

PROJEKTEILLA PAREMPAA LAATUA YLIOPISTOIHIN?

Markkinatalousvetoisen kulttuurin soveltaminen yliopistoihin ei ole ongelmatonta. Erilaiset laadun kohottamisen nimissä tehtävät kehittämishankkeet ilmentävät markkinataloustumista keskusjohtoisina ja nopeampoisina. Onnistuessaan kehittämishanke luo perustan aidoille uudistuksille.

MIRA HUUSKO & JANI URSIN

Yksi keskeisiä viimeaikaisen työkuulttuurin muutoksia on ollut työn organisoiminen projekteihin. Myös yliopistoissa erilaiset koulutuksen, tutkimuksen sekä hallinnon kehittämishankkeet ja -projektit ovat huomattavasti lisääntyneet. Näiden projektien tarkoituksena on toisaalta arvioida yliopiston onnistumista sen keskeisissä tehtävissä, tutkimuksessa ja opetuksessa, toisaalta luoda uusia pysyviä toimintamalleja, kuten laatujärjestelmiä, yliopistoihin. Tällaisten kehittämishankkeiden perustaminen onkin yliopistolain (1997/645, 4§) mukaista, sillä laissa yliopistoja veloitetaan edistämään vapaata tutkimusta, tieteellistä ja taiteellista sivistystä sekä antamaan tutkimukseen perustuvaa ylintä opetusta, mutta yliopistoja veloitetaan myös arvioimaan omaa toimintaansa.

Opetuksen, tutkimuksen ja arvioinnin tulisikin tukea toisiaan siten, että arvioiva toiminta on tutkimuksen ja opetuksen kehittämisen perustana. Opetusministeriö ja yliopistot ovat rahoittaneet erilaisten opetuksen ja tutkimuksen kehittämishankkeiden toteuttamista – jopa siinä määrin, että yliopistotoiminnan uudistamishankkeet näyttävät olevan opetusta ja tutkimusta keskeisimpiä, ainakin hankerahoja jaettaessa. Osin tämä on perusteltua, sillä ollaanhan nyt siirtymässä uuteen tutkinto- ja palkkausjärjestelmään. Vielä pidemmälle vietyinä nämä kehittämistoimet tähtäävät suomalaisen kilpailukyvyyn parantamiseen globaaleilla koulutus- ja tutkimusmarkkinoilla. Voidaan kuitenkin kysyä, miten hyvin projekteilla pystytään kehittämään yliopistojen toimintaa.

Akateemisen työn muutoksen taustalla on yrityselämästä yliopistoihin rantautunut tuloksellisuutta ihannoiva työkuulttuuri. Tässä kulttuuris-

sa korostuvat perinteiset akateemiset arvot kyseenalaistavat uusliberalistiset aatteet ja tehokkuutta mittaavat (määrälliset) indikaattorit. Markkinatalousvetoisen kulttuurin soveltaminen yliopistoihin ei kuitenkaan ole ongelmatonta. Yliopistoissa voittoa tuottavien tulosyksiköiden sijaan toiminnan perustana ovat eri tiedekulttuureita edustavat ainelaitokset. Niinpä akateemisen työn tulosta, oli se sitten annettua koulutusta tai tuotettua uutta tieteellistä tietoa, on vaikea määrittää määrällisin kriteerein. Helppoa on mitata, montako maisteria ja tohtoria vuodessa valmistuu, mutta miten arvioida, mitä vastavalmistuneet ovat oppineet ja mitä he työmarkkinoille siirtyessään osaavat. Tämän oppimisen ja laajemmin koulutuksen vaikuttavuuden arvioiminen olisi tärkeämpää kuin valmistuneiden lukumäärän laskeminen.



Mira Huusko



Jari Ursin

TEHOKKUUDEN JA LAADUN YHTEISELO ONGELMALLINEN

Ymmärrettävästi vastavalmistuneiden määrät kiinnostavat yliopistoja ja opetusministeriötä, sillä onhan maistereiden ja tohtoreiden lukumäärät

keskeinen yhteisesti sovittu yliopistojen perusrahoituksen kriteeri. Opetuksen kehittämisen näkökulmasta tärkeää olisi kuitenkin pyrkiä määrällisten tavoitteiden sijaan *laadullisiin* kriteereihin. Tämä onkin usean opetuksen kehittämishankkeen keskeinen tavoite, mutta on vaikea uskoa, että merkittäviä laadullisia parannuksia syntyy nykyisessä tuloksellisuutta ja tehokkuutta korostavassa akateemisessa kulttuurissa. Oikeastaan ei ole perusteltua puhua enää *akateemisesta kulttuurista*, vaan kulttuurin sijaan yliopistollista työtä määrittävät uudet markkinahenkiset reunaehdot. Näiden reunaehtojen ristiriitainen piirre on, että niissä kriitikkömästi peräänkuulutetaan tehokkuuden ja laadun ongelmatonta yhteiseloja ja yhteensovittamista. Jokaisen työntekijän on opetettava ja tutkittava enemmän ja laadukkaammin sekä kehitettävä omaa ja työyhteisönsä toimintaa tehokkaammaksi ja laadukkaammaksi – myös uusi palkkausjärjestelmä näyttää tukevan tätä kehitystä. Tämän ”tehokkaammin ja laadukkaammin” -ajattelun aineiksi tuntuvat useat kehittämishankkeet, tahtoen tai tahtomattaan, päätyneen.

Kehittämishankkeet ovat usein yliopistojen keskushallinnon käynnistämiä projekteja, joiden tarkoituksena on parantaa yliopiston toimintaedellytyksiä kansallisessa ja kansainvälisessä kilpailussa. Projektien esittämät pyynnöt ja kehittämis ehdotukset tulkitaan usein siis hallinnosta tuleviksi määräyksiksi. Pedagogisesti ja kehittämisen näkökulmasta tarkasteltuna tällaisen ylhäältä alas -toimintatavan on vaikea nähdä johtavan pitkäkestoiseen tai pysyvään muutokseen. Toki näin voi parhaimmillaan tapahtua, mutta halu kehittää opetusta, tutkimusta tai henkilöstön hyvinvointia ei tällöin tapahdu laitoksen tai yksikön omasta aloitteesta, vaan hallinnon projektiksi verhoaman kehittämistoiminnan takia.

Projektiperustaisten kehittämishankkeiden ongelmana on myös niiden määräaikaisuus ja lyhytjänteisyys. Erityisen vaikeaksi tämän tekee, että ainelaitosten ja muiden yliopiston yksiköiden oletetaan sopeutuvan projektien sykliseen ja nopea-tempoiseen rytmiin. Laitosten on kehitettävä ja raportoitava toimintaansa kehittämishankkeen määrittämässä tahdissa. Tällaisessa tilanteessa tiede- ja laitospolitiikka joutuu helposti törmäyskurssille kehittämishankkeen tavoitteiden kanssa, sillä usein hanke kyseenalaistaa myös ainelai-

stojen organisatorisia rakenteita ja jopa tieteenalan perusolemusta. Jo pelkän ainelaitoskulttuuriin vaikuttaminen ulkoapäin ohjatulla määräaikaisella projektilla on haasteellista, mutta pyrkimys puuttua tieteenalan perustaviin episteemisiin rakenteisiin tulkitaan usein jo akateemisen vapauden ja itsemääräämisoikeuden rajoittamiseksi. Nämä kaksi kehittämishankkeita luonnehtivaa piirrettä, keskushallintojohtoisuus ja nopea-tempoisuus, ovat korkeakoulutuksen byrokratisoitumisen ja markkinataloistumisen eräitä seurauksia. Keskushallintojohtoisuus on näkynyt muun muassa suhteellisen suurena hallintohenkilöstön määrän kasvuna yliopistoissa – ei vähiten juuri lisääntyneiden kehittämishankkeiden ja -projektien seurauksena. Voidaan myös miettiä, onko hankkeiden toteuttamiseen valituilla henkilöillä tarvittavaa pätevyyttä toteuttaa uudistuksia. Hankkeiden pyrkimys aikaansaada lyhyessä ajassa näkyviä tuloksia heijastaa yliopiston kulttuurista murrosta kohti yrityslaitosta. Kehittämishankkeet ja -projektit eivät siis itsessään ole ongelman ydin, vaan niiden toiminnan taustalla oleviin arvoihin on syytä suhtautua kriittisesti. Yritysmaailmalähtöinen tulospolitiikka pystyy heikosti ottamaan huomioon yliopiston keskeisen piirteen, sen, että yliopistot rakentuvat oman historian ja traditionsa omaavista tieteenaloista. Yliopistossa ei siis ole vain yksi opetusta, tutkimusta ja niiden kehittämistä määrittävä kehys, jota muuttamalla uudistuksia tapahtuisi. Näitä akateemista työtä ja arvoja määrittäviä kehyyksiä on monia. Kehittämishankkeiden pitäisikin ottaa paremmin huomioon yliopiston kulttuurinen moninaisuus.

KEHITTÄMISHANKKEITAKIN VOI TOTEUTTA TOISIN

Miten erilaista toimintakulttuuria edustava kehittämishanke tai -projekti voisi sitten ottaa huomioon ainelaitosten tiedekulttuuriset lähtökohdat? Eräänä ratkaisuna voisi olla, että kehittämishankkeet olisivat yhden yliopiston kattavuuden sijaan tieteenalakohtaisia. Esimerkkinä tästä ovat valtakunnalliset tutkintorakennemuutosten yhteydessä perustetut alakohtaiset kehittämishankkeet ja työryhmät, joissa pystytään pureutumaan paremmin tiedekulttuuriin eroihin. Projektien suunnittelussa olisi hyvä ottaa mukaan myös laitosten edustajat, jolloin ainelaitokset paremmin sitoutuisivat hankkeisiin, niiden tavoitteisiin ja

toteutukseen. Projektin onnistumisen näkökulmasta olisi myös tärkeää, että kehittäminen ja oman toiminnan arviointi vakiintuisi osaksi yliopistoja ja sen yksiköitä – mikä onkin epäilemättä usean kehittämishankkeen tavoitteena. Tämä tavoite ei kuitenkaan aina toteudu, sillä kehittämissanke näyttää synnyttävän vain uuden projektin sen sijaan, että se tekisi itsensä tarpeettomaksi. Ehkä kaikkein toimivan tapa saada arviointi ja kehittäminen osaksi yliopistojen arkea, on perustaa laatu- ja arviointiasioiden pitkäjänteiseen kehittämiseen keskittyvä pysyvä yksikkö. Tällaisia yksiköitä onkin jo muutamissa suomalaisissa yliopistoissa. Näin myös laitosten henkilökunta kuormittuisi vähemmän. Kehittämisprosessit – tai erilaisiin kyselyihin vastaaminen – kasaantuvat yleensä samoille työryhmille tai henkilöille. Laitosten pitäisikin saada kokea myös projektien tuoma hyöty oman opetus- ja tutkimustyönsä tukena.

PARHAIMMILLAAN JA PAHIMMILLAAN

Kehittämishankkeiden lähtökohdat ovat epäilemättä tärkeitä ja projekteille näyttäisi olevan sosiaalinen tilaus. Kukapa meistä ei haluaisi olla osaavampi opettaja, tutkija tai työyhteisön jäsen. Toisaalta kehittämishankkeet eivät ole ainelaitosten tavoin tiede- ja orga-

nisaatiokulttuurien velvoitteiden alaisia, jolloin hankkeilla on mahdollista tarkastella kehittämissankeita usein ainelaitoksia innovatiivisemmin ja ennakkoluulottomammin. Onnistuessaan kehittämishanke luokin perustan aidoille uudistuksille. Kehittämishankkeet ovat myös hyviä organisatiomuisteja, sillä projektin tarpeisiin kerätään usein monenlaista tietoa ja aineistoja. Projektiin kerääntyä siis arvokasta tietoa kehittämisen taustaksi, mutta tätä tietoa on osattava käyttää muuhunkin kuin vain kehittämissankte loppuraportteihin. Kehittämishankkeiden haasteena onkin, miten kerätty tieto palautetaan ainelaitosten ja muiden yksiköiden hyödyksi siten, että aitoa pitkäjänteistä kehittämistä tapahtuu.

Pahimmillaan kehittämishankkeet ovat kuin kesäiset trombit: ne ilmaantuvat kuin tyhjästä myllertäen alun perin selkeät kokonaisuudet pirstaleisiksi palapeleiksi vain kadotakseen yhtä yllättäen kuin tulivatkin. Parhaimmillaan kehittämishankkeet taas kyseenalaistavat vuosikymmeniä vanhoja toimintatapoja nostoen esiin yliopistojen, ainelaitosten ja muiden yksiköiden sekä viime kädessä tutkijoiden ja opettajien toiminnan olennaisia kehittämiskohteita. Kehittämishankkeiden lähtökohtia ja toimintaa tulisi kuitenkin tarkastella kriittisesti. Tähän meillä akateemisilla pitäisi olla hyvät valmiudet – onhan kriittisyys keskeistä siinä akateemisessa kulttuurissa, jonka nimien yliopistoissa on vuosisatoja vannottu.