

Miksi korkeakoulut tavoittelevat kansainvälisiä kumppanuuksia:



Tutkimus suomalaisten ammattikorkeakoulujen keski- ja ylimmän johdon kumppanuuskäsityksistä

Pia Puonti & Vuokko Kohtamäki

TIIVISTELMÄ

Artikkelissa tarkastellaan ammattikorkeakoulujen johdon omia näkemyksiä siitä, miksi kansainväliset kumppanuudet ovat tärkeitä korkeakouluille. Viitekehystenä sovelletaan kontingenssiteoriaa, joka keskittyy juuri organisaation ympäristösuhteiden selittämiseen. Tutkimusaineistona on ammattikorkeakoulujohdolle suunnattu sähköinen kysely. Kyselytulosten mukaan korkeakoulut pyrkivät valikoimaan oman korkeakoulun kaltaisia kumppaneita korkeakoulunsa koulutus- ja TKI-toiminnan kehittämiseksi. Kansainväliset kumppanikorkeakoulut ovat omistajataustaltaan erilaisia kuin oma ammattikorkeakoulu on. Keskijohdon motiivit liittyvät erityisesti koulutuksen kehittämiseen. Kumppanuustoiminnan taustalla on useimmiten henkilötason yhteistyösuhteista virinnyt toiminta. Perinteiset kansainväliset toimintamuodot ovat myös monimuotoutuneet. Kumppanuustoiminnalla ammattikorkeakoulut haluavat vaikuttaa myös toimintaympäristöönsä vahvistamalla omia kilpailuasemia suhteessa muihin. Korkeakoulujen kumppanuustoimintaa tulisi tutkia myös niiden asettamien haasteiden näkökulmasta sekä kulttuuristen aspektien osuutta kumppanuustoiminnan jatkuvuuden takaamiseksi.

Avainsanat: kansainvälinen kumppanuus, ylin johto, keskijohto, ammattikorkeakoulu, kontingenssiteoria

ABSTRACT

Bu using an online survey this article examines the mid-level and senior level managers' own views on why international partnerships are important for universities of applied sciences. The applied theoretical framework is a contingency theory that focuses on explaining the organization's environmental relationships. According to the survey results, the institutions aim to select similar partners to their own higher education institution to develop their education and RDI (research, development and innovation) activities. Partner institutions differ in their ownership base. Middle management motives for the international partnership are particularly related to the development of education. Partnerships are mostly the result of co-operation at a personal level. Traditional forms of the international activities between the partners have also been multifaceted. Through partnerships, the institutions also want to influence their operating environment by strengthening their own competitive positions in relation to others. The partnership activities of higher education institutions should also be explored from the point of view of the challenges posed by them, as well as the cultural aspects of the continuity of the partnerships.

Keywords: international partnership, top management, mid-level management, university of applied sciences, contingency theory

JOHDANTO

Kun korkeakoulujen toimintaympäristöt ovat monimuotoisia, entistä kilpailullisempia ja kansainvälisempiä, niin kumppanuuksien merkitys niiden välillä muodostuu lähes välttämättömäksi. Kansainvälistyminen sinänsä on noussut Suomessa korkeakoulupolitiikan tavoitteeksi erityisesti 2000-luvulla. Korkeakoulujen kansainvälistyminen ei ilmene pelkästään opiskelijaliikkuvuutena, vaan yhä enemmän sopimuksiin perustuvana monimuotoisena yhteistyönä. Kyse voi olla yhteisestä koulutustarjonnasta, yhteistutkinnoista tai tutkimustoiminnasta (Altbach ja Knight 2007; Sandström ja Weimer 2016). Erityisesti ammattikorkeakoulut ovat pyrkineet tähän jo vuosia. Liikkuvuuden lisäksi kansainvälinen toiminta ilmenee uusina kilpailussa pärjäämistä tukevana korkeakoulujen keskinäisinä verkostoina ja eri yhteistyömuotoina. Kansainvälisellä toiminnalla on aina yhteiskunnallinen merkitys, mutta myös tietty merkitys itse korkeakouluille. Kansallisesti ja myös Euroopan tasolla korostetaan osaamispääomaa, kilpailukykyä ja innovaatioiden edistämistä (Euroopan komissio 2017). Suomalaisille ammattikorkeakouluille TKI-toiminnan kehittäminen on ollut erityisenä strategisenakin haasteena ja kehittämisen kohteena viime vuosina (Kohtamäki 2015). Kansainvälinen toiminta tuo mukanaan mielenkiintoisen ja uuden ympäristön toisenlaisen kulttuurin ja vieraan kielen myötä. Korkeakoulun omalle maineelle ja näkyvyydelle on usein myös merkitystä sillä, mitkä korkeakoulut tai organisaatiot ovat sen yhteistyökumppaneita. Maineikkaita ja menestyneitä kansainvälisiä yhteistyökumppaneita voidaan hyödyntää sidosryhmäviestinnässä osana julkisuuskuvan rakentamista. Korkeakoulujen erilaiset rankinglistat ja viestintä sosiaalisessa mediassa ovat vaikuttamassa tällaiseen kehitykseen. Tässä tutkimuksessa tarkastelu kohdistuu suomalaisiin ammattikorkeakouluihin.

Suomessa korkeakoulujen autonomian kehystä vahvistettiin yliopistolakiuudistuksella (2009) ja ammattikorkeakoululakiuudistuksella (2014). Johdolla on aikaisempaa paremmat mahdollisuudet ja edellytykset tehdä korkeakoulukohtaisia strategisia valintoja ja päätöksiä niin toiminnan kuin talouden näkökulmista katsottuna. Kansainvälistyminen ja kansainvä-

liset kumppanuuskysymykset kuuluvat myös koko organisaatiotason johdon strategiaan valintoihin, vaikka yhteistyö usein syntyy (esim. Vivanco 2016) ja sitä toteutetaan korkeakoulukontekstissa yksilötasolla (ks. Eddy ja Amey 2014; Perkmann ym. 2013).

Kansainvälisten kumppaneiden on todettu olevan tärkeitä sidosryhmiä korkeakouluille (esim. Altbach ja Knight 2007; Christopher 2012; Lyytinen ym. 2012). Kansainvälistyminen ja kumppanuussuhteet edellyttävät korkeakoulujohdolta tukea ja asian priorisoimista. Kutsumalla kumppanuuksia strategisiksi kumppanuuksiksi (ks. esim. korkeakoulujen ja opetus- ja kulttuuriministeriön väliset sopimukset kaudelta 2013-2016) halutaan korostaa niiden tärkeyttä koko korkeakoulun eikä vain yksittäisen toiminnon tai tehtävän kannalta. Suomessa ministeriöohjaus selkeästi kannustaa kansainvälisten kumppanuuksien muodostamiseen. Kansainvälisten strategisten kumppanuuksien odotetaan vahvistavan korkeakoulujen profiileja. Kehittämisvastuu kumppanuuksista on korkeakouluilla itsellään (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2015a). Korkeakoulujen kansainvälisiä kumppanuuksia ei ole juuri Suomessa tutkittu korkeakoulujohdon näkökulmasta. Tutkimusta on lähinnä yrityssektorin puolella kumppanuuden menestystekijöistä ja haasteista (esim. Mohr ja Spekman 1994) ja jonkin verran korkeakoulukontekstissa (Christopher 2012; Eddy ja Amey 2014, Heffernan ja Poole 2005; Lyytinen ym. 2012). Tämä tutkimus vastaa tähän tietämyksen aukkoon tutkimalla erityisesti suomalaisten ammattikorkeakoulujen johdon käsityksiä kumppanuustoiminnasta.

KUMPPANUUDET JA KANSAINVÄLISTYMINEN KORKEAKOULUISSA

Kumppanuudet herättävät useita peruskysymyksiä. Kumppanuuksista puhutaan ja niihin viitataan, mutta mitä termillä oikeastaan tarkoitetaan (ks. esim. Linder 1999; Hodge ja Greve 2007)? Onko sopimuksellinen yhteistyösuhde sama asia kuin kumppanuussuhde? Yhteistyö voi olla esimerkiksi ulkoistamista, alihankintaa, erilaisia yhteisiä infrastruktuurijärjestelyjä jne. Yhteistyö, liittoutumat, yhteenliittymät, yhteisyritykset, tiimit ja kumppanuudet kuvaavat yleistettynä tilanteita, joissa yksilöt ja organisaatiot liittyvät

yhteen jonkin asian vuoksi. Kumppanuuksiin liittyvä organisaatioiden välinen suhde voi olla löyhä tai kiinteä (Hodge ja Greve 2007). Kiinteällä organisaatiosuhteella, esimerkiksi sopimussuhteella, tavoitellaan mahdollisimman tehokasta palvelun tuottamista, kun taas kumppanuussuhteessa edistetään synergiaetuja sekä palvelun rikastamista (ks. Savas 2000). Voidaan myös olettaa, että public-private -kumppanuuksilla halutaan edistää uuden julkisjohtamisen (new public management) mukaisia lähtökohtia johtamisessa ja uudistuksissa (Savas 2000). Niin 'public' kuin 'private' ovat ulottuvuuksiltaan varsin moninaisia, mutta niiden keskinäistä dikotomiaa ei ole lähestytty monitieteisesti. Kumppanuuksia voidaan tarkastella myös public-private -lähestymistavalla. (Vuori ja Kylänen 2014.)

Globaalisti koulutuksen piirissä on tehty kumppanuuksia UNESCON toimesta jo pitkään muun muassa lasten ja nuorten kouluttautumismahdollisuuksien parantamiseksi (ks. esim. www.unicef.org). Mutta mitä tiedämme korkeakoulujen, erityisesti suomalaisten ammattikorkeakoulujen, kansainvälisistä kumppanuuksista? Tähän vastattaessa on tärkeää määritellä, millä termeillä kumppanuuksia kuvataan (Eddy ja Amey 2014).

Kumppanuuden pääasiallinen tunnusmerkki on yhteistyö. Kumppanuuksilla tavoitellaan eri asioita riippuen siitä, miten toimijat itse kumppanuutta lähestyvät ja mitä kumppanuudelta halutaan. (Linder 1999.) Kumppanuudet voidaan tavoitenäkökulmasta jakaa kolmeen ryhmään; operatiiviseen, taktiseen ja strategiseen kumppanuuteen (Stähle ja Laento 2000). Kumppanuuksien tietopääoman, luottamuksen ja lisäarvon tuottamisen määrä ja taso vaihtelevat näiden kumppanuuskategorioiden välillä. Operatiivisessa kumppanuudessa yhteistyö on ohutta ja yhteistyön onnistuminen edellyttää vain kumppanin toiminnan tuntemusta sekä molempipuolista luottamusta toisen maksu-/tuotantokykyyn. Yhteistyö keskittyy sopimuksella sovitun toiminta-alueen hoitamiseen, josta kumppanuuden toinen osapuoli maksaa korvauksen. (Stähle ja Laento 2000). Korkeakoulukontekstissa kumppanuussuhde voisi esimerkiksi olla tietyn toiminnon kuten markkinoinnin ulkoistamista erilliselle toimijalle; korkeakoulu maksaa markkinointiin erikoistuneelle

yritykselle mainosmateriaalin tuottamisesta. Operatiivinen kumppanuus perustuu siihen, että korkeakoulu maksaa palvelusta tai tuotteesta erilliselle organisaatiolle ja saa taloudelliselle panokselleen vastineeksi tuotoksen eli palvelun tai tuotteen. (Puonti 2017). Taktinen kumppanuus on astetta syvempi kumppanuuden muoto. Toiminta on jo avointa ja kumppanuus tavoittelee uuden oppimista, kumppanusten prosessien yhtenäistämistä sekä päällekkäisyyksien poistamista ja toimintakulttuurien yhdistämistä. Taktista kumppanuutta hallitaan pääosin tiedonhallintajärjestelmän avulla sekä palautejärjestelmän ohjaamana, toisin kuin operatiivista kumppanuutta ohjaa sopimus. Kilpailijan kanssa voidaan toimia taktisina kumppaneina sellaisella toimialueella, jossa keskinäistä kilpailua ei ole. (Stähle ja Laento 2000). Korkeakoulukontekstissa taktista kumppanuutta edustavat esimerkiksi kansainväliset kumppanuuskorkeakoulut, joiden kanssa toteutetaan opiskelija- ja opettajavaihtoa.

Strateginen kumppanuus muodostaa kumppanien välille intensiivisen ja monimuotoisen suhteen, joka vaatii paljon luottamusta (Stähle ja Laento 2000). Tällainen suhde on kuitenkin erittäin haavoittuva ja riskialtis, sillä epäonnistessaan se on kuluttanut organisaatiolta resursseja, joita ei pystytä palauttamaan. Strateginen kumppanuus toteutuu, kun yhteistyön avulla kumppanit pääsevät uudelle osaamisen ja tuottavuuden tasolle, johon yksin ei ylittäisi. Kumppanuudesta voi muodostua riippuvuussuhde, mikäli se edellyttää syvällistä oman tietopääoman paljastamista kumppanille. Toiminnan organisoitumistapa strategisissa kumppanuuksissa on vahvasti verkostomainen. Näin ollen yhteyksiä on runsaasti ja yhteyden tasot ovat monimuotoisia. Verkostotoiminnan vahvuus syntyy aina osaamisen integrointikohdissa, joten organisaatioiden on ymmärrettävä yhtymäkohtien kriittinen merkitys ja hallittava omat prosessit. Verrattuna muihin kumppanuusmuotoihin, strategisten kumppanuuksien johtamistapa ei voi olla perinteinen verkostomaisen toiminnan luonteen vuoksi. Strategisen kumppanuuden ns. heikkona lenkinä onkin yleensä oman organisaation tietopääoma ja ymmärrys tällaisen toiminnan luonteesta. Eddyn ja Ameyn (2014) mukaan perinteiset kumppanuudet ovat usein yksittäisten ponnistelujen tulosta, ja niillä pyritään yksittäiseen hyötyyn lopulta sitouttaen myös muita mu-

kaan toimintaan tai ne muodostetaan ainoastaan tietyin kohdennetun tuloksen saavuttamiseksi ylhäältä annettuun toimeksiantoon perustuen tai mahdollisesti politiikan sanelemana. Strategiset kumppanuudet sen sijaan perustuvat heidän mukaansa tarkoituksenmukaisuuteen, suurempaan suunnitelmallisuuteen ja siihen, miten ne auttavat saavuttamaan organisaation tavoitteita.

Kumppanuuksien merkitys kasvaa koulutussektorilla, kun paineet kumppanuustoimintaan lisääntyvät (Eddy ja Amey 2014). Esimerkiksi rahoittajat vaativat enemmän yhteistyötä resursien käytön tehostamiseksi ja innovaatioiden kehittämiseksi. Onnistuneimmat kumppanudet perustuvat yhteiseen arvojärjestelmään ja tavoitteiden yhdenmukaisuuteen. Eddy ja Amey (2014) korostavat, että organisaatioissa tulee olla yhteinen ymmärrys kumppanuudesta ja kumppanuuden kriittiset pisteet tulee tunnistaa kumppanuuden onnistumiseksi. Mohr ja Spekman (1994) havaitsivat, että luottamus, halu koordinoita toimintaa ja kyky sitoutua kumppanuustoimintaan ja -suhteeseen nousivat avainasemaan onnistuneessa kumppanuussuhteessa. Kriittinen menestystekijä on myös osapuolien käyttämä viestintästrategia. Luottamus, sitoutuminen, viestinnän laatu, yhteinen suunnittelu ja yhteinen ongelmanratkaisu edistävät kumppanuuden pitkän aikavälin onnistumista (esim. Heffernan ja Poole 2005).

Kansainvälisillä koulutuskumppanuuksilla voidaan tavoitella kilpailukykyetua. Tällainen liiketoimintaan perustuva kansainvälinen koulutuskumppanuus voi toteutua toisen korkeakoulun kanssa, yrityksen tai ammatillisten- tai teollisuusjärjestön kanssa (Heffernan ja Poole 2005). Koulutus voi siis tapahtua public-private-kumppanuutena, kun yksi kumppaneina on sekä julkisia että yksityisiä toimijoita. Yhteinen koulutus voidaan toteuttaa kolmannessa maassa. Tällainen kumppanuustoiminta on esimerkiksi Australiassa kasvanut huomattavasti ja siitä ovat useat maat ottaneet esimerkkiä toiminnalleen. Kansainvälisissä koulutuskumppanuuksissa on kiinnitettävä erityistä huomiota kumppanuussuhteeseen ja sen ylläpitämiseen. (Heffernan ja Poole 2005.)

Korkeakoulujen kansainvälisten strategisten kumppanuuksien määrä on kasvanut Euroopassa viimeisen kolmen vuoden aikana (Sandström ja Weimer 2016). Tähän on yhtenä suurena te-

kijänä ollut vaikuttamassa Euroopan Unionin Erasmus+ -ohjelma. Kumppanuuksien kirjo vaihtelee suuresti maiden sekä korkeakoulujen välillä kumppanuuden määrittelystä johtuen. Julkisten ja yksityisten korkeakoulujen strategisten kumppanuuksien sisältöjen välillä on eroja, sillä yksityiset korkeakoulut raportoivat yhteistutkintojen ja koulutusyhteistyön olevan yritysyritysyritystä. Korkeakoulun sitoutumisen, kansainvälistymisstrategian linjauksien ja todellisen käytännön vaikutuksien kautta kansainvälisiä kumppanuuksia voidaan pitää strategisina. Sandström ja Weimer (2016) nostavat esiin jatkotutkimuksen ja keskustelun tarpeen, jotta ymmärrystä ja näkökulmia strategisista kumppanuuksista sekä niihin liittyvistä mekanismeista voitaisiin lisätä.

Suomessa korkeakoulujen kansainvälisyys on näyttäytynyt lähinnä henkilöiden liikkuvuudena ja perustunut pitkälti yksilöiden aktiivisuuteen. Isompi muutos kansainvälisyyteen on koettu 2000-luvun globalisaation ja liikkuvuusohjelmien kasvun sekä Bolognan prosessin myötä. (Nokkala 2014). Tämä on siis tapahtunut samaan aikaan kun ammattikorkeakoulujärjestelmä vakinaistettiin Suomeen. Kansainvälistyminen voidaan nähdä olevan muutosta korkeakoulujen toimintaympäristössä ja toimintatavoissa (Teichler 2004). Toiminta lisääntyy ja ylittää rajat ilman kansallisten järjestelmien häviämistä. Myös korkeakoulupolitiikassa kansainvälistyminen on vuosien varrella sekä vahvistunut että muuttunut. Liikkuvuuden lisäksi kiinnitetään enemmän huomiota kotikansainvälistymiseen sekä kansainvälistymiskysymyksiin niin kilpailukyky- ja markkinanäkökulmista. (Teichler 2009.) Kansainvälisyys merkitsee eri toimijoille eri asioita (Knight 2004). Hän määrittelee kansainvälistymisen prosessiksi, jossa päämääriin ja toimintoihin sekä koulustarjontaan integroidaan kansainvälinen tai kulttuurienväläinen ulottuvuus. Kansainvälistyminen on kasvun ja globalisaation myötä muuttanut myös Knightin (2011) mukaan muotoaan. Markkinavetoiset toiminnot ja koulutuksen tarjoajien liikkua yli rajojen, on kehitteillä yhä monitahoisempaa kumppanuutta, jotka perustuvat molemminpuoliseen hyötyyn ja yhteistyöhön. Osaa-mistalouden myötä kilpailu korkeakoulujen kesken on kasvanut ja se vaikuttaa Knightin (2011) mukaan kansainvälisten akateemisten

kumppanien valintaankin. Maantieteelliset rajat menettävät merkityksensä etäopiskelun ja e-oppimisen myötä, mutta rajojen merkitys kasvaa, kun painopisteenä on laadunvarmistus, rahoitus ja akkreditoinnit.

Suomalaisten korkeakoulujen osalta tehdys- sä tutkimuksessa korkeakoulujen keskinäisessä yhteistyössä painottuivat muita sidosryhmiä voimakkaammin yhteistyö kansainvälisten korkeakoulujen ja tutkimusorganisaatioiden kanssa (Lyytinen ym. 2012). Yhteistyötä halutaan kehittää muun muassa yhteistyön intensiivisyyttä ja määrää vahvistamalla sekä strategisten kumppanuuksien valinnalla. Yhteistyö ulkoisten sidosryhmien kanssa koetaan niin yliopistoissa kuin ammattikorkeakouluissa lähes poikkeuksetta tärkeäksi, erittäin tärkeäksi tai elintärkeäksi. Tärkeyden perusteluiksi tutkimuksessa nousi korkeakoulun riippuvuus erilaisista resursseista. Tutkimus osoitti, että vaikka suurin osa yhteistyöstä tapahtuu operatiivisella tasolla, tehdään sitä entistä enemmän myös strategisella tasolla.

Kansainvälistymisen odotetaan nykyisin läpäisevän koko korkeakoulun, eikä se saisi olla vain korkeakoulun yksittäisten kansainvälisten toimijoiden vastuulla. Kaikkien korkeakoulun toimijoiden tulisi toteuttaa kansainvälistymistä systemaattisesti niin opetuksessa kuin tutkimuksessaakin ja näin ollen integroida kansainvälisyys osaksi korkeakoulun arkea. Kansainvälisyyden vahvistaminen on osa kaikkea toimintaa ja siksi kansainvälisyyttä ei tule nähdä erillisenä ammattikorkeakoulun profiilina tai painoalana. (Arene 2016).

TEOREETTINEN VIITEKEHYK- S KONTINGENSSITEORIA

Korkeakoululainsäädännön uudistuksilla on pyritty vahvistamaan korkeakoulujen kilpailukykyä ja valmiuksia vastata ympäristön esim. kansainvälistymisen vaateisiin. Kontingenssiteorian (Lawrence ja Lorch 1967) näkökulmasta voidaan asettaa kysymys, onko kansainväliset kumppanuudet sellainen tekijä, joka edistää ammattikorkeakoulun menestymistä ja jota ammattikorkeakoulut tarvitsevat menestyäkseen ympäristössään. Kontingenssiteorian avulla voidaan analysoida ympäristön ja organisaation välistä vuorovaikutusta.

Lawrencea ja Lorchia (1967, ks. myös esim. Harisalo 2008; Jones 2010) mukailien ammattikorkeakouluilta edellytetään kykyä olla toimivassa vuorovaikutuksessa ympäristön kanssa. Kyse on siitä, miten ympäristö ohjaa organisaatiota. Johdon tehtävänä on koordinoita koko ammattikorkeakoulua ja sen koulutus- ja TKI-toimintoja niin, että se kykenee toimimaan vuorovaikutuksessa dynaamisen ja kilpailullisen toimintaympäristön kanssa. Kontingenssiteorian (Lawrence ja Lorch 1967) avulla voidaan tarkastella, miten organisaatio ja sen johto reagoivat ympäristöön ja ympäristössä tapahtuviin muutoksiin. Reagointi voi olla niin sopeutumista kuin myös aktiivista vaikuttamista ympäristöön. Erilaiset toimintaympäristöt vaativat organisaatiolta kuitenkin erilaisia ratkaisuja.

TUTKIMUSKYSYMYKSIÄ, -AINEISTO JA -MENETELMÄ

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, miksi kansainväliset strategiset kumppanikorkeakoulut ovat tärkeitä suomalaiskorkeakouluille. Tutkimuskysymyksinä ovat 1) mitä kansainvälisillä kumppanuuksilla tavoitellaan? ja 2) mitkä kumppaneihin liittyviä tekijöitä ja ominaisuuksia korkeakoulujen johto preferoi kumppaneita valitessaan? Tutkimus rajataan empiirisesti suomalaisiin ammattikorkeakouluihin ja ammattikorkeakoulujen johdon näkemyksiin. Mukana on sekä ylin johto että keskijohto.

Tutkimusaineisto kerättiin sähköisenä kyselynä marraskuussa 2017. Strukturoidut kysymykset koskivat tekijöitä, jotka vaikuttivat kansainvälisten kumppanuuksien muodostamiseen ja valintaan sekä kumppanikorkeakoulujen ominaisuuksia eli koettiin kumppanien olevan yhteneviä tai samanlaisia tiettyjen ominaisuuksien suhteen oman ammattikorkeakoulun kanssa. Strukturoidut oli rakennettu teoreettisen viitekehyksen puitteissa viisiportaista Likertin asteikkoa käyttäen. Kyselyyn sisältyi myös avoimia kysymyksiä, joilla kartoitettiin syitä ja perusteita sekä tavoitteita kumppanuustoiminnalle. Kysely lähetettiin kaikille suomalaisille ammattikorkeakouluille.

Tutkimus rajautuu suomalaisiin opetus- ja kulttuuriministeriön alaisiin ammattikorkeakouluihin. Tutkimuksessa päädyttiin kokonai-

sotantaan ammattikorkeakoulujen tasolla, mutta henkilötasolla toteutettiin systemaattinen otanta. Kysely lähetettiin tutkimuskutsuna kaikkien 23 ammattikorkeakoulun ylimmälle johdolle sekä kansainvälisestä toiminnasta vastaavalle keskijohdolle. Kokonaismäärä kutsuissa näin ollen oli 46 henkilöä. Vastauksia saatiin kaikkiaan 10 ylimmän johdon vastausta sekä 10 keskijohdon vastausta 16 ammattikorkeakoulusta ja heidän osaltaan vastausprosentti oli 43. Tutkimuksessa ei nimetä kyselyyn osaa ottaneita ammattikorkeakouluja eikä henkilöitä. Myös toimihenkilöiden sallittiin vastata kyselyyn, ja kolme toimihenkilöä vastasikin kyselyyn. Tässä tutkimuksessa ei käsitellä ammattikorkeakoulujen toimihenkilöiden näkemyksiä, vaan keskitytään ylimmän johdon ja keskijohdon vastauksiin ja niiden välisiin yhtäläisyyksiin ja eroavaisuuksiin. Rajaukseen päädyttiin siksi, että perustointojen johtaminen, kumppanuussopimusten valmistelu ja niitä koskeva päätöksenteko kuuluvat ammattikorkeakouluissa keski- ja ylimmälle johdolle.

Avokysymykset analysoitiin aineistolähtöisesti sisällönanalyysinä (Tuomi 2018) ja strukturoidut kysymykset SPSS-tilasto-ohjelmalla käyttäen keskiarvoja, korrelaatiokerrointa ja ei-parametrisiä Kruskal-Wallis-testauksia (Metsämuuronen 2004).

TULOKSET

Vastaajia pyydettiin kuvailemaan miksi korkeakouluilla on kansainvälisiä kumppanuuksia ja mitä niillä tavoitellaan. Avoimessa kysymyksessä vastaajat määrittelivät niitä syitä ja perusteita, miksi ammattikorkeakoulu aloitti yhteistyön kansainvälisten strategisten kumppanuuksien kanssa. Vastausten mukaan ammattikorkeakoulu haluavat kehittää omaa toimintaansa (6 vastausta: 5 ylin johto ja 1 keskijohto). Ammattikorkeakoulun toiminnoista TKI-toiminnan vahvistaminen (2 ylin johto), sekä toiminnan laadun ja vaikuttavuuden parantaminen (3: 2 ylin johto ja 1 keskijohto) nousivat myös motiiveiksi strategisten kumppanuuksien käynnistämiseksi lähinnä ylimmän johdon vastauksissa. Vastaajat (6: 2 ylin johto ja 4 keskijohto) korostivat myös haluaan rakentaa syvempi yhteistyö jo olemassa olevan kumppanin kanssa tai strategisen yhteis-

työn syntyneen ajansaatossa vanhan kumppanin kanssa. Kumppanin ominaisuuksiin viitattiin (2 keskijohdon vastausta) korostamalla kumppanin olevan profiililtaan yhtenevä oman korkeakoulun kanssa, jolloin strateginen kumppanuus on tuntunut luontevalta ratkaisulta.

”Ko. kumppanit ovat profiililtaan sopineet korkeakoulullemme, niiden kanssa tehtävä yhteistyö tukee oman toiminnan kehittämistä ja toteuttamista.” (keskijohto)

”Yhteistyö perustuu pitkäaikaiseen monialaiseen koulutusyhteistyöhön.” (keskijohto)

”Kansainvälisten vertaiskoulujen kanssa yhdessä toimiminen parantaa laatua.” (keskijohto)

”Kumppanit ovat niin vanhoja etten osaa vastata.” (keskijohto)

Ylimmän johdon vastauksissa nousee esiin se, että perusteet yhteistyölle liittyvät perustehtävien lisäarvoa tuottaviin toimiin painottaen omien toimintojen kehittämistä. Myös laadun parantaminen, rahoitusmittari sekä OKM:n ”kannustus” mainittiin ylimmän johdon näkemyksinä aloittaa strateginen yhteistyö. Keskijohto painotti vastauksissaan enemmän kansainvälisten strategisten kumppaneiden olevan samankaltaisia koulutusorganisaatioita oman organisaation kanssa ja yhteistyön jo olleen erittäin pitkäaikaista. Nämä näkökulmat vahvistavat Eddyyn ja Ameyn (2014) näkemystä siitä, että perinteinen kumppanuus syventyy strategiseksi kumppanuudeksi ja perustuvat tarkoituksenmukaisuuteen, suurempaan suunnitelmallisuuteen ja siihen, miten ne auttavat saavuttamaan organisaation tavoitteita.

Toisella avoimella kysymyksellä selvitettiin ylimmän johdon ja keskijohdon näkemyksiä siitä, mitä kansainvälisillä strategisilla kumppanuuksilla tavoitellaan. Vastaukset painottuivat yleisesti syvään ja molempia osapuolia hyödyttävään kumppanuuteen sekä toimintojen kehittämiseen kaikilla osa-alueilla. TKI-toiminnan kehittäminen (10 vastausta: 5 ylin johto ja 5 keskijohto) nousi eniten mainituksi tavoitteeksi. Opettaja- ja opiskelijaliikkuvuus (7 vastausta:

4 ylin johto ja 3 keskijohto), koulutusyhteistyötä (1 ylemmän johdon ja 3 keskijohdon vastausta), kaksoistutkintoja (2 ylimmän johdon ja 1 keskijohdon vastaus) ja yleisesti oman toiminnan kehittämisen ja laatu (1 ylimmän johdon ja 5 keskijohdon vastausta) mainittiin useassa vastauksessa tavoitteena kehittää ja saavuttaa syvemmän yhteistyön kautta valikoitujen kumppaneiden kanssa. Myös yhteiskunnallinen vaikuttavuus (2 ylimmän johdon ja 2 keskijohdon vastaus), opetuksen kehittäminen (3 keskijohdon vastausta), koulutusmyynti (1 ylimmän johdon ja 1 keskijohdon vastaus) ja osaamisen vahvistaminen (1 ylimmän johdon ja 1 keskijohdon vastaus) nostettiin strategisten kumppanuuksien tavoitteiksi. Yksittäisiä mainintoja saivat korkeakoulun aseman parantaminen kilpailussa, kansainvälinen harjoittelu, kansainvälisyys rahoitusmittarina, benchmarkkaus hallinnon kehittämisessä, strateginen johtaminen sekä edunvalvonnan kehittäminen.

”...Strategisella kumppanuudella tavoitellaan parempaa alueellista vaikuttavuutta, joka edistää alueen elinkeinoelämän menestymismahdollisuuksia.” (ylin johto)

”Yleiset kansainvälistymistavoitteet” (ylin johto)

Avointen kysymysten vastauksista voidaan havaita, että ammattikorkeakoulut pyrkivät vastaamaan ympäristön odotuksiin kehittämällä perustoimintojaan ja erityisesti TKI-toimintaa kumppanuuksien avulla. Vastauksen tavoiteloja ja eri toiminnan muotoja koskevat maininnat liittyivät kuitenkin enemmän koulutukseen kuin TKI-toimintaan, vaikka TKI-toiminta ja sen kehittäminen oli kaikkein useimmin esiintynyt tavoite. Koulutukseen viittaavat maininnat yhteistyöstä koulutuksissa, koulutusmyynnistä, opiskelijavaihdosta ja opettajavaihdosta ja kaksoistutkinnoista. Suuria näkemyseroja avointen kysymysten perusteella ei ylimmän ja keskijohdon välillä ole vaan tavoitteet vaikuttavat olevan yhteisesti asetettuja ja hyväksytyjä.

Vastauksista voidaan tulkita kontingenssiteorian mukaisesti niin, että ammattikorkeakoulut pyrkivät itse vaikuttamaan ympäristöönsä valitsemalla ”pitkäaikaisia” ja ”valikoituja” yhteistyö-

kumppaneita; kumppaneita, joiden kanssa tehdään luonteeltaan ”syvempää” ja ”hyödyttävää” yhteistyötä sekä profiililtaan omaa korkeakoulua muistuttavia kumppaneita. Kansainvälisen strategisen kumppanin profiilin korostuminen heijastaa harkittua kumppanivalintaa. Toimijaan liittyvät maininnat ovat osa valittua ympäristöstä eli muita organisaatioita, joiden kanssa ammattikorkeakoulu haluaa toimia yhteistyössä. Oman aseman parantaminen kilpailussa liittyy ammattikorkeakoulun toimiin suhteessa ympäristöön eli vaikuttamiseen muihin kilpailijoihin.

Vastaaajilta kysyttiin strukturoidulla kysymyksellä mikä tai mitkä tekijät vaikuttivat kansainvälisten kumppanuuksien muodostamiseen ja valintaan. Ylin johto ja keskijohto olivat yksimielisiä siitä, mitkä tekijät vaikuttivat ammattikorkeakoulun uusien strategisten kumppanuuksien muodostamiseen ja valintaan eniten. Kummallekin ryhmälle vaikutti erittäin paljon oman TKI-toiminnan kehittäminen. Keskijohdolle vaikutti erittäin paljon opetuksen kehittäminen ja kumppanin profiili. Nämä asiat vaikuttivat ylimmälle johdolle paljon. Kumppanuuksien muodostamista ja valintaa siis ohjasi eniten ammattikorkeakoulujen perustehtävien kehittämisen kumppanin profiilin lisäksi. Kumppaneiden tavoitteet ja visio vaikuttivat myös paljon kumppanuuksien muodostamiseen ja valintaan. Ylimmälle johdolle vaikuttivat paljon kumppanin kulttuuri, rakenne ja sijaintimaa.

Kumppanin koon merkitys oli vastausten mukaan neutraali, samoin oman ammattikorkeakoulun omistajaohjauksen vaikutus oli neutraali. Niiden ei koettu vaikuttaneen vähän eikä paljoa kumppanuuksien muodostamiseen. Kumppanin sijaintimaa oli keskijohdolle keskimäärin neutraali kysymys. Molempien ryhmien vastauksissa kumppanin sijaintimaa ja kumppanin koko korreloivat positiivisesti ($r=0,68$ $p=0.001$) eli niiden vaikutus kulki käsi kädessä. Kumppanin kulttuuri vaikutti ylimmän johdon perusteisiin siis paljon, mutta keskijohdolle kulttuuritekijä oli keskimäärin neutraali asia. Tämän tekijän suhteen ylimmän ja keskijohdon vastauksissa oli tilastollisesti merkittävä ero ($p=0.034$). Ministeriöohjauksen katsottiin vaikuttaneen kumppanuuksien muodostamiseen vain jonkin verran sekä ylimmän johdon, että keskijohdon mukaan.

Taulukko 1: Ylimmän ja keskiöhdön näkemystä kansainvälisen kumppanuuden muodostamiseen vaikuttavista tekijöistä (1=vähän 5=erittäin paljon)

Vastaaja	Oman opetuksen kehittämisen	Omien tukipalvelujen kehittäminen	Oman TKI-toiminnan kehittäminen	Kumppanin koko	Kumppanin rakenne	Kumppanin tavoitteet ja visiot	Kumppanin profiili	Kumppanin sijaintimaa	Kumppanin kulttuuri	Ihmiset	Teknologia	Talous	Omistajien ohjaus	Ministeriön ohjaus
Ylin johto	Mean 4,40 N 10 Std. .516 Deviation	Mean 2,60 N 10 Std. .966 Deviation	Mean 4,60 N 10 Std. .516 Deviation	Mean 3,30 N 10 Std. .675 Deviation	Mean 3,70 N 10 Std. 1,337 Deviation	Mean 3,90 N 10 Std. 1,449 Deviation	Mean 4,22 N 9 Std. .972 Deviation	Mean 3,80 N 10 Std. .919 Deviation	Mean 3,78 N 9 Std. .833 Deviation	Mean 3,90 N 10 Std. .738 Deviation	Mean 3,20 N 10 Std. .789 Deviation	Mean 3,00 N 10 Std. .667 Deviation	Mean 2,40 N 10 Std. 1,174 Deviation	Mean 2,40 N 10 Std. 1,350 Deviation
Keski-johto	Mean 4,50 N 10 Std. .707 Deviation	Mean 3,20 N 10 Std. 1,033 Deviation	Mean 4,60 N 10 Std. .516 Deviation	Mean 3,00 N 10 Std. 1,054 Deviation	Mean 3,50 N 10 Std. 1,434 Deviation	Mean 4,10 N 10 Std. .738 Deviation	Mean 4,60 N 10 Std. .516 Deviation	Mean 3,44 N 9 Std. .726 Deviation	Mean 3,10 N 10 Std. .568 Deviation	Mean 3,80 N 10 Std. .632 Deviation	Mean 3,20 N 10 Std. .789 Deviation	Mean 3,00 N 10 Std. .667 Deviation	Mean 2,60 N 10 Std. 1,350 Deviation	Mean 2,20 N 10 Std. 1,229 Deviation
Total	Mean 4,45 N 20 Std. .605 Deviation	Mean 2,90 N 20 Std. 1,021 Deviation	Mean 4,60 N 20 Std. .503 Deviation	Mean 3,15 N 20 Std. .875 Deviation	Mean 3,60 N 20 Std. 1,353 Deviation	Mean 4,00 N 20 Std. 1,124 Deviation	Mean 4,42 N 19 Std. .769 Deviation	Mean 3,63 N 19 Std. .831 Deviation	Mean 3,42 N 19 Std. .769 Deviation	Mean 3,85 N 20 Std. .671 Deviation	Mean 3,20 N 20 Std. .768 Deviation	Mean 3,00 N 20 Std. .649 Deviation	Mean 2,50 N 20 Std. 1,235 Deviation	Mean 2,30 N 20 Std. 1,261 Deviation

Mikäli ammattikorkeakoululla oli tarkoitus kasvattaa kumppaneiden lukumäärää eli hankkia uusia kumppaneita, ylin johto arvioi oman TKI-toiminnan kehittämisen, kumppanin profiilin sekä kumppanin vision ja tavoitteiden vaikuttavan erittäin paljon uusien kumppanuuksien muodostamiseen ja valintaan. Keskijohdon osalta erittäin paljon vaikutti oman opetuksen kehittäminen, oman TKI-toiminnan kehittäminen sekä kumppanin profiili. Ylin johto preferoi siis opetuksen kehittämisen sijaan enemmän kumppanien visiota ja tavoitteita uusia kumppanuuksia muodostaessaan ja valitessaan.

Tutkimuksessa mukana olevilla 16 ammattikorkeakoululla (20 vastausta) oli tyypillisesti kolme kansainvälistä strategista kumppanikorkeakoulua. Neljällä ammattikorkeakoululla tällaisia kumppanikorkeakouluja ei ollut lainkaan. Yhdellä ammattikorkeakouluista määrä oli jopa 12. Koska kumppanikorkeakoulun profiili vaikutti paljon kumppanuuden muodostamiseen ja valintaan voidaan olettaa, että ammattikorkeakoulu oli etsinyt ja valinnut kumppanikseen tietynlaisia korkeakouluja.

Edellä havaittiin, että ylin johto preferoi opetuksen kehittämisen sijaan kumppanin visiota ja tavoitteita uusia kumppaneita muodostettaessa ja valitessa. Tässä kappaleessa tarkastellaan nykyisten kumppanien piirteitä. Koska kumppanikorkeakoulun profiili vaikutti paljon kumppanuuden muodostamiseen ja valintaan voidaan olettaa, että ammattikorkeakoulu oli etsinyt kumppanikseen tietynlaisia korkeakouluja. Vastaajilta kysyttiinkin strukturoidulla kysymyksellä ovatko kansainväliset kumppanit yhteneviä tai samanlaisia tiettyjen ominaisuuksien suhteen oman ammattikorkeakoulun kanssa. Oppilaitokset voivat hakea kumppanikseen joko oman ammattikorkeakoulun profiilin kanssa samanlaisia ammattikorkeakouluja tai sitten profiililtaan erilaisia (diversifioituminen) ammattikorkeakouluja tukemaan esimerkiksi ammattikorkeakoulun perustehtävien kehittämistä ja pärjäämään kilpailussa.

Ammattikorkeakoulujen vastauksissa mikään nykyisten kumppanien yksittäinen ominaisuus ei ollut erittäin paljoa samanlainen oman ammattikorkeakoulun kanssa. Annetuista vaihtoehtoista nykyisten kumppanien koulutusaloissa oli paljon samanlaisuutta oman ammattikorkeakoulun kanssa. Muut paljon samanlaiseksi

arvioitua asiaa olivat nykyisten kumppanien profiili, painoalat ja TKI-toiminta. Ylin johto ja keskijohto olivat näistä neljästä kumppanien ominaisuuksista täysin yksimielisiä kolmen asian suhteen: profiiliin ja painoalojen ja TKI-toiminnan osalta. Ylin johto ja keskijohto olivat erimielisiä sen suhteen, kuinka paljon kumppanin koulutusalat olivat samanlaisia oman ammattikorkeakoulun kanssa. Keskijohdon mukaan kumppanin koulutusalat olivat enemmän samanlaisia oman ammattikorkeakoulun kanssa verrattuna ylimmän johdon arvioon. Ero oli tilastollisesti merkitsevä ($p=0.024$). Sen sijaan kumppanin visioiden tai tavoitteiden ei nähty olevan samanlaisia tai aiheuttavan näkemyseroja ylimmän ja keskijohdon välillä. Vähiten samanlainen oli kumppanin omistusmuoto, sen arvioitiin olevan vain jonkin verran samanlainen oman ammattikorkeakoulun kanssa. Keskijohto katsoi kumppanin organisaatorakenteen olevan vain jonkin verran oman ammattikorkeakoulun kaltainen.

Vastausten mukaan ammattikorkeakoulut ovat hakeneet kumppaneikseen tiettyjen tekijöiden kannalta omaa korkeakoulua muistuttavia kumppanikorkeakouluja, mutta omistusmuodoltaan erilaisia kumppanikorkeakouluja. Kumppanin profiili korreloi positiivisesti kumppanikorkeakoulujen painoalojen ($r=0.72$ $p=0,000$), koulutusalojen ($r=0,69$ $p=0,001$), opetusmetodin ($r=0,45$ $p=0.047$) ja TKI-toiminnan ($r=0,52$ $p=0,018$) kanssa. Vastaajien näkemyksissä nämä neljä tekijää olivat yhteydessä toisiinsa, kun he arvioivat kumppanikorkeakoulun samanlaisuutta oman korkeakoulun kanssa. Opetusmetodin esiintyminen korreloivana tekijänä saattaa johtua siitä, että kumppanikorkeakoulujen kanssa tehdään erityisesti koulutusyhteistyötä.

JOHTOPÄÄTÖKSET

Korkeakoulut julkisina ja julkisesti rahoitettuna organisaatioina pyrkivät vastaamaan erilaisiin yhteiskunnallisiin odotuksiin. Odotukset ovat sekä kansallisia että alueellisia. Kansallisesti ja myös Euroopan tasolla korostetaan osaamispäätömaa, kilpailukykyä ja innovaatioiden edistämistä eli korkeakoulujen yhteiskunnallisen vaikuttavuuden edistämistä (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2015b). Kansainvälistäminen on nähty

Taulukko 2: Ylimmän johdon ja keskiöhdön näkemykset kansainvälisten kumppanien yhtäläisyyksistä oman ammattikorkeakoulun kanssa (asteikko 1=vähän 5=erittäin paljon)

Vastaajat	Profiili	Painoalat	Koulutusalat	Opetusmenot	TKI-toiminta	Visio ja tavoitteet	Organisaation koko	Organisaation rakenne	Omistusmuoto	Kulttuuri
Ylin johto	Mean	3,60	3,50	3,20	3,50	3,67	3,20	2,70	2,20	2,80
	N	10	10	10	10	9	10	10	10	10
	Std. Deviation	,699	,972	,789	,972	,500	,919	,823	1,317	,919
Keskiöjohto	Mean	4,10	4,40	3,70	4,00	3,60	2,90	2,20	1,80	3,00
	N	10	10	10	10	10	10	10	10	9
	Std. Deviation	,568	,516	,675	,471	,699	1,197	,789	,919	,866
Total	Mean	3,85	3,95	3,45	3,75	3,63	3,05	2,45	2,00	2,89
	N	20	20	20	20	19	20	20	20	19
	Std. Deviation	,671	,887	,759	,786	,597	1,050	,826	1,124	,875

yhtenä keinona vahvistaa korkeakoulujen toiminnan laatua ja vaikuttavuutta. Suomalaisten korkeakoulujen kansainvälistymistä on vauhditettu etenkin 2000-luvulla. Opiskelija- ja henkilökuntavaihtojen rinnalle on muodostunut erilaisia kansainvälisiä yhteistyömuotoja (esim. Altbach ja Knight 2007; Knight 2011; Teichler 2009), joista kansainväliset kumppanuudet on yksi strategiseen kumppanuuteen tähtäävä muoto. Suomessa kansainvälisiä korkeakoulutason kumppanuuksia on useisiin muihin eurooppalaisiin maihin vielä vähän (Sandström ja Weimar 2016).

Kansainväliset kumppanuudet ja niiden lisääminen ovat kansallisen korkeakoulupolitiikan agendalla. Opetus- ja kulttuuriministeriö on jouduttanut osaltaan ammattikorkeakoulujen strategisten kumppanuuksien solmimista ottamalla asian mukaan nelivuotisiin ministeriön ja korkeakoulujen sopimukseen, joissa koko korkeakoulusektorin ja yksittäisten korkeakoulujen toiminnan tavoitteet määritellään. Kumppanuustoiminnan haasteena on saada yksilötason kansainvälistymisaktiviteeteista ja vuorovaikutuksesta koko korkeakoulun kattavaa organisoitua pitkäkestoista arkipäivän perustoimintaa (vrt. Vivanco 2016; Perkmann ym. 2014). Toiminta voi olla koulutus-, tutkimus- tai kehittämissyhteistyötä. Ideaalina ovat pitkäaikaiset, valikoidut ja hyödyttävät kumppanit, joiden kanssa toimitaan. Tällaista vuorovaikutusta on ryhdytty ammattikorkeakouluissa hallinnoimaan laatimalla korkeakoulutasoisia kirjallisia kumppanussopimuksia valikoitujen kumppaneiden kanssa.

Opetushallituksen kansainvälistymispalvelut julkaisee kansallisia tutkimuksia ja selvityksiä korkeakoulujen kansainvälistymisestä. Opetus- ja kulttuuriministeriö ja Opetushallitus ovat yhteistyössä toteuttaneet opetushallinnon tilastopalvelun (Vipunen). Vipunen tilastot perustuvat Opetushallituksen, Tilastokeskuksen ja opetus- ja kulttuuriministeriön keräämiin tietoihin ja rekistereihin. Kyseisestä rekisteristä löytyy tietoja muun muassa ammattikorkeakoulujen ja yliopistojen kansainvälisyydestä. (Vipunen 2018). Lisäksi useat kansainväliset tahot, kuten OECD, EU ja Unesco julkaisevat korkeakoulutusta ja tutkimusta koskevia kansainvälistä vertailuaineistoa sisältäviä tilastoja. Tilastotietoja julkaitaan sekä tilastotietokantoina että koottuina

vuosijulkaisuina. Kansainvälistä yhteistoimintaa seurataan/mitataan lähinnä liikkuvuusjaksojen kautta. Liikkuvuusjaksot toteutetaan yhteistyössä kansainvälisten korkeakoulujen kanssa, joten tilastot antavat viitteitä yhteistyöstä (Puonti 2017). Ammattikorkeakoulujen valtionrahoituksessa on myös huomioitu liikkuvuusjaksot; rahoituksesta kaksi prosenttia muodostuu kansainvälisestä opiskelijaliikkuvuudesta sekä lisäksi yksi prosentti henkilöstön kansainvälisestä liikkuvuudesta (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2018). Tietojen keruulla, raportoinneilla ja rahoituksella on informaatio- ja talousohjauksen kaltaisia vaikutuksia kansainvälistymistä edistävien yhteistyömuotojen kehittämiseen.

Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin mitä suomalaiset ammattikorkeakoulut tavoittelevat kansainvälisillä kumppanuuksilla ja miten kumppanit valikoidaan, jotta ne muodostaisivat strategisia kumppanuuksia. Näitä kysymyksiä tarkasteltiin ylimmän johdon ja keskijohdon näkökulmista sähköisellä kyselyllä, joka toteutettiin marraskuussa 2017. Teoreettisena viitekehiksenä sovellettiin kontingenssiteoriaa (Harisalo 2008; Lavrence ja Lorch 2008).

Kansainväliset kumppanuudet ovat korkeakouluille erittäin tärkeitä (esim. Christopher 2012; Heffernan ja Poole 2005), mutta ammattikorkeakouluilla kansainvälisiä korkeakoulutason kumppanuuksia on keskimäärin vielä vähän (vrt. Sandtröm ja Weimer 2016). Tutkimukseen osallistuneilla ammattikorkeakouluilla (yhteensä 16) oli keskimäärin kolme kansainvälistä strategista kumppanikorkeakoulua eli ammattikorkeakoulut ovat vastanneet ympäristönsä odotuksiin. Ammattikorkeakoulujen nykyiset kansainväliset kumppanit muistuttavat ominaisuuksiltaan – profiililtaan, painoaloiltaan ja perustoiminnoiltaan – omaa ammattikorkeakoulua (ks. myös Green ja Gerber 1997). Tämä tukee kontingenssiteorian mukaista käyttäytymistä. Kumppanin koko tai sijaintimaa ei ollut ensisijainen kriteeri valikoida kumppania eli periaatteessa kumppaneita etsitään mistä tahansa maasta ja korkeakoulun koosta riippumatta. Neljällä ammattikorkeakoululla kansainvälisiä strategisia kumppanikorkeakouluja ei ollut lainkaan. Näilläkin ammattikorkeakouluilla oli tarkeitus hankkia kansainvälisiä strategisia kumppanuuksia. Kumppanuuksien hankkimisessa yksilötason kontaktit ja yhteistyö ovat tärkein

perusta mahdolliselle korkeakoulutason pitkäaikaiselle kumppanuudelle (ks. esim. Heffernan ja Poole 2005; Perkmann ym. 2013).

Ammattikorkeakoulut tulkitsivat kansainvälisen kumppanuuden tarkoittavan yhteistyössä tapahtuvaa ja oppimista mahdollistavaa koulutuksen ja/tai TKI-toimintojen kehittämistä. Päämotiivina sekä ylimmän että keskijohdon mukaan kansainvälisellä kumppanitoiminnalla on kehittää ja vahvistaa ammattikorkeakoulujen perustoimintoja opetusta ja TKI-toimintaa (vrt. Eddy ja Amey 2014; Knight 2011). Avoimissa vastauksissa vastaajat korostivat määrällisesti kaikkein eniten TKI-toiminnan kehittämistä. Kumppanuuksien avulla halutaan siis oppia jotakin uutta (Perkmann ym. 2013). TKI-toiminnan kehittäminen on ollut erityisenä strategisena haasteena ammattikorkeakouluilla jo jonkin aikaa (Kohtamäki 2015). Vaikuttaa siltä, että ylin johto ja keskijohto ovat yksimielisiä siitä, miksi kansainväliset kumppanuudet ovat tärkeitä ammattikorkeakouluille. Uusia kumppaneita valikoidessa ylin johto preferoi TKI-toiminnan kehittämistä, kumppanin tavoitteita ja visioita. Keskijohdolle tärkeää ovat opetuksen ja TKI-toiminnan kehittäminen sekä kumppanin profiili. Keskijohdolle siis opetuksen kehittäminen ja kumppanin profiili menivät kumppanin tavoitteiden ja visioiden edelle. Kumppanin samanlaisella profiililla on mahdollista vahvistaa oman ammattikorkeakoulun profiilia ja julki-suuskuvaa.

Havainnot herättävät kysymyksen siitä, pyrkikö yksittäinen ammattikorkeakoulu kansainvälisten kumppanuuksien avulla vahvistamaan sekä koulutus- että TKI-toimintaansa vai jompaakumpaa. Mikäli ammattikorkeakoulu aikoo kasvattaa kansainvälisten kumppanuuksien lukumäärää, keskijohto suuntautuu opetuksen kehittämiseen, kun taas ylin johto pitää tärkeämpänä TKI-toiminnan kehittämistä. Strateginen kumppanuustoiminta vaatii siis edelleen kehittämistä ja ammattikorkeakoululta strategisia valintoja (Puonti 2017). Koulutus- ja tutkimuskumppanuudet voivat kumppanuustavoitteiltaan olla varsin erilaisia maakontekstista riippuen (ks. esim. Heffernan ja Poole 2005; Perkmann ym. 2013).

Ammattikorkeakoulujen sisäisessä vertailussa havaittiin, että ammattikorkeakoulussa voi olla melko paljon sisäisiä näkemyseroja ylim-

män ja keskijohdon välillä (Puonti 2017). Ammattikorkeakouluille voidaan suositella tämän tutkimuksen ja Puontin (2017) aiemman tutkimuksen perusteella huolellista korkeakoulun sisäistä valmistelua kansainvälisten strategisten kumppanuuksien määrittelystä ja yhteistyöstä, jotta sisäisiin keskinäisiin näkemyksiin ei muodostuisi vahvoja eroja. Korkeakoulun sisäiset yhteneväiset näkemykset tukevat olettamusta siitä, että korkeakoulussa on valmisteltu ja keskusteltu kansainvälisistä kumppanuuksista laaja-alaisesti. Keskijohdolle – pääsääntöisesti kansainvälisten asioiden päällikölle, on arkipäivää toimia eri kulttuurin edustajien kanssa ja keskijohdon edustajat eivät koe kumppanin kulttuurin olevan merkittävä tekijä. Olisi varsin mielenkiintoista tutkia, millä tavoin yhteisiä päätöksiä tekevät asiantuntijat näkevät ja kokevat asiat sekä minikälisiä näkemyseroja on mahdollisesti muodostunut ja jäävätkö ne myös elämään kumppanuusprosessin edetessä.

Tutkimuksessa ei tarkasteltu esimerkiksi opetushenkilöstön tai muiden toimijoiden näkemyksiä. Rajaukseksi kohdentui keskijohto ja ylin johto, koska heidän välillään on keskusteluyhteys korkeakoulun päätöksiä tehdessä. Ammattikorkeakoulujen keskijohdolle on kontingenssiteorian mukaisesti kansainvälinen toiminta ylipään johtoon verrattuna tutumpi toimintaympäristö. Tärkeää on tutkia myös ammattikorkeakoulujen tuomaa lisäarvoa niin

suomalaisten ammattikorkeakoulujen kuin kansainvälisten kumppanikorkeakoulujen toiminnan ja korkeakoulujen oman sijaintialueen näkökulmasta. Kumppanuustoiminnan haasteena on innovaatiotoiminnan luonne. Innovaatiot tapahtuvat vuorovaikutuksessa ennakkolta määräämättömien toimijoiden monimuotoisena vuorovaikutuksena eikä lineaarisena seurausketjuna teknologiainnovaatiokäsitteeseen nojautuen (esim. Wieczorek ja Hekkert (2012)). Tämän vuoksi olisi tärkeää tutkia korkeakoulujen kumppanuustoimintaa myös niiden asettamien haasteiden näkökulmasta. Samaten olisi tärkeää tutkia kulttuuristen aspektien osuutta kumppanuustoiminnan jatkuvuuden takaamiseksi. On havaittu, että kulttuurin huomiotta jättäminen tai liian vähäisen merkityksen antaminen kulttuurien kohtaamiselle voi hankaloittaa yhteistyön etenemistä kumppanuustoiminnaksi (Puonti 2017). Tämän tutkimuksen valossa myös suomalaisten yliopistojen johdon näkemyksessä voidaan olettaa olevan eroja koulutusta ja tutkimusta koskevien kumppanuuksien tavoitteiden välillä. Yliopistojen ja yritysten välistä yhteistyötä on tutkittu runsaasti (esim. Perkmann ym. 2013). Kansainvälinen kumppanuustoiminta on laajentunut myös yliopistoissa ja siksi olisi tarpeen tehdä jatkotutkimusta myös yliopistojen kansainvälisten kumppanuuksien osalta ja miten esimerkiksi aktiivisista public-private-kumppanuuksien suhteista huolehditaan.

LÄHTEET

- Altbach, P. G., & Knight, J. (2007). The internationalization of higher education: Motivations and realities. *Journal of studies in international education*, 11(3–4), 290–305.
- Ammattikorkeakoululaki 932/2014
- Arene. (2016). Kohti maailman parasta korkeakoululaitosta. Arenen rakenteellisen kehittämisen työryhmän raportti.
- Christopher, J. (2012). Governance Paradigms of Public Universities: An international comparative study. *Tertiary Education and Management*, 18(4), 335–351.
- Eddy, Pamela L. & Amey, Marilyn J. (2014). *Creating strategic partnerships: a guide for educational institutions and their partners*. Stylus Publishing.
- Euroopan komissio. (2017). Komission tiedonanto Euroopan parlamentille, neuvostolle, Euroopan talous- ja sosiaalikomitealle sekä alueiden komitealle. EU:n uusi korkeakoulutus suunnitelma. Bryssel. 30.5.2017.
- Green, R. T., & Gerber, L. (1997). Toward global education: Strategic partnerships with overseas institutions. *Selections*, 13(2), 32–39.
- Harisalo, R. (2008). *Organisaatioteoriat*. Tampere: Yliopistopaino.
- Hodge, G. A., & Greve, C. (2007). Public-Private Partnerships: An International Performance Review. *Public Administration Review*, 67(3), 545–558.
- Jones, G. (2010). *Organizational Theory, Design and Change*. Upper Saddle River (NJ): Pearson Education Inc.

- Heffernan, T., & Poole, D. (2005). In search of “the vibe”: Creating effective international education partnerships. *Higher Education*, 50(2), 223–245.
- Knight, J. (2011). Higher Education Crossing Borders: A Framework and Overview of New Developments and Issues. Teoksessa Sakamoto, Robin ja Chapman, David W. (toim.) 2011. *Cross-border Partnerships in Higher Education, Strategies and Issues*. Routledge.
- Kohtamäki, V. (2015). The Interaction of Teaching and R & D: Struggle of Academic Leaders in Finnish Universities of Applied Sciences. *Nordic Studies in Education*, 35(2), 133–147.
- Lavrence, P., Lorch, J. W. (1967). *Organization and environment*. Graduate School of Business Administration, Harvard University, Boston.
- Linder, S. (1999). Coming to Terms With the Public-Private Partnership. *American Behavioral Scientist*, 43(1), 35–51.
- Lyytinen, A., Kohtamäki, V., Pekkola, E., Kivistö, J., & Hölttä, S. (2012). *Korkeakoulujen sidosryhmäyhteistyösuhteiden laadunhallinta: Nykytilan kartoitus ja tulevat haasteet*. Korkeakoulujen arviointineuvoston julkaisuja 12:2012.
- Mohr, Jakki ja Spekman, Robert. (1994). Characteristics of Partnership Success: Partnership Attributes, Communication Behavior, and Conflict Resolution Techniques. *Strategic Management Journal*, 15(2), 135–152.
- Metsämuuronen, J. (2004). Pienten aineistojen analyysi: Parametrittomien menetelmien perusteet ihmistieteissä. Helsinki: International Methelp.
- Nokkala, T. (2014). Korkeakoulutuksen kansainvälinen ja eurooppalainen ulottuvuus. Teoksessa Pekkola, E., Kivistö, J. & Kohtamäki, V. (toim.) *Korkeakouluhallinto* (s. 126–155). Helsinki University Press.
- Opetus- ja kulttuuriministeriö. (2015a). Ammattikorkeakoulujen sopimusneuvotteluja koskevat ohjeet. Haettu osoitteesta http://www.okm.fi/OPM/Koulutus/ammattikorkeakoulutus/hallinto_ohjaus_ja_rahoytus/tavoitesopimusneuvotteluja_koskevat_ohjeet/?lang=fi, 28.1.2017
- Opetus- ja kulttuuriministeriö. (2015b). Vastuullinen ja vaikuttava: Tulokulmia korkeakoulujen yhteiskunnalliseen vaikuttavuuteen. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-263-352-1>
- Opetus- ja kulttuuriministeriö. (2018). Korkeakoulujen ja tiedelaitosten ohjaus, rahoitus ja sopimukset. Haettu osoitteesta <http://minedu.fi/ohjaus-rahoytus-ja-sopimukset>, 11.2.2018
- Perkmann, M., Tartari, V., McKelvey, M., Autio, E., Broström, A., D’Este, P., & Krabel, S. (2013). Academic engagement and commercialisation: A review of the literature on university–industry relations. *Research policy*, 42(2), 423–442.
- Puonti, P. (2017). Suomalaisten ammattikorkeakoulujen kansainväliset strategiset kumppanuudet. Pro gradu -tutkielma. Tampereen yliopisto. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:uta-201801051025>.
- Sandström, A-M. & Weimer, L. (2016). The EAIE Barometer. International strategic partnerships. The European Association for International Education.
- Savas, E.S. (2000). *Privatization and Public-Private Partnerships*. New Jersey, Chatman House.
- Stähle, P. & Laento, K. (2000). Strateginen kumppanuus: avain uudistumiskykyyn ja ylivoimaan. WSOY.
- Teichler, U. (2004). The changing debate on internationalisation of higher education. *Higher Education*, 48(1), 5–26.
- Teichler, U. (2009). Internationalisation of higher education: European experiences. *Asia Pacific Education Review*, 10(1), 93–106.
- Tuomi, J. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (Uudistettu laitos.). Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Vipunen. (2018). Opetushallinnon tilastopalvelu. Haettu osoitteesta <https://vipunen.fi/fi-fi>, 11.2.2018
- de Vivanco, Wendigo. (2016). Making partnership work. *Internationalisation of Higher Education. A Handbook*, 1(2016), 97–133.
- Vuori, J., & Kylänen, M. (2014). On the Genealogy of Public and Private: Beyond Market and State to the World of Pluralism. Teoksessa *Contemporary Social Issues in East Asian Societies: Examining the Spectrum of Public and Private Spheres* (s. 38–58). IGI Global.
- Wieczorek, A. J., & Hekkert, M. P. (2012). Systemic instruments for systemic innovation problems: A framework for policy makers and innovation scholars. *Science and Public Policy*, 39(1), 74–87. Doi:10.1093/scipol/scr008
- Yliopistolaki 558/2009