintaan.

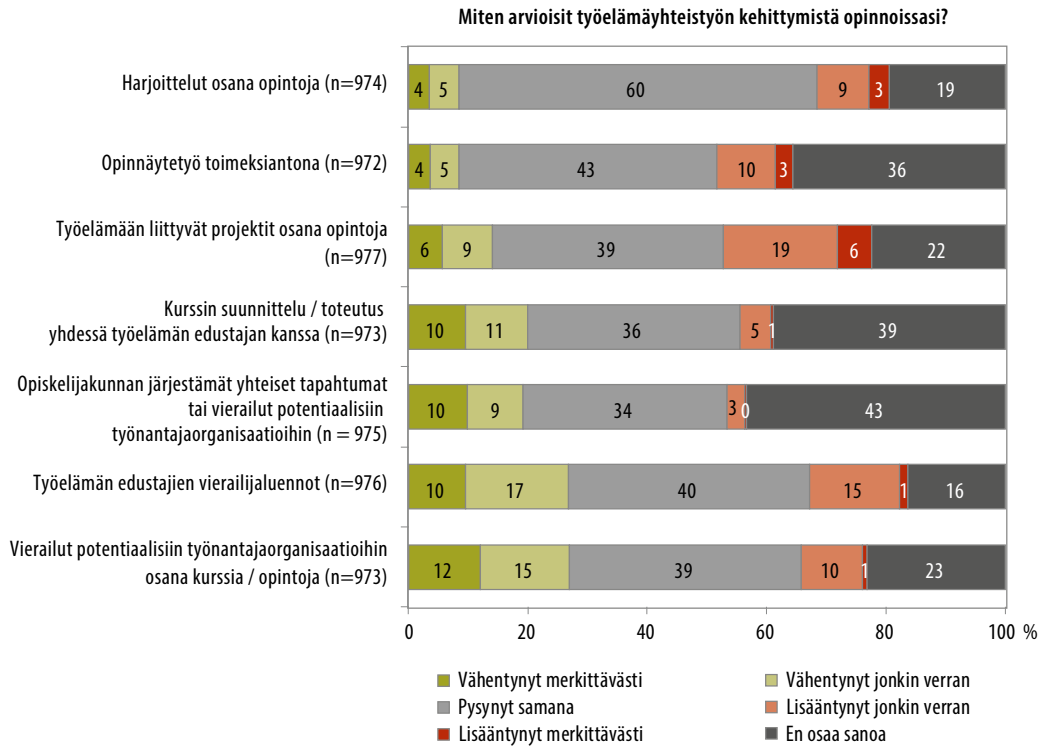
TKI-opintopisteitä suoritetaan enemmän kuin vuonna 2010, mutta viime vuosina opintopisteet ovat olleet laskussa. Vuodesta 2010 vuoteen 2016 TKI-opintopisteet ovat kuitenkin kasvaneet 43 %. Opintopisteet suhteessa opiskelijamäärään ovat osalla nousseet ja osalla vähentyneet viime vuosien aikana. Tämä voi osaltaan kertoa myös siitä, että työelämäyhteistyötä on kehitetty voimallisesti enemmän osassa ammattikorkeakouluja.



Kuvio 23. TKI-opintopisteiden määrä suhteessa opiskelijamäärään. Opiskelijoiden luvussa on huomioitu opiskelijat FTE-laskennan mukaan, joka painottaa opiskelijamäärät läsnäolon ja opintosuoritusten perusteella. Sisältää sekä alemmat että ylemmät amk-tutkinnot.

(Lähde: Vipunen.)

Opiskelijoista noin viidennes arvioi, että työelämään liittyvät projektit osana opintoja ovat lisääntyneet viime vuosien aikana. Enemmistö opiskelijoista arvioi niiden määrän säilyneen samana ja reilu 10 % arvioi työelämään liittyvien projektien vähentyneen. Kaikista opiskelijoista hieman reilu viidennes arvioi, että he ovat kaikkein tyytyväisimpiä työelämäyhteistyöhön opintojen aikana. Kaikkiaan opiskelijakyselyn vastaukset tukevat arvioinnin muuta aineistoa. Ammattikorkeakoulu-uudistuksen vaikutukset työelämäyhteistyön tiivistymiseen myös opiskelijoiden näkökulmasta arvioidaan kaikkiaan pieniksi.



Kuvio 24. Opiskelijoiden arvioita työelämäyhteistyön kehittämisestä.

(Lähde: arvioinnin kysely opiskelijoille)

Alueellisissa sidosryhmätöypajoissa koottiin aineistoa haasteista ja kehittämisehdotuksista työelämäyhteistyöhön liittyen. Yhtenä ajankohtaisena ja yleisenä haasteena nähdään se, että työelämän muutokset ovat nykyisin nopeita. Esimerkiksi IT-alan osaamistarpeet muuttuvat nopeasti ja muutoksessa mukana pysyminen koetaan haasteellisenä. Työelämäyhteistyön systematisointi nähtiin kehittämiskohteena. Yhtenä haasteena nähtiin myös se, että opettajien kiinnostuksesta ja asenteesta on paljon kiinni, miten ja kuinka paljon työelämäyhteistyötä toteutetaan.

Yksi konkreettinen työelämäyhteistyön haaste liittyi opiskelijoiden ja työnantajien (työharjoittelupaikkojen) kohtaamiseen. Ammattikorkeakoulujen tutkintokattojen nähdään osaltaan heikentävän reagoitokykyä ja alueen kysyntään vastaamista. Vastauksissa toivotaan enemmän vapautta uusien koulutusten kehittämiseen. Kaikkiaan ammattikorkeakoulujen rahoitusmallin ei nähdä kannustavan/ohjaavan työelämäyhteistyön kehittämiseen riittävästi.

4.8.5 Kehitysehdotukset työelämäyhteistyön vahvistamiseksi

Alueellisissa sidosryhmätyöpajoissa koottiin kehittämiskohteita- ja ehdotuksia ammattikorkeakoulujen työelämäyhteistyön ja TKI-toiminnan vahvistamiseksi. Työpajoista saatiin paljon erilaisia konkreettisia kehittämissuosituksia työelämäyhteistyön liittyen. Seuraavassa esitetään työpajojen keskustelujen pohjalta laaditut kehittämissuositukset työelämäyhteistyön vahvistamiseksi:

- **Yhteistyön systematisointi.** Lisätään yhteistyöfoorumeita, joissa opetushenkilöstö ja työelämän edustajat kohtaavat. Neuvottelukuntien toimintaa suositellaan vahvistettavan.
- **Yritys- / työelämäedustuksen vahvistaminen päätöksenteossa.** Hallitukseen toivottiin edelleen nykyistä vahvempaa työelämäedustusta tasapainottamaan kunnallispoliittista vaikuttamista.
- **Rahoitusmallin kannustavuus.** Ammattikorkeakoulujen rahoitusmallia toivotaan muutettavan siihen suuntaan, että se kannustaa jatkossa entistä tiiviimpään TKI-toimintaan ja työelämäyhteistyöhön.
- **TKI-toiminnan systematisointi ja integrointi opintojen sisältöjen suunnitteluun.** TKI-toimintaa ja opintojen sisällöllistä kehittämistä tulee tehdä yhdessä työelämän kanssa. Lisäksi työelämää voisi ottaa aktiivisemmin mukaan opetukseen. TKI-hankkeita toivotaan kehitettävän entistä enemmän yritysälähtöisiksi.
- **Opetuksen ja tutkintojen sisältöjen kehittäminen yhteistyössä valmistuneiden opiskelijoiden ja yritysten kanssa.** Tutkintojen sisältöjä tulee kehittää laaja-alaisimmiksi - moniammatillisuuden kehittäminen tärkeää. Opetuksen sisältöjen ja tarjonnan suunnittelussa voisi kuunnella valmistuneita opiskelijoita.
- **Opinnollistamisen vahvistaminen.** Työelämässä hankittavan osaamisen opinnollistamista haluttiin edelleen lisättävän.
- **Opettajien työelämäjaksot.** Opettajien työelämäjaksoja (esim. 3–5 vuoden välein) esitettiin muuttavan ”pakollisiksi”.
- **Ammattikorkeakoulujen infran parempi hyödyntäminen yritys-yhteistyössä.** Ammattikorkeakoulujen tiloja, laitteita ja infraa voisi hyödyntää vielä vahvemmin yritysten/yhteisöjen tuotekehityksessä.
- **YAMK-tutkintojen suoritustapojen joustavoittaminen.** Esimerkiksi opintojen aikainen työkokemus YAMK kelpaavaksi työkokemukseksi.

4.9 Vaikutukset korkeakoulujen väliseen yhteistyöhön

Keskeiset havainnot

- Ammattikorkeakoulujen strateginen yhteistyö muiden korkeakoulujen kanssa on lisääntynyt viime vuosina. Rahoitusmalli on osaltaan edistänyt tätä kehitystä, mutta enemmistö johdosta arvioi ammattikorkeakoulu-uudistuksen vaikutukset yhteistyöhön muiden korkeakoulujen kanssa pieniksi.
- Korkeakoulujen ja muiden oppilaitosten välistä yhteistyötä tehdään koulutusaloittain ja maantieteellisestä sijainnista ja profiloitumisesta riippuen. Osalla hyvin pitkälle vietyjä yhteisiä toimintamalleja muiden korkeakoulujen ja toisen asteen koulutuksen järjestäjien kanssa.
- Korkeakoulu-uudistukset ovat luoneet mahdolliseksi sen, että yliopistot voivat nykyisin omistaa ammattikorkeakoulut. Lakimuutokset ovat mahdollistaneet uudet omistusjärjestelyt esimerkiksi Lapissa ja Lappeenrannassa, joissa yliopistot omistaa suurimman osa ammattikorkeakouluosakeyhtiöiden osakkeista.
- Ammattikorkeakoulujen innovaatioekosysteemiajattelun katsotaan vahvistuneen ja sitä toivotaan myös vahvistettavan lisää rahoituksen keinoin.

Strateginen yhteistyö muiden korkeakoulujen kanssa on viime vuosien aikana lisääntynyt. Ammattikorkeakoulujen strategisia kumppaneita ovat paitsi muut ammattikorkeakoulut ja yliopistot, niin myös toisen asteen ammatilliset koulutuksen järjestäjät. Strategisilla kumppanuuksilla luodaan esimerkiksi opiskelijoille uusia opintomahdollisuuksia, toteutetaan TKI-toimintaa ja koulutusvientä yhdessä sekä lisätään toiminnan alueellista vaikuttavuutta. Yksi esimerkki tällaisesta kumppanuudesta on Uudellamaalla Haaga-Helia-Metropolia-Laurea välinen strateginen liitto. Ammattikorkeakoulujen innovaatioekosysteemiajattelu on vahvistunut ja innovaatioekosysteemien kehittämistä tulisi rehtoreiden mielestä myös tukea uusilla rahoitusinstrumenteilla ja suunnata nykyistä rahoitusta näiden kehittämiseen.

Ammattikorkeakoulujen uusi rahoitusmallissa oleva strategiarahan osuus on jonkin verran kannustanut yhteistyön muiden ammattikorkeakoulujen kanssa. Kokonaisuudessa vaikutukset yhteistyöhön arvioitiin kuitenkin melko pieniksi. Ammattikorkeakoulujen rahoitusmallissa tuetaan myös koulutuksen kansainvälisyyttä ammattikorkeakoulusta lähtevän ja ammattikorkeakouluun saapuvan kansainvälisen opiskelijavaihdon ja ulkomaalaisten ammattikorkeakoulussa ja tämä on voinut jonkin verran lisätä opiskelijavaihtoa.

”Ammattikorkeakoulut saavat tuplarahoituksen sitä kautta, kun sopivat yhdessä tiettyjen opintojen järjestämisestä yhteistyössä. Onko todellista opiskelijoiden tarjonnan parantamista vai rahoitusjärjestelmän porsaanreiän hyödyntämistä?”

Ammattikorkeakoulujen keskinäinen vertailu on selvästi lisääntynyt uudistuksen myötä. Tämä johtuu siitä, että toimintaa mitataan aiempaa enemmän ja kaikki kilpailevat osittain samasta rahoituksesta. Kilpailun lisääntyminen on voinut lisätä myös strategisten kumppanuuksien kehittämistä ja syventämistä, mutta toisaalta kilpailun lisääntymisellä vaikutus kumppanuuksien syntyymiseen on voinut joissain tapauksissa olla päinvastainen.

”Ilman lainsäädäntöä ei olisi ollut mahdollista tehdä muutosta, jossa yliopisto omistaa ammattikorkeakoulut. Korkeakouluvisiotyössä määriteltävä se, kuinka syvälle halutaan mennä yhteistyörakenteissa.”

Ammattikorkeakoulujen yhteistyö yliopistojen kanssa on tiivistynyt muutamissa korkeakouluissa omistusjärjestelyjen kautta. Nykyisen lain mukaan kotimaiset tai ulkomaiset yliopistot voivat nykyisin omistaa ammattikorkeakoulut. Uusia omistusjärjestelyjä on toteutettu esimerkiksi Lapissa ja Lappeenrannassa, joissa yliopistot omistavat suurimman osan ammattikorkeakouluosakeyhtiöiden osakkeista. Korkeakoulu-uudistukset ovat luoneet uudet omistusjärjestelyt mahdollisiksi, mutta muutosten taustalla on jo pitkään jatkuneet pyrkimykset korkeakoulujen rakenteelliseksi kehittämiseksi: toteutetut ja valmisteilla olevat rakenteelliset muutokset ovat olleet käynnissä tai niitä on suunniteltu ennen ammattikorkeakoulu-uudistuksen toteutusta.

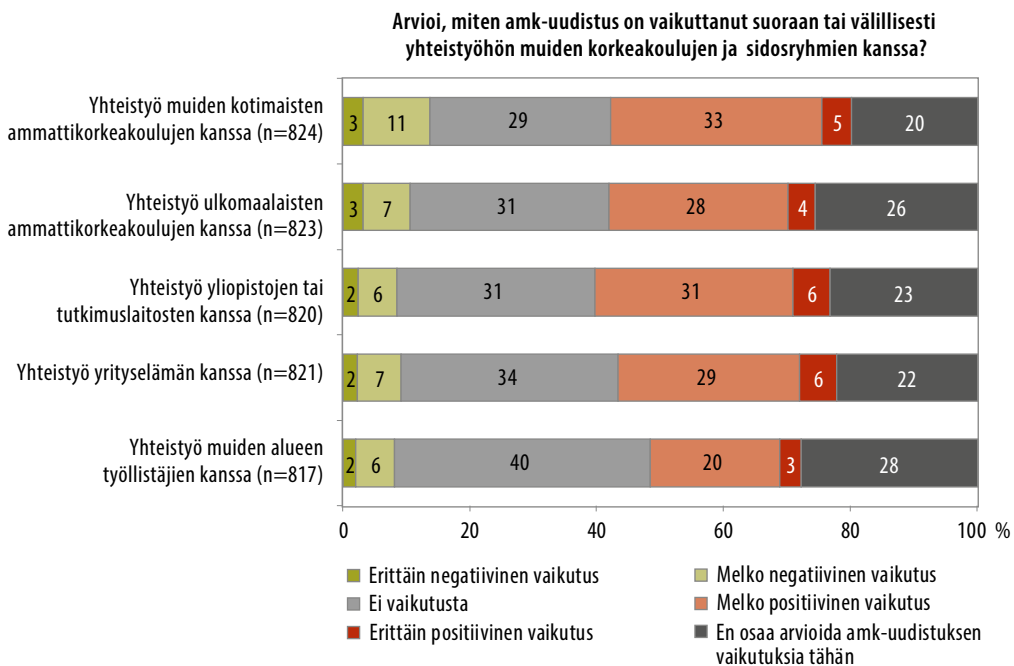
”Ei tällä uudistuksella ole ollut vaikutusta korkeakoulujen väliseen yhteistyöhön. Jos rahoitusmallissa saisi pisteitä siitä, että kuinka paljon on yhteistä opintotarjontaa. Ei tämä uudistus ole edistänyt sitä. Yliopistouudistus on vaikuttanut ratkaisevasti meihin. Yliopistouudistuksen myötä on tullut uusia yhteisiä tilajärjestelyjä.”

Osalla ammattikorkeakouluista yhteistyö yliopiston kanssa on muutenkin laajaa. Yhdessä ammattikorkeakoulussa esimerkiksi tekniikan alan koulutuksessa ammattikorkeakoulu toteuttaa pääosan yliopiston ICT-alan perusopinnoista. Osa rehtoreista painotti, että yhteistyötä yliopistojen kanssa voisi olla enemmänkin esimerkiksi tilaratkaisujen, opetuksen sekä erilaisten palvelujen järjestämisessä. Johdon haastatteluissa tuotiin myös esiin, että yliopistolainuudistus vaikutti myös aikanaan yhteistyön tiivistymiseen.

Johdon haastatteluissa tuotiin esiin toisaalta myös se, ettei nykyinen laki mahdollista kovin tiivistä yhteistyötä yliopistojen kanssa. Muutamissa johdon vastauksissa korkeakoulujen välisen yhteistyön katsottiin olevan ”näennäistä” tai ”kosmeettista”. Haastatteluissa nostettiin esimerkkejä, joissa yhteistyökumppaneita etisitään vain hankehakua varten, mutta ei kuitenkaan todelliseen yhteistyöhön käytännön toteutuksen tasolla.

”Amkin kanssa tehdään jotain ristiintarjontaa, mutta se on mitätöntä ja kosmeettista. Pitäisi tehdä yhteistyössä yliopistojen kanssa. Ei voida tehdä tätä. Yliopistojen kanssa kielletty tehdä, koska pelkäävät dualimallin purkautumista. Esim. Hammasteknikkojen ja hammaslääkärien yhteiset opinnot, voidaan tehdä yhteistyötä hyväksiluvun kautta. Pitäisi vapauttaa tähän liittyvät sääntely ja siirtää suoraan laatujärjestelmätöksi.

Henkilöstökyselyssä arvioitiin uudistuksen suoria tai välillisiä vaikutuksia yhteistyöhön muiden ammattikorkeakoulujen ja sidosryhmien kanssa. (kuvio 25) Koko henkilöstöstä reilu kolmannes arvioi, että ammattikorkeakoulu-uudistus on vaikuttanut positiivisesti yhteistyöhön muiden kotimaisten ammattikorkeakoulujen kanssa ja lähes yhtä paljon vastaajista piti vaikutusta neutraalina. Henkilöstökyselyn tulokset tukevat johdon haastattelusta saatua kuvaa uudistuksen vaikutuksista yhteistyön tiivistymiseen.



Kuvio 25. Amk-uudistuksen vaikutukset yhteistyöhön muiden ammattikorkeakoulujen ja sidosryhmien kanssa.

4.10 Opetus- ja kulttuuriministeriön ohjauksen toimivuus

Keskeiset havainnot

- Yhteistyön opetus- ja kulttuuriministeriön kanssa on sujuvaa. Keskinäistä vuoropuhelua ja keskustelua ministeriön virkamiesten kanssa pidetään hyvänä.
- Ammattikorkeakoulut kokevat raportoinnin määrän ja yksityiskohdaisuuden kasvaneen uudistuksen myötä.
- Rahoitusmallin ohjausvaikutus on suuri ja strategisen rahoituksen jakoperusteiden läpinäkyvyyttä kritisoidaan laajasti.
- Ammattikorkeakoulujen toiminnan jatkuvuus ja rahoituksen pysyvyys nähtiin riskinä.

Opetus- ja kulttuuriministeriön ja ammattikorkeakoulujen välisen ohjauksen keskeinen osa on säännöllisesti käytävät tulosneuvottelut, joissa ammattikorkeakoulut ja opetus- ja kulttuuriministeriö sopivat määrävuosiksi ammattikorkeakoulun tehtävistä sekä sille asetettavista keskeisistä määrällisistä ja laadullisista tavoitteista. Opetus- ja kulttuuriministeriön ohjauksella ja tavoitteidenasettamisella edistetään eduskunnan ja hallituksen koulutuksen ja tutkimuksen kehittämiseksi asettamia keskeisiä linjauksia. Kullekin ammattikorkeakoululle asetettavien tavoitteiden lisäksi korkeakoululaitoksen yhteiset tavoitteet valmistellaan opetus- ja kulttuuriministeriön ja korkeakoulujen välisenä yhteistyönä. Ammattikorkeakoulukohtaiset tavoitteet kytkeytyvät korkeakoululaitoksen yhteisiin tavoitteisiin.

Ammattikorkeakoulujen ja OKMn välisiä tulosneuvotteluja pidettiin vastauksissa yleisesti hyvänä keskusteluna. Neuvottelujen todellista painoarvoa kohtaan esitettiin joissakin haastatteluissa kritiikkiä. Haastateltavien mukaan neuvottelulla pitäisi olla enemmän painoarvoa erityisesti strategiarahan jaossa. Keskeisin osa ammattikorkeakoulujen ohjauksista tapahtuu OKM:n rahoitusmallin kautta. Rahoitusmalliin sisältyy 6 prosentin strategisen rahoituksen osuus ja ammattikorkeakoulujen johto kritisoi strategisen rahoituksen jakoperusteiden läpinäkyvyyttä laajasti. Useat toivoivat selkeämpiä jakoperusteita. Strategiarahoituksen ennustettavuuden vaikeus katsottiin aiheuttavan myös yleistä epävarmuutta ja työn ennakoitavuuden vaikeutta.

Neuvottelutilanne ei ole varsinaisesti neuvottelutilanne. Hyvää keskustelua älykkäiden ihmisten kanssa, mutta käytännössä kaikki on jo etukäteen päätetty. Hyvin vähän voi päättää tai vaikuttaa ja entistä vähemmän itse asiassa voi itse vaikuttaa.

Yleisesti yhteistyötä ja vuoropuhelua opetus- ja kulttuuriministeriön suuntaan arvioidaan varsin toimivaksi ja rehtorit kokevat yleisesti, että saavat tarvittaessa ministeriöstä myös vastauksia kysymyksiin. Opetus- ja kulttuuriministeriön suuntaan vaaditun raportoinnin määrä on kuitenkin kasvanut ammattikorkeakoulu-uudistuksen myötä. Raportoinnin yksityiskohtaisuutta pidetään yleisesti liian suurena.

Rahaa on käytettävissä vähemmän. Muutoksen johtaminen on se haastavaa. Jatkuva muutos, myllerrys ja epävarmuus toiminnan jatkumisesta näkyy siinä, että ihmiset väsyvät.

Opetus- ja kulttuuriministeriön hankerahoituksen määrää on vähennetty viime vuosina. Erilaisen hanketoiminnan vaikuttavuutta kohtaan esitettiin epäilyjä. Näistä syistä hankerahoituksen vähentämistä pidettiin myös useissa vastauksissa hyvänä muutoksena. Suurena riksinä nähdään ammattikorkeakoulujen rahoituksen jatkuvuus. Jatkuva epävarmuus rahoituksen jatkumisesta ja jatkuvat leikkaukset ammattikorkeakoulujen rahoitukseen näkyvät pelkona tulevaisuuden toiminnan jatkumisesta.

5 Yhteenveto ja johtopäätökset

Ammattikorkeakoulu-uudistuksen tavoitteena oli luoda lainsäädännölliset puitteet ja toiminnalliset edellytykset ammattikorkeakouluille, jotka ovat kansainvälisesti arvostettuja, itsenäisiä ja vastuullisia osaajien kouluttajia, alueellisen kilpailukyvyn rakentajia, työelämän uudistajia ja innovaatioiden kehittäjiä (HE 26/2014 vp, 13). Uudistuksella pyrittiin vahvistamaan ammattikorkeakoulujen edellytyksiä vastata nykyistä itsenäisemmin ja joustavammin työelämän, muun yhteiskunnan ja alueiden muuttuviin kehittämistarpeisiin laadukkaalla opetuksella ja tutkimus- ja kehitystyöllä. Itsenäisellä oikeushenkilöasemalla haluttiin mahdollistaa entistä itsenäisempi ja vahvempi asema ammattikorkeakoululaisissa määriteltyjen tehtävien toteuttamiseen ja parantaa ammattikorkeakoulujen mahdollisuuksia tehdä yhteistyötä eri tahojen kanssa esimerkiksi yksinkertaistamalla yhteistyöhön liittyvää päätöksentekoa.

Uudistuksella on ollut useita uudistuksen tavoitteiden mukaisia vaikutuksia ammattikorkeakoulujen toimintaan. Uudistus toteutettiin kuitenkin hankalassa taloudellisessa tilanteessa ja osa uudistuksen potentiaalisista myönteisistä vaikutuksista on jäänyt samanaikaisesti toteutettujen rahoitusleikkausten varjoon. Uuden lainsäädännön suomia mahdollisuuksia olisi joiltakin osin voitu hyödyntää laajemmin, jos rahoitustilanne olisi ollut parempi. Toisaalta rahoitusleikkaukset ovat pakottaneet ammattikorkeakouluja fokusoimaan toimintaansa ja tehostamaan prosesseja tavalla johon pelkkä lainsäädännön ja rahoitusmallin uudistus ei olisi yksin pystynyt.

Arvioinnin tarkoituksena on ollut selvittää millaisia vaikutuksia ammattikorkeakoulu-uudistuksella ja sen tuomilla uusilla toimintamahdollisuuksilla on ollut ammattikorkeakouluihin ja miten hallinnollisten rakenteiden ja toimintatapojen uudistukset ovat vaikuttaneet ammattikorkeakouluihin.

Seuraavassa on esitetty arvioinnin keskeiset johtopäätökset kuudesta eri näkökulmasta tarkasteltuna:

- I Vaikutukset ammattikorkeakoulujen autonomiaan ja johtamiseen
- II Vaikutukset rahoitukseen ja tuloksellisuuteen

III Vaikutukset henkilöstöön ja työhyvinvointiin

IV Vaikutukset opiskelijoihin

V Vaikutukset työelämäyhteistyöhön ja TKI-toimintaan

VI Vaikutukset korkeakoulujen väliseen yhteistyöhön

I Vaikutukset ammattikorkeakoulujen autonomiaan ja johtamiseen

Uudistus on vahvistanut ammattikorkeakoulujen autonomiaa suhteessa kuntiin. Ennen uudistusta ammattikorkeakoulut olivat hyvin erilaisissa asemissa suhteessa kuntiin ja kuntayhtymiin. Uudistus on lisännyt ammattikorkeakoulujen autonomiaa suhteessa kuntiin ja uudistuksen vaikutukset ovat olleet merkittävimpiä niille ammattikorkeakouluille, jotka ovat aiemmin toimineet kuntayhtymän tai kunnan ylläpitämänä yksikkönä.

Osassa ammattikorkeakouluja kunnallispoliittiset intressit ja kuntien omistajaohjaus haastavat edelleen päätöksenteon autonomiaa. Vaikka uudistus on irtaannuttanut ammattikorkeakouluja kunnallispolitiikasta ja lisännyt niiden autonomiaa, on osassa ammattikorkeakouluja edelleen haasteena kunnallispolitiisten intressien liialliset vaikutuspyrkimykset päätöksentekoon. Lisäksi valtaosa ammattikorkeakouluista on osa kuntakonsernia. Tämä luo kiinteän ohjaussuhteen kuntaomistajan ja ammattikorkeakoulun välille ja myös potentiaalisen riskin ammattikorkeakoulun autonomialle. Arvioinnin havaintojen perusteella tämä riski on yksittäisissä tapauksissa myös realisoitunut ja konsernisuhteen on voitu katsoa olevan liian tiivis suhteessa ammattikorkeakoululain edellyttämään taloudelliseen itsenäisyyteen.

Uusi toimilupakäytäntö on parantanut ammattikorkeakoulujen mahdollisuuksia reagoida toimintaympäristön muutoksiin ja suunnata toimintaansa alueellisten tarpeiden mukaisesti. Ammattikorkeakoulut ovat aikaisempaa ketterämpiä reagoimaan alueellisiin ja paikallisiin osaamistarpeisiin nykyisen toimiluvan puitteissa. Aloituspaikkasäätelystä luopuminen ja uuden ammattikorkeakoululain myötä muuttunut toimilupakäytäntö on vahvistanut ammattikorkeakoulujen mahdollisuuksia tehdä ydintoimintaansa koskevia strategisia valintoja. Nykyisen toimiluvan puitteissa ammattikorkeakouluilla mahdollista käynnistää entistä paremmin sellaisia koulutuksia, jotka ovat tarkoituksenmukaisia ammattikorkeakoulun strategian ja alueen elinkeinoelämän kehittymisen kannalta. Vaikutukset ovat koskettaneet kaikkia ammattikorkeakouluja riippumatta ammattikorkeakoulun aikaisemmasta ylläpitäjämudosta.

Osakeyhtiömuotoon siirtyminen on lisännyt ammattikorkeakoulujen vastuuta omasta taloudesta ja strategiasta. Yhtiöittäminen on vahvistanut itsenäisyyttä taloutta koskevassa päätöksenteossa sekä luonut aikaisempaa selkeämmät pelisäännöt ja roolit hallituksen ja johdon välille. Yhtiöittämisen myötä asioita voidaan viedä ketterämmin läpi ja toimintamahdollisuudet yhtiömuotoisuuden kautta ovat aiempaa paremmat. Nämä tekijät ovat

luoneet ammattikorkeakouluille myös entistä paremmat edellytykset toiminnan strategiseen suunnitteluun ja johtamiseen.

Rahoitusmalli ja tutkintokatot säätelevät autonomian rajoja ja antavat OKM:lle työkalun ammattikorkeakoulujen strategiseen ohjaukseen. Rahoitusmalli antaa opetus- ja kulttuuriministeriölle vahvan työkalun ohjata ammattikorkeakoulujen toimintaa ja OKM:n strateginen ohjausvalta ammattikorkeakouluihin onkin tässä mielessä vahvistunut samalla kun ammattikorkeakoulujen autonomiaa on lisätty. Rahoitusmallin ohella autonomian rajoja säädelään tutkintokatoilla. Tutkintokatot määrittävät ammattikorkeakoulujen kokoa ja lyövät lukkoon merkittävän osan ammattikorkeakoulujen rahoituksesta.

Ammattikorkeakoulujen päätöksentekoprosessit ovat aiempaa joustavampia ja tehokkaampia. Ennen uudistusta ammattikorkeakouluissa oli kaksiportainen hallinto. Kahden hallituksen mallista luopuminen on vähentänyt byrokratiaa ja tehostanut organisaation sisäistä päätöksentekoa. Niissä ammattikorkeakouluissa, jotka ovat aiemmin toimineet kuntayhtymän tai kunnan ylläpitämänä yksikkönä, irtaantuminen kuntien hallinnosta on lisännyt päätöksen teon ketteryyttä ja nopeutta. Asioiden käsittelyprosessit ovat tiivistyneet ja päätöksentekoprosessit lyhentyneet. Kaksiportainen hallinnosta luopumisen ohella tähän on vaikuttanut johdon aikaisempaa suurempi toimivalta ja vastuu taloudesta ja henkilöstöpolitiikasta (esim. rekrytoinnit). Osakeyhtiömuotoon siirtyminen on selkeyttänyt ammattikorkeakoulujen hallituksen ja operatiivisen johdon välistä työnjakoa ja tehtäviä sekä johdon ja omistajien välistä suhdetta.

Ammattikorkeakoulujen toimintakulttuuri on muuttunut tulostietoisemmaksi. Uudistus on vahvistanut ammattikorkeakoulujen johtamista ja esimiestyötä. Ammattikorkeakoulut ovat aikaisempaa tulosorientoituneempia ja tietoisuus toiminnan tuloksellisuudesta ja sen mittaamisessa käytettävistä tekijöistä on vahvistunut läpi organisaation. Opetus- ja ohjaushenkilöstön työssä tämä näkyy muun muassa opiskelijoiden opintojen seuraamisen ja ulkopuolisen hankerahoituksen hakemisen lisääntymisellä. Työstä on kokonaisuudessaan tullut tavoitteellisempaa ja tulosohtajumpaa.

II Vaikutukset rahoitukseen ja tuloksellisuuteen

Uusi rahoitusmalli on lisännyt ammattikorkeakoulujen tuloksellisuutta ja tehokkuutta. Vuoden 2014 alusta käyttöön otettu rahoitusmalli on lisännyt ammattikorkeakoulujen tuloksellisuutta ja tehokkuutta. Rahoitusmallin myötä toimintaa on jouduttu tarkastelemaan uudessa valossa ja toimintatapoja ja prosesseja on kehitetty tuloksellisuuden parantamiseksi. Toiminnassa keskitytään entistä selkeämmin rahoituksen kannalta keskeisiin asioihin. Lähes kaikissa ammattikorkeakouluissa prosesseja on kehitetty siten, että opiskelijat valmistuvat asetetussa määräajassa. Ammattikorkeakoulujen tuloksellisuus on kuitenkin kasvanut pidemmällä aikavälillä viimeisen kymmenen vuoden aikana. Tuloksellisuuden

kasvua selittääkin paitsi rahoitusmalli ja sen pohjalta tehty kehitystyö, niin oleellisesti myös niukkenevat resurssit, jotka ovat pakottaneet tuottamaan tutkinnot aikaisempaa pienemmillä voimavaroilla.

Strategiarahoituksen jakoperusteet ovat epäselviä ja niiden läpinäkyvyyttä pidetään heikkona. Strategiarahoituksen myöntökriteerien läpinäkymättömyys saa laajasti kritiikkiä. Tämä voi vähentää strategiarahoituksen ohjausvaikutusta. Strategiarahoitukseen liittyvällä osuudella on pyritty tukemaan erityisesti ammattikorkeakoulujen välistä yhteistyötä.

Uudistus on kannustanut ulkopuolisen hankerahoituksen hankkimiseen. Uusi rahoitusmalli on lisännyt ammattikorkeakoulujen kiinnostusta ulkopuoliseen hankerahoituksen hakemiseen. Erityisesti ammattikorkeakoulujen ulkopuolisen tutkimusrahoituksen määrä on kasvanut vuosien 2015–2017 aikana. Puolet arvioinnissa toteutetun henkilöstökyselyn vastaajista kertoi rahoituksen hakemiseen käytetyn työajan lisääntyneen vähintään jonkin verran ammattikorkeakoulu-uudistuksen myötä.

III Vaikutukset henkilöstöön ja työhyvinvointiin

Uudistus on muuttanut henkilöstön työnkuvia ja työstä on tullut tulostietoisempää. Ammattikorkeakoulujen toiminnan tavoitteellisuuden ja tulostietoisuuden lisääntyminen näkyy myös henkilöstön työnkuissa. Rahoitusmallissa oleviin keskeisiin tulostietoisuuden seuranta on tullut osaksi opettajien työnkuva. Lisäksi opettajat käyttävät entistä enemmän aikaa TKI-toimintaan, hanketyöhön ja ulkopuolisen rahoituksen hakemiseen.

Henkilöstö arvioi uudistuksen vaikuttaneen kielteisesti työhyvinvointiin; taustalla vaikuttavat rahoitusleikkaukset. Arvioinnissa toteutetun henkilöstökyselyn mukaan ammattikorkeakoulu-uudistuksen arvioidaan vaikuttaneen kielteisesti henkilöstön työhyvinvointiin. Rahoitusleikkausten ja ammattikorkeakoulu-uudistuksen vaikutuksia on kuitenkin mahdotonta täysin erottaa toisistaan. Vuosien 2012-2018 välillä ammattikorkeakoulujen perusrahoitus laski kaikkiaan 19 %. Rahoitusleikkausten seurauksena ammattikorkeakouluissa on ollut käynnissä useita yhteistoimintaneuvotteluja. Viime vuosien rahoitusleikkaukset vaikuttavat myös vääjäämättä arvioinnin henkilöstökyselyn tuloksiin. Rahoitusleikkauksilla onkin todennäköisesti ollut enemmän negatiivisia vaikutuksia työn kuormittavuuteen ja työssä jaksamiseen, kuin itse ammattikorkeakoulu-uudistuksella.

IV Vaikutukset opiskelijoihin

Opintojen etenemiseen kiinnitetään aikaisempaa enemmän huomiota. Sen sijaan opetuksen laatu on henkilöstön mukaan jäänyt aikaisempaa vähemmälle huomiolle. Uusi rahoitusmalli on kannustanut ammattikorkeakouluja kiinnittämään entistä enemmän huomiota opiskelijoiden opintojen etenemiseen ja valmistumiseen. Ammattikorkeakouluissa

on kehitetty erilaisia varhaisen tuen malleja ja muita tukirakenteita tukemaan opiskelijoiden opintojen etenemistä. Myös opettajat seuraavat entistä tiiviimmin opintojen etenemistä. Yli puolet kyselyyn arvioinnissa tehtyyn henkilöstökyselyyn vastanneista arvioi, että heidän ammattikorkeakoulussaan tuetaan opiskelijoita opintojen etenemisessä aiempaa enemmän ja 87 % tunnistaa, että ammattikorkeakoulussa seurataan opiskelijoiden valmistumista koulutusala- ja tutkintokohtaisesti aiempaa enemmän. Sen sijaan opetuksen laatuun kiinnitetään henkilökunnan mukaan selvästi aiempaa vähemmän huomiota. Kysyttäessä henkilöstöltä asioita, joissa ammattikorkeakoulussa on tapahtunut eniten negatiivista kehitystä viimeisen kolmen vuoden aikana, nousee opetuksen ja ohjauksen laatu toiseksi tärkeimmäksi asiaksi. Opiskelijat arvioivat opetuksen ja ohjauksen laadussa tapahtuneita muutoksia kokonaisuudessaan omana opiskeluaikanaan kuitenkin melko neutraalisti.

Uudistuksen välittömät vaikutukset opiskelijoihin ovat verrattain vähäisiä. Suurin osa ammattikorkeakoulu-uudistuksen vaikutuksista opiskelijoihin syntyy välillisesti ammattikorkeakoulujen tekemien strategisten valintojen pohjalta ja varsinaiset opiskelijoiden asemaan vaikuttaneet muutokset olivat ammattikorkeakoulu-uudistuksessa vähäisiä. Opiskelijavaikutusten arvioinnin haasteena on osaltaan myös se, että opiskelijoiden tyypillinen opiskeluaika ammattikorkeakoulussa on verrattain lyhyt, mikä vaikuttaa myös muutosten havainnointiin. Viime vuosina ammattikorkeakouluopintoihin valituilla opiskelijoilla ei ole käytännön peilipintaa ammattikorkeakouluopintoihin ennen ammattikorkeakoulu-uudistusta. Opiskelijat näkevät viime vuosien negatiivisena ilmiönä opinnoissaan erityisesti lähiopetuksen määrän vähenemisen. Ei ole kuitenkaan selvää, että tämä olisi seurausta ammattikorkeakoulu-uudistuksesta vaan todennäköisemmin enemmän asiaan on vaikuttanut rahoitusleikkaukset sekä toisaalta digitalisaatiokehityksen suomat mahdollisuudet.

V Vaikutukset työelämäyhteistyöhön ja TKI-toimintaan

Ammattikorkeakoulujen työelämäyhteistyöhön ollaan yleisesti varsin tyytyväisiä; uudistuksen vaikutukset tähän jääneet melko vähäisiksi. Ammattikorkeakoulujen kasvanut autonomia luo edellytyksiä reagoida nopeammin elinkeinoelämän tarpeisiin ja kehittää uudenlaisia yhteistyön malleja. Kokonaisuudessa uudistuksen vaikutukset työelämäyhteistyön edistämiseen arvioitiin melko vähäisiksi. Ammattikorkeakoulujen työelämäyhteistyöhön ollaan yleisesti ottaen varsin tyytyväisiä sekä sidosryhmien että opiskelijoiden keskuudessa. Työelämäyhteistyötä edistää elinkeinoelämän edustajien mukaan muun muassa se, että ammattikorkeakoulut ovat monille toimijoille helpommin lähestyttäviä kuin esimerkiksi yliopistot.

TKI-toimintaan on osassa ammattikorkeakouluja panostettu aiempaa enemmän. Uuden rahoitusmallin vaikutukset näkyvät joissakin ammattikorkeakouluissa erityisesti siinä, että ammattikorkeakoulu-uudistus on luonut kannusteita kehittää systemaattisesti tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoimintaa. Esimerkiksi erilaisia kumppanuusmalleja on kehitet-

ty systemaattisesti ja osaamiskeskittyisiin ja innovaatioprojekteihin yhteistyössä yritysten kanssa on panostettu aiempaa enemmän. Esimerkit koskevat vain osaa ammattikorkeakouluja ja kokonaisuudessa uudistuksen vaikutukset TKI-toimintaan arvioitiin melko vähäiseksi. Ammattikorkeakoulujen panostukset TKI-toimintaan ja esimerkiksi opettajien laajempi osallistuminen erilaisiin TKI-hankkeisiin voivat vaikuttaa positiivisesti opetuksen ja koko ammattikorkeakoulujen työelämälähtöisyyden kehittymiseen jatkossa.

VI Vaikutukset korkeakoulujen väliseen yhteistyöhön

Ammattikorkeakoulujen strateginen yhteistyö muiden korkeakoulujen kanssa on lisääntynyt viime vuosina. Korkeakoulujen välisen yhteistyön tiivistäminen – ja koko korkeakouluverkoston tiivistäminen – on ollut korkeakoulupoliitiikan keskeisenä tavoitteena vuodesta 2005 lähtien, jolloin annettiin asiaa koskeva valtioneuvoston periaatepäätös. Uusi ammattikorkeakoululaki ja yliopistolaki ovat osaltaan pyrkineet tukemaan tätä muutosta. Ammattikorkeakoulujen yhteistyö yliopistojen kanssa onkin saanut uusia muotoja muun muassa omistusjärjestelyjen kautta. Nykyisen lain mukaan yliopistot voivat omistaa ammattikorkeakoulut ja lakiuudistukset ovat mahdollistaneet uudet omistusjärjestelyt esimerkiksi Lapissa ja Lappeenrannassa. Lisäksi rakenteellinen yhteistyö yliopistojen ja muiden ammattikorkeakoulujen kanssa on noussut useammassa ammattikorkeakoulussa agendalle. Uusin ammattikorkeakoulujen välinen strateginen liitto on muodostunut pääkaupunkiseudulle Metropolian, Haaga-Helian ja Laurean välille.

Ammattikorkeakoulujen rahoitusmallissa oleva strategiarahan osuus on niin ikään osaltaan kannustanut yhteistyöhön muiden ammattikorkeakoulujen kanssa. Rahoitusmalli on saattanut jossain määrin lisätä henkilöstön kansainvälistä liikkuvuutta, mutta kokonaisuudessa uudistuksella ei nähty olevan juuri vaikutusta korkeakoulujen yhteistyöhön ulkomaisten korkeakoulujen kanssa.

Ammattikorkeakoulujen välinen kilpailu on lisääntynyt. Ammattikorkeakoulujen keskinäinen vertailu ja kilpailu on selvästi lisääntynyt uudistuksen myötä. Tämä johtuu siitä, että toimintaa mitataan aiempaa enemmän ja kaikki kilpailevat osittain samasta rahoituksesta. Kilpailun lisääntyminen on osaltaan myös kannustanut kumppanuuksien kehittämiseen ja syventämiseen.

LÄHTEET

- Ammattikorkeakoululaki. 932/2014. Finlex.
Luettu osoitteessa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2014/20140932>
- Ammattikorkeakoulut ja niiden ylläpitäjyhteisöt 1.1.2017. Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto Arene Ry.
<http://www.arena.fi/sites/default/files/PDF/2017/AMKen%20ylläpitäjyhteisöt%202017.pdf>
- CHEPS 2006: The extent and impact of higher education governance reform across Europe. Final report to the Directorate-General for Education and Culture of the European Commission. Part one: comparative analysis and executive summary. Center for Higher Education Policy Studies. University of Twente.
- CHEPS 2008: Progress in higher education reform across Europe. Governance and funding reform. Volume 2: Methodology, performance data, literature survey, national system analysis and case studies. Center for Higher Education Policy Studies. University of Twente.
- de Boer, Harry & Jongbloed, Ben 2014: Policy reform, performance-based funding and performance agreements in thirteen countries. Report for the Dutch Ministry of Education, Culture and Science. On 25–26 September 2014 in the Hague.
- de Boer, Harry & Jongbloed, Ben & Bennenworth, Paul & Cremonini, Leon & Kolster, Renze & Kottman, Andrea & Lemmens-Krug, Katharina & Vossensteyn, Hans 2015: Performance-based funding and performance agreements in fourteen higher education systems. Report for the Ministry of Education, Culture and Science. Center for Higher Education Policy Studies.
- de Boer, Harry 2016a: Strengthening Research at the Dutch 'Hogescholen': From Ideas to Institutionalization. In: Policy Analysis of Structural Reforms in Higher Education. Palgrave Studies in Global Higher Education. Palgrave Macmillan, Cham.
- de Boer, Harry 2016b: The Netherlands – Strengthening research in Universities of Applied Sciences. One of twelve case studies as part of the Structural Reform in Higher Education. April 2016. European Commission. Education and Culture.
- de Boer, Harry & van Vught, Frans 2016: Higher education governance in the Netherlands: from a Janus-head to Trimurti. In Nico Cloete, Leo Goedegebuure, Ase Gornitzka, Jens Jungblut & Bjorn Stensaker (ed.): Pathways Through Higher Education Research: A Festschrift in honour of Peter Maassen. Department of Education, University of Oslo, 25-32.
- European Commission 2016: Education and training monitor 2016. Netherlands.
https://ec.europa.eu/education/sites/education/files/monitor2016-nl_en.pdf
- Hallituksen esitys eduskunnalle ammattikorkeakoululaiksi ja laiksi yliopistolain 49 §:n muuttamisesta. Eduskunta 4.4.2014. Luettu osoitteessa
https://www.eduskunta.fi/FI/vaski/HallituksenEsitys/Documents/he_26+2014.pdf
- Jonkers, Koen & Zacharewicz, Thomas 2016: Research performance based funding systems: a comparative assessment. Joint research centre. European Union.
- Koutsogeorgopoulou, Vassiliki 2016: Addressing the challenges in higher education in Norway. OECD Economics department working papers No. 1285. OECD Publishing, Paris.
<http://dx.doi.org/10.1787/5jm0xf28vw8s-en>
- Kosonen Jonna, Miettinen Tarmo, Sutela Marja ja Turtiainen Matti. 2015. Ammattikorkeakoululaki. Kauppakamari, Helsinki.
- Lowy, Alex & Hood, Phil (2004) "Leaders manage dilemmas", Strategy & Leadership, Vol. 32 Issue.
- Nuffic 2015: The Norwegian education system described and compared with the Dutch system.
- Nyborg, Per 2007: Higher education in Norway – Fifty years of development.
- OECD 2013: Education policy outlook. Norway. OECD.
- OECD 2014: Education policy outlook. Netherlands. October 2014. OECD.
- Opetus- ja kulttuuriministeriö. 2015. Tarjouspyyntö. Vuonna 2010 voimaan tulleen yliopistolakiuudistuksen ja vuosina 2014–2015 tapahtuneen ammattikorkeakoulu-uudistuksen vaikutusten arviointi. 4.5.2015. Dnro OKM/24/240/2015.
- Opetus- ja kulttuuriministeriö (OKM), 2015. Ehdotus ammattikorkeakoulujen rahoitusmalliksi 2017 alkaen. Opetus- ja kulttuuriministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2015:18.
- Opetus- ja kulttuuriministeriö. 2015a. Yliopistolaitoksen ja yliopistolain uudistaminen. Luettu 14.9.2015 osoitteessa: http://www.minedu./OPM/Koulutus/koulutuspolitiikka/Hankkeet/Yliopistolaitoksen_uudistaminen/
- Opetus- ja kulttuuriministeriö. 2015b. Ehdotus yliopistojen rahoitusmalliksi 2017 alkaen. 7.12.2015.
- Opetus- ja kulttuuriministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2015:19. Luettu 21.4.2016 osoitteessa: <http://www.minedu./OPM/Julkaisut/2015/yliopistot.html>
- Opetus- ja kulttuuriministeriön asetus ammattikorkeakoulujen perusrahoituksen laskentakriteereistä 1457/2014.

- Opetus- ja kulttuuriministeriön asetus ammattikorkeakoulujen perusrahoituksen laskentakriteereistä 814/2016.
- Patton, Michael (2011). *Developmental Evaluation: Applying Complexity Concepts to Enhance Innovation and Use*. New York, NY: Guilford Press. 373 pages.
- Scriven, Michael. 2013. *The Foundation and Future of Evaluation*. (toim.) Donaldson, Stewart. *The future of evaluation in society: A tribute to Michael Scriven*. Charlotte, NC.
- Stensaker, Bjorn 2008: *National system analysis: Norway*. In CHEPS: *Progress in higher education reform across Europe. Governance and funding reform. Volume 2: Methodology, performance data, literature survey, national systems analysis and case studies*.
- Vipunen. Opetushallinnon tilastopalvelu. Opetus- ja kulttuuriministeriö ja Opetushallitus.

Liite 1.

Opiskelijakysely ammattikorkeakoulu-uudistuksesta

Tervetuloa kyselytutkimukseen!

Tällä kyselyllä selvitämme opiskelijoilta, millaisia käytännön vaikutuksia ammattikorkeakoulu-uudistuksella on ollut mm. opiskelijoiden opintotarjontaan, opetuksen laatuun, opintojen työelämälähtöisyyteen, vaikuttamismahdollisuuksiin ja omien opintojen suunnitteluun. Vastaamalla kyselyyn voit vaikuttaa ammattikorkeakoulujen kehittämiseen.

Vastaaminen vie noin 10-15 minuuttia. Tietojen keräämisestä ja käsittelystä vastaa Owl Group Oy. Kaikki vastaukset käsitellään luottamuksellisesti.

Taustatiedot

* 1. Mitä tutkintoa suoritat tällä hetkellä?

- Amk-tutkintoon johtava nuorten koulutus
- Amk-tutkintoon johtava aikuiskoulutus
- Ylempi amk-tutkinto
- Muu, mikä?

* 2. Koulutusalasasi

- Humanistinen ja kasvatusala
- Kulttuuriala
- Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala
- Luonnontieteiden ala
- Tekniikan ja liikenteen ala
- Luonnonvara- ja ympäristöala
- Sosiaali-, terveys- ja liikunta-ala
- Muu, mikä?

* 3. Ammattikorkeakoulu, jossa opiskelet

* 4. Minä vuonna olet aloittanut opinnot ammattikorkeakoulussasi? (ensimmäinen nykyisessä ammattikorkeakoulussa aloitettu tutkinto)

* 5. Oletko jossain vaiheessa opintojasi osallistunut seuraavien ammattikorkeakoulun toimielinten toimintaan

	Kyllä	Ei	En osaa sanoa
Ammattikorkeakoulun hallitus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ammattikorkeakoulun sisäiset kehittämisneuvostot ja toimikunnat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Opiskelijakunnan toiminta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ainejärjestön toiminta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muu, mikä? (Täsmennä alla olevaan laatikkoon)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Täsmennä:

* 6. Kuinka hyvin tunnet vuosina 2014-2015 toteutetun ammattikorkeakoulu-uudistuksen sisällöt? (Ammattikorkeakoululaki ja rahoitusmalli)

- Erittäin huonosti
- Melko huonosti
- Ei hyvin eikä huonosti
- Melko hyvin
- Erittäin hyvin

Opetuksen ja ohjauksen laatu

7. Miten arvioisit keskimäärin seuraavia opetuksen ja ohjauksen laadun osatekijöitä?

	Huono	Melko huono	Ei hyvä eikä huono	Melko hyvä	Hyvä	En osaa sanoa
Opettajien pedagogiset taidot (esim. innostavuus ja kannustavuus)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Opettajien sisällöllinen osaaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Käytetyt opetusmenetelmät	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Opintojen ohjauksen laatu ja saatavuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Opinnäytetyöhön liittyvän ohjauksen laatu ja saatavuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lähiopetuksen määrä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saatavilla olevat harjoittelupaikat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muu, mikä? (Täsmennä alla olevaan laatikkoon)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Täsmennä:

8. Onko opetuksen ja ohjauksen laadussa tapahtunut muutoksia sinä aikana, kun olet opiskellut nykyisessä ammattikorkeakoulussasi?

	Heikentynyt merkittävästi	Heikentynyt jonkin verran	Pysynyt samana	Parantunut jonkin verran	Parantunut merkittävästi	En osaa sanoa
Opettajien pedagogiset taidot (esim. innostavuus ja kannustavuus)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Opettajien sisällöllinen osaaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Käytetyt opetusmenetelmät	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Opintojen ohjauksen laatu ja saatavuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Opinnäytetyöhön liittyvän ohjauksen laatu ja saatavuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lähiopetuksen määrä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saatavilla olevat harjoittelupaikat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muu, mikä? (Täsmennä alla olevaan laatikkoon)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Täsmennä:

9. Mitkä tekijät ovat omasta mielestäsi vaikuttaneet eniten opetuksen ja ohjauksen laadun muutoksiin?

Omien opintojen suunnittelu ja opintotarjonta

10. Kuinka hyvin koet pystyväsi vaikuttamaan oman opintokokonaisuutesi rakentamiseen (esim. valittavat kurssit, harjoittelut)?

- Erittäin huonosti
- Melko huonosti
- Ei hyvin eikä huonosti
- Melko hyvin
- Erittäin hyvin
- En osaa sanoa

11. Onko seuraavissa opintojen suunnitteluun ja suorittamiseen vaikuttavissa tekijöissä tapahtunut muutosta sinä aikana, kun olet opiskellut nykyisessä ammattikorkeakoulussa?

	Heikentynyt merkittävästi	Heikentynyt jonkin verran	Pysynyt samana	Parantunut jonkin verran	Parantunut merkittävästi	En osaa sanoa
Kurssitarjonnan laajuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kurssien ajoittuminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pakollisten / yhteisten opintojen määrä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eri tavat suorittaa opintoja (esim. verkko- ja etäopinnot, iltaopinnot)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mahdollisuudet suorittaa osa opinnoista muissa ammattikorkeakouluissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mahdollisuudet suorittaa opintoja yliopistossa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kurssien tenttimismahdollisuudet (esim. ajankohta ja tapa)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muissa korkeakouluissa suoritettujen opintojen hyväksi lukeminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mahdollisuudet suorittaa opintoja ulkomailla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muu, mikä? (Täsmennä alla olevaan laatikkoon)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Täsmennä:

12. Arvioi seuraavia ammattikorkeakouluusi liittyviä väittämiä.

	Täysin eri mieltä	Melko eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Melko samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En osaa sanoa
Tutkinnon / opintopisteiden suorittamiselle asetetut määräajat ovat tiukentuneet.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Opintopisteiden eteen täytyy tehdä töitä aikaisempaa vähemmän.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Opiskelutahdissa ei ole mielestäni tapahtunut merkittävää muutosta viime vuosien aikana.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. Miten ammattikorkeakoulusi opintotarjonta on kehittynyt sinä aikana, kun olet opiskellut nykyisessä ammattikorkeakoulussa?

Opintojen työelämälähtöisyys

14. Onko sinulla ollut opintojesi aikana mahdollisuus olla vuorovaikutuksessa työelämän kanssa seuraaviin liittyen?

	Erittäin vähän	Melko vähän	Jonkin verran	Melko paljon	Erittäin paljon	En osaa sanoa
Työelämän edustajien vierailijaluennot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työelämään liittyvät projektit osana kurssia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kurssin suunnittelu / toteutus yhdessä työelämän edustajan kanssa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vierailut potentiaalsiin työnantajaorganisaatioihin osana kurssia / opintoja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Opiskelijakunnan järjestämät yhteiset tapahtumat tai vierailut potentiaalsiin työnantajaorganisaatioihin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Harjoittelut osana opintoja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Opinnäytetyö toimeksiantona työelämän edustajille	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muu, mikä? (Täsmennä alla olevaan laatikkoon)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Täsmennä:

15. Miten arvioisit työelämäyhteistyön kehittymistä opinnoissasi?

	Vähentynyt merkittävästi	Vähentynyt jonkin verran	Pysynyt samana	Lisääntynyt jonkin verran	Lisääntynyt merkittävästi	En osaa sanoa
Työelämään liittyvät projektit osana opintoja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työelämän edustajien vierailijaluennot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kurssin suunnittelu / toteutus yhdessä työelämän edustajan kanssa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vierailut potentiaalsiin työnantajaorganisaatioihin osana kurssia / opintoja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Opiskelijakunnan järjestämät yhteiset tapahtumat tai vierailut potentiaalsiin työnantajaorganisaatioihin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Harjoittelut osana opintoja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Opinnäytetyö toimeksiantona	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muu, mikä? (Täsmennä alla olevaan laatikkoon)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Täsmennä:

16. Millaisia esimerkkejä sinulla on opintojesi työelämälähtöisyydestä?

Osallistuminen ja ammattikorkeakoulun kehittäminen

17. Kuinka hyvin ammattikorkeakoulussasi tiedotetaan seuraavan tasoisten hallintoelinten **päätösten suunnittelusta ja valmistelusta** opiskelijoille?

	Erittäin huonosti	Melko huonosti	Ei hyvin eikä huonosti	Melko hyvin	Erittäin hyvin	En osaa sanoa
Ammattikorkeakoulun hallitus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ammattikorkeakoulun rehtori	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muut ammattikorkeakoulun johtotason hallintoelimet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oman koulutusohjelman johto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Opiskelijakunta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18. Kuinka hyvin ammattikorkeakoulussasi tiedotetaan seuraavien hallintoelinten tekemistä **päätöksistä** opiskelijoille?

	Erittäin huonosti	Melko huonosti	Ei hyvin eikä huonosti	Melko hyvin	Erittäin hyvin	En osaa sanoa
Ammattikorkeakoulun hallitus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ammattikorkeakoulun rehtori	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muut ammattikorkeakoulun johtotason hallintoelimet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oman koulutusohjelman johto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Opiskelijakunta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

19. Kuinka hyvin opiskelijat voivat ammattikorkeakoulussasi osallistua päätösten suunnitteluun, valmisteluun ja päätöksentekoon?

	Erittäin huonosti	Melko huonosti	Ei hyvin eikä huonosti	Melko hyvin	Erittäin hyvin	En osaa sanoa
Ammattikorkeakoulun hallitus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muut ammattikorkeakoulun johtotason hallintoelimet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oman koulutusohjelman johto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Opiskelijakunta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

20. Onko opiskelijoiden mahdollisuus osallistua ammattikorkeakoulusi päätöksentekoon mielestäsi kasvanut viime vuosien aikana?

- Ei lainkaan
- Melko vähän
- Melko paljon
- Erittäin paljon
- En osaa sanoa

Yhteenveto kyselystä

21. Mihin seuraavista aihekokonaisuuksista liittyy mielestäsi tällä hetkellä eniten kehitystarpeita omien opintojesi näkökulmasta? Valitse yksi:

- Opetuksen ja ohjauksen laatu
- Omien opintojen suunnittelu
- Opintotarjonnan laajuus
- Työelämäyhteistyö opintojen aikana
- Osallistuminen ja ammattikorkeakoulun kehittäminen

22. Voit halutessasi perustella vastaustasi:

23. Mihin seuraavista aihekokonaisuuksista olet tällä hetkellä kaikkein tyytyväisin omissa opinnoissasi? Valitse yksi:

- Opetuksen ja ohjauksen laatu
- Omien opintojen suunnittelu
- Opintotarjonnan laajuus
- Työelämäyhteistyö opintojen aikana
- Osallistuminen ja ammattikorkeakoulun kehittäminen

24. Voit halutessasi perustella vastaustasi:

25. Muut kommentit ammattikorkeakoulujen kehittämiseen liittyen:

Kiitos vastauksestasi! Valitse vielä "lähetä vastaukset" vastausten tallentamiseksi.

Liite 2.

Henkilöstökysely ammattikorkeakoulu-uudistuksesta

Tervetuloa kyselytutkimukseen

Tällä kyselyllä selvitetään ammattikorkeakoulujen henkilöstöltä, minkälaisia vaikutuksia ammattikorkeakoulu-uudistuksella on ollut mm. henkilöstön omaan työhön, osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksiin, ammattikorkeakoulujen toimintaprosesseihin ja työhyvinvointiin. Tuloksia hyödynnetään ammattikorkeakoulu-uudistuksen vaikutusten arvioinnissa. Vastaamalla kyselyyn voit vaikuttaa ammattikorkeakoulujen kehittämiseen.

Vastaaminen vie noin 10-15 minuuttia. Tietojen keräämisestä ja käsittelystä vastaa Owal Group Oy. Kaikki vastaukset käsitellään luottamuksellisesti.

Kiitos, että osallistut kyselytutkimukseen. Palautteesi on tärkeää.

Taustatiedot

* 1. Millä koulutusosalalla / yksikössä työskentelet?

- Humanistinen ja kasvatusala
- Kulttuuriala
- Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala
- Tekniikan ja liikenteen ala
- Luonnonvara- ja ympäristöala
- Sosiaali-, terveys- ja liikunta-ala
- Matkailu-, ravitsemis- ja talousala
- Yhteiset oppiaineet (esim. kielenopetus)
- Hallinto / tukipalvelut / viestintä
- Muu, mikä?

* 2. Mikä alla olevista kuvaa parhaiten nykyistä tehtävääsi?

- Ammattikorkeakoulun johto
- Opetus- ja ohjaushenkilöstö
- TKI-toiminnan henkilöstö
- Muu henkilökunta

* 3. Missä ammattikorkeakoulussa työskentelet?

* 4. Kuinka pitkään olet työskennellyt nykyisessä ammattikorkeakoulussasi?

* 5. Kuinka pitkään olet työskennellyt kokonaisuudessaan eri ammattikorkeakouluissa (ml. nykyinen ammattikorkeakoulu)?

* 6. Oletko ollut jäsenenä ammattikorkeakoulun hallituksessa nykyisessä ammattikorkeakoulussasi?

Kyllä

En

* 7. Kuinka hyvin tunnet vuosina 2014-2015 toteutetun ammattikorkeakoulu-uudistuksen?
(Ammattikorkeakoululaki ja rahoitusmalli)

Erittäin huonosti

Melko huonosti

Ei hyvin eikä huonosti

Melko hyvin

Erittäin hyvin

Amk-uudistuksen vaikutukset omaan työhön ja työhyvinvointiin

8. Arvioi, kuinka paljon seuraavat tekijät ovat vaikuttaneet omaan työhösi kokonaisuudessaan joko suoraan tai välillisesti?

	Ei lainkaan	Jonkin verran	Melko paljon	Erittäin paljon	En osaa arvioida
Ammattikorkeakoululaki	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ammattikorkeakoulujen rahoitusmalli	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ammattikorkeakoulujen rahoitusta koskevat leikkaukset (ja siitä aiheutuneet toimenpiteet)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muut tekijät, mitkä? (Täsmennä alla olevaan laatikkoon)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Täsmennä:

9. Kertoisitko lyhyesti, mitkä ovat olleet keskeisimmät ammattikorkeakoululain vaikutukset työhösi (mikäli niitä on ollut)?

10. Kertoisitko lyhyesti, mitkä ovat olleet keskeisimmät rahoitusmallin vaikutukset työhösi (mikäli niitä on ollut)?

11. Arvioi, miten amk-uudistus (ml. rahoitusmalli) on vaikuttanut suoraan tai välillisesti seuraavien tehtävien toteuttamiseen käyttämäsi aikaan?

	Vähentänyt merkittävästi	Vähentänyt jonkin verran	Pysynyt ennallaan	Lisännyt jonkin verran	Lisännyt merkittävästi	En osaa arvioida amk-uudistuksen vaikutuksia tähän / ei koske minua
Opetus- ja ohjaustehtävät	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Julkaisujen, taiteellisen toiminnan, audiovisuaalisten aineistojen ja tieto- ja viestintäteknisten ohjelmien tuottaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Avoin ammattikorkeakoulu (mm. opetus- ja ohjaustyö, kehitystehtävät)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rahoituksen hakeminen (mm. ulkopuolinen hankeraha)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kansainvälinen yhteistyö	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hallinnollinen raportointi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Johtaminen ja esimiestyö	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muu työelämän kanssa tehtävä yhteistyö	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muu, mikä? (Täsmennä alla olevaan laatikkoon)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Täsmennä:

12. Arvioi, minkälaisia seurauksia amk-uudistuksella ja siihen liittyvillä muutoksilla on ollut omalle työhyvinvoinnillesi?

	Erittäin negatiivinen vaikutus	Melko negatiivinen vaikutus	Ei vaikutusta	Melko positiivinen vaikutus	Erittäin positiivinen vaikutus	En osaa arvioida amk-uudistuksen vaikutuksia tähän
Työmotivaatio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työssä jaksaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työn kuormittavuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oman työpanoksen ja osaamisen arvostus työyhteisössä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työn sisällön mielenkiintoisuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työn ja muun elämän tasapaino	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muu, mikä? (Täsmennä alla olevaan laatikkoon)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Täsmennä:

13. Arvioi, miten amk-uudistus on vaikuttanut suoraan tai välillisesti vaikutus- ja osallistumismahdollisuuksiisi?

	Erittäin negatiivinen vaikutus	Melko negatiivinen vaikutus	Ei vaikutusta	Melko positiivinen vaikutus	Erittäin positiivinen vaikutus	En osaa arvioida amk-uudistuksen vaikutuksia tähän
Mahdollisuus vaikuttaa oman työn sisältöön ja toteuttamiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet oman yksikön (esim. koulutusohjelma) kehittämiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet ammattikorkeakoulutason kehittämiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kehittämistyön valmistelun avoimuus ammattikorkeakoulussa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muu, mikä? (Täsmennä alla olevaan laatikkoon)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Täsmennä:

14. Muut kommentit amk-uudistuksen vaikutuksista omaan työhön, työhyvinvointiin ja vaikutusmahdollisuuksiin?

Amk-uudistuksen vaikutukset johtamiseen

15. Miten arvioisit amk-uudistuksen suoria ja välillisiä vaikutuksia johtamiseen?

	Erittäin negatiivinen vaikutus	Melko negatiivinen vaikutus	Ei vaikutusta	Melko positiivinen vaikutus	Erittäin positiivinen vaikutus	En osaa arvioida amk- uudistuksen vaikutusta tähän
Ammattikorkeakoulun strateginen johtaminen (hallitus)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ammattikorkeakoulun operatiivinen johtaminen (johtoryhmä)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oman yksikön johtaminen / lähiesimiestyö	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rekrytointimenettelyt ja -käytännöt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilöstön palkitseminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyhteisön henki ja toimintatapa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muu, mikä? (Täsmennä alla olevaan laatikkoon)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Täsmennä:

16. Voit perustella tässä edellisiä vastauksiasi:

17. Miten arvioisit ammattikorkeakoulujen strategisen johtamisen ja päätöksenteon kehittyneen vuoden 2014 jälkeen?

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En osaa sanoa
Päätöksentekoprosessit ovat muuttuneet aikaisempaa selkeämmiksi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Päätöksentekoprosessit ovat nopeutuneet.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ammattikorkeakoulumme on sisäisesti aikaisempaa kyvykkäämpi reagoimaan ympäröivän yhteiskunnan tarpeisiin.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ammattikorkeakoulussamme kiinnitetään aiempaa enemmän huomiota tuloksellisuuteen ja tehokkuuteen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ammattikorkeakoulumme on sisäisesti aikaisempaa halukkaampi uudistumaan.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ammattikorkeakoulun eri tason yksiköt (esim. koulutusohjelmat, toimipisteet) voivat riittävästi vaikuttaa ammattikorkeakoulun strategian sisältöön.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18. Voit perustella tässä edellisiä vastauksiasi:

Amk-uudistuksen vaikutukset toimintaprosesseihin ja resursointiin

19. Miten arvioisit ammattikorkeakoulujen toimintaprosesseja koskevien väittämien kehittymistä vuoden 2014 jälkeen?

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En osaa sanoa
Ammattikorkeakoulussamme seurataan opiskelijoiden valmistumista koulutusala- ja tutkintokohtaisesti aiempaa enemmän.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ammattikorkeakoulussamme kiinnitetään enemmän huomiota opetuksen laatuun.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ammattikorkeakoulussamme tuetaan opiskelijoita opintojen etenemisessä aiempaa enemmän.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ammattikorkeakoulumme on panostanut selkeästi aiempaa enemmän TKI-toimintaan.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yrittäjämäinen toimintakulttuuri on lisääntynyt ammattikorkeakoulussamme.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Voit perustella vastauksiasi:

20. Miten arvioisit ammattikorkeakoulunne käytössä olevien resurssien kohdentamisen kehittyneen vuoden 2014 jälkeen?

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En osaa sanoa
Amk-uudistus on johtanut tiettyjen koulutusalojen resurssien lisäämiseen ammattikorkeakoulussamme.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Amk-uudistus on johtanut tiettyjen koulutusalojen resurssien vähentämiseen ammattikorkeakoulussamme.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mielestäni ammattikorkeakoulumme koulutusalojen välisten resurssien muuttamisella on ollut positiivinen vaikutus.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ammattikorkeakoulussamme on lisätty voimavaroja opetuksen laadun ja opiskelijoiden tukipalveluiden parantamiseen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ammattikorkeakoulussamme on kohdennettu uudella tavalla voimavaroja TKI-toimintaan.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Resurssit osataan kohdentaa aiempaa paremmin strategisten valintojen mukaisesti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ammattikorkeakoulussamme panostetaan resursseja ylempiin ammattikorkeakoulututkintoihin aiempaa enemmän.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Voit perustella vastauksiasi:

21. Miten arvioisit ammattikorkeakoulun taloutta ja asemaa koskevien väittämien kehittymistä vuoden 2014 jälkeen?

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En osaa sanoa
Ammattikorkeakoulumme rahoituksen hankinnassa hyödynnetään uusia toimintatapoja ja periaatteita.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Amk-uudistuksen myötä henkilöstön tietoisuus ammattikorkeakoulun taloudesta on kasvanut.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ammattikorkeakoulumme taloudellisessa asemassa tapahtuneet muutokset eivät ole heikentäneet ammattikorkeakoulun kykyä huolehtia tehtävästään.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Voit perustella vastauksiasi:

Amk-uudistuksen vaikutukset TKI-toimintaan ja yhteistyöhön muiden korkeakoulujen kanssa

22. Miten arvioisit seuraavia työelämäyhteistyötä kuvaavia väittämiä?

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En osaa sanoa
Ammattikorkeakoulumme työelämäyhteistyö on aikaisempaa tiiviimpää.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen mukana uudenaikaisessa yhteistyössä yritysten ja muiden sidosryhmien kanssa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ammattikorkeakoulumme TKI-toiminta on aikaisempaa vaikuttavampaa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

23. Millaisia esimerkkejä sinulla on amk-uudistuksen vaikutuksista yhteistyörakenteisiin työelämän kanssa?

24. Arvioi, miten amk-uudistus on vaikuttanut suoraan tai välillisesti yhteistyöhön muiden korkeakoulujen ja sidosryhmien kanssa?

	Erittäin negatiivinen vaikutus	Melko negatiivinen vaikutus	Ei vaikutusta	Melko positiivinen vaikutus	Erittäin positiivinen vaikutus	En osaa arvioida amk-uudistuksen vaikutuksia tähän
Yhteistyö muiden kotimaisten ammattikorkeakoulujen kanssa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yhteistyö ulkomaalaisten ammattikorkeakoulujen kanssa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yhteistyö yliopistojen tai tutkimuslaitosten kanssa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yhteistyö yrityselämän kanssa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yhteistyö muiden alueen työllistäjien kanssa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muu, mikä? (Täsmennä alla olevaan laatikkoon)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Täsmennä:

25. Millaisia esimerkkejä sinulla on amk-uudistuksen vaikutuksista yhteistyörakenteisiin muiden ammattikorkeakoulujen, yliopistojen ja tutkimuslaitosten kanssa?

Yhteenveto amk-uudistuksen vaikutuksista

26. Valitse seuraavista kaksi asiaa, missä ammattikorkeakoulussasi on mielestäsi tapahtunut eniten positiivista kehitystä viimeisen kolmen vuoden aikana.

- Ammattikorkeakoulun johtaminen / johtamisjärjestelmä
- Esimiestyö
- Ammattikorkeakoulun tuloksellisuus ja toiminnan tehokkuus
- Työhyvinvointi
- Opetuksen ja ohjauksen laatu
- Opetustarjonta
- Yhteistyö muiden korkeakoulujen kanssa
- TKI-toiminta ja työelämäyhteistyö
- Kansainvälinen yhteistyö

Mitkä ovat olleet mielestäsi valitsemiesi kahden muutoksen keskeisimmät ajurit?

(Esim. ammattikorkeakoululaki, rahoitusmalli, ammattikorkeakoulun oma strategia, taloudellinen tilanne, operatiivinen johtaminen)

27. Valitse seuraavista kaksi asiaa, missä ammattikorkeakoulussasi on mielestäsi tapahtunut eniten negatiivista kehitystä viimeisen kolmen vuoden aikana.

- Ammattikorkeakoulun johtaminen / johtamisjärjestelmä
- Esimiestyö
- Ammattikorkeakoulun tuloksellisuus ja toiminnan tehokkuus
- Työhyvinvointi
- Opetuksen ja ohjauksen laatu
- Opetustarjonta
- Yhteistyö muiden korkeakoulujen kanssa
- TKI-toiminta ja työelämäyhteistyö
- Kansainvälinen yhteistyö

Mitkä ovat olleet mielestäsi valitsemiesi kahden muutoksen keskeisimmät ajurit?

(Esim. ammattikorkeakoululaki, rahoitusmalli, ammattikorkeakoulun oma strategia, taloudellinen tilanne, operatiivinen johtaminen)

28. Muut yleiset kommentit amk-uudistuksen vaikutuksista:

Paina vielä lopuksi "lähetä" vastausten tallentamiseksi. Suuri kiitos vastauksistasi!



Opetus- ja kulttuuriministeriö

Undervisnings- och kulturministeriet

Ministry of Education and Culture

Ministère de l'Éducation et de la Culture

ISBN: 978-952-263-588-4 (PDF)

ISSN: 1799-0351 (PDF)