

P. Kettunen, C. Carlsson, M. Hukka, T. Hyppänen, K. Lyytinen,  
M. Mehtälä, R. Rissanen, L. Suviranta & K. Mustonen

# **Suomalaista kilpailukykyä liiketoimintaosaamisella**

---

Kauppätieteiden ja liiketalouden  
korkeakoulutuksen arviointi

ISBN 951-37-3933-3

ISSN 1457-3121

Kansi: Edita, Suvi Lepistö

Taitto: Pikseri Julkaisupalvelut

Oyj Edita Abp  
Helsinki 2003

# Esipuhe

Kansainvälisessä yritystoiminnassa liiketoimintaosaaminen ja siihen liittyvät innovaatiot ovat yhtä tärkeitä kuin teknologinen osaaminen siihen liittyvine innovaatioineen. Liiketoimintaosaaminen näkyy yritysten toiminnassa tutkimus- ja kehitystyön tulosten sekä uusien ideoiden siirtämisenä osaksi innovaatio- ja osaamisketjua, asiakkaiden tarpeet täyttäväksi kaupallisiksi tuotteiksi ja palveluiksi. Suomessa on yhteensä 35 korkeakoulua, joissa tutkitaan, kehitetään ja opetetaan liiketoimintaosaamista. Ne ovat avainasemassa Suomen ja suomalaisten yritysten menestymisessä kansainvälisillä ja kotimaisilla kilpailun kentillä.

Kauppatieteiden ja liiketalouden koulutus on tällä hetkellä tärkeässä kehitysvaiheessa. Yliopistot ovat uudistamassa tutkintorakenteitaan ja laatimassa alakohtaisia ydinainesanalyyskejä Bologna-prosessin hengessä. Ammattikorkeakoulujen kehitys on nopeaa ja ne ovat löytämässä oman tehtäväkenttensä. Ajankohta on hyvä arvioida liiketoimintaosaamisen opetuksen tilanne ja tarkastella sen kehityksen tulevaa suuntaa.

Liiketoimintaosaamisen ajatusmalli on nopeasti juurtumassa yliopistojen ja ammattikorkeakoulujen suunnittelu- ja toimintakäytäntöihin. Käsitteen tulkinat ovat vielä horjuvia. Arviointiryhmä on tämän johdosta paneutunut ansiokkaasti käsitteen tarkasteluun ja luonut arvioinnin ja oman työnsä lähtökohтия kuvaavan viitekehiksen, joka toivottavasti helpottaa myös korkeakouluja mm. arvioinnin tulosten hyödyntämisessä.

Arvioinnissa kiinnitettiin erityistä huomiota siihen, miten tiedon, osaamisen ja ideoiden tuotteistamiseen ja kaupallistamiseen tarvittavaa laaja-alaista liiketoimintaosaamista edistävät toimenpiteet näkyvät korkeakoulujen koulutuksessa ja muissa toiminnoissa. Arviointi antoi positiivisen, moniulotteisen ja värikkään kuvan liiketoimintaosaamisen opetuksen nykytasosta. Tämä on hyvä lähtökohтия liiketoimintaosaamisen nopeallekin kehitykselle vahvaksi yritystoiminnan kilpailukykyä kasvattavaksi voimaksi. Suomessa on erittäin hyvää tutkimusta ja siihen perustuvaa opetusta monella liiketoimintaosaamisen substanssin ydinalueella. Korkeakouluistamme löytyy myös vahvaa ja nopeasti kehittyvää tiedon soveltamista ja suomalaisista lähtökohdista tapahtuvaa liiketoimintaosaamisen kehitystyötä. Ilahduttavaa on korkeakoulujen välisen yhteistyön nopea laajeneminen ja syventyminen.

Kauppatieteiden ja liiketalouden korkeakoulutuksen arviointia valmisteltiin Korkeakoulujen arviointineuvoston nimeämässä, professori Ilkka Virtasen vetämässä johtoryhmässä. Johtoryhmän työ loi hyvän pohjan arvioinnin toteutukselle.

Korkeakoulujen arviointineuvoston jokaisen arvioinnin onnistuminen on viime kädessä arviointiryhmän osaamisen varassa. Liiketoimintaosaamisen arviointi oli aiheensa vuoksi vaativa projekti. Professori Pertti Kettusen johtama arviointiryhmä on onnistunut haastavassa tehtävässään erinomaisesti. Ryhmän työstä ja raportista näkyy vahva osaaminen ja sitoutuminen tehtävään.

Arviointiin osallistui yhteensä 24 korkeakoulua, joista kymmeneen kohdennettiin ulkoinen arviointivierailu. Niiden aikana haastateltiin 200 henkilöä. Korkeakoulut, joissa ei vierailtu, saivat arviointiryhmältä kehittämisspalautteen, jota ne ovat jo hyödyntäneet oman toimintansa kehittämisessä. Korkeakouluilta saadun palautteen perusteella voi todeta, että arviointineuvoston kehittävän arvioinnin idea toteutui projektissa hyvin. Arviointineuvoston puolesta esitänkin lämpimät kiitokset kaikille arviointiin osallistuneille, johto- ja arviointiryhmän jäsenille sekä korkeakouluille ja niiden toimijoille.

Helsingissä 6.3.2003

**Tapio Huttula**

Pääsihteeri

Tekijät (toimielimestä: toimielimen nimi, puheenjohtaja, sihteeri): Kauppätieteiden ja liiketalouden korkeakoulutuksen arviointiprojektin arviointiryhmä Puheenjohtaja: Pertti Kettunen Jäsenet: Christer Carlsson, Matti Hukka, Tomi Hyppänen, Kalle Lyytinen, Minna Mehtälä, Riitta Rissanen, Leena Suviranta Sihteeri: Kirsi Mustonen		Julkaisun laji Arviointiraportti	
		Toimeksiantaja Korkeakoulujen arviointineuvosto	
		Toimielimen asettamispvmm	Dnro
Julkaisun nimi (myös ruotsinkielinen) Suomalaista kilpailukykyä liiketoimintaosaamisella – kauppätieteiden ja liiketalouden korkeakoulutuksen arviointi (Affärskunnande ger finländsk konkurrenskraft – utvärdering av högre utbildning i ekonomiska vetenskaper och affärsekonomi)			
Julkaisun osat Raportti + liitteet			
<p>Tiivistelmä</p> <p>Korkeakoulujen arviointineuvosto käynnisti 1.3.2002 Kauppätieteiden ja liiketalouden korkeakoulutuksen arviointiprojektin, jonka tavoitteena oli arvioida alan koulutuksen sisältöä, laatua ja yleisiä toteuttamisperiaatteita liiketoimintaosaamisen näkökulmasta sekä kannustaa korkeakouluja koulutuksen kehittämiseen. Arvioinnissa kiinnitettiin erityistä huomiota siihen, miten tiedon, osaamisen ja ideoiden tuotteistamiseen ja kaupallistamiseen tarvittavaa laaja-alaista liiketoimintaosaamista edistävät toimenpiteet näkyvät oppimisen tavoitteissa, opetussisällöissä, opetustarjonnan suunnittelussa, oppimisympäristöissä ja opetusjärjestelyissä, tutkimus- ja kehitystyössä, työelämäyhteyksissä, kansainvälisessä toiminnassa ja verkottumisessa.</p> <p>Arviointiin valittiin ilmoittautumisten perusteella yhteensä 25 korkeakoulua, jotka laativat toiminnastaan itsearviointiraportin. Ulkoinen arviointivierailu kohdennettiin marras–joulukuussa 2002 viiteen ammattikorkeakouluun ja viiteen yliopistoon. Arviointiryhmä on itsearviointiraporttien ja vierailujen perusteella kuvannut ja analysoinut liiketoimintaosaamisen opetuksen suunnittelua, toteutusta ja arviointia korkeakouluissa. Arviointiryhmä on koonnut esimerkkejä opetuksen hyvistä käytänteistä ja tehnyt korkeakoulukohtaisia ja kansallisia suosituksia opetuksen edelleen kehittämiseksi. Loppuraporttiin sisältyy myös visio Suomen liiketoimintaosaamisen kehittämisestä ja tilasta vuonna 2008.</p> <p>Kansallisista suosituksista keskeisimpiä ovat seuraavat:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Korkeakoulujen tulee analysoida ja tarvittaessa uudelleen suunnitella koulutuksen tavoitteet, rakenteet ja sisällöt laaja-alaisen integroidun liiketoimintaosaamisen näkökulmasta, erityisesti silmällä pitäen generalistin kompetensseja.</li> <li>2. Korkeakoulujen tulee analysoida oma visionsa ja strategiansa tulevien avointen korkeakoulutuksen markkinoiden sekä omien resurssiensa ja kehittämissuunnitelmiansa näkökulmasta. Nykyistä selkeämpi liiketoimintaosaamisen profilointi on useimmissa tapauksissa tarpeen.</li> <li>3. Tieteenala- ja oppiainelähtöinen opetuksen suunnittelu ei enää riitä. Korkeakoulujen tulee luoda omaan profiiliinsa sopiva tieteenala-, oppiaine- ja koulutusohjelmarajat ylittävä liiketoimintaosaamisen koulutusprosessien suunnittelun menetelmä.</li> <li>4. Kansainvälisyys on tuotava läpäisevänä periaatteena kaikkeen liiketoimintaosaamisen koulutukseen ja kieliopintojen on tuettava tätä tavoitetta. Erilliset kansainvälisyyttä korostavat oppiaineet ja koulutusohjelmat eivät enää vastaa tarkoitustaan. Aidosti kansainvälisten koulutusohjelmien luominen kotimaisille ja ulkomaisille tutkinto-opiskelijoille on tulevassa kaksiportaisessa tutkintojärjestelmässään tärkeä ja haasteellinen tehtävä. Ulkomailla suoritettavat opinnot on integroitava olennaiseksi osaksi liiketoimintaosaamisen koulutuksen tavoitteita ja sisältöjä.</li> <li>5. Korkeakoulujen tulee tutkia nykyistä enemmän omaa toimintaansa, koska liiketoimintaosaamisen kehittäminen vaatii hyvää tietopohjaa myös korkeakoulun omasta toiminnasta ja toimintaympäristöstä.</li> <li>6. Korkeakoulujen tulee pohtia yrittäjyyskoulutuksen asema uudelleen ja konkretisoida sen tavoitteet, opiskelijavalinta ja opetusmenetelmät.</li> <li>7. Korkeakoulujen tulee kehittää suoria koti- ja ulkomaisia yritysyttyksiään vuorovaikutteiseksi yhteistyöverkostoksi. Arviointiryhmän vision mukaan Suomessa on vuonna 2008 monta vahvaa huipputeknologian yritysklusteria. Ne ovat kehittyneet juuri vahvan liiketoimintaosaamisen avulla menestyviksi monikansallisiksi, mutta juuriltaan suomalaisiksi menestystarinoiksi. Tämä visio edellyttää sekä korkeakouluilta että valtiovallalta vahvaa panostusta liiketoimintaosaamisen koulutuksen kehittämiseen.</li> </ol>			
Avainsanat (asiasanat) Kauppätieteet, liiketalous, liiketoimintaosaaminen, ammattikorkeakoulut, yliopistot, arviointi			
Muut tiedot			
Sarjan nimi ja numero Korkeakoulujen arviointineuvoston julkaisuja 6:2003		ISSN 951-37-3933-3	ISBN 1457-3121
Kokonaissivumäärä 156	Kieli suomi	Hinta	Luottamuksellisuus
Jakaja Edita Oyj		Kustantaja Edita Publishing Oy	

Författare (uppgifter om organet: organets namn, ordförande, sekreterare): Utvärderingsgruppen för utvärderingsprojektet gällande högre utbildning i ekonomiska vetenskaper och affärsekonomi		Typ av publikation Utvärderingsrapport	
Ordförande: Pertti Kettunen		Uppdragsgivare Rådet för utvärdering av högskolorna	
Medlemmar: Christer Carlsson, Matti Hukka, Tomi Hyppänen, Kalle Lyytinen, Minna Mehtälä, Riitta Rissanen, Leena Suviranta		Datum för tillsättandet av organet	Dnr
Sekreterare: Kirsi Mustonen			
Publikation (även den finska titeln) Affärskunnande ger finländsk konkurrenskraft – utvärdering av högre utbildning i ekonomiska vetenskaper och affärsekonomi (Suomalaista kilpailukykyä liiketoimintaosaamisella – kauppatieteiden ja liiketalouden korkeakoulutuksen arviointi)			
Publikationens delar Rapport samt bilagor			
<p><b>Sammandrag</b></p> <p>Rådet för utvärdering av högskolorna startade 1.3.2002 ett projekt gällande utvärdering av högre utbildning i ekonomiska vetenskaper och affärsekonomi. Syftet med projektet är att utvärdera innehållet i, kvaliteten på och de allmänna principerna för genomförandet av utbildningen inom branschen med utgångspunkt i affärskompetens samt att uppmuntra högskolorna att utveckla utbildningen. Vid utvärderingen fästes särskild vikt vid hur de åtgärder som främjar en sådan bred affärskompetens som behövs i produktifieringen och kommersialiseringen av kunskap, kompetens och idéer syns i inlärningsmålen, undervisningens innehåll, planeringen av undervisningsutbudet, inlärningsmiljöerna och undervisningsarrangemangen, forsknings- och utvecklingsarbetet, kontakterna med arbetslivet, den internationella verksamheten och nätverksbildningen.</p> <p>Till utvärderingen anmälde sig sammanlagt 25 högskolor som sammanställde en självvärderingsrapport om sin verksamhet. Ett externt utvärderingsbesök företogs i november–december 2002 vid fem yrkeshögskolor och fem universitet. Utvärderingsgruppen har på basis av självvärderingsrapporterna och besöken beskrivit och analyserat hur undervisningen i affärskompetens planeras, genomförs och utvärderas i högskolorna. Utvärderingsgruppen har samlat exempel på god praxis i undervisningen och givit rekommendationer högskolevis och på nationell nivå för vidare utveckling av undervisningen. I slutrapporten ingår också en vision för undervisningen i affärskompetens år 2008.</p> <p>De viktigaste nationella rekommendationerna:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Högskolorna bör analysera och vid behov på nytt ange utbildningens mål, strukturer och innehåll med utgångspunkt i en bred integrerad affärskompetens, i synnerhet med tanke på utvecklingen av en generalistkompetens.</li> <li>2. Högskolorna bör analysera sin egen vision och strategi med tanke på den kommande öppna marknaden inom högre utbildning samt med utgångspunkt i sina egna resurser och utvecklingsplaner. En klarare profilering än förut behövs i de flesta fall.</li> <li>3. Det är inte längre nog att planera undervisningen utgående från ett vetenskapsområde eller ett läroämne. Högskolorna bör skapa en metod för planeringen av utbildningsprocesserna inom affärskompetens som sträcker sig över disciplin- och läroämnegränserna och som passar deras egen profil.</li> <li>4. Internationaliseringen skall som ett ämnesövergripande tema införas i all utbildning i affärskompetens och språkstudierna skall stödja detta mål. Separata ämnen och utbildningsprogram som betonar internationalisering motsvarar inte längre sitt syfte. Att skapa gediget internationella utbildningsprogram för inhemska och utländska examensstudier kommer att vara en viktig och ytterst utmanande uppgift också i det kommande examenssystemet i två steg. Studier som genomförs utomlands skall integreras så att de utgör en väsentlig del av målen för och innehållet i affärskompetensutbildningen.</li> <li>5. Högskolorna bör i högre grad undersöka sin egen verksamhet. Till underlag för utvecklandet av affärskompetensen behövs information också om högskolans egen verksamhet och omgivning.</li> <li>6. Högskolorna bör ompröva den ställning utbildningen i företagande har och konkretisera målen, antagningen av studerande och undervisningsmetoderna för den.</li> <li>7. Högskolorna bör utveckla sina direkta företagskontakter i hemlandet och utomlands till interaktiva samarbetsnätverk. Enligt utvärderingsgruppens vision kommer Finland år 2008 att ha många starka företagskluster inom högteknologi. Tack vare sin starka affärskompetens har de utvecklats till multinationella framgångsrika företag, som dock har sina rötter i Finland. Denna vision förutsätter en stark satsning på utveckling av utbildningen i affärskompetens både av högskolorna och från statsmaktens sida.</li> </ol>			
<b>Nyckelord</b> Ekonomiska vetenskaper, affärsekonomi, affärskunnande, yrkeshögskolor, universitet, utvärdering			
<b>Övriga uppgifter</b>			
Seriens namn och nummer Rådet för utvärdering av högskolorna 6:2003		ISBN 951-37-3933-3	ISSN 1457-3121
Sidoantal 156	Språk finska	Pris	Sekretessgrad
Distribution Edita Abp		Förlag Edita Publishing Oy	

Publisher		DESCRIPTION	
Finnish Higher Education Evaluation Council		Date of publication 27.3.2003	
Authors (If a committee: name of organ, chair, secretary) Evaluation team of economics and business education Chair: Pertti Kettunen Members: Christer Carlsson, Matti Hukka, Tomi Hyppänen, Kalle Lyytinen, Minna Mehtälä, Riitta Rissanen, Leena Suviranta Secretary: Kirsi Mustonen		Type of publication Evaluation report	
		Contracted by Finnish Higher Education Evaluation Council	
		Committee appointed on	Dno
Name of publication (also in Swedish) Suomalaista kilpailukykyä liiketoimintaosaamisella – kauppatieteiden ja liiketalouden korkeakoulutuksen arviointi (Finnish competitiveness through business know-how – Evaluation of higher education in business studies; Affärskunnande ger finländsk konkurrenskraft – utvärdering av högre utbildning i ekonomiska vetenskaper och affärsekonomi)			
Parts Report and appendices			
<b>Abstract</b> On 1 March 2002 the Finnish Higher Education Evaluation Council launched an evaluation of higher education in business studies. The aim was to evaluate contents, quality and general arrangements in business studies and to encourage higher education institutions (HEIs) to further develop their curricula. A special focus was to find out how measures promoting broadly-based business skills needed in the commercialisation of knowledge and ideas are manifested in the objectives, educational content, curricula, learning environments, teaching arrangements, R&D, working life connections, international activities, and networking. Altogether 25 HEIs signed up for the evaluation and submitted a self-study report. The external evaluation team made site visits to five polytechnics and five universities in November–December 2002. Based on the self-studies and site visits, the team described and analysed the planning, implementation and evaluation of business education. It also gathered examples of good practices in teaching, and put forward institutional and national recommendations for further development. The final report also includes a vision of economics and business education in 2008. The foremost national recommendations were: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. HEIs should analyse and re-plan, if necessary, the objectives and structures of their curricula with a view to broadly-based, integrated business education, with special emphasis on the development of generalists' competences.</li> <li>2. HEIs should analyse their own visions and strategies in terms of the forthcoming open higher education markets and their own resources and development plans. In most institutions this requires building a more pronounced profile.</li> <li>3. Discipline- and subject-based planning is no longer enough. HEIs must devise a method for planning business education processes across disciplinary and subject boundaries.</li> <li>4. Internationalisation must permeate all business education, and language studies should support this aim. Separate internationally-oriented subjects and degree programmes no longer serve their purpose. In the forthcoming two-cycle degree system, it is important to create genuinely international degree programmes for both Finnish and foreign students, which is a challenging task. Studies abroad must be an integrated part of business education and its aims and contents.</li> <li>5. HEIs should scrutinize their own activities more. The development of business know-how entails solid knowledge about the HEI's own activities and operational environment.</li> <li>6. HEIs should reconsider the status of entrepreneurship education and concretise its objectives, student selection and teaching methods.</li> <li>7. HEIs should develop their direct business linkages into interactive networks.</li> </ol> According to the vision, there will be many strong high-tech business clusters in Finland in 2008. They have evolved into multinational success stories with solid roots in Finland. This vision entails strong input from HEIs and the government into the development of economics and business education.			
Key words Business studies, business knowledge, universities, polytechnics, evaluation			
Other information			
Name and number of series Publications of FINHEEC 6:2003		ISBN 951-37-3933-3	ISSN 1457-3121
Number of pages 156	Language Finnish	Price	Degree of confidentiality
Distributed by Edita Oyj		Published by Edita Publishing Oy	

# Sisällys

Johtoryhmä _____	10
Ulkoinen arviointiryhmä _____	10
<b>1 Arviointiprosessi _____</b>	<b>11</b>
1.1 Projektin tausta _____	11
1.2 Arvioinnin rajaukset _____	12
1.3 Arvioinnin tavoitteet _____	13
1.4 Arviointiin osallistuneet korkeakoulut _____	14
1.5 Arviointimenetelmä ja arvioinnin aikataulu _____	16
1.6 Raportointi ja tämän raportin rakenne _____	19
<b>2 Kauppatieteiden ja liiketalouden korkeakoulutus _____</b>	<b>20</b>
2.1 Yliopistojen kauppatieteellinen koulutusala _____	20
2.2 Ammattikorkeakoulujen hallinnon ja kaupan ala _____	22
<b>3 Valtakunnalliset johtopäätökset ja kehittämissuosituksset _____</b>	<b>25</b>
3.1 Arviointiryhmän työn viitekehys _____	25
3.2 Liiketoimintaosaamisen ydinelementit _____	29
3.3 Korkeakoulujen strategiat ja strateginen suunnittelu _____	36
3.4 Liiketoimintaosaamisen koulutuksen organisointi _____	40
3.5 Oppimiskäsitys _____	43
3.6 Kansainvälinen toiminta ja verkostot _____	45
3.7 Tutkimus- ja kehittämistoiminta _____	49
3.8 Yrittäjyys koulutuksen näkökulmasta _____	52
3.9 Korkeakoulujen alueellinen ja yhteiskunnallinen tehtävä _____	55
3.10 Liiketoimintaosaaminen Suomessa vuonna 2003 ja 2008 _____	58
<b>4 Korkeakoulukohtaiset arviointipalautteet _____</b>	<b>62</b>
4.1 Helsingin kauppa- ja kauppakorkeakoulu (www.hkku.fi) _____	62
4.2 Lappeenranta teknillinen yliopisto (www.lut.fi) _____	70
4.3 Svenska handelshögskolan (www.hanken.fi) _____	77
4.4 Turun kauppa- ja kauppakorkeakoulu (www.tukku.fi) _____	84
4.5 Vaasan yliopisto (www.uva.fi) _____	91
4.6 Helsingin liiketalouden ammattikorkeakoulu – Helsingfors yrkeshögskola för företagsekonomi (www.helia.fi) _____	99
4.7 Keski-Pohjanmaan ammattikorkeakoulu – Mellersta Österbottens yrkeshögskola (www.cop.fi) _____	106
4.8 Lahden ammattikorkeakoulu (www.lamk.fi) _____	114
4.9 Oulun seudun ammattikorkeakoulu (www.oamk.fi) _____	120
4.10 Pohjois-Savon ammattikorkeakoulu (www.pst.fi) _____	128



<b>5</b>	<b>Palautekeskustelujen toteuttaminen niissä korkeakouluissa, joissa arviointiryhmä ei vierailut</b>	<b>136</b>
5.1	Kuopion yliopisto (www.uku.fi)	136
5.2	Espoon–Vantaan teknillinen ammattikorkeakoulu (www.evtek.fi)	138
5.3	Hämeen ammattikorkeakoulu (www.hamk.fi)	139
5.4	Laurea-ammattikorkeakoulu (www.laurea.fi)	140
5.5	Rovaniemen ammattikorkeakoulu (www.ramk.fi)	140
5.6	Seinäjoen ammattikorkeakoulu (www.seamk.fi)	141

<b>Lähteet</b>	<b>143</b>
----------------	------------

### **Liitteet**

1:	Kauppatieteiden ja liiketalouden korkeakoulutuksen arvioinnin toteutusaikataulu	145
2:	Arviointiin valituille korkeakouluille lähetetyt itsearviointiohjeet ja -kysymykset	146
3:	Itsearviointivaiheeseen osallistuneiden korkeakoulujen valitsemat arviointinäkökulmat	156

## Johtoryhmä

### Puheenjohtaja

Professori **Ilkka Virtanen**, Vaasan yliopisto

### Jäsenet

Varapuheenjohtaja, rehtori **Ritva Laakso-Manninen**, Helsingin liiketalouden ammattikorkeakoulu

Henkilöstön kehittämisjohtaja **Tove Kaiku**, Aktia Säästöpankki Oyj

Opiskelija **Leena Noronen**, Suomen ylioppilaskuntien liitto SYL ry

Professori, vararehtori **Paavo Okko**, Turun kauppakorkeakoulu

Opiskelija **Jouni Parkkonen**, Suomen Ammattikorkeakouluopiskelijajyhdistysten Liitto SAMOK ry

Johtaja **Niila Rajala**, Kesko Oyj

Yliopettaja **Riitta Rissanen**, Pohjois-Savon ammattikorkeakoulu

## Ulkoinen arviointiryhmä

### Puheenjohtaja

Professori (emeritus) **Pertti Kettunen**, Jyväskylän yliopisto

### Jäsenet

Varapuheenjohtaja, yliopettaja **Riitta Rissanen**, Pohjois-Savon ammattikorkeakoulu

Professori **Christer Carlsson**, Åbo Akademi

Johtaja **Matti Hukka** (eläkkeellä), Kesko Oyj

Opiskelija, pääsihteeri **Tomi Hyppänen**, Keski-Pohjanmaan ammattikorkeakoulu / Pirkanmaan ammattikorkeakoulun opiskelijat PAKO ry

Professori **Kalle Lyytinen**, Case Western Reserve University, Cleveland, Ohio

Opiskelija **Minna Mehtälä**, Suomen ylioppilaskuntien liitto SYL ry

### Varajäsen

Henkilöstöjohtaja **Leena Suviranta**, Comptel Oyj

\*\*\*

### Johtoryhmän ja ulkoisen arviointiryhmän sihteeri

Projektsuunnittelija **Kirsi Mustonen**, Korkeakoulujen arviointineuvosto

# Arviointiprosessi

## 1.1 Projektin tausta

Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto ARENE ja Suomen Ekonomiliitto SEFE ovat tehneet Korkeakoulujen arviointineuvostolle esityksen kauppatieteiden ja liiketalouden korkeakoulutuksen arvioinnista. Korkeakoulujen arviointineuvosto hyväksyi arvioinnin toimintasuunnitelmaansa 5.11.2001. Arviointi päätettiin ulottaa molemmille korkeakoulusektoreille. Yliopistojen osalta arvioinnin potentiaalisena kohderyhmänä olivat ne yliopistot, joissa oli KTM-tutkintoon johtavia kauppatieteellisen alan koulutusohjelmia/pääaineita/oppiaineita. Ammattikorkeakoulujen osalta potentiaalisen kohderyhmän muodostivat liiketalouden ammattikorkeakoulututkintoja tuottavat korkeakoulut. Alan koulutusta toteuttavia korkeakouluja oli yhteensä 38 kpl. Opetusministeriö myönsi määrärahan arviointiprojektin toteuttamiseen. Projekti toteutettiin 1.3.2002–31.3.2003.

Korkeakoulujen arviointineuvosto nimesi arvioinnille johtoryhmän, jonka tehtävänä oli tehdä projektiin liittyvät rajaukset ja laatia projektisuunnitelma edelleen Korkeakoulujen arviointineuvoston hyväksyttäväksi. Johtoryhmän puheenjohtajana toimi professori Ilkka Virtanen Vaasan yliopistosta ja jäseninä rehtori Ritva Laakso-Manninen Helsingin liiketalouden ammattikorkeakoulusta (varapuheenjohtaja); henkilöstön kehittämisjohtaja Tove Kaiku Aktia Säästöpankki Oyj:stä; opiskelija Leena Noronen Suomen ylioppilaskuntien liitto SYL ry:stä; professori, vararehtori Paavo Okko Turun kaupparkeakoulusta; opiskelija Jouni Parkkonen Suomen Ammattikorkeakouluopiskelijayhdistysten Liitto – SAMOK ry:stä; johtaja Niila Rajala Kesko Oyj:stä ja yliopettaja Riitta Rissanen Pohjois-Savon ammattikorkeakoulusta. Johtoryhmän työskentelyyn osallistuivat myös pääsihteeri Kauko Hämäläinen, suunnittelija Tapio Huttula (1.9.2002 alkaen pääsihteeri) ja suunnittelija Anna-Maija Liuhanen Korkeakoulujen arviointineuvostosta. Johtoryhmän sihteerinä ja projektisuunnittelijana toimi Kirsi Mustonen Korkeakoulujen arviointineuvostosta.

Korkeakoulujen arviointineuvosto hyväksyi johtoryhmän valmisteleman projektisuunnitelman 30.5.2002. Suunnitelmassa kauppatieteiden ja liiketalouden korkeakoulutuksen arviointinäkökulmaksi valittiin liiketoimintaosaaminen.

Projektin käytännön toteutusta varten Korkeakoulujen arviointineuvosto nimesi 2.9.2002 ulkoisen arviointiryhmän, jonka tehtävänä oli arviointivierailujen toteuttaminen, arviointipalautteiden laatiminen niille korkeakouluille, joihin ei kohdennettu arviointivierailua sekä arviointiraportin laadinta. Arviointiryhmä koottiin korkeakoulujen, opiskelijoiden ja työelämän edustajista siten, että siinä oli edustettuna myös alan kansainvälinen asiantuntemus. Arviointi-

ryhmän puheenjohtajana toimi professori (emeritus) Pertti Kettunen Jyväskylän yliopistosta ja jäsenenä yliopettaja Riitta Rissanen Pohjois-Savon ammattikorkeakoulusta (varapuheenjohtaja); professori Christer Carlsson Åbo Akademiasta; professori Kalle Lyytinen Case Western Reserve Universitystä Ohiota; johtaja (eläk.) Matti Hukka Kesko Oyj:stä; tradenomiopiskelija, pääsihteeri Tomi Hyppänen Keski-Pohjanmaan ammattikorkeakoulusta / Pirkanmaan ammattikorkeakoulun opiskelijat – PAKO ry:stä sekä kauppatieteiden ylioppilas Minna Mehtälä Suomen ylioppilaskuntien liitto SYL ry:stä. Arviointiryhmän varajäsenenä toimi henkilöstöjohtaja Leena Suviranta Comptel Oyj:stä ja sihteerinä projektisuunnittelija Kirsi Mustonen Korkeakoulujen arviointineuvostosta.

## I.2 Arvioinnin rajaukset

Arviointi kohdennettiin sekä yliopistojen että ammattikorkeakoulujen toteuttamaan, alan perustutkintoihin johtavaan kauppatieteiden ja liiketalouden koulutukseen. Arvioinnista rajattiin pois alan jatkotutkintoihin johtava koulutus sekä aikuiskoulutus.

Johtoryhmä rajasi arvioinnista pois tutkintorakenteiden kehittämisprosessin (ns. kaksiportainen tutkintorakenne) kauppatieteellisen korkeakoulutuksen osalta, koska arviointiajankohtana maassamme oli meneillään tätä näkökulmaa valottavia laajoja projekteja.

Opetusministeriössä 11.1.2002 asetetun korkeakoulujen tutkintorakenneyöryhmän tehtävänä oli laatia esitys toimenpiteiksi, joita tarvitaan alakohtaisesti yliopistollisen perustutkintorakenteen muuttamiseksi kaksiportaiseksi. Työryhmän muistio valmistui lokakuussa 2002 (ks. luku 2.1).

Vaasan yliopisto koordinoi vuosina 2002–2003 valtakunnallista kauppatieteellisen alan tutkintorakenteen kehittämishanketta. Projektin tavoitteena on kehittää kauppatieteellisen alan nykyistä tutkintorakennetta ja -järjestelmää vastaamaan tulevaisuuden koulutushaasteita. Hanke käsittää mm. kandidaattitutkinnon sisällön ja asemoinnin suunnittelun sekä maisteriohjelmajärjestelyt ammattikorkeakoulututkintojen suhteen.

Vaikka Bolognan prosessin<sup>1</sup> tarkastelu ei kuulukaan tämän arvioinnin piiriin, sivutaan asiaa jonkin verran raportin luvuissa 3 ja 4 mm. kaksiportaisen tutkintorakenteen näkökulmasta.

Korkeakoulujen arviointineuvosto on viime vuosina toteuttanut useita arviointeja, jotka sivuavat käsillä olevaan kauppatieteiden ja liiketalouden arviointiin kohdennettuja näkökulmaehdotuksia. Näitä ovat mm. yliopistojen maisteriohjelmien arviointi (KKA:n julkaisu 3:2002), media- ja viestintäalan arviointi

---

<sup>1</sup> Euroopan 29 opetusministerin (tai vastaavan) 19.6.1999 allekirjoittama Bolognan asiakirja on nimetty julistukseksi. Se ei kuitenkaan ole pelkästään poliittinen julkilausuma, vaan myös sitoutuminen toimintaohjelmaan, jonka tarkoituksena on konvergoida eurooppalaiset korkeakoulujärjestelmät vuoteen 2010 mennessä niin, että voidaan puhua Euroopan korkeakoulualueesta. Prosessi jatkui siten, että ministerit kokoontuivat Prahassa vuonna 2001 yhdessä eurooppalaisten korkeakoulujen edustajien kanssa arvioidakseen tapahtunutta kehitystä ja suunnitellakseen jatkoa. Seuraava kokous on Berliinissä syyskuussa 2003.

(KKA:n julkaisuja 7:2002), tuotantotalouden koulutuksen arviointi (KKA:n julkaisuja 12:2001), opintojen ohjauksen arviointi korkeakouluissa (KKA:n julkaisuja 13:2001), avoimen yliopisto-opetuksen arviointi (KKA:n julkaisuja 6:2002) sekä yliopistojen opiskelijavalintojen arviointi (KKA:n julkaisuja 17:2002). Koska näissä arvioinneissa on käsitelty mm. opiskelijavalintoja, ohjausjärjestelmiä ja joitakin erillisvalintatyyppisiä (maisteri- ja muuntokoulutusohjelmat, avoin yliopisto), rajattiin nämä näkökulmat pois käsillä olevasta arvioinnista. Lisäksi toteutettujen arviointien perusteella voidaan tästä arvioinnista rajata pois mm. kaupallisen alan sisältöalueelle kuuluvat tuotantotalouden sekä kirjasto- ja viestintäalan koulutusohjelmat.

Tämän arviointiprojektin teemaan liittyy myös meneillään oleva väitöskirjatutkimus<sup>2</sup>, jossa arvioidaan kauppatieteiden ja liiketalouden korkeakouluopiskelijoiden tieteellisen ajattelun kehittymistä. Tutkimusaineistona käytetään mm. tämän arvioinnin piirissä tuotettuja korkeakoulujen itsearviointiraportteja, erityisesti niiden sisältämiä kuvauksia ja arviointeja oppimistavoitteista ja -menetelmistä. Tieteellisen ajattelun kehittymistä kandidaatti- ja maisteritasoilla arvioidaan erillisen testin avulla. Tulokset raportoidaan myöhemmin valmistuvassa väitöskirjassa.

### I.3 Arvioinnin tavoitteet

Projektin tavoitteena oli arvioida kauppatieteellisen ja liiketalouden alan korkeakoulutuksen sisältöä, laatua ja yleisiä toteuttamisperiaatteita sekä kannustaa korkeakouluja koulutuksen kehittämiseen.

Projektin johtoryhmä valitsi arvioinnin näkökulmaksi liiketoimintaosaamisen.<sup>3</sup> Liiketoimintaosaamisella tarkoitetaan tässä arviointiprojektissa yleistä kykyä luoda, tutkia ja kehittää liiketaloudellista toimintaa. Liiketoimintaosaaminen näkyy käytännössä mm. yritystoiminnan kykyä saada ideat ja tutkimus- ja kehitystyön tulokset osaksi innovaatio- ja osaamisketjua, asiakkaiden tarpeet täyttäväksi kaupallisiksi tuotteiksi ja palveluiksi. Liiketoimintaosaamiseen sisältyvät kaupallisen osaamisen ja yleisen ongelmanratkaisukyvyyn lisäksi ns. työelämävalmiudet, kuten viestintä- ja neuvottelutaidot sekä yhteistyö- ja tiimityötaidot. Tämä kaikki vaatii monipuolisesti sellaisia tietoja ja taitoja, joita kauppatieteiden ja liiketalouden korkeakoulutus tuottaa.

Arvioinnissa kiinnitettiin erityistä huomiota siihen, miten tiedon, osaamisen ja ideoiden tuotteistamiseen ja kaupallistamiseen tarvittavaa laaja-alaista liiketoimintaosaamista edistävät toimenpiteet näkyvät mm.

---

<sup>2</sup> Suunnittelija, KM Hannele Seppälä, Korkeakoulujen arviointineuvosto, hannele.seppala@minedu.fi.

<sup>3</sup> Arvioinnin rajauksesta keskustellessaan johtoryhmällä oli käytössään mm. opetusministeriön työryhmien muistioita, joista keskeisin oli ”Liiketoimintaosaamisen kehittäminen korkeakoululaitoksessa – yliopistojen kauppatieteellinen ala ja ammattikorkeakoulujen hallinnon ja kaupan ala”. Lisäksi käytössä oli Suomen Ekonomiliiton (SEFE) raportteja, mm. ”Osaaminen kauppatieteilijän kilpailutekijänä”.

- oppimisen tavoitteissa,
- opetussisällöissä,
- opetustarjonnan suunnittelussa ja suuntaamisessa,
- oppimisympäristöissä ja opetusjärjestelyissä,
- tutkimus- ja kehitystyössä,
- työelämäyhteyksissä,
- kansainvälisessä toiminnassa ja
- verkottumisessa.

Lisäksi arvioinnissa tarkasteltiin sitä, miten eri korkeakoulusektorit ja -yksiköt ovat suuntautuneet ja profiloituneet liiketoimintaosaamisen kehittämisessä. Arviointi toteutettiin siten, että sen perusteella voitiin tehdä sekä alan kansallisia että korkeakoulukohtaisia suosituksia.

## 1.4 Arviointiin osallistuneet korkeakoulut

Kauppateiden ja liiketalouden korkeakoulutusta toteuttaville korkeakouluille järjestettiin 21.5.2002 Helsingissä projektin käynnistysseminaari, johon osallistui yhteensä 38 henkilöä 31 korkeakoulusta. Lisäksi mukana olivat edustajat Tradenomiliitosta ja Suomen Ekonomiliitosta (SEFE). Seminaarissa osallistujille esiteltiin keskustelun ja ryhmätöiden pohjaksi johtoryhmän ehdotus projektin tavoitteiksi, sisällöiksi sekä toteutustavoiksi. Arvioinnin fokus (liiketoimintaosaaminen) sekä arvioinnin toteuttaminen kotimaisilla kielillä saivat seminaariin osallistuneilta kannatusta. Kuitenkin ulkoiseen arviointiryhmään toivottiin jäseniksi asiantuntijoita, joilla olisi alan kansainvälistä kokemusta ja näkemystä. Esille tulleet näkemykset otettiin huomioon projektisuunnitelmaa viimeisteltäessä.

Johtoryhmä päätti valita arvioitavat korkeakoulut (20–25 kpl) vapaaehtoisuuteen perustuvan ilmoittautumiskäytännön perusteella. Käynnistysseminaarin jälkeen korkeakouluja pyydettiin ilmoittautumaan arviointihankkeeseen (kirje 27.5.2002). Johtoryhmä jätti itselleen mahdollisuuden kutsua arvioinnin piiriin korkeakouluja ilmoittautumisajan päätyttyä, mikäli osoittautuisi, ettei ilmoittautumisia olisi arvioinnin toteutuksen kannalta riittävästi tai arviointiin ilmoittautuneet korkeakoulut eivät kattaisi riittävästi alan ilmiökenttää (esim. maantieteellinen, sisällöllinen, kielellinen, korkeakoulutyypinen kattavuus). Mikäli ilmoittautumisia olisi enemmän kuin 25 kpl, johtoryhmä jätti itselleen mahdollisuuden karsia arviointivaiheeseen valittavien korkeakouluyksiköiden määrää.

Projektiin ilmoittautui määräaikaan mennessä 25 korkeakoulua, joten karsintaa ei jouduttu tekemään. Johtoryhmä hyväksyi 13.6.2002 seuraavat seitsemän yliopistoa ja 18 ammattikorkeakoulua arviointiin:

### *Yliopistot:*

- Helsingin kauppakorkeakoulu
- Joensuun yliopisto
- Kuopion yliopisto

- Lappeenrannan teknillinen korkeakoulu<sup>4</sup>
- Svenska handelshögskolan
- Turun kauppakorkeakoulu
- Vaasan yliopisto

*Ammattikorkeakoulut:*

- Espoon–Vantaan teknillinen ammattikorkeakoulu
- Etelä-Karjalan ammattikorkeakoulu
- Helsingin liiketalouden ammattikorkeakoulu
- Hämeen ammattikorkeakoulu
- Jyväskylän ammattikorkeakoulu
- Keski-Pohjanmaan ammattikorkeakoulu
- Kymenlaakson ammattikorkeakoulu
- Lahden ammattikorkeakoulu
- Laurea-ammattikorkeakoulu
- Oulun seudun ammattikorkeakoulu
- Pohjois-Savon ammattikorkeakoulu
- Rovaniemen ammattikorkeakoulu
- Satakunnan ammattikorkeakoulu
- Seinäjoen ammattikorkeakoulu
- Tampereen ammattikorkeakoulu
- Turun ammattikorkeakoulu
- Vaasan ammattikorkeakoulu
- Yrkeshögskolan Sydväst

Määräaikaan (11.10.2002) mennessä 24 korkeakoulua<sup>5</sup> toimitti Korkeakoulujen arviointineuvon itsearviointiraporttinsa. Johtoryhmä valitsi 16.10.2002 seuraavat viisi yliopistoa ja viisi ammattikorkeakoulua ulkoisten arviointivierailujen kohteiksi:

- Helsingin kauppakorkeakoulu (HKKK)
- Lappeenrannan teknillinen korkeakoulu (LTKK/LTY)
- Svenska handelshögskolan (SHH)
- Turun kauppakorkeakoulu (TuKKK)
- Vaasan yliopisto (VY)
- Helsingin liiketalouden ammattikorkeakoulu (Helia)
- Keski-Pohjanmaan ammattikorkeakoulu (KPAMK)
- Lahden ammattikorkeakoulu (LAMK)
- Oulun seudun ammattikorkeakoulu (OAMK)
- Pohjois-Savon ammattikorkeakoulu (PSAMK)

---

<sup>4</sup> 1.1.2003 alkaen Lappeenrannan teknillinen yliopisto (LTY).

<sup>5</sup> Yrkeshögskolan Sydväst ei toimitannut KKA:lle itsearviointiraporttia. Ulkoinen arviointiryhmä päätti 17.11.2002, että ammattikorkeakoulu jätetään näin ollen arvioinnin ulkopuolelle.

Arviointivierailukohteiden valinnan pääkriteerinä oli saada ulkoiseen arviointiin kattava edustus molemmilta korkeakoulusektoreilta. Muita kriteereitä olivat kielinäkökulma (suomi, ruotsi), alueellinen näkökulma, korkeakoulun yksivs. monialaisuus sekä yhdellä vs. useammalla paikkakunnalla toimiminen, korkeakoulun koko ja itsearviointin toteutustapa. Valinnassa kiinnitettiin huomiota myös siihen, onko korkeakoulu äskettäin osallistunut johonkin käsillä olevaa arviointia sivuvaan Korkeakoulujen arviointineuvoston toteuttamaan arviointiin.

## 1.5 Arviointimenetelmä ja arvioinnin aikataulu

Arviointimenetelmän vaiheita olivat 1) arviointiin valittujen korkeakoulujen suorittama itsearviointi (viikot 25–41/2002), 2) ulkoisen arviointiryhmän vierailut 10 korkeakoulussa (viikot 47–49/2002), 3) ulkoisen arviointiryhmän kirjallinen arviointipalaute niille 14 korkeakoululle, jotka ilmoittautuivat arviointiin ja laativat itsearviointiraportin, mutta joissa arviointiryhmä ei vierailut (viikko 2/2003) sekä 4) arviointiprosessissa syntyneen materiaalin perusteella laadittu julkinen arviointiraportti. Arvioinnin kokonaisuikataulu on esitetty liitteessä 1.

### **Itsearviointi**

Korkeakoulukohtaiset itsearviointiraportit muodostivat keskeisen kauppatieteiden ja liiketalouden korkeakoulutusta ja toteutusorganisaatioita koskevan informaatiolähteen. Itsearviointiohjeet ja -kysymykset (liite 2a) lähetettiin 18.6.2002 arviointiin hyväksytyjen korkeakoulujen arviointiyhdyshenkilöille. Ruotsinkieliset itsearviointikysymykset (liite 2 b) lähetettiin korkeakouluille elokuussa 2002. Korkeakoululle annettiin mahdollisuus omista lähtökohdistaan käsin valita arvioitava kokonaisuus, jonka näkökulmasta liiketoimintaosaamista itsearviointiraportissa tarkasteltiin. Kokonaisuus saattoi olla esimerkiksi koko korkeakoulu, tiedekunta, osasto, laitos, opetus-/koulutusohjelma tai muu vastaava. Korkeakoulujen valitsemat liiketoimintaosaamisen arviointinäkökulmat on esitetty liitteessä 3.

Itsearviointiohjeissa esitettiin toivomus, että itsearviointiprosessiin osallistuisivat korkeakoulujen johto, koulutuksen vastuhenkilöt, opiskelijoita sekä työelämän/sidosryhmien edustajia. Itsearviointiraportin laadintaa korkeakouluissa koordinoivat korkeakoulujen nimeämät arviointiyhdyshenkilöt. Arviointiin osallistuneiden korkeakoulujen välillä oli suuria eroja siinä, miten itsearviointivaihe oli organisoitu ja kuinka edustava ryhmä em. kohderyhmistä arviointiin osallistui.



## Arviointivierailut

Ulkoisen arvioinnin suoritti viisihenkinen arviointiryhmä, jonka kokoonpano on esitetty sivulla 10. Arviointivierailupäivät, vierailukohteet ja arvioitsijat ovat seuraavat<sup>6</sup>:

Arvioitsija	18.11. LAMK	19.11. TuKKK	20.11. LTKK/LTY	21.11. HKKK	25.11. Helia	26.11. KPAMK	27.11. VY	28.11. OAMK	29.11. PSAMK	4.12.02 SHH
Pertti Kettunen (pj.)	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Kalle Lyytinen	•	•	•	•	-	-	-	-	-	-
Christer Carlsson	-	-	-	-	•	-	-	•	•	-
Matti Hukka	•	•	•	•	-	•	•	•	•	•
Leena Suviranta	-	-	-	-	•	-	•	•	•	•
Tomi Hyppänen	•	-	•	•	•	-	-	-	•	•
Minna Mehtälä	-	•	-	-	-	•	•	•	-	•
Riitta Rissanen	•	•	•	•	•	•	•	•	-	•
Kirsi Mustonen (siht.)	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•

Yksi arviointivierailu kesti työpäivän, jonka aikana arviointiryhmä haastatteli seuraavia neljää kohderyhmää (5 henkilöä/ryhmä):

- korkeakoulun johto
- opetushenkilöstö
- opiskelijat
- työelämän/sidosryhmien edustajat

Arviointivierailut noudattivat kaikissa korkeakouluissa seuraavaa, yhdenmukaista kaavaa.

<sup>6</sup> Yliopistovierailuilla puheenjohtajana toimi arviointiryhmän puheenjohtaja Pertti Kettunen, ammattikorkeakouluvierailuilla arviointiryhmän varapuheenjohtaja, yliopettaja Riitta Rissanen.

---

**Arviointivierailun ohjelma**


---

n. 08.30–09.30	Arviointiryhmän saapuminen korkeakoululle, arviointiryhmän kokoontuminen
09.30 (10)–11.15	Korkeakoulun johdon tapaaminen (esim. rehtori, vararehtori, hallinto-, talous- ja opintoasiainjohto)
11.15–12.00	<i>Lounas</i>
12.00–14.00	Opetus-/ koulutusohjelmien vastuuhenkilöiden tapaaminen (mm. professorit, lehtorit, koulutusalaohjaajat, yliopettajat)
14.00–14.15	<i>Kahvitauko</i>
14.15–15.15	Opiskelijoiden tapaaminen (eri vuosikurssien/korkeakoulun eri toimipaikkojen opiskelijoita, mies- ja naisopiskelijoita, alumneja)
15.15–16.15	Työelämän/sidosryhmien edustajien tapaaminen (esim. vakiintuneita/uusia, orastavia yhteistyötahoja)
16.15–17.00	Arviointiryhmän kokoontuminen
17.00–n. 17.30	Arviointiryhmän palaute arviointiin osallistuneille
n. 17.30–	Arviointiryhmän loppupalaveri

---

Vierailujen aikana esitetyt, itsearviointiraporttien antia syventävät kysymykset olivat seuraavista aihepiireistä liiketoimintaosaamiseen kohdennettuina:

- kauppätieteiden ja liiketalouden koulutus osana korkeakoulun strategista suunnittelua
- oppimisen tavoitteet
- opetussisällöt
- koulutuksen/koulutustarjonnan suunnittelu ja kehittäminen
- opetus, oppimisympäristöt ja opetusjärjestelyt
- oppiminen ja oppimistulokset
- tutkimus- ja kehittämistoiminta
- työelämäyhteydet, verkottuminen
- kansainvälinen toiminta ja
- koulutuksen arviointi.

Arviointivierailun päätteeksi arviointiryhmä antoi korkeakoulun henkilöstölle, opiskelijoille ja työelämän edustajille alustavan suullisen palautteen tekemistään ensihavainnoista sekä esille nousseista kehittämissuosituksista.

## Arviointipalautte niille korkeakouluille, joissa ei vierailtu

Ulkoisen arviointiryhmä laati lyhyen arviointipalautteen myös kaikille niille 14 korkeakouluille, jotka osallistuivat itsearviointivaiheeseen, mutta joissa ei vierailtu. Palaute toimitettiin näille korkeakouluille tammikuussa 2003. Samalla esitettiin toivomus, että korkeakoulu järjestäisi arviointipalautteen saatuaan omaehtoisesti keskustelutilaisuuden, jonka aikana kertyneet alan kehittämissajatukset ja jatkotoimenpidesuunnitelmat toimitettaisiin kirjallisina KKA:lle edelleen arvioinnin loppuraporttiin liitettäväksi. Yhteensä seitsemän korkeakoulua toimitti projektisuunnittelijalle jatkotoimenpidesuunnitelmansa, joista on laadittu kiteytys tämän raportin lukuun 5.

### 1.6 Raportointi ja tämän raportin rakenne

Arviointiryhmän laatima raportti koostuu viidestä luvusta ja niitä täydentävistä liitteistä.

1. Arviointiprosessia koskevassa luvussa kuvataan projektin tausta, tavoitteet, osallistujat ja arviointimenetelmät.
2. Arvioinnin kohdetta kuvataan yleisellä tasolla luvussa 2, jossa luodaan katsaus kauppatieteiden ja liiketalouden korkeakoulutusta järjestäviin yksiköihin.
3. Arvioinnin kansalliset johtopäätökset ja kehittämissuositukset esitetään kolmannessa luvussa.
4. Korkeakoulukohtaiset arviointipalautteet vierailujen kohteina olleiden korkeakoulujen (N=10) osalta on koottu raportin neljänteen lukuun.
5. Viidennessä luvussa esitellään lyhyesti niiden korkeakoulujen lähiajan kehittämissuunnitelmia, jotka osallistuivat itsearviointivaiheeseen ja saivat ulkoiselta arviointiryhmältä raporttiinsa kehittämisspalautteen, mutta joihin ei kohdennettu arviointivierailua.

## 2

# Kauppätieteiden ja liiketalouden korkeakoulutus

## 2.1 Yliopistojen kauppätieteellinen koulutusala

Kauppätieteellisellä alalla toimivissa yliopistoissa harjoitetaan kauppa- ja taloustieteellistä tutkimusta ja annetaan siihen perustuvaa opetusta. Kauppätieteellisen alan rakennetta ohjataan yliopistolain ja asetuksen sekä tutkintoasetuksen säädöksin. Yliopistolaki antaa yliopistoille toimivallan itsenäisesti kehittää sisäistä rakennettaan. Tutkintoasetuksella säädetään yliopisto- ja alakohtaisesta tutkintoon johtavan koulutuksen koulutusvastuusta.

Kauppätieteellisen alan tutkinnoista ja yliopistokohtaisesta koulutusvastuusta on säädetty asetuksessa kauppätieteellisistä tutkinnoista (139/95). Tutkintoasetuksen mukainen tutkintorakenne alalla on peruskoulutuksessa kaksiportainen. Alempi korkeakoulututkinto on kauppätieteiden kandidaatin tutkinto (kauppat. kand.; KTK) ja ylempi korkeakoulututkinto on kauppätieteiden maisterin tutkinto (kauppat. maist., KTM). Kauppätieteiden maisteri voi käyttää ekonomin arvonimeä. Tieteellisiä jatkotutkintoja ovat kauppätieteiden lisensiaatin (kauppat. lis, KTL) tutkinto ja kauppätieteiden tohtorin tutkinto (KTT).

Uudet opiskelijat saavat oikeuden kauppätieteiden maisterin tutkinnon (160 ov) suorittamiseen, mutta voivat halutessaan suorittaa myös kauppätieteiden kandidaatin tutkinnon (120 ov).

Lokakuussa 2002 valmistuneessa muistiossaan opetusministeriön asettama korkeakoulujen tutkintorakennetyöryhmä<sup>7</sup> ehdottaa, että kaksiportainen tutkintorakenne otetaan käyttöön kaikilla koulutuslaoilla 1.8.2005 alkaen, jolloin myös uuden tutkintoasetuksen on tarkoitus tulla voimaan. Työryhmä ehdottaa opintoviikkojärjestelmästä luopumista ja siirtymistä ECTS-pohjaiseen opintojen mitoitukseen. Työryhmä painottaa, että uudistuksen yhteydessä tutkintovaatimukset eivät saisi nykyisestään kasvaa ja uusien vaatimusten tulisi perustua alakohtaiseen ydinainesanalyysiin. Uusien opetussuunnitelmien tulee mahdollistaa opiskelijoiden henkilökohtaisten opintosuunnitelmien käyttöönotto sekä opintojen riittävä valinnaisuus.

Alemman korkeakoulututkinnon laajuudeksi työryhmä ehdottaa 180 opintopistettä ja ylempään korkeakoulututkinnon laajuudeksi 120 pistettä. Edelleen työryhmä ehdottaa, että yliopistot perustaisivat tutkimuksen ja työelämän uusiin tarpeisiin vastaavia maisteriohjelmiä.

Työryhmä ehdottaa myös, että nykyiset yliopistojen perustutkintoja sekä tieteellisiä ja taiteellisia jatkotutkintoja koskevat 20 asetusta kumottaisiin ja kor-

<sup>7</sup> Yliopistojen kaksiportaisen tutkintorakenteen toimeenpano. Opetusministeriön työryhmien muistioita 39:2002.

vattaisiin yhdellä yhteisellä valtioneuvoston asetuksella yliopistojen tutkinnoista. Edelleen työryhmä esittää tutkintoasetusta uusittavaksi ja yliopistolakia tarkistettavaksi mm. opiskelijavalinnan, tutkintojen perusteiden sekä tutkintokielen osalta.

Kauppätieteellisiin tutkintoihin johtavan koulutuksen koulutusvastuu on tällä hetkellä yhdeksällä yliopistolla. Koulutusta annetaan seuraavissa kolmessa kauppakorkeakoulussa, viidessä monialaisessa yliopistossa ja yhdessä teknillisessä yliopistossa:

- Helsingin kauppakorkeakoulu, Helsinki ja Mikkeli, perustamisvuosi 1911
- Svenska handelshögskolan, Helsingfors (och Vasa), perustamisvuosi 1909 (1980)
- Turun kauppakorkeakoulu, Turku (ja Pori), aloitusvuosi 1950 (1997)
- Jyväskylän yliopisto, informaatioteknologian tiedekunta (tietojärjestelmätiede) ja taloustieteiden tiedekunta (kansantaloustiede, yrityksen taloustieteet), aloitusvuosi 1977
- Oulun yliopisto, taloustieteiden tiedekunta, aloitusvuosi 1991
- Tampereen yliopisto, taloudellis-hallinnollinen tiedekunta, aloitusvuosi 1966
- Vaasan yliopisto, kaupallis-hallinnollinen tiedekunta ja kaupallis-tekniinen tiedekunta, myöh. kauppätieteellinen tiedekunta, aloitusvuosi 1968
- Åbo Akademi, ekonomisk-statsvetenskapliga fakulteten, perustamisvuosi 1927
- Lappeenrannan teknillinen yliopisto, aloitusvuosi 1991.

Lisäksi Joensuun yliopistossa ja Kuopion yliopistossa annetaan kauppätieteellistä koulutusta yhteistyössä Lappeenrannan teknillisen yliopiston kanssa ja Lapin yliopistossa yhteistyössä Oulun yliopiston kanssa.

Seuraavassa kauppätieteiden maisterin tutkinnon pääaineet tai erikoistumiskohteet on ryhmitelty yritysten toimintojen tai yhteiskunnan vaatimien tehtäväalueiden mukaan<sup>8</sup>, vaikka tutkinnoissa pyritäänkin laaja-alaisuuteen ja kokonaisuuksien hallintaan useimmilla toiminta-alueilla:

1. Johtaminen ja organisaatio
2. Taloushallinto ja laskentatoimi
3. Markkinointi ja jakelu
4. Yhteiskunnallis-taloudelliset tehtävät
5. Palvelut ja yrittäjyys
6. Tietohallinto
7. Tekniikan ja talouden asiantuntemus
8. Yritysjuridiikka
9. Vakuutusala
10. Talousviestintä

---

<sup>8</sup> Yliopisto-opinnot 2001–2002. Tietoa yliopisto-opintoja suunnitteleville. Opetushallitus.

KOTA-tietokannan mukaan kauppatieteellisen koulutusalan osuus yliopistojen kaikista koulutusaloista oli vuonna 2002 lähes 11 % uusien, ylempää korkeakoulututkintoa suorittamaan valittujen opiskelijoiden kokonaismäärän mukaan laskettuna. KTM-tutkintojen määrä vuonna 2002 oli 1554 eli 13 % yliopistojen ylempien korkeakoulututkintojen kyseisen vuoden kokonaismäärästä. Seuraavaan taulukkoon on koottu kauppatieteellisen alan uusien opiskelijoiden (ylempi korkeakoulututkinto) määrät yliopistoittain vuosina 2000-2002.

Taulukko 1. Kauppatieteellisen alan uudet opiskelijat yliopistoittain vuosina 2000–2002

Yliopisto	2000	2001	2002
Helsingin kauppakorkeakoulu	449	402	396
Jyväskylän yliopisto	269	222	214
Lappeenrannan teknillinen korkeakoulu	132	231	195
Lapin yliopisto	-	-	35
Oulun yliopisto	115	143	147
Svenska handelshögskolan	325	329	308
Tampereen yliopisto	151	165	161
Turun kauppakorkeakoulu	272	275	277
Vaasan yliopisto	328	317	309
Åbo Akademi	85	84	79
<i>Yhteensä</i>	2126	2168	2121

Lähde: KOTA-tietokanta

## 2.2 Ammattikorkeakoulujen hallinnon ja kaupan ala

Ammattikorkeakoulujärjestelmä on rakentunut aikaisemmin ylempää ammatillista koulutusta antaneista oppilaitoksista, joiden kehittäminen ammattikorkeakouluiksi on tapahtunut koulutuksen tasoa nostamalla ja oppilaitoksia yhteen liittämällä. Ammattikorkeakoulut ovat luonteeltaan pääosin monialaisia ja alueellisia korkeakouluja, joiden toiminnassa korostuu yhteys työelämään. Ammattikorkeakouluja on 29 eri puolella Suomea.

Hallinnon ja kaupan alan koulutusta annetaan 25 ammattikorkeakoulussa. Seuraavaan taulukkoon on koottu hallinnon ja kaupan alan nuorisokoulutuksessa opiskelupaikan vastaanottaneiden opiskelijoiden määrät ammattikorkeakouluittain vuosina 2000–2002.

Taulukko 2. Hallinnon ja kaupan alan nuorisokoulutuksessa opiskelupaikan vastaanottaneet ammattikorkeakouluittain vuosina 2000-2002

<b>Ammattikorkeakoulu</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>
Arcada – Nylands svenska yrkeshögskola	91	105	109
Espoon–Vantaan teknillinen ammattikorkeakoulu	174	202	204
Etelä-Karjalan ammattikorkeakoulu	178	168	151
Haaga Instituutin ammattikorkeakoulu	378	410	378
Helsingin liiketalouden ammattikorkeakoulu	904	1136	1030
– Helsingfors yrkeshögskola för företagsekonomi			
Hämeen ammattikorkeakoulu	231	215	195
Jyväskylän ammattikorkeakoulu	361	331	309
Kajaanin ammattikorkeakoulu	167	177	177
Kemi–Tornion ammattikorkeakoulu	227	219	210
Keski-Pohjanmaan ammattikorkeakoulu	247	183	173
– Mellersta Österbottens yrkeshögskola			
Kymenlaakson ammattikorkeakoulu	270	262	250
Lahden ammattikorkeakoulu	228	270	245
Laurea-ammattikorkeakoulu	884	918	850
Mikkelin ammattikorkeakoulu	245	157	173
Oulun seudun ammattikorkeakoulu	395	476	446
Pirkanmaan ammattikorkeakoulu	401	325	294
Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulu	216	200	199
Pohjois-Savon ammattikorkeakoulu	349	363	330
Rovaniemen ammattikorkeakoulu	139	88	84
Satakunnan ammattikorkeakoulu	411	473	476
Seinäjoen ammattikorkeakoulu	319	356	341
Tampereen ammattikorkeakoulu	263	271	318
Turun ammattikorkeakoulu	512	503	517
– Åbo yrkeshögskolan			
Vaasan ammattikorkeakoulu	269	288	290
– Vasa yrkeshögskolan			
Yrkeshögskolan Sydväst	38	35	31
<i>Yhteensä</i>	<i>7897</i>	<i>8131</i>	<i>7780</i>

Lähde: Ammattikorkeakoulujen hakija- ja opiskelijapaikkajärjestelmä (AMKOREK)

Hallinnon ja kaupan alalle on vahvistettu yksi yhteinen tutkinto: liiketalouden ammattikorkeakoulututkinto. Tutkintonimike on tradenomi. Englanninkielisistä koulutusohjelmista valmistuneet saavat käyttää Bachelor of Business Administration (BBA) -nimikettä. Opintojen laajuus on 140 opintoviikkoa, jolloin tutkinnon normatiivinen suoritus aika on 3,5 vuotta. Harjoittelun osuus tutkinnotta on pääsääntöisesti 20 opintoviikkoa.

Koulutusohjelmat suuntautuvat johonkin työelämän ammatillista asiantuntemusta edellyttävään tehtäväalueeseen ja sen kehittämiseen. Koulutusohjelmat sisältävät erilaisia suuntautumisvaihtoehtoja, joissa erikoistutaan johonkin kaupan ja hallinnon alan osa-alueeseen. Yleisimmät liiketalouden ammattikorkeakoulututkintoon johtavat koulutusohjelmat ovat liiketalouden, tietojenkäsittelyn tai alan englannin kielellä toteutettava koulutusohjelma.

Hallinnon ja kaupan alan koulutusohjelmanimikkeiden kokonaismäärä on vuonna 2003 yhteensä 20, joista suomenkielisiä on kahdeksan, ruotsinkielisiä kolme ja vieraskielisiä yhdeksän. Kaupallisen alan opintoja sisältyy jonkin verran myös muiden alojen koulutukseen, esimerkiksi tekniikassa tuotantotalouden koulutusohjelmiin.

*Suomenkieliset koulutusohjelmat:*

- Johdon assistenttityön ja kielten ko
- Kansainvälisen kaupan ko
- Kirjasto- ja tietopalvelun ko
- Liiketalouden ko
- Liiketoiminnan logistiikan ko
- Pienen ja keski-suuren yritystoiminnan liikkeenjohdon ko
- Tietojenkäsittelyn ko
- Turvallisuusalan ko

*Ruotsinkieliset koulutusohjelmat:*

- UP i företagsekonomi
- UP i informationsbehandling
- UP i internationell handel

*Vieraskieliset koulutusohjelmat:*

- Aussenhandel und Marketing
- Degree Programme for Multilingual Management Assistants
- Degree Programme in Business Information Technology
- Degree Programme in Business Management
- Degree Programme in European Business Administration
- Degree Programme in European Management
- Degree Programme in International Business
- Degree Programme in International Business / Diplomstudiegang in Internationaler Betriebswirtschaft
- Degree Programme in International Business and Marketing Logistics



# 3

## Valtakunnalliset johtopäätökset ja kehittämissuosituks

### 3.1 Arviointiryhmän työn viitekehys

Arviointiryhmän työn lähtökohtina<sup>9</sup> ovat olleet seuraavat näkemykset liiketoimintaosaamisen koulutuksesta ja sen kehittämislinjausta.

**Globaali markkinatalous** kehittyy nopeasti ja muuttaa yritysten toimintaedellytyksiä ja toimintatapoja. Liiketoimintaosaamisen koulutuksen on jatkuvasti uudistuttava. Suomalaisen yritystoiminnan edellyttämän kansainvälistä huipputasoa olevan osaamisen ylläpitämiseksi alan tutkimustyö ja koulutus vaativat jatkuvaa huomiota ja panostusta. Korkeakoulutus kansainvälistyy, tuotteistuu ja kaupallistuu nopeasti. Koulutusmarkkinat avautuvat ja myös suomalaisen korkeakoulutuksen kansainvälinen kilpailukyky joutuu markkinoiden koeteltavaksi.

**Kauppätieteiden ja liiketalouden koulutus** on Suomessa eräs laajoista koulutusaloista. Kuitenkin sen osuus koulutuksesta on vaatimattomampi kuin useimmissa muissa kehittyneissä eurooppalaisissa maissa. Vahva tieteelliseen tutkimukseen sekä tutkimus- ja kehittämistyöhön perustuva huipputasoinen liiketoimintaosaamisen koulutus on tulevaisuudessa yhä tärkeämmäksi nouseva kilpailukyvyyn lähde.

**Innovatiivinen osaamisen tuotteistaminen ja kaupallistaminen** on olennainen ja välttämätön osa liiketoimintaosaamista. Tutkimustiedolla on oltava sovellutuksensa, soveltamisen väylät ja tukijärjestelmät uuden liiketoiminnan luomisessa. Liiketoimintaosaamisen koulutuksen on vastattava myös tähän haasteeseen.

**Kauppätieteellisten yliopistojen ja liiketalouden ammattikorkeakoulujen** alueellinen, kansallinen ja kansainvälinen vastuu liiketoimintaosaamisen kehittämisestä on samansuuntainen, mutta ei täysin sama. Eroa on tutkimuksen ja alueellisen vastuun sisällössä. Yliopistojen ydinvastuu on toiminta liiketoimintaosaamisen tutkimuksen eturintamassa sekä tutkimustiedon välittäminen koulutukseen, yrityksille ja muille organisaatioille. Ammattikorkeakoulujen vastuun ydin on tiedon ja taidon problematisoinnissa sekä ammattialan tutkimus- ja kehittämistiedon tuottamisessa. Ammattikorkeakoululla on aktiivinen

<sup>9</sup> Lähtökohdissaan arviointiryhmä (ks. kokoonpano sivulla 10) yhtyy Opetusministeriön liiketoimintaosaamisen kehittämistyöryhmän muistioon (1:2001), Valtion tiede- ja teknologianeuvoston kolmivuotiskatsauksiin ”Tiedon ja osaamisen haasteet” (2000), ”Osaaminen, innovaatiot ja kansainvälistyminen” (2002) sekä Suomen Akatemian LIIKE-tutkimusohjelman ”Suomalaiset yrityksen ja globaalin kilpailun haasteet” (2001) keskeisiin näkemyksiin ja kehittämissuuntaviivoihin.

alueellinen rooli, jolloin tutkimus- ja kehittämistyön tulokset näkyvät omassa opetuksessa, osaamisen tuotteistamisessa sekä tiedon ja taidon välittämisessä oman toiminta-alueen yrityksille ja muille organisaatioille.

**Näkökulmat**<sup>10</sup>, joista arviointiryhmä tarkastelee liiketoimintaosaamisen opetuksen sisältöä, laatua ja yleisiä toteuttamisperiaatteita ovat strateginen, rakenteellinen ja toiminnallinen.

#### *A. Strateginen näkökulma*

Strateginen näkökulma liiketoimintaosaamisen koulutukseen sisältää kysymykset arvioitavan yksikön missiosta, visiosta, fokuoinnista ja strategiasta. Arviointiryhmä arvostaa erityisesti sitä, että korkeakoululla tai muulla arvioitavalla yksiköllä on selkeä käsitys liiketoimintaosaamisen koulutuksen kehittämislinjasta ja että koulutuksen kehittämistyö on systemaattista.

Valitsemiensa lähtökohtien mukaisesti arviointiryhmä katsoo liiketoimintaosaamisen koulutuksen strategiassa ja koulutuksessa vahvoiksi ja arvostettaviksi ominaisuuksiksi seuraavia:

1. Koulutus tukeutuu uusimpaan tutkimustietoon ja koulutukseen liittyvään tutkimus- ja kehittämistyöhön.
2. Koulutuksella on korkeakoulun strategiaa tukeva yhteys elinkeinoelämään, esimerkiksi huolella valittu yrityskumppaneiden joukko.
3. Koulutuksessa on selkeä näkemys sen yhteiskunnallisesta ja alueellisesta tehtävästä.
4. Koulutus on monipuolisesti verkottunut koti- ja ulkomaisten korkeakoulujen ja muiden koulutuksen strategiaa tukevien organisaatioiden kanssa.
5. Kansainvälisyys on mukana kaikissa oppisisällöissä ja kaikessa toiminnassa.
6. Koulutuksen suunnittelussa on perustana vahva pedagoginen näkemys.

#### *B. Rakenteellinen näkökulma*

Rakenteellinen näkökulma sisältää kysymykset opetuksen laaja-alaisuudesta ja opetettavan aineksen rakenteesta, opiskelijan itsenäisyydestä ja valinnanvapaudesta, opetuksen arvostamisesta korkeakoulussa, sidosryhmien osallisuudesta suunnitteluun sekä koulutuksen arviointi-, palaute- ja tiedonhankintajärjestelmistä.

Arviointiryhmä katsoo koulutuksen vahvoiksi ja arvostettaviksi ominaisuuksiksi seuraavat ratkaisut:

---

<sup>10</sup> Näkökulmia valitessaan ja niiden sisältöjä kuvatessaan arviointiryhmä on käymiensä keskustelujen lisäksi käyttänyt mm. seuraavia lähteitä: 1) ammattikorkeakoulujen koulutuksen laadun kriteerit; KKA:n kokous 4/2002 ja 2) UNESCO–CEPES draft (Hämäläinen, Kauko & Mustonen, Kirsi & Holm, Karl. 2002) "Standards, Criteria and Indicators used in Programme Evaluation and Accreditation in Western Europe", EUROPEAN COMMISSION, ENTERPRISE DIRECTORATE-GENERAL 2002 "Best Procedure Project on Education and Training for Entrepreneurship".

1. Liiketoimintaosaamisen koulutus on laaja-alaista.
2. Monialaisten tutkintojen suorittaminen on mahdollista.
3. Koulutus on rakennettu tieteenala-oppiaine- tai jäykän koulutusohjelmajalon asemesta prosessimaisella lähestymistavalla, teemoittain ja ongelmalähtöisesti.
4. Rakenteelliset ratkaisut edistävät liiketoimintaosaamisen integroitumista oppimisessa.
5. Rakenteet antavat opiskelijalle mahdollisuuden tehdä ja toteuttaa omia henkilökohtaisten tavoitteidensa mukaisia opintosuunnitelmiaan.
6. Opintojen ja uran suunnittelua varten opiskelijalla on käytettävissä riittävä ohjaus- ja tukijärjestelmä.
7. Koulutus rakenne ja -järjestelyt motivoivat ja kannustavat opiskelijoita ja opettajia heidän työssään.
8. Koulutuksen suunnittelujärjestelmässä tulevat kuulluiksi tutkijoiden ja opettajien lisäksi opiskelijat ja työelämän edustajat.
9. Koulutuksen suunnittelussa käytetään hyväksi tutkivaa tiedonhankintaa, systemaattisen arviointi- ja palautejärjestelmän tietoja sekä opiskelijoiden, alumnien ja työelämän näkemyksiä koulutuksen laadusta ja toimintaympäristön muutoksesta.

Yrittäjyys on erittäin tärkeää liiketoimintaosaamiseen kuuluvan tiedon, osaamisen ja ideoiden tuotteistamisen ja kaupallistamisen vauhdittamisessa. Yrittäjyys kuuluu lähes kaikkien liiketoimintaosaamista kouluttavien korkeakoulujen opetusohjelmaan.

Arviointiryhmä pitää yrittäjyyskoulutuksen hyvinä tavoitteellisina piirteinä seuraavia:

1. Koulutus sisältää vahvan substanssiosaamisen, liiketoimintaosaamisen ja työelämävalmiudet. Useimmiten yrittäjyys edellyttää substanssiosaamista joltakin muulta kuin kaupalliselta alalta.
2. Koulutuksessa kiinnitetään erityistä huomiota osaamisen ja ideoiden tuotteistamiseen ja kaupallistamiseen.
3. Opiskelu ympäristö ohjaa yrittäjämäiseen opiskeluun, joskin yrittäjänä toimiminen edellyttää lisäksi toimialakohtaista kokemusta.
4. Opiskelu ohjaa itsenäiseen, luovaan ja kriittiseen ajatteluun ja toimintaan.

### *C. Toiminnallinen näkökulma*

Toiminnallinen näkökulma sisältää kysymykset korkeakoulun aktiivisuudesta liiketoimintakoulutuksessa sekä sen uudistamisessa ja kehittämisessä. Näkökulman piiriin kuuluvat myös koulutuksen arjen sujuminen, koulutuksen ilmapiiri, koulutuskulttuuri, opettaminen ja oppiminen. Erityisesti ammattikorkeakoulujen uudistuneet koulutus rakenteet tarjoavat mahdollisuuksia moniin innovatiivisiin ratkaisuihin. Yliopistot voivat oman autonomiansa mukaisesti rakentaa koulutuksensa ja toimintansa hyvin vapaasti.

Arviointiryhmän mielestä liiketoimintaosaamisen koulutuksen vahvoja piirteitä toiminnallisesti näkökulmasta ovat seuraavat:

1. Koulutuksen kehittämistyö on aktiivista ja uutta luovaa ja siihen osallistuvi- en piiri on laaja.
2. Korkeakoulu harjoittaa aktiivista ja strategiansa mukaista yhteistyötä moni- en koti- ja ulkomaisten yhteistyökumppaneiden kanssa.
3. Korkeakoulun tutkimus- ja kehittämistoiminta on vilkasta ja innovatiivista liiketoimintaosaamisen kehityksen näkökulmasta.
4. Korkeakoulun liiketoimintaosaamisen pedagoginen kehittämis- ja kokeilu- toiminta on vilkasta ja uutta luovaa.
5. Liiketoimintaosaamisen opettajakunta kehittää itseään aktiivisesti sekä tie- dollisesti että taidollisesti.
6. Opettaminen on monipuolista ja kehittyä jatkuvasti.
7. Opetussisällöt ja opiskelu tukevat opiskelijoiden henkisen kasvun ja vahvan ammatillisen identiteetin muodostumista.

### Liiketoimintaosaamisen koulutuksen sisäinen rakenne

Ulkoinen arviointiryhmä on jäsentänyt tehtävänsä arvioida liiketoimintaosaamisen korkeakoulutuksen sisältöä, laatua ja toteuttamisperiaatteita seuraavalla kuviolla. Kuvio esitettiin kaikille arviointivierailujen aikana haastelluille ryhmil- le keskustelujen avaukseksi.

### Liiketoimintaosaamisen arvioinnin yksityiskohtainen kuva



Kuvio 1. Liiketoimintaosaamisen koulutusprosessi

## Hyvät käytänteet ja suositukset

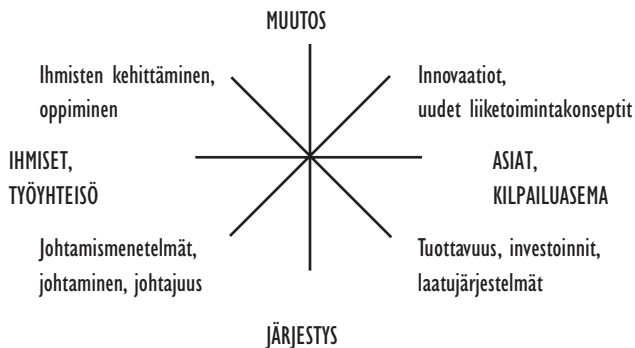
Arviointiryhmä on tarkastellut liiketoimintaosaamisen opetusta korkeakouluissa ja tehnyt sen kehittämistä koskevat suosituksensa Korkeakoulujen arviointineuvoston antaman tehtävän mukaisesti. Kuitenkin arviointiryhmä on katsonut tarpeelliseksi jäsentää tehtäväänsä kuvion 1 mukaisesti ja tehdä liiketoimintaosaamisen käsitteellisen analyysin kehittämissuosituksensa taustaksi. Arviointiryhmä on pitänyt tarpeellisena tarkastella myös korkeakoulujen strategisia valintoja liiketoimintaosaamisen koulutuksen näkökulmasta. Hyvinä käytänteinä luvussa 3 mainitut esimerkit perustuvat korkeakoulujen (N=24) itsearviointiraportteihin ja arviointivierailujen (N=10) aikana esiin tulleisiin asioihin.

### 3.2 Liiketoimintaosaamisen ydinelementit

#### Liiketoimintaosaaminen ja sen ulottuvuudet

Kauppatieteiden ja liiketalouden arviointiprojektin johtoryhmä<sup>11</sup> määrittelee liiketoimintaosaamisen yleiseksi kyvyksi luoda, tutkia ja kehittää liiketaloudellista toimintaa. Määritystä johtoryhmä täsmentää sanomalla, että liiketoimintaosaaminen näkyy käytännössä mm. yritystoiminnan kykyä saada ideat ja tutkimus- ja kehittämistyön tulokset osaksi innovaatio- ja osaamisketjua, asiakkaiden tarpeet täyttäväksi kaupallisiksi tuotteiksi ja palveluiksi. Liiketoimintaosaamiseen sisältyvät kaupallisen osaamisen ja yleisen ongelmanratkaisukyvyyn lisäksi ns. työelämävalmiudet, kuten viestintä- ja neuvottelutaidot sekä yhteistyö- ja tiimitaidot. Opetusministeriön asettama liiketoimintaosaamisen kehittämissuositusryhmä<sup>12</sup> on määritellyt liiketoimintaosaamisen samansuuntaisesti jo aiemmin.

Liiketoimintaosaaminen näkyy yritysten toiminnassa jatkuvana muutoksena, kehittymisenä ja uudistumisena. Kehitys voi tapahtua kilpailuaseman etsimisenä ja luomisena tai sisäisen työyhteisön kehityksenä. Liiketoimintaosaaminen on laaja käsite. Siihen kuuluvat innovaatiot ja ideoiden kaupallistaminen. Aivan yhtä hyvin liiketoimintaosaamista vaatii tiukka ja tehokas tuottavuuden hakeminen. Erilaisiin tilanteisiin suhteutettuna liiketoimintaosaamisen ilmene-mismuotoja voi havainnollistaa seuraavalla kuviolla:

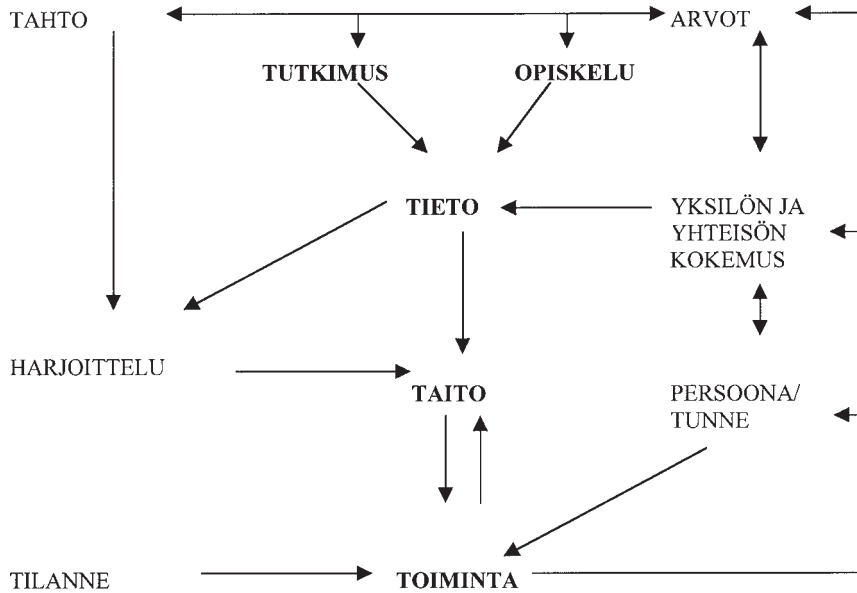


Kuvio 2. Liiketoimintaosaamisen ulottuvuudet

<sup>11</sup> Johtoryhmän kokoonpano on esitetty raportin sivulla 10.

<sup>12</sup> Opetusministeriön työryhmien muistioita 1:2001, s.15

Liiketoimintaosaaminen on tietoa, taitoa ja toimintaa. Tieto määritellään tässä konstruktivistisen oppimiskäsityksen mukaisesti toimintaa ohjaaviksi mielen rakenteiksi. Tästä määrittämisestä lähtien saadaan hieman Ilkka Tuomen<sup>13</sup> ajatuksia kehitellen seuraava kaavio tiedon ja osaamisen yhteyksistä:



Kuvio 3. Tieto ja taito = osaaminen

Toimintaa ohjaavat mielen rakenteet eli tiedot muodostuvat omakohtaisen tutkimisen, opiskelun ja kokemuksen kautta. Arvot ja tahto ovat toiminnan käynnistäviä voimia. Tieto ei yksin merkitse osaamista. Tiedon lisäksi tarvitaan harjoittelua. Toimintaan vaikuttavat myös tunteet, persoona ja tilanne, jossa toimitaan. Taidot puolestaan kehittyvät tilanteissa, joissa opittuja tietoja voidaan harjoitella. Toiminnasta saatu palaute mahdollistaa taitojen edelleen kehittymisen.

### Liiketoimintaosaamisen koulutuksen painopisteet yliopistoissa ja ammattikorkeakouluissa

Tieto, taito ja toiminta ovat liiketoimintaosaamisen peruselementtejä. Mitä enemmän korostuvat operatiivisen toiminnan valmiudet, sitä enemmän painotuvat taito ja toiminta. Mitä enemmän korostuu uusien mielen rakenteiden kehittäminen, sitä enemmän painottuu uuden tiedon luominen. Ero on vain painotuksissa. Edellinen, ammattikorkeakouluille luontainen vaihtoehto korostaa erityisesti potentiaalia muokata teorioita ja malleja operatiiviseen muotoon ja

<sup>13</sup> Tuomi, Ilkka. Corporate Knowledge: Theory and practice of intelligent organizations. Metaxis 1999.

valmiuksia ottaa vastuu operatiivisesta toiminnasta. Tärkeä osa näitä valmiuksia on tilanteiden ja toiminnan logiikan hahmottaminen. Jälkimmäinen, yliopistoille ominainen vaihtoehto, korostaa uusien mielen mallien rakentamista ja luo valmiuksia tutkimustiedon hankkimiseen ja soveltamiseen, mutta painottaa vähemmän valmiuksia ottaa vastuuta operatiivisesta toiminnasta.

Tavanomainen liiketoimintaosaamisen käsite erottaa<sup>14</sup>

- substanssivalmiudet eli osaamisen jollakin sisällöllisellä alueella
- kriittisen ajattelun ja päättelyn taidon
- uutta luovan osaamisen valmiuden ja
- yleiset työelämävalmiudet eli kommunikointitaidot, elämänhallinnan taidot, ihmisten ja tehtävien johtamisen sekä luovuuden ja muutosherkkyden.

Arviointiryhmän näkemyksen mukaan liiketoimintaosaamisessa yliopistollisen tutkinnon ja ammattikorkeakoulututkinnon sisällöllinen alue eli substanssivalmiuksien alue on sama. Kriittisen ajattelun ja päättelyn taito kuuluu olennaisesti perusvalmiuksiin, samoin kuin uutta luovan osaamisen valmius. Tavoitteiden eron voi tiivistää seuraavasti:

#### 1. Tutkimus

- yliopistoissa painotetaan kykyä tutkimukseen perustuen luoda ja soveltaa uusia ajattelun malleja
- ammattikorkeakouluissa painotetaan tiedon problematisointia, soveltavaa tutkimusta ja kykyä luoda uusia liiketoiminnan malleja.

#### 2. Toiminta

- yliopistoissa operatiivisen vastuun ottamisen valmiuksia ei painoteta
- ammattikorkeakouluissa valmiudet operatiivisen vastuun ottamiseen ovat tärkeät.

Erot tutkintojen tavoitteissa nousevat niiden erilaisesta roolista tutkimuksen saralla ja alueellisessa kehitystyössä.

Opetusministeriön liiketoimintaosaamisen kehittämistyöryhmä toteaa samansuuntaisesti omassa raportissaan (sivut 20 ja 22):

Yliopistojen koulutuksen kannalta keskeiset näkökulmat ovat opetuksen tieteellinen relevanssi, jolla varmistetaan, että uusi ja ajantasainen tutkimustieto välittyyvät opetukseen ja toisaalta koulutuksen yhteiskunnallinen relevanssi, jolla varmistetaan, että koulutus vastaa työelämän osaamistarpeisiin.

Ammattikorkeakoulujen koulutuksen kehittämisessä keskeinen lähtökohta on vahva työelämäyhteys sekä kaupallisen perusosaamisen kehittäminen ja vahvistaminen keskeisillä osaamisalueilla liiketaloudessa, tietojenkäsittelyssä ja kansainvälisessä kaupassa. On tärkeää, että uusien liiketoiminnan osaamisalueiden kytkeminen koulutukseen perustuu vahvaan perusosaamiseen.

<sup>14</sup> Ks. Ruohotie, Pekka. 2000. Oppiminen ja ammatillinen kasvu, s. 40.

Liiketoimintaosaamisen koulutuksessa työelämän näkökulmaa voidaan tarkastella joko osana osaamista tai niin sanottuna osaamisen mittarina eli työelämävalmiuksina. Osaaminen voi olla yksilön ominaisuus tai työtehtävien asettama vaatimus. Varsinkin ammattikorkeakouluissa työelämän osaaminen on kiinteä osa liiketoimintaosaamista. Tämä merkitsee liiketoiminnan substanssivalmiuksien, kriittisen ajattelun sekä uuden luovan osaamisen kehittämistä tiiviissä yhteistyössä työelämän ja yritysten kanssa. Kun osaaminen ymmärretään työtehtävien asettamana vaatimuksena, merkitsee se myös yhteisöllisen liiketoimintaosaamisen korostumista työelämässä. Yksilön osaaminen luo perustan asiantuntijuuden jakamiselle sekä tiedon, osaamisen ja ideoiden kaupallistamiselle ja tuotteistamiselle. Koulutuksen haasteena on siis kehittää yksilön kompetenssin lisäksi kyvykkyyttä tuottaa yhteisöllistä liiketoimintaosaamista.

Liiketoimintaosaamisen oppimisen ydinhaaste liittyy siihen, kuinka ammattialan erityistiedon ja -osaamisen muutoksen hallinta voidaan sisällyttää osaksi liiketoimintaosaamisen ydintä. Liiketoimintaosaamisen avainpätevyyskäsitteitä ovat osaamisalueet, jotka eivät liity pelkästään erityisosaamiseen, vaan joiden avulla voidaan reagoida muutokseen ja hallita esimerkiksi omaa urakehitystä.

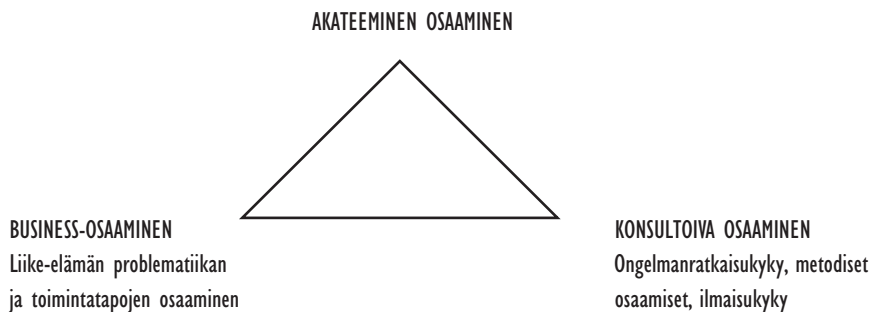
Liiketoiminnan ydinosoaminen on kiistaton edellytys syvällistä asiantunteudesta vaativissa työtehtävissä, mutta koulutusta ei voida rakentaa yksinomaan sen varaan. Tarvitaan sellaisia oppimisympäristöjä ja oppimistilanteita, joissa myös työelämän muutosta kehittävän osaamisen oppimiselle luodaan mahdollisuuksia. Erilaiset liiketoiminnan ongelmatilanteet, joihin haetaan vastausta esim. tutkimusyhteistyöllä, tutkimustiedolla, asiantuntijatieoilla ja käytännön työtoiminnalla, ovat hedelmällisiä liiketoimintaosaamisen oppimisen näkökulmasta.

Erilaiset painotukset, mutta samat ydinosoamisen peruselementit tekevät yliopistojen ja ammattikorkeakoulujen yhteistyön ja kumppanuuden mahdolliseksi ja myös erittäin tärkeäksi ja molempia hyödyttäväksi liiketoimintaosaamisen koulutuksessa.

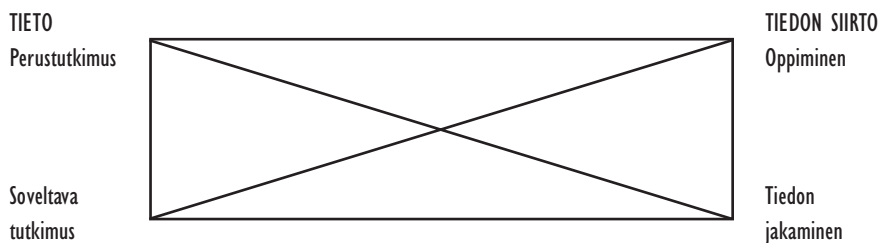
Vaasan yliopisto on itsearviointiraportissaan analysoinut mielenkiintoisella tavalla liiketoimintaosaamista ja sen kehityslinjoja yliopiston näkökulmasta. Yliopiston mukaan perinteinen yliopistotason liiketoimintaosaaminen on merkinnyt tieteelliseen tietoon pohjautuvaa ymmärrystä ja asiantuntemusta liiketoiminnan eri sektoreilta. Viime vuosikymmenien kehitys on painottanut kuitenkin tieteidenvälisyyttä, nopeaa tiedon saatavuutta, osaamishyppäysten luomista sekä monialaista verkottumista. Yliopistoihin kohdistuva osaamisaine suuntautuu kyvykkyyteen toimia yhteistyössä elinkeinoelämän kanssa koskien niin ongelmien tiedostamista ja haltuunottoa kuin niihin tarvittavan tiedon tuottamista ja sen varassa tapahtuvaa kehittämistä.

Vaasan yliopisto havainnollistaa uusien paineiden yliopistoilta edellyttämää osaamiskenttää kahdella kuviolla:





Kuvio 4. Akateeminen osaaminen, business-osaaminen ja konsultoiva osaaminen



Kuvio 5. Liiketoimintaosaamisen kentät korkeakouluissa

Kuviossa 4 vain eräiltä elementeiltään kuvattu Vaasan yliopiston tekemä analyysi havainnollistaa, kuinka yritystoiminnan asiantuntijatehtäviin johtavan yliopistollisen liiketoimintaosaamisen koulutuksen muuttuneet vaatimukset kurottuvat perinteisestä akateemisesta ytimeistä tiedon luomisesta perustutkimuksessa kohden business-osaamista ja konsultoivaa osaamista.

Kuvion 5 havainnollistamassa tilanteessa alkuperäinen yliopistojen ajatuksellinen lähtökohta on ollut uuden tiedon luominen perustutkimuksella ja sen siirtäminen oman opetuksen ja muiden kontaktien kautta yhteiskunnan kehittämiseen. Kehittyneessä mallissa, johon paine on viemässä yliopistoja, kaikki kentät ovat vuorovaikutussuhteessa keskenään niin, että muodostuu kehittyneitä, toisiaan vahvistavia synergisiä tiedon luomis- ja oppimismekanismeja.

Ammattikorkeakouluilta vaaditaan myös koko kentän hallintaa ja aivan samaan tapaan synergisiä tiedon luomis- ja oppimismekanismeja. Vaatimukset kasvavat kuvion 4 business-osaamisesta kohden konsultoivaa ja akateemista osaamista. Kuvion 5 hahmottamassa kentässä paineet ajavat ammattikorkeakouluja tiedon siirtämisen ja jakamisen tehtävistä kohden soveltavaa tutkimusta ja perustutkimusta.

Analysoitujen tavoitteiden mukainen liiketoimintaosaaminen merkitsee opetuksessa laaja-alaista, tieteenalarajat ylittävää ja työelämäyhteyksiä hyväksikäyttävää generalistin koulutusta. Opetusministeriön liiketoimintaosaamisen työryhmä toteaa (sivu 18):

On ilmeistä tarvetta kehittää funktionaalisen toimintatarkastelun ja oppiainepohjaisen tiedetarkastelun rinnalle uudenlaisia, eri näkökulmia integroivia tarkastelutapoja. Yrityksen toimintaa on pyrittävä tarkastelemaan kokonaisuutena sen oman toimintaympäristön verkostoituneena osana.

Yliopistojen koulutuksesta työryhmä täsmentää vielä (sivut 15 ja 20):

Yliopistot tuottavat kauppatieteellisen alan perusosaamista kouluttamalla kauppatieteiden kandidaatteja ja maistereita. Maisterin tutkinnon suorittanut on laaja-alainen liiketoimintaosaamisen generalisti, mutta myös oman erikoisalansa spesialisti.

Kauppatieteiden oppiaineiden välisen integraation vahvistaminen tutkinnoissa on tärkeä kehityssuunta, jolla voidaan vastata kauppatieteellisen osaamisen aikaisempaa monipuolisempaan tarpeeseen, kun tavoitteena on antaa riittävät tiedot ja taidot menestyä muuttuvassa ja verkostuvassa yritystoiminnassa.

Ammattikorkeakoulujen kohdalla täsmennys on seuraavanlainen (sivut 15 ja 22):

Kaupallisen ja liiketoimintaosaamisen koulutuskokonaisuus rakentuu ammattikorkeakouluissa pitkälti samojen oppialojen tietopohjaa käyttäen kuin yliopistoissakin.

Liiketoimintaosaamisen liittäminen muiden alojen yhteyteen on ammattikorkeakoulujen monialaisessa rakenteessa vahvuustekijä, sillä liiketoiminnan uudet muodot edellyttävät mm. tekniikan ja kulttuurin alan sisältöjen hallintaa. Perinteisellä koulutusala-jaotellulla on toisaalta myös vaaransa sen pahimmissa tapauksissa rajoittaessa koulutuksen sisällöllistä uudistamista ja kehittämistä.

Tämän uudenlaisen toimintatavan, oppimisympäristön ja opetuksen luominen edellyttää hyvin selkeää ja tavoitteellista koulutuksellista ja pedagogista strategiaa, sen mukaista tieteenalojen ja oppiaineiden opetuksen integrointia, tutkimus- ja kehitystyötä sekä kumppanuuden rakentamista valittujen koti- ja ulkomaisten yritysten ja korkeakoulujen sekä muiden kohde- ja sidosryhmien kanssa.

### **Liiketoimintaosaaminen edellyttää generalistin kompetensseja**

Työelämän organisaatioiden kehitys tukee ja edellyttää asiantuntija- ja johtotehtävissä generalistin kompetensseja. Organisaatiot madaltuvat, horisontaalinen yhteistyö ja yhteydenpito lisääntyvät. Kansainvälisesti tunnettu liiketoimintaosaamisen generalistin tutkinto on Master of Business Administration (MBA). Suomalaisessa tutkintojärjestelmässä sillä ei ole virallista asemaa. Täydennyskoulutuksena se on kuitenkin tarjolla useassa yliopistossa ja ammattikorkeakoulussa. Tämän arvioinnin piiriin ei kuitenkaan sisällynyt alan täydennyskoulutuksen arviointi.

Suomalainen ratkaisu perustutkinnoissa on eri tieteenalojen opetuksen keskinäinen integrointi ja työelämävalmiuksien kehittymisen sisällyttäminen koulutukseen. Kehitys tähän suuntaan on vauhdittumassa monessa yliopistossa ja ammattikorkeakoulussa. Yliopistojen ja ammattikorkeakoulujen opetus on kuitenkin edelleen suurelta osin tieteenalojen ja oppiaineiden mukaisen organisatiorakenteen kahlitsemaa.

Arviointiryhmä totesi korkeakouluvierailullaan, että liiketoimintaosaamisen opetuksen katsotaan sisältävän vain pääainepohjaisia kauppatieteellisiä opintoja. Tämä tulee selvästi esille mm. koulutuksen tavoitteiden asetannassa sekä suunnittelujärjestelmissä ja -käytänteissä. Poikkeuksiakin on jo nähtävissä. Yrittäjyyden koulutusratkaisut eräissä yliopistoissa sekä teknisten tiedekuntien ja korkeakoulujen yhteistyö esimerkiksi metsäteollisuuden kysymyksissä ovat tästä esimerkkejä. Helsingin kauppakorkeakoulun yhteistyö media-aineissa Helsingin yliopiston kanssa, Turun kauppakorkeakoulussa yhteistyö biotieteiden yrittäjyydessä, Vaasan yliopiston ja Taideteollisen korkeakoulun MUOVA-hanke sekä Lappeenrannan teknillisen yliopiston pyrkimys kehittää yritys juridiikka aineettoman omaisuuden ja sopimusten juridiikan suuntaan havainnollistavat myös tätä kehitystä. Liiketoimintaosaamisen kytkentä esimerkiksi tuote- tai palveluosaamisen substansseihin on yhä enemmän kriittinen komponentti useilla toimialoilla liiketoimintaosaamisen koulutuksen kehittämisessä.

Arviointiryhmä katsookin, että jatkossa erityisesti yliopistojen on tarkasteltava liiketoimintaosaamisen koulutustaan nykyistä laajemmasta näkökulmasta ja mietittävä tällaisen koulutuksen arvo ja merkitys myös sivuaineluontoisessa koulutuksessa. Samasta näkökulmasta olisi mietittävä myös täydennyskoulutuksen ja yleisen liiketoimintaosaamisen koulutusta silloin, kun se johtaa yliopistolisiin arvosanoihin. Olisi harkittava myös, missä määrin on hyödyllisempää kouluttaa opiskelijoita yleisessä liiketoimintaosaamisessa approbatur- ja cum laude-tasolle saakka sen sijaan, että opiskelijoiden on valittava jo opintojensa alkuvaiheessa pääaine kapeasti esimerkiksi laskentatoimessa, tietojärjestelmissä, markkinoinnissa tai johtamisessa.

### Hyviä käytänteitä

Arviointiryhmä pitää arvokkaina pyrkimyksiä, joita liiketoimintaosaamisen käsitteellistämiseksi on tehty esimerkiksi Vaasan yliopistossa. Samoin arviointiryhmä on havainnut useita kannatettavia uudistuksia oppiainerajojen hävittämiseksi ja madaltamiseksi sekä opetuksen laaja-alaiseksi tai monitieteiseksi integroimiseksi. Hyviä käytänteitä ja kehittämissuunnitelmia ovat mm. seuraavat:

1. Liiketoimintaosaamisen käsitettä on analysoitu, konkretisoitu ja muutettu osaamistavoitteiksi (mm. Vaasan yliopisto).
2. Liiketoimintaosaamisen koulutus on liitetty jonkun toisen alan substanssi-osaamiseen ja näin luotu monialaisia tutkintoja (mm. Lappeenrannan teknillinen yliopisto, Laurea-ammattikorkeakoulu).
3. Opiskelijoilla on mahdollisuus luoda omien ammatillisten tavoitteidensa mukaisia opintosuunnitelmia ja jatkuvasti räätälöidä opintojaan (mm. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Hämeen ammattikorkeakoulu, Pohjois-Savon ammattikorkeakoulu, Turun kauppakorkeakoulu).
4. Tutkinnon avainkompetensseista on johdettu teemoitettuja tai muuten integroitua, oppiaineiden rajat ylittävään liiketoimintaosaamisen opiskeluun johtavia opintokokonaisuuksia (mm. Satakunnan ammattikorkeakoulu, Laurea-ammattikorkeakoulu, Vaasan yliopisto).

5. Opintojen alkuvaiheeseen on luotu tieteenalajaosta riippumaton opetuksen integrointi ja tiimiopettajuus (mm. Helsingin ja Turun kauppakorkeakoulu).
6. Tieteenala- ja oppiainejakoisia opintoja on integroitu portfolioyöskentelyllä, opiskelijayritystoiminnalla tai kummiyritystoiminnalla. (mm. Svenska handelshögskolan, Turun kauppakorkeakoulu, Lahden ammattikorkeakoulu, Oulun seudun ammattikorkeakoulu).

### Arviointiryhmän suositukset

1. Korkeakoulujen tulee analysoida ja tarvittaessa uudelleen suunnitella koulutuksen tavoitteet, rakenteet ja sisällöt laaja-alaisen integroidun liiketoimintaosaamisen näkökulmasta, erityisesti silmällä pitäen generalistin kompetensseja.
2. Mahdollisuuksia kaupallisen alan liiketoimintaosaamisen ja muiden koulutusalojen osaamisen yhdistämiseksi monialaisiksi tutkinnoiksi tulee luoda yhteistyönä.

## 3.3 Korkeakoulujen strategiat ja strateginen suunnittelu

### Korkeakoulujen strategia

Strategia on ytimeltään suunnan valintaa ja resurssien kohdentamista. Korkeatasoisen liiketoimintaosaamisen koulutuksen kehittäminen edellyttää määrätietoista profiloitua. Valintoja on tehtävä niin tieteenalojen, koulutusrakenteiden, opetusmenetelmien kuin resurssienkin kohdentamisen suhteen, jotta tavoiteltava substanssiosaaminen ja muut valmiudet saavutettaisiin. Valinnat ohjaavat toimintaa vain, jos strategiaa toteuttavat ihmiset niihin sitoutuvat.

Strategiaprosessit ovat yksinkertaisimmillaan päämääristä ja toiminnasta sopimista työssä mukana olevien ihmisten ja kumppaneiden kesken. Määrämuotoiset strategiaprosessit ovat välttämättömiä suurissa organisaatioissa suunnittelun ja toiminnan kokonaisuuden hallitsemiseksi. Ne ovat välttämättömiä myös, jos ja kun halutaan saada kaikki mukana olevat sidosryhmät osallisiksi strategisen suunnan valintaan ja tavoitteen asettamiseen sekä työhön tavoitteen saavuttamiseksi.

Korkeakoulujen strategisen suunnittelun ongelma on asiantuntijaorganisaation ongelma tyypillisimmillään. Ihmiset sitoutuvat vahvemmin omaan tieteenalaansa tai osaamisen alaansa kuin organisaatioon. Korkeakoulun strateginen johtaminen muutoin kuin hallinnollisena rakenteita koskevana työnä on haastava tehtävä.

Arviointiryhmä on itsearviointiraporteista ja vierailujen keskusteluista havainnut, että korkeakouluihin kohdistuu niin vahvoja paineita, että selkeän strategisen linjan luominen on erittäin vaikeaa. Suurimmissa korkeakouluissa ja monialaisissa yksiköissä strateginen suunnittelu on erityisen ongelmallista.

Svenska handelshögskolan on valinnut linjakseen olla vahva tutkimusyliopisto. Helsingin kauppakorkeakoulu linjaa strategiakseen olla kansainvälinen huippukorkeakoulu. Esimerkki selkeästä strategisesta linjasta on myös Kuopion yliopiston kauppatieteiden laitoksen keskittyminen pk-yrityksiin. Lappeenrannan teknillisen yliopiston ja Vaasan yliopiston linjaukset kauppatieteiden ja tekniikan rajapintaan keskittymisestä on myös hyvä toimintaa suuntaava valinta. Samanlaisia esimerkkejä ovat eräät vierailta kielillä järjestettävät kansainväliset ohjelmat, esimerkiksi Turun ammattikorkeakoulun englannin- ja saksankielinen ohjelma Salossa.

Vahvasti maakunnallisissa ammattikorkeakouluissa on runsaasti eri suuntiin vetäviä voimia. Strategiat muotoutuvat tällöin parhaimmillaan alueellisiksi kuten Pohjois-Savon ammattikorkeakoulussa. Strategia voi rakentua kansallisen ja kansainvälisen kumppanuusverkoston kehittämiseksi, jossa korkeakoululla on osaksi itsenäinen toimijan osa, mutta osaksi organisoijan ja osallisen asema. Esimerkiksi Pohjanmaan ammattikorkeakoulujen<sup>15</sup> LOKnet-verkoston idea on hyvä ja sillä on potentiaalia kehittyä alueelliseksi kumppanuusverkostoksi. Verkostossa olennainen ja vaikea tehtävä on jokaisen osakkaan profiloituminen omalla osaamisalueellaan toisia täydentäväksi kokonaisuuden osaksi. Monella ammattikorkeakoululla on joukko pienehköjä toimipisteitä maakunnan eri osissa. Näiden profilointi tiukasti oman alueensa elinkeinoelämän kehitystarpeiden tai korkeakoulun osaamisalueiden mukaisesti on välttämätöntä, jotta ne säilyisivät elinkelpoisina ja kilpailukykyisinä.

Alueellinen erikoistuminen tai tietyn osaamisalueen mukainen keskittyminen ja niiden mukainen profiloituminen ovat selkeitä, mutta käytännössä vaikeita peruslinjauksia. Arviointiryhmän mielestä korkeakoulujen tulisi kiinnittää nykyistä enemmän huomiota todella harkitun ja toteutettavissa olevan strategian perusteiden pohtimiseen. Erityisesti pienissä erillisyksiköissä jo resurssien niukkuus on tekijä, joka pakottaa yksikön profiloitumaan. Saman koulutusohjelman toteuttaminen useammalla paikkakunnalla vaatii koulutuksen profiilin rakentamista niin, että alueen kehittämissiitot ja -tarpeet ovat mukana koulutuksen strategisessa suunnittelussa ja kehittämisessä. Tässä tehtävässä on oleellista, että koulutuksen järjestäjä – yliopisto tai ammattikorkeakoulu – kantaa vastuun siitä, että koulutuksen laatu vastaa koulutukselle asetettuja tavoitteita jokaisella toimintapaikkakunnalla.

## Yrittäjyys strategiana

Ongelmallisin itsearviointiraporteissa mainittu strateginen valinta on yrittäjyys. Yrittäjyys käsitetään tässä laajasti koulutuksena, joka luo perusvalmiuksia ryhtyä itsenäiseksi yrittäjäksi koulutuksen aikana, heti sen päätyttyä, joskus myöhemmin uralla tai sitten toimia yrittäjämäisesti toisen palveluksessa.

<sup>15</sup> Keski-Pohjanmaan ammattikorkeakoulu, Seinäjoen ammattikorkeakoulu ja Vaasan ammattikorkeakoulu.

Yrittäjyyden valinta strategiseksi linjaksi on toisaalta liiketoimintaosaamisen näkökulmasta erinomainen ratkaisu. Liiketoimintaosaamisen ydin eli tiedon, osaamisen ja ideoiden tuotteistaminen ja kaupallistaminen on myös yrittäjyyden ydin.

Yrittäjyyttä voidaan oppia ja opettaa, mutta osittain se on persoonallisuuskysymys. Tästä nousee jo ensimmäinen ongelmakohta yrittäjyydestä korkeakoulun strategisena valintana. Korkeakoulujen opiskelijavalintojen kriteerit eivät juuri lainkaan, ainakaan itsearviointiraporttien mukaan, punnitse opiskelijaksi haluavien soveltuvuutta yrittäjän ammattiuralle, eivät edes vahvasti yrittäjyyteen suuntautuissa korkeakouluissa. Tässä on ongelmakohta, johon korkeakoulujen tulisi arviointiryhmän mielestä vakavasti paneutua.

Yrittäjyys on ongelmallinen strategia toteutettavaksi. Korkeakoulujen yrittäjyyden koulutus antaa pääosin tiedollisia valmiuksia yrityksen perustamiseen ja sen johtamiseen. Jonkin verran koulutusta kytketään yritystoiminnan käytäntöihin. Hyvin vähälle jää ydinasia eli tiedon, osaamisen ja ideoiden tuotteistaminen ja kaupallistaminen. Tällaisia osaamista tukevia opetussisältöjä tai oppimismenetelmiä näkyi itsearviointiraporteissa erittäin vähän. Yrityshautomot voidaan eräällä tavalla katsoa tällaisiksi, mutta ilman valmennusta oman idean jalostamiseksi niillä on vaarana jäädä kalliiksi ja tehottomiksi ratkaisuuksi.<sup>16</sup> Yrittäjyysosaamisen kehittämisessä on oleellista pyrkiä vahvistamaan opiskelijan yrittäjyysvalmiuksia monipuolisesti. Myönteistä yrittäjyysasennetta voidaan edistää koulutuksen aikana esimerkiksi tutustumalla alueen yritystoimintaan. Näin menetellään mm. Oulun seudun ammattikorkeakoulun Liiketoimintasuunnitelma-opintojaksolla, jonka aikana tehtävät opiskelijoiden harjoitustyöt kytketään alueella toimiviin yrityksiin. Edelleen kokeneiden yrittäjien kokemustiedon hyödyntäminen yrittäjyysopetuksessa esimerkiksi mentoroinnin avulla on hyvä tapa tuoda yrittäjyyden arkea lähelle koulutusta. Venture Cup -toiminta on hyvä esimerkki siitä, kuinka liiketoiminnan ideointiin voidaan kannustaa koulutuksessa. Alan koulutuksen haasteena on, kuinka yrittäjyyskasvatusta voidaan edistää kaikissa koulutusohjelmissa ja opetussisällöissä.

### Korkeakoulujen strategiaproessi ja siihen osallistuvat tahot

Korkeakoulut rakentavat strategiansa määrittelemällä arvonsa, missionsa ja visionsa. Korkeakoulut haluavat olla kansallisesti tai kansainvälisesti tunnustettuja, johtavia toimijoita ja merkittäviä vaikuttajia valitsemillaan alueilla. Usein vision liittyy myös vuosi, jolloin vision mukainen tilanne olisi saavutettava. Visio, missio ja arvot jäävät usein erillisiksi lausumiksi ilman yhteyttä toiminnan profilointiin, kehittämiseen sekä tavoitteiden toteutumisen seuraamiseen. Arviointiryhmän mielestä korkeakoulujen olisi syytä pohtia strategiansa ja profiloii-

<sup>16</sup> Yrityshautomotoimintaa ammattikorkeakouluympäristössä on kuvattu helmikuussa 2003 ilmestyneessä Simo Saurion raportissa ”Yrittäjyyden edistäminen ja yrityshautomotoiminta ammattikorkeakouluympäristössä”.

tumisensa sekä niiden perustana olevat arvot, missio ja visio uudelleen nykyistä selkeämmän perustan saamiseksi omalle kehittämistyölleen.

Korkeakoulujen strategiaprosessissa opettaja- ja tutkijakunta on useimmiten avainasemassa. Sen oletetaan tuntevan yritystoiminnan käytännöt sekä oman alansa uusin tieto ja sen kehityssuunnat niin hyvin, että se voi päättää korkeakoulun strategisista linjauksista. Itsearviointiraportit ja arviointivierailujen aikaiset haastattelut antavat sen vaikutelman, että usein hyvin pieni opettaja- ja tutkijakunnan ydinryhmä päättää ratkaisevasti strategisista linjoista. Korkeakoulun hallinto päättää muodollisesti asioista ja suuret rakenteelliset ratkaisut tehdään usein vielä tätäkin ylempänä omistajien taholla. Opiskelijat, työelämä ja yhteistyökumppanit voivat osallistua prosessiin eri korkeakouluissa hyvin vaihtelevin muodoin ja vaihtelevassa määrin. Eräissä tapauksissa he ovat mukana luomassa koulutusta, joskus heitä kuullaan ja joskus he eivät pääse mukaan lainkaan. Arviointiryhmän mielestä korkeakoulujen olisi tarkoin harkittava strategiaprosessinsa muoto ja siihen osallistuvat tahot. Prosessilla on suuri merkitys paitsi linjavalinnoille ja toteutumisen varmuudelle, myös valintojen uskottavuudelle eri sidosryhmissä.

Strategiaprosessin yhdeksi kokonaisuudeksi nitova elementti on strategian toteutumista seuraava, ympäristön muutosta tutkiva ja palautetta keräävä prosessi. Tämä on korkeakouluissa organisoitu kahdella eri tavalla. Toisaalta opettaja- ja tutkijakunnan uskotaan seuraavan jatkuvasti toimintaympäristön muutosta ja oman tieteenalansa viimeisintä kehitystä niin tarkoin, että heidän kauttaan välittyy tieto nopeasti ja välittömästi strategiaprosessiin. Toisaalta korkeakoulut keräävät melkoisessa määrin tietoja kyselyin ja tutkimuksin. Valmistuvien opiskelijoiden työllistyminen ja heidän uransa kehitys on useissa korkeakouluissa säännöllisten kyselyjen kohteena. Suomen Ekonomiliiton (SEFE) raportit ovat yliopistoissa paljon käytetty tietolähde. Työelämän edustajille lähetetään kyselyjä tai heidän kanssaan järjestetään keskustelutilaisuuksia. Korkeakoulun opettajat ja tutkijat tutkivat myös omaa toimintaansa ja ulkoisen toimintaympäristön muutosta.

### Hyviä käytänteitä

Menestyminen tulevaisuuden avoimilla ja kovan kilpailun koulutusmarkkinoilla edellyttää selkeää profiloitumista ja strategiaa. Niiden luomiseen ja jatkuvaan kehittämiseen korkeakoulut tarvitsevat hyvälle tiedolliselle perustalle rakentuvan kattavan ja laajan, eri sidosryhmien osallistumiseen tukeutuvan strategia-prosessin.

Arviointiryhmä pitää erinomaisina niitä pyrkimyksiä, joita korkeakouluilla on rakentaa selkeä ja omaleimainen liiketoimintaosaamisen koulutuksen profiili sekä strategiaprosessi, jossa eri osapuolten näkemykset liiketoimintaosaamisen ydinkompetensseista tulevat kuulluiksi.

Hyviä käytänteitä arviointiryhmän mukaan on mm. seuraavissa valinnoissa ja kehittämissuunnitelmissa:



1. Ammattikorkeakoulut ovat profiloituneet oman toiminta-alueensa elinkeinoelämän rakenteen ja kehitysnäkymien edellyttämällä tavalla ja erityisesti pienet koulutusyksiköt ovat rakentaneet profiilejaan lähialueensa kehitystä tukeviksi (mm. Keski-Pohjanmaan ammattikorkeakoulu ja Pohjois-Savon ammattikorkeakoulu ovat profiloineet pienet toimintayksikkönsä niiden lähialueen kehitysnäkemyksen mukaan, Etelä-Karjalan ammattikorkeakoulu etsii profiloitumista metsäteollisuuden suunnasta).
2. Yliopistot ovat profiloituneet oman erityisosaamisensa tai tieteenalojensa mukaisesti (mm. Kuopion yliopiston kauppatieteet ovat profiloituneet selkeästi pk-yritystoimintaan, Vaasan yliopisto ja Lappeenrannan teknillinen yliopisto kauppatieteiden ja teknisten tieteiden rajapintaan).
3. Liiketoimintaosaamisen kehittämisen strategiaprosessissa kaikki sidosryhmät tulevat kuulluiksi (mm. Lappeenrannan teknillinen yliopisto, Hämeen ammattikorkeakoulu).
4. Liiketoimintaosaamisen kehittämisen strategiaprosessissa käytetään laaja-alaisuuden varmistamiseksi sopivia menetelmiä kuten tuloskorttiajattelua (mm. Helsingin liiketalouden ammattikorkeakoulu, Pohjois-Savon ammattikorkeakoulu, Vaasan yliopisto).

### Arviointiryhmän suositukset

1. Korkeakoulujen tulee analysoida oma visionsa ja strategiansa tulevien avointen korkeakoulutuksen markkinoiden sekä omien resurssiensa ja kehittämissuunnitelmiansa näkökulmasta. Nykyistä selkeämpi liiketoimintaosaamisen profilointi on useimmissa tapauksissa tarpeen.
2. Korkeakoulujen tulee tutkia strategiaprocessiaan sen tavoitteiden, rakenteen, osallistujien ja toimivuuden kannalta. Erityisen olennaista on kehittää tapaa, jolla strategiaprocessiin saadaan riittävät tiedot talouden rakenteen ja työelämän kehityksestä, alumnien urakehityksestä sekä opetusmenetelmien, tieteenalojen ja oppisisältöjen kehityksestä.

## 3.4 Liiketoimintaosaamisen koulutuksen organisointi

### Funktionaalisesta organisoinnista osaamisprosessien johtamiseen ja kehittämiseen

Opetustarjonnan suunnittelu ja suuntaaminen ovat koulutuksen organisoinnin ja hallinnon keskeisiä osa-alueita. Arviointiryhmän havaintojen mukaan liiketoimintaosaamisen opetustarjonnan suunnittelu tapahtuu yliopistoissa ja ammattikorkeakouluissa vielä varsin perinteisesti. Liiketaloustieteen perinteinen oppiainejako näkyy korkeakoulujen liiketoimintaosaamisen opetuksen hallinnollisissa ratkaisuissa. Erityisesti yliopistoissa laitosten, osastojen ja tiedekuntien välinen ”suunnittelukulu” on havaittavissa. Ammattikorkeakouluissa liiketoimintaosaamisen opetuksen suunnittelussa näkyy oppiaineisiin perustuva ope-



tustarjonnan suunnittelu ja organisointi. Toisaalta opetustarjonnan suuntaamisessa on pyritty ottamaan huomioon työelämän muutoksen ja alueellisen kehittämisen vaatimukset. Erityisesti ammattikorkeakouluissa työelämän muuttuviin tarpeisiin vastaaminen on keskeistä opetuksen kehittämisessä. Yliopistoissa opetustarjontaan suuntaamiseen puolestaan vaikuttavat yliopiston tutkimuksen painopistealueet.

Koulutuksen kehittämisessä oleellista on kuitenkin se, miten opetustarjonta edistää laaja-alaista liiketoimintaosaamista ja sen kehittymistä. Opetuksen suuntaamisen lähtökohtana eivät voi olla silloin pelkästään työelämän ad hoc -tarpeet tai omien tutkimusalueiden opettaminen, vaan liiketoiminnan ja kansainvälisen elinkeinoelämän kehittämistarpeet.

Opetustarjonnan suunnittelussa ja koulutuksen organisoinnissa on nähtävissä myös uudentyyppistä ajattelua, joka vastaa hyvin liiketoimintaosaamisen koulutuksen haasteeseen. Esimerkkinä tästä on mm. Vaasan yliopiston kauppateieteellisen tiedekunnan liiketoimintaosaamisen koulutuksen suunnittelun taustalla oleva osaamis pohjainen ajattelu (akateeminen osaaminen, business-osaaminen ja konsultoiva osaaminen), jonka perusteella opetustarjonnan suunnittelu on tarkoitus kehittää edelleen. Myös ammattikorkeakouluissa, kuten esimerkiksi Heliassa, Pohjois-Savon ammattikorkeakoulussa ja Laurea-ammattikorkeakoulussa on havaittavissa osaamis pohjaisen opetustarjonnan organisoinnin ja suunnittelun piirteitä. Arviointiryhmän mielestä näyttää siltä, että uudentyyppisen liiketoimintaosaamisen koulutuksen suunnittelun ja organisoinnin tarve on havaittu alan korkeakouluissa, mutta se näkyy vielä varsin heikosti alan opetuksen organisoinnissa ja opetustarjonnan sisällöissä. Selkeänä alan koulutuksen kehittämiskohteena on opetuksen organisoinnin ja suunnittelun kehittäminen niin, että se vastaa paremmin laaja-alaisen liiketoimintaosaamisen oppimistavoitteita.

### Yliopistojen liiketoimintaosaamisen opetuksen organisointi

Yliopistojen liiketoimintaosaamisen opetuksen organisoinnin ja suunnittelun perustana on useimmiten alan tutkimustiedon tuottaminen ja uusintaminen. Laitosten ja tiedekunnan omat tutkimusintressit ohjaavat vahvasti opetusohjelmien kehittymistä ja sisältöä. Näin halutaan varmistaa se, että opetus perustuu uusimpaan alan tutkimustietoon ja menetelmiin. Tämän akateemisen osaamisen rinnalle tarvitaan kuitenkin myös sellaista liiketoimintaosaamista, joka kehittyy monen erilaisen osaamisen vuorovaikutuksessa. Silloin keskeiseksi haasteeksi nousee se, kuinka perinteinen laitosjako mahdollistaa laaja-alaisen liiketoimintaosaamisen opetuksen ja sen kehittämisen. Arviointiryhmän mielestä yliopistojen ja kauppakorkeakoulujen perinteinen laitosorganisaatorakenne ei tue hyvin asiantuntijoiden osaamisen integroitumista. Kaikki yliopistoihin tehdyt arviointivierailut osoittivat, että opetuksen organisointia ja suunnittelua ei juurikaan tehdä integroidun liiketoimintaosaamisen näkökulmasta. Laitosten omat suunnitteluryhmät ja opetuksen kehittäminen toimivat jokseenkin hyvin, mutta ne tukevat heikosti laaja-alaisen liiketoimintaosaamisen ajatusta.

Keskeiseksi haasteeksi nousee koulutuksen organisoinnin kehittäminen. Perinteinen funktionaalinen organisaatio ei tue liiketoimintaosaamisen koulutusta ja opetusta. Koulutuksen organisointia tulisikin kehittää osaamis pohjaisen prosessiorganisaation suuntaan, jossa liiketoimintaosaamisen oppimisprosessit korostuvat perinteisten tieteenaloittain rakentuneiden instituutioiden sijaan. Tätä kehitystä on nähtävissä mm. Vaasan yliopistossa. Prosessien toimintaan ja kehittämiseen on liitettävä opiskelijoiden näkemykset sekä lisäksi työelämän ja yritysten tieto ja taito. Koulutuksen organisoinnin tulisi lähteä liikkeelle laaja-alaisen liiketoimintaosaamisen koulutuksen kokonaistavoitteiden määrittelystä, jonka pohjalta opetussisältöjen suunnittelu toteutettaisiin oppiainerajat ylittäen.

### **Ammattikorkeakoulujen liiketoimintaosaamisen opetuksen organisointi**

Ammattikorkeakouluissa liiketoimintaosaamisen koulutuksen tavoitteena on tuottaa työelämän edellyttämää pätevyyttä sekä laaja-alaista kykyä kehittää liiketoimintaa. Koulutuksen organisointi ja opetuksen suunnittelu merkitsee myös tässä tapauksessa perinteisen kaupallisen oppiainejaon purkamista. Arviointiryhmän mielestä alan ammattikorkeakouluissa on vielä varsin selkeästi nähtävissä kaupallisen ammatillisen koulutuksen oppiaineisiin perustuva opetustarjonnan suunnittelu ja organisointi. Laaja-alaisia osaamis pohjaisia opetuskokonaisuuksia kokeillaan joissakin ammattikorkeakouluissa projektiopintoina tai yrityssuunnittelua käsittävänä opintoina, kuten esimerkiksi Heliassa, Oulun seudun ammattikorkeakoulussa ja Keski-Pohjanmaan ammattikorkeakoulussa. Tästä huolimatta koulutusohjelmat rakentuvat pääpiirteittäin oppiaineiden pohjalta. Ammattikorkeakouluissa koulutuksen suunnittelu ja organisointi hakevat vielä muotoaan.

Arviointiryhmän mielestä ammattikorkeakoulut ovat panostaneet koulutuksen kehittämisessä voimakkaasti pedagogiseen kehittämiseen, mikä näkyy mm. monipuolisina opetusmenetelminä alan yliopistoihin verrattuna. Tätä kehitystyötä on syytä jatkaa niin, että myös opetuksen suunnittelu perustuu nykyistä voimakkaammin liiketoimintaosaamisen muutostarpeisiin. Ammattikorkeakoulujen nuori organisaatio on tässä suhteessa vahvuus. Koulutuksen organisointi ja suunnittelu eivät ole vielä institutionalisoitunutta toimintaa, vaan ammattikorkeakoulut toimivat varsin joustavasti. Opetuksen suunnittelutiimit, joissa on mukana eri alojen opettajia, opiskelijoita sekä työelämän edustajia ja kehittäjiä, ovat hyviä esimerkkejä tämän suuntaisesta toiminnasta. Koulutuksen suunnittelun ja opetuksen organisoinnin näkökulmasta keskeistä on kuitenkin se, mistä lähtökohdista suunnittelutyötä tehdään. Työelämän osaamistarpeisiin vastaaminen edellyttää ammatillisen kasvun ja kehittymisen näkökulman ottamista ammattikorkeakoulun opetuksen lähtökohdaksi. Ammatillisen kasvun ja kehittymisen näkökulma merkitsee koulutuksen organisoinnin painopisteen siirtymistä aineen opettamisesta osaamisen oppimiseen. Liiketoimintaosaamisen oppiminen sekä työelämän tutkimus- ja kehittämisvalmiuksien edistäminen on alan ammattikorkeakoulujen selkeä haaste.

## Hyviä käytänteitä

Liiketoimintaosaamisen koulutuksen suunnittelu ja organisointi ei ole vielä kovin kehittyntä suomalaisissa korkeakouluissa. Koulutuksen suunnittelussa on nähtävissä monia erilaisia pyrkimyksiä suunnittelun systematisointiin ja uusien lähtökohtien löytämiseen. Korkeakoulujen tieteenala- ja oppiainekohtainen organisaatio jarruttaa vielä koulutuksen uudenlaista organisointia.

Arviointiryhmä mainitsee havaitsemina hyvinä koulutuksen suunnittelun käytänteinä:

1. Koulutuksen suunnittelujärjestelmiä on rakennettu laatujärjestelmän osana (mm. Oulun seudun, Satakunnan ja Vaasan ammattikorkeakoulut).
2. Koulutuksen suunnittelu on osa akkreditointiin tähtäävää työtä (mm. Helsingin kauppakorkeakoulu, Svenska handelshögskolan).
3. Koulutuksen suunnittelujärjestelmiä on luotu tulokorttiajatteluun perustuen (mm. Helsingin liiketalouden ammattikorkeakoulu, Pohjois-Savon ammattikorkeakoulu).
4. Koulutuksen kehittämistyön lähtökohdaksi on otettu vahvaan pedagogiseen strategiaan perustuva tiimipohjainen työskentely (mm. Hämeen ammattikorkeakoulu).
5. Koulutuksen kehittämistyö voi lähteä myös tradenomien ammatillisista kva-lifikaatioista (mm. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Laurea-ammattikorkeakoulu).

### Arviointiryhmän suositukset

1. Tieteenala- ja oppiainelähtöinen suunnittelu ei enää riitä. Korkeakoulujen tulee luoda omaan profiiliinsa sopiva tieteenala-, oppiaine- ja koulutusohjelmaraajat ylittävä liiketoimintaosaamisen koulutusprosessien suunnittelun menetelmä.
2. Korkeakoulujen organisaatio on lokeroitunut. Korkeakoulujen tulee pohtia organisaationsa kehittämistä tukemaan nykyistä paremmin integroidun laaja-alaisen liiketoimintaosaamisen kehittymistä omassa toiminnassaan.

## 3.5 Oppimiskäsitys

Oppiminen ja siihen liittyvät käsitteet ilmenevät liiketoimintaosaamisen koulutuksen käytänteissä ja tavoitteissa. Oppiminen on vahvasti sekä yksilön että yhteisön prosessi, jota voidaan tukea erilaisilla opetusmenetelmillä. Arviointiryhmän vierailujen aikana kävi selväksi, että korkeakouluissa on tiedostettu oppimisen haasteet. Opetusta on pyritty kehittämään opiskelijan oppimisprosessia painottavaan suuntaan. Perinteinen opettajakeskeinen mallioppiminen ja tiedon siirto ovat väistymässä. Oppimiskäsityksenä korostetaan useimmissa raporteissa konstruktivistista oppimista. Konstruktivistinen oppimiskäsitys korostaa yksilöllistä tiedon ja osaamisen rakentumista, jolloin jokainen oppija mää-

rittää itse oman oppimistavoitteensa ja etenee oppimisessaan omien tietorakenteidensa ja malliensa pohjalta.

Yksilön oppimisen rinnalla tärkeää on myös yhteisöllinen oppiminen. Oppiminen on vuorovaikutteinen prosessi. Yksilön oppimiskokemus on sidoksissa siihen ympäristöön, jossa oppimista tapahtuu. Opiskelu- ja työympäristö on merkittävä oppimisen kokemukselle ja lopputulokselle. Kokemusten merkitys oppimisessa on siinä, että kokemus auttaa ymmärtämään ja tulkitsemaan aikaisempaa tietoamme. Kokemus auttaa myös löytämään sellaista tietoa, jota muuten on vaikea oppia, kuten hiljainen tieto toiminnan tavoista. Erityisen oleellista kokemus on silloin, kun liiketoimintaosaamisen kehittyminen vaatii harjoittelua ja oppimisen itsearviointia. Se auttaa myös ymmärtämään ja tulkitsemaan aikaisempaa tietoa, arvioimaan opittuja tietoja ja taitoja uudella tavalla sekä kyseenalaistamaan olemassa olevia käytänteitä.

Korkeakouluille ominaisissa opiskelumuodoissa, tutkimisessa ja kehittämissä, yhdistyvät parhaimmillaan monipuolisesti erilaisten oppimiskäsitysten ideat. Itsearviointiraporteista kävi ilmi, että korkeakoulut ovat tukeneet yhteistoiminnallisen oppimisen muotoja erilaisissa projekteissa, joiden tavoitteena on myös kehittää opiskelijan sosiaalisia valmiuksia. Oleellista kaikissa oppimistilanteissa on reflektiivisen ajattelun eli oman oppimisen arvioinnin korostaminen.

Liiketoimintaosaamisen koulutuksessa ei ole syytä sitoutua vain yhden koulukunnan kannattajaksi. Oppimisen ja opetuksen moniarvoisuus voidaan nähdä myös rikkautena. Konstruktivistista käsitystä sovelletaan hyvin erilaisissa ongelmaperustaisissa oppimistapahtumissa (PBL), ja kokemuksellisen oppimisen ideologia toteutuu hyvin projektioppimisessa. Niinikään kognitiivisia liiketoimintaosaamisen tietorakenteita voidaan tukea hyvin case-opetuksen ja -kirjoittamisen avulla. Myös tutkiminen on luonteva tapa oppia. Tutkimusprosessissa yhdistyvät luontevasti (uuden) tiedon rakentaminen, kokeileminen ja arviointi. Tästä huolimatta itsearviointiraporteissa oli vain vähän mainintoja siitä, kuinka tutkimusta voidaan hyödyntää opetusmenetelmänä, muulloinkin kuin oppinnäyteissä tai pro gradu -tutkimuksissa.

Oleellista liiketoimintaosaamisen koulutuksessa on tiedostaa se, miten eri oppimisenäkemyksiä ja niitä tukevia opetusmenetelmiä voidaan soveltaa oppimistavoitteiden saavuttamisessa. Tradenomin ja kauppatieteiden maisterin oppimistavoitteiden pohtiminen auttaa siirtämään keskustelua koulutuksen sisällöistä siihen, millaisia tavoitteita liiketoimintaosaamisen oppimiselle kussakin koulutuksessa halutaan asettaa.

Jos liiketoimintaosaaminen nähdään substanssivalmiutena (tietoina, taitoina) jollakin sisällöllisellä alueella, kriittisen ajattelun ja päättelyn taitoina sekä yleisinä työelämävalmiuksina tuotteistaa ja kaupallistaa osaamista, on nämä oppimis- ja osaamistavoitteet silloin integroitava myös opetusmenetelmällisiin ratkaisuihin. Seuraavassa taulukossa on eritelty esimerkinomaisesti oppimistavoitteisiin, opetusmenetelmiin sekä oppimisen arviointiin liittyviä valintoja.

Taulukko 3. Liiketoimintaosaamisen oppimistavoitteet, opetusmenetelmät ja oppimisen arviointi

Liiketoiminta-osaamisen oppimistavoite	Oppimisen kohde	Opetusmenetelmä	Oppimisen arviointi
Liiketoimintaosaamisen tieto ja käsitteet/teoriat	tiedon ja käsitteiden oppiminen ja rakentaminen	case-opetus luennot + keskustelut lukeminen ja case- /esseekirjoittaminen asiantuntijaluennot ongelmanratkaisu	kirjalliset tuotokset opetuskeskustelut tentit
Liiketoimintaosaamisen taidot ja toiminta	taitojen tunnistaminen ja harjoittelu	oppimistehtävät (henkilökohtainen) ongelmanratkaisu projektit harjoittelu opiskelijajyitykset	näytöt taidon tasosta palaute tuotoksesta prosessin arviointi oppimispäiväkirjat harjoitteluraportit
Liiketoimintaosaamisen kriittinen kehittäminen	ongelmien havaitseminen tiedon ja toiminnan arviointi	tutkimus ongelmanratkaisu kehittämistyöt projektit opiskelijajyitykset	reflektoinnin taso perustelujen sovellettavuus käytäntöjen kehittyminen
Liiketoimintaosaamisen työelämävalmiudet	monipuoliset kieli- ja kommunikointitaidot elämänhallinta ihmisten ja tehtävien johtaminen luovuus muutosherkkyys	yhteistoiminnallinen oppiminen harjoittelu ryhmätyöt esiintyminen projektit opiskelijajyitykset	itsearviointi ryhmäarviointi ryhmäpalaute mentor-palaute työelämäpalaute alumnipalaute

### 3.6 Kansainvälinen toiminta ja verkostot

Arviointiryhmän näkemyksen mukaan yliopistojen kansainvälinen toiminta on ja sen tulee olla hyvin monimuotoista. Parhaimmillaan ja tavoitteellisesti yliopiston tutkimus- ja opetusohjelmien substanssi on hyvää tai sitä parempaa kansainvälistä tasoa. Yliopiston opiskelijavaihto on integroitu opetusohjelmiin ja opettajavaihto on integroitu opettajien työohjelmaan. Vierailevat luennoitsijat ja opettajat ovat erikoistuneet joko akateemisesti tai käytännön liiketoimintaosaamisen alalla. Kansainväliset koulutusohjelmat ovat aidosti kansainvälisiä. Nämä pyrkimykset näkyivät myös hyvin selvästi arviointivierailuilla käydyissä keskusteluissa.

Monet yliopistot joutuvat ratkaisemaan Bologna-prosessin yhteydessä, millä kielellä tullaan opettamaan: vain suomeksi tai ruotsiksi (ilmeisen mahdotonta), vain englanniksi (yliopistolain mukaan mahdotonta) tai osittain kotimaisilla

kielillä ja osittain englanniksi, jolloin ratkaisu on opettajaresurssien varassa. Aidosti kansainvälinen toiminta vaatii, että yliopistot tarjoavat maisteriohjelmiä vieraalla EU-kielellä, jolloin tutkimuksen ja opetuksen substanssin laatu ratkaisee kilpailukyvyn eli sen, miten korkeakouluun saadaan opettajia ja opiskelijoita muualta Euroopasta. Eräs edellytys kansainvälisten tutkinto-opiskelijoiden saamiseen on suomalaisen korkeakoulun uskottavuus kansainvälisenä korkeakouluna. Esimerkiksi Helsingin kauppakorkeakoulu on hankkinut kansainvälisen tason osoittamiseksi kansainväliset EQUIS- ja AMBA-akkreditoinnit. Kansainväliset akkreditoinnit ovat eräs mahdollisuus tason osoittamiseen, ja niiden hankkiminen voi tulla välttämättömäksi kaikille kansainvälisille koulutusmarkkinoille pyrkiville korkeakouluille.

Arviointiryhmän näkemyksen mukaan yliopistojen ja ammattikorkeakoulujen on etsittävä tapoja opetuksensa tason määrittämiseksi ja osoittamiseksi. Liiketoimintaosaamisen opetuksen kansainvälistyessä tulee laatujärjestelmien ja akkreditointien merkitys opetuksen tason arvioinnissa kasvamaan, joten niiden käyttömahdollisuuksia on vakavasti harkittava.

Kansainvälisyys on yliopistoissa ja ammattikorkeakouluissa eräissä tapauksissa, esimerkiksi Helsingin ja Turun kauppakorkeakouluissa, suuntautunut erityisesti oppiaineiksi, kuten kansainväliseksi markkinoinniksi. Tällä opetuksella on ollut merkittävää kysyntää erityisesti 1970- ja 1980-luvuilla. Oppiaineilla on voitu palvella kansainvälisille markkinoille suuntautuvia suuria suomalaisia yrityksiä. Nyt nämä oppiaineet eivät enää palvele alkuperäistä tarkoitustaan, koska kansainvälisyys ei enää ole joidenkin oppiaineiden, yritysten tai toimialojen erityiskysymys. Kansainvälisyyden tulisi arviointiryhmän mielestä olla erottamaton osa liiketoimintaosaamisen kaikkien osa-alueiden ydinstubstanssia. Suuntaus on nähtävillä kansainvälisestikin. MBA-tutkinnoissa kansainvälinen liiketoiminta oli merkittävä ja suosittu erikoistumisalue 1990-luvun puoliväliin saakka. Nyt useimmat johtavat alan koulutusyksiköt ovat luopuneet tai luopumassa erityisistä kansainvälisistä linjoistaan ja korostavat sen sijaan, että kansainvälisyys näkyy kaikessa niiden tarjoamassa liiketoimintaosaamisen koulutuksessa. Kansainvälisyys on läpäisevä periaate tutkintojen rakenteessa ja oppisisällöissä. Kilpailu kansainvälisen liiketoimintaosaamisen markkinoilla tapahtuu enemmän rekrytoinnissa tai ylivertaisessa osaamisessa kansainvälisesti jollakin liiketoiminnan alueella kuin luomalla oppiainepohjaisia kansainvälisen koulutuksen linjoja.

Monien yliopistojen ja ammattikorkeakoulujen tämän hetken kansainvälisessä toiminnassa opiskelija- ja opettajavaihto on laajin kansainvälisen yhteistyön muoto. Opiskelijavaihto on monessa korkeakoulussa vähenemässä. Opiskelijat eivät välttämättä pysty hyödyntämään ulkomaisia opintojaan suomalaisissa tutkinnoissa. Ulkomaille vaihtoon lähteminen pidentää opiskelijoiden haastattelussa kertoman mukaan opiskeluaikaa ilman, että siitä on riittävää hyötyä opintojen kannalta. Ongelma on myös niukka ulkomaiseen opiskeluun valmentaminen. Jäykät tutkintorakenteet, puutteellisesti organisoitu kansainvälinen yhteistyö ja vähäinen valmennus ulkomaiseen opiskeluun ovat ongelmia,

joita kansainvälisen yhteistyöverkon tiivistäminen ja oman tutkinnon rakenteiden uudelleen suunnittelu avaisivat. Kansainvälisyys ulkomaisena opiskeluna tai ulkomaisten opiskelijoiden kohtaamisena Suomessa omassa korkeakoulussa ovat tärkeitä opintoja rikastuttavia elementtejä. Kansainvälistyvä ilmapiiri ja jatkuva kosketus muiden kulttuurien opiskelijoihin on omiaan antamaan kansainvälistä tuntumaa myös niille opiskelijoille, jotka eivät voi opiskella osaa tutkinnostaan ulkomaisissa yhteistyökorkeakouluissa. Monet korkeakoulujen kansainvälisistä koulutusohjelmista ovat vieraalla kielellä opetettavia suomalaisten yritysten kansainvälistymisen edellyttämää asiantuntemusta kehittäviä ohjelmia. Niiden on vaikea kuvitella houkuttelevan kansainvälisiä tutkinto-opiskelijoita.

Opettajavaihdossa ongelmana ovat niukat resurssit. Pitkät lukukauden tai -vuoden mittaiset ulkomaiset työkaudet olisivat erittäin hyödyllisiä opetuksen ja yhteistyön kehittämiseksi, mutta normaalisti vaihdot jäävät muutaman viikon vierailuiksi yhteistyökorkeakouluihin. Yliopistoilla on kansainväliset tutkimusyhteistyöverkostonsa. Ne ovat usein tutkijoiden henkilökohtaisia verkostoja. Tutkimusyhteistyöverkostoja käytetään verraten niukasti muun yhteistyön kehittämiseen. Sekä yliopistoilta että ammattikorkeakouluilta puuttuvat arviointiryhmän itsearviointiraportteista ja vierailuilta saamien näkemysten mukaan lähes tyystin yhteydet kansainvälisiin yrityksiin lukuun ottamatta suomalaisia kansainvälisiksi katsottavia yrityksiä. Tässä arviointiryhmä näkee vakavan puutteen korkeakoulujen verkottumisessa ja kansainvälisessä toiminnassa.

Kansainvälisillä markkinoilla korkeakoululla on oltava omaan tutkimus- ja kehittämistyöhön perustuvaa korkeatasoista annettavaa selkeästi määritellyille kohderyhmille: tutkinto-opiskelijoille, täydennyskoulutukseen hakeutuville tai opiskelija- ja opettajavaihtoon tuleville. Perustana voi olla jollekin liiketoimintaosaamisen substanssialalle – esimerkiksi rahoituksen kansainvälinen huippu-tutkimus ja opetus – erikoistuminen. Perusta voi olla myös erikoistuminen jonkin toimialan liiketoimintaosaamiseen, kuten Suomessa metsäteollisuuden liiketoimintaosaamiseen. Mahdollista on myös erikoistua jonkin maantieteellisen alueen – vaikkapa Kiinan tai Venäjän – erityispiirteisiin. Usein nämä muodostavat kiinnostavia yhdistelmiä, kuten esimerkiksi Venäjän energiateollisuus ja -markkinat. Kansainvälisessä toiminnassa yhteistyökorkeakoulujen ja -yritysten valinta on tietoisesti kytkettävä tukemaan korkeakoulun kansainvälistä strategiaa.

Korkeakoulujen kansainvälisessä toiminnassa on arviointiryhmän mukaan syytä etsiä yhteistyötä niin kansainvälisen korkeakouluverkon kehittämiseksi kuin yhteistyöverkon luomiseksi kansainvälisten yritysten kanssa. Esimerkkinä tällaisesta toiminnasta on Helsingin kauppakorkeakoulun CEMS-ohjelma (ks. luku 4.1). Kilpailukykyisten kansainvälisten koulutusohjelmien luominen ja kehittäminen on useimmille yliopistoille hyvin vaativa tehtävä. Useiden yliopistojen yhdessä laatima, yhteistyössä toteutettu ja suoraan kansainvälisille koulutusmarkkinoille tarkoitettu ja kansainvälisesti akkreditoitu maisteriohjelma olisi merkittävä kansainvälistymisen hanke. Tällainen hanke edellyttää sekin vahvoja yhteyksiä kansainvälisiin korkeakouluihin ja yrityksiin.



Ammattikorkeakoulujen kansainväliset verkostot ovat hajanaisia. Yhteistyö ja vahvempien, monipuolisesti toimivien verkostojen rakentaminen olisi arviointiryhmän mielestä tarpeen. Kansainvälisen toiminnan kytkeminen tiiviimäksi osaksi liiketoimintaosaamisen koulutusta on kehittämiskohde korkeakouluille. Ammattikorkeakoulujen on sen vuoksi tarkoituksenmukaista rakentaa omat vahvat ja toiminnallisesti vilkkaat verkostonsa ulkomaisiin ammattikorkeakouluihin. Hyviä esimerkkejä ovat Turun ammattikorkeakoulun yhteistyö Fachhochschule Kielin kanssa ja Helian kaksoistutkinnot esimerkiksi Hogeschool van Groningenin kanssa. Heliällä kaksoistutkintopartnereita on yhteensä seitsemän.

Myös kansainväliset projektit, joissa tehdään aidosti yhdessä erilaisia hankkeita, esimerkiksi messuja, tuottavat todellista kansainvälistä osaamista. Esimerkkeinä ovat Mercuria Business Schoolin kansainväliset koulutuksen kehittämishankkeet, Helian Porvoon yksikön ja Laurean yhteiset kansainväliset hankkeet Baltian alueella, Oulun seudun ammattikorkeakoulun yhteistyöhanke Estonian Business Schoolin kanssa sekä Keski-Pohjanmaan ammattikorkeakoulun Kiina-hankkeet.

Ammattikorkeakoulujen kansainväliselle toiminnalle antaa oman erityispiirteensä niiden alueellinen vastuu. Kansainvälisen toiminnan tehtävä on valmentaa opiskelijoita kansainvälisiin tehtäviin ja kohtaamaan kansainvälinen kilpailu Suomessa. Lisäksi sen on edistettävä korkeakoulun oman alueen elinkeinoelämää. Molempien tehtävien mukainen kansainvälisen toiminnan profilointi ja siihen sopivan alueellisesti ja koulutuksellisesti vahvan kansainvälisen yhteistyöverkon rakentaminen on olennainen osa korkeakoulujen kansainvälistymistä.

Kansainvälisen alumnitoiminnan luominen ja jatkuva kiinteiden yhteyksien pitäminen kansainvälisiin opiskelijoihin myös tutkinnon suorittamisen jälkeen on tärkeä osa korkeakoulun kansainvälistä toimintaa ja helpottaa uusien kansainvälisiin opintoihin lähtevien opiskelijoiden opintoja ulkomailla.

### Hyviä käytänteitä

Arviointiryhmä on havainnut hyvinä käytänteinä korkeakouluissa mm.:

1. Kansainvälinen yhteistyö liiketoimintaosaamisen koulutuksessa perustuu korkeakoulun strategiaan. Korkeakoulu valikoi linjakkaasti yhteistyökumppaninsa ja yhteistyö on jatkuvaa ja vuorovaikutteista (mm. Kuopion yliopiston kauppatieteiden laitos, Turun ammattikorkeakoulun Salon yksikkö).
2. Korkeakoulu on kehittänyt kansainvälisiä kaksoistutkintojärjestelmiä (mm. Helsingin liikelouden ammattikorkeakoulun, Oulun seudun ammattikorkeakoulu).
3. Korkeakoululla on kansainvälisiä yhteistyöhankkeita koti- ja ulkomaisten korkeakoulujen kanssa (mm. Helsingin liikelouden ammattikorkeakoulun Porvoon yksikön ja Laurea-ammattikorkeakoulun yhteiset hankkeet Baltiassa, Oulun seudun ammattikorkeakoulun yhteistyö Estonian Business



Schoolin kanssa, Mercuria Business Schoolin kansainväliset opetusmenetelmien kehittämishankkeet, Keski-Pohjanmaan ammattikorkeakoulun Puolan ja Liettuan korkeakoulujen toiminnan kehittämishankkeet).

### Arviointiryhmän suositukset

1. Kansainvälisyys on tuotava läpäisevänä periaatteena kaikkeen liiketoimintaosaamisen koulutukseen ja kieliopintojen on tuettava tätä tavoitetta. Eriliset kansainvälisyyttä korostavat oppiaineet ja koulutusohjelmat eivät enää vastaa tarkoitustaan. Aidosti kansainvälisten koulutusohjelmien luominen kotimaisille ja ulkomaisille tutkinto-opiskelijoille on tulevassa kaksiportaisessa tutkintojärjestelmässä tärkeä ja haasteellinen tehtävä.
2. Kansainvälisyyden, kansainvälisen yhteistyön ja kilpailun strategia tulee pohtia jokaisessa korkeakoulussa. Korkeakoulukohtaisesti on ratkaistava, mikä on korkeakoulun liiketoimintaosaamisen koulutuksen kansainvälisyyden tavoite ja tarve.
3. Ulkomailla suoritettavat opinnot on integroitava olennaiseksi osaksi liiketoimintaosaamisen koulutuksen tavoitteita ja sisältöjä. Ulkomaisille opiskelijoille on oltava tarjolla sellaisia kursseja, jotka täydentävät heidän oman maansa opintotarjontaa ja sopivat heidän opinto-ohjelmiinsa.

## 3.7 Tutkimus- ja kehittämistoiminta

Liiketoimintaosaamisen tutkimus- ja kehittämistoiminnassa yliopistoilla ja ammattikorkeakouluilla on selvästi erilaiset tavoitteet ja vastuut.

### Yliopistojen tutkimus- ja kehittämistoiminta

Yliopiston tehtävä on perustutkimus, soveltava tutkimus, tiedon kriittinen arviointi sekä tutkimukseen ja uuteen tietoon perustuva opetus.<sup>17</sup> Tutkimustietoon perustuvan opetuksen tavoitteena on kouluttaa liiketoimintaosaajia, joilla on valmiudet kehittyä syvällistä asiantuntemusta vaativiin työtehtäviin. Kandidaatin ja maisterin tutkintoihin kuuluu olennaisena osana tieteelliseen tutkimustyöhön johdettava opiskelu. Arviointiryhmän haastatteluissa saaman näemyksen mukaan tutkimustyöhön johdettava opiskelu ja etenkin tutkimustyön ohjaaminen nähdään yliopistoissa tärkeänä osana koulutusta, mutta myös kehittämiskohtena. Opinnäytteissä tutkimuskohtena ovat valtaosin elinkeinoelämän ongelmat, usein liiketoimintaosaamisen kehittämisen ongelmat. Kuitenkin huomiota olisi edelleen syytä kiinnittää opiskelijoiden tutkimustyön kytkemiseen liiketoimintaosaamisen kehittämiseen ja tutkimustyön integrointiin muuhun opiskeluun.

<sup>17</sup> Yliopistolain muutos tuo lakiin myös ns. kolmannen tehtävän: ”Tehtäviään hoitaessaan yliopistojen tulee toimia vuorovaikutuksessa muun yhteiskunnan kanssa sekä edistää tutkimustulosten vaikuttavuutta.”

Korkeakouluilla on myös erillisiä elinkeinoelämän yhteyksiä palvelevia soveltavan tutkimuksen yksiköitä. Mm. Turun kauppakorkeakoululla on Yritystoiminnan tutkimus- ja koulutuskeskus, Helsingin kauppakorkeakoululla LTT-Tutkimus Oy ja Kuopion yliopistossa Koulutus- ja kehittämiskeskus. Nämä ovat tärkeitä tutkimus- ja kehittämistyön välineitä. Ne jäävät kuitenkin koulutuksen näkökulmasta irrallisiksi yksiköiksi, eikä niiden mahdollisuuksia yliopiston liiketoimintaosaamisen koulutuksen kehittämiseen käytetä vielä riittävästi hyväksi.

Suomen Akatemian LIIKE-ohjelma ”Suomalaiset yritykset ja globaalien kilpailun haasteet” on merkittävin liiketoimintaosaamisen tutkimushanke niin panostukseltaan kuin siihen osallistuvien yliopistojen määränkin osalta. Hankkeen käyttäminen hyväksi myös liiketoimintaosaamisen koulutuksen uudistamisessa tarvittavan perustiedon tuottamiseen on vaativa haaste. Suuren hankkeen jääminen vain tutkimustiedon tuottamisen tasolle ilman sovellutuksia yritystoimintaan ja liiketoimintaosaamisen koulutukseen jää puolinaiseksi.

Korkeatasoisen liiketoimintaosaamisen kehittämisen edellytyksenä on korkeatasoinen tutkimus. Suomessa tarvitaan vähintään 3–5 liiketoimintaosaamisen alan tutkimuslaitosta, joilla on edellytykset kilpailla tasaveroisesti ulkomaisien tutkimuslaitosten kanssa. Muussa tapauksessa uuden tutkimustiedon pohjalta koulutetut osaamisresurssit jäävät huipputasoltaan liian ohuiksi Suomesta toimivien yritysten kilpailukyvyn kehittämiseksi. Suomessa on paljonkin kansainvälistä tasoa olevia osaajia, mutta he toimivat pienissä yksiköissä vailla järjestelmällistä yhteistyötä. Meiltä puuttuu kriittinen osaamismassa. Yliopistojen keskeinen liiketoimintaosaamisen kehittämishaaste on pitää yllä riittävän korkeatasoista liiketoimintaosaamisen tutkimusta. Eräs mahdollinen etenemistie on EU:n Network of Excellence -tyyppinen verkosto, joka oikealla tavalla rakennettuna voi olla tehokas voimien keskittäjä.

### **Ammattikorkeakoulujen tutkimus- ja kehittämistoiminta**

Ammattikorkeakoulut voivat harjoittaa voimassa olevan lainsäädännön mukaisesti opetustaan palvelevaa ja työelämää tukevaa tutkimus- ja kehitystyötä. Uusi ammattikorkeakoululaki tuo soveltavan tutkimuksen ammattikorkeakoulujen tehtäväksi koulutuksen rinnalle.

Arviointivierailujen aikana kävi selkeästi ilmi, että tutkimus- ja kehittämistyön panostukset ammattikorkeakouluissa ovat varsin vaatimattomat. Tämä on luonnollista ottaen huomioon ammattikorkeakoulujen lyhyen historian. Ammattikorkeakouluissa on panostettu henkilöstön pätevoitymiseen ja tutkimusvalmiuksien kehittämiseen. Opiskelijoiden rooli tutkimus- ja kehittämistyössä näkyy tällä hetkellä parhaiten opinnäytetöissä sekä erilaisissa projekteissa. Sen sijaan opetuksessa on varsin vähän merkkejä siitä, miten tutkimus- ja kehittämistyö nivotaan osaksi tradenomiopintoja. Korkeakoulun oman tutkimus- ja kehitystyön ja soveltavan tutkimuksen näkyminen opetuksessa ja oppimisessa on oleellista. Tämä on arviointiryhmän näkemyksen mukaan selkeä tulevaisuuden kehittämishaaste.

Ammattikorkeakoulujen tutkimus- ja kehittämistyön vastuualue on alueellinen, mikä ei kuitenkaan sulje pois kansainvälistä toimintaa. Ammattikorkeakouluille on kasvamassa uusia kansainvälisiä vastuualueita esimerkiksi vähittäiskaupassa sekä vakuutus- ja pankkialoilla, joille voidaan kouluttaa tradenomeja asiantuntija- ja kehittämistehtäviin suuntaamalla tutkimus- ja kehittämistyötä tuottamaan tarvittavaa uutta osaamista.

Yliopistot ja ammattikorkeakoulut tutkivat niukasti omaa toimintaansa. Arviointiryhmä suosittaa molempia korkeakoulusektoreita suuntaamaan tutkimusta myös omaan toimintaansa ja sen perusteisiin. Liiketoimintaosaamisen tutkimisen ja kehittämisen yhteistyöverkostot voisivat olla tarpeellisia tutkimus- ja kehittämistyön tueksi ja hyvien käytäntöjen levittämiseksi.

### Hyviä käytänteitä

Hyvinä käytänteinä arviointiryhmä haluaa mainita seuraavat:

1. Liiketoimintaosaamisen oppimista tukevat, soveltavan tutkimuksen ja elinkeinoelämän kehittämisen keskuskeskukset on kytketty koulutukseen mm. opin- näytetöiden ja muiden hankkeiden osalta (mm. Vaasan yliopiston Levön- instuutti, Vaasan korkeakoulukonsortio, Keski-Pohjanmaan ammattikorkeakoulun CENTRIA-palvelukeskus ja Seinäjoen ammattikorkeakoulun Teknologia- ja yrityspalvelukeskus SeiTek).
2. Monien uusien rahoituskanavien<sup>18</sup> avautuminen T&K-hankkeille on lisännyt ja vahvistanut korkeakoulujen tutkimukseen perustuvia liiketoimintaosaamisen kehittämishankkeita (mm. Kymenlaakson ammattikorkeakoulun ESR-hanke ”PK-yritysten liiketoiminnan kehittäminen osana perusopetusta”, Vaasan ammattikorkeakoulun EU-hanke UniZon, Merenkurkun alueen yhteistyöhanke; Hämeen ammattikorkeakoulun ESR-hanke CITI, Kansainvälisen liiketoiminnan ja yrittäjyyden osaamiskeskittymän perusrakenteiden kehittäminen ja Jyväskylän ammattikorkeakoulun ESR-hanke ”Keski-Suomen palvelulupaus”).

### Arviointiryhmän suositukset

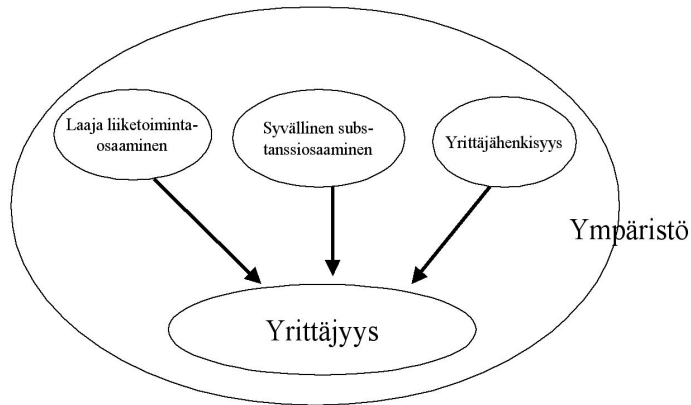
1. Arviointiryhmä pitää panostamista liiketoimintaosaamisen tutkimukseen kansallisen kilpailukykyimme kannalta tärkeänä ja korostaa erityisesti LIIKE-tutkimusohjelman tulosten huomioonottamista liiketoimintaosaamisen koulutuksen kehittämisessä.
2. Korkeakoulujen tutkimus- ja kehittämistoiminnan ja liiketoimintaosaamisen koulutuksen väliset yhteydet ja vuorovaikutus edellyttävät kehittämistä. Erilliset kehittämiskeskukset ja EU-hankkeet jäävät usein irrallisiksi liiketoimintaosaamisen koulutuksesta.

<sup>18</sup> Esimerkkejä rahoituskanavista ovat Suomen Akatemia, EU, maakuntaliitot, TEKES sekä korkeakoulujen toimintaa tukevat säätiöt ja kannatusyhdistykset.

3. Korkeakoulujen tulee tutkia nykyistä enemmän omaa toimintaansa, koska liiketoimintaosaamisen kehittäminen vaatii hyvää tietopohjaa myös korkeakoulun omasta toiminnasta ja toimintaympäristöstä.

### 3.8 Yrittäjyys koulutuksen näkökulmasta

Yrittäjyys nousi 1990-luvulla merkittäväksi elinkeino- ja työllisyyspoliittiseksi keskustelunaiheeksi. Yrittäjyyden katsottiin olevan ratkaisu myös alueellisen kehityksen ongelmiin. Tämä loi tuntuvia paineita voimistaa ja laajentaa yrittäjyyden tutkimusta ja opetusta korkeakouluissa.



Kuvio 6. Yrittäjyys koulutuksen näkökulmasta

Yrittäjyyden keskeiseksi osa-alueeksi on kaikissa yliopistoissa ja ammatti-korkeakouluissa todettu liiketoimintaosaaminen. Yrittäjyyttä sinänsä pidetään oleellisesti laajempänä käsitteenä. Näin ollen pelkällä liiketoimintaosaamisen kouluttamisella ei pystytä luomaan yrittäjyyttä, mutta sitä voidaan merkittävästi edesauttaa. Arviointiryhmä on kiteyttänyt käsityksensä koulutuksesta kuvioon 6 ja sitä seuraaviin neljään toteamukseen.

1. Olennainen osa yrittäjyyttä on **liiketoimintaosaaminen** eli yrityksen toimintatavan ymmärtäminen ja toimintaprosessien hallinta. Erityisesti keskeiset toiminnot markkinoinnin, logistiikan, rahoituksen, johtamisen ja laskentatoimen järjestämiseksi liittyvät liiketoimintaosaamiseen ja ovat niitä osa-alueita, joiden valmiuksia voidaan kauppatieteiden ja liiketalouden koulutuksen avulla parantaa. Liiketoimintaosaaminen ei ole tälläkään osa-alueella oppiainesidonnaista vaan kokonaisvaltaista osaamista. Osaamisen tason ei käytännön tilanteissa tarvitse olla syvällistä erikoistumista, vaan syy- ja seuraussuhteiden ymmärtämistä, tilanteiden hallintaa ja kykyä tehdä liiketaloudellisia päätöksiä.

Liiketoimintaosaamiseen kuuluvat työelämävalmiudet korostuivat lähes kaikissa arviointiryhmän ja elinkeinoelämän edustajien keskusteluissa. Näistä

valmiuksista korostettiin erityisesti yhteistoiminta- ja vuorovaikutustaitoja, tiedon haun ja omaksumisen valmiuksia, analysointikykyä, kriittisen ajattelun ja päättelytaitojen osaamista. Myös kielitaito sekä tietokoneiden käyttövalmius tulivat esille. Hyvin korostuneesti kiinnitettiin huomiota sosiaalisiin valmiuksiin. Työelämävalmiudet ovat myös yrittäjävalmiuksia.

2. Toinen keskeinen osa yrittäjyyttä on **toimialan substanssiosaaminen**. Tällä arviointiryhmä tarkoittaa sellaista toimialan ammattiosaamista, joka mahdollistaa alalla tapahtuvan yrittäjätoiminnan. Osaamisen tason on oltava syvällistä ja sen on pystyttävä tuomaan ja luomaan ylivoimatekijöitä yritykselle, jotta toiminnan menestymisen keskeiset toimialaedellytykset olisivat olemassa. Tämä substanssiosaaminen saattaa tulla liiketoimintaosaamisen joltakin osa-alueelta, kuten esimerkiksi tilitoimistoon laskentatoimen alueelta tai mainostoimistoon markkinoinnin ja viestinnän osaamisen piiristä. Keskeinen osa tällaista substanssiosaamista saattaisi olla konsultoiva osaaminen. Siinä hyödynnetään olemassa olevaa osaamista ja hankitaan uutta osaamista yhteistyössä toisten yritysten kanssa. Useimmiten kuitenkin substanssiosaamisen valmiudet on hankittava muualta kuin liiketalouden korkeakouluista. Lisäksi harjaantuminen ja käytännön kokemus ovat merkittäviä tekijöitä yrittäjän osaamisvalmiuksien syntymisessä. Koulutuksen kannalta monialaisten tutkintojen merkitys yrittäjyyteen kasvattavana tekijänä näyttäisi olevan olennainen. Erityisesti monialaisilla yliopistoilla ja ammattikorkeakouluilla, mutta verkottumisen kautta kaikilla korkeakouluilla, on mahdollisuudet yrittäjyyden kouluttamiseen.
  3. Yrittäjyyteen kuuluu myös olennaisena osana **yrittäjäpersoonaa**<sup>19</sup>. Yrittäjän uralla vaaditaan mm. epävarmuuden sietokykyä, ahkeruutta, oivalluskykyä, luovuutta ja kykyä luoda henkilöstöverkostoja. Vaatimuksia esitetään usein myös hyvästä esiintymistaidosta, kyvystä erottaa olennainen epäolennaisesta, analysointikyvystä, tiimityöskentelyn taidoista ja monien muiden valmiuksien välttämättömyydestä. Arviointiryhmä ei vierailujen aikana missään korkeakoulussa tavannut selkeästi määriteltyä yrittäjäkuvaa tai yrittäjävalmiuksien analyysia koulutus suunnittelun lähtökohtana. Yrittäjille yhteisten tai välttämättömien persoonallisuuden piirteiden tunnistaminen on tutkimuksissakin osoittautunut vaikeaksi. Ongelmista huolimatta olisi syytä pohtia, onko riittävät perustelut erottaa yrittäjäkoulutuksen opiskelijavalinta normaalista opiskelijavalinnasta ja suorittaa se erikseen määriteltävien kriteerien mukaisesti.
- Yrittäjäpersoonaa sivuaa myös **yrittäjähenkisyys**. Koulutuksen kannalta yrittäjähenkisyys saattaa olla helpommin kehitettävissä kuin osittain perimään liittyvä persoonallisuus. Yrittäjähenkisyydellä voidaan tarkoittaa myönteistä asennetta yrittäjyyteen ja yrittäjyyden arvostusta. Arviointiryhmä havaitsi vierailujen aikana niukasti sellaisia järjestelyjä, joilla korkea-

<sup>19</sup> Ks. myös Puhakka, Vesa. 2002. Yrittäjän persoonallisuus – miksi ja miten sitä kannattaa tutkia. LTA 2/2002.

koulun omaa toimintaa olisi kehitetty yritysmäisiä piirteitä sisältäväksi tai/ ja opiskelua vahvasti yrittäjämäistä toimintaa suosivaksi. Jossakin määrin sellaisina piirteinä voidaan pitää mahdollisuutta omien opintosuunnitelmi- en laatimiseen, vaihtoehtoisia opintojaksojen suoritus tapoja, yrityshauto- moita tai yrittäjänä toimimisen hyväksymistä osaksi opintoja.

4. **Toimintaympäristön tuntemus**, kuten Vaasan yliopiston itsearvointirapor- tissakin mainitaan, on yrittäjyyteen liittyvä liiketoimintaosaamisen alue ja laajempi kuin edellä mainittu substanssiosaaminen. Siihen kuuluu toimi- ala-, alue- ja sidosryhmätuntemuksen lisäksi verkostoitumisen elementtejä, kuten yritys-, yhteisö- ja järjestökontakteja. Yrittäjäkoulutuksessa työelämä- yhteydet, kummiyritystoiminta, harjoittelu ja yritysprojektit olivat tavan- omaisia yritystoiminnan ja yrittäjyyskoulutuksen toisiinsa kytkeviä toimin- toja. Hyvä esimerkki on myös Venture Cup -liikeideakilpailu.

Yrittäjyyskoulutukselle on korkeakouluissa asetettu eri tavoin painotettuja ta- voitteita. Yhtäältä on haluttu korostaa uusien yritysten syntymistä ja toisaalta on nähty keskeisenä tavoitteena sisäiseen yrittäjyyteen kasvaminen. Sisäisellä yrittäjyydellä on tarkoitettu samaa, mitä edellä kutsuttiin yrittäjähenkisyydeksi. Molempia on haluttu tavoitella samanaikaisesti. On ajateltu sisäiseen yrittäjyy- teen kasvamisen syntyvän varsinaisen yrittäjyyskoulutuksen sivutuotteena.

Arviointivierailujen aikana korkeakoulut korostivat monenlaisia opetusjär- jestelyjä ja oppimismenetelmiä yrittäjyyden kehittämiseksi. Missään ei tuotu voimakkaasti esille perinteisen tietopuolisen opetuksen roolia yrittäjäksi kasva- misessa. Sillä lienee kuitenkin todellisuudessa opetuksessa edelleen pääpaino nimenomaan tiedon opettamisen ja omaksumisen kannalta. Korkeakouluissa korostettiin erilaisia tavanomaisuudesta poikkeavia menetelmiä ja tuotiin esille monin eri tavoin järjestetyn harjoittelun ja harjaantumisen merkitys. Harjoitte- lumahdollisuuksia oli järjestetty monipuolisin menetelmin harjoitteluyrityksiin, yrityshautomoihin ja todellisiin yhtiöihin.

Osa korkeakoulujen sisäisistä harjoitteluyrityksistä on pelkkiä ”paperitiike- reitä”, osa todellisia rekisteröityjä yrityksiä. Niiden omistus saattaa olla ulko- puolisten käsissä tai opiskelijoilla itsellään. Yrityshautomoista on myös monia erilaisia versioita. Perusajatuksena on useimmiten perustaa itsenäinen yritys ja kehittää sitä jo opiskeluaikana eteenpäin. Turvatussa ympäristössä yritys voi käyttää hyväkseen korkeakoulun asiantuntemusta ja usein jatkaa hautomossa vielä opiskelijan suoritettua tutkintonsakin, kunnes yritys on valmis markkinoil- le. Arviointiryhmä ei korkeakouluvierailujen aikana tullut vakuuttuneeksi yri- tyshautomotoiminnan toimivuudesta.

Yrittäjyyskoulutukselta odotetaan paljon. Sen odotetaan luovan uusia yri- tyksiä ja työpaikkoja. Korkeakoulut ovat myös panostaneet yrittäjyyskoulutuk- seen. Arviointiryhmälle jäi koulutuksen asema korkeakouluissa avoimeksi. Itse- arviointiraporteissa sitä ei erityisesti korostettu eikä sen tuloksia esitelty. Kor- keakouluissa käydyissä keskusteluissa opetusmenetelmistä kerrottiin, mutta sil- loinkin koulutuksen asema korkeakoulun tavoitteissa ja strategiassa jäi epäsel- väksi.

## Hyviä käytänteitä

Hyvinä käytänteinä arviointiryhmä kiinnitti huomiota seuraaviin:

1. Vahvan tutkimustoiminnan ja yrittäjyyskoulutuksen yhteys on tärkeä koulutuksen vaikuttavuutta lisäävä tekijä (mm. Vaasan ja Kuopion yliopistot).
2. Yrittäjyyden vieminen koulutukseen läpäisyperiaatteella, yrittäjähenkisyytenä koko korkeakouluun, on keskeinen kulttuurinen tekijä yrittäjyyskoulutuksessa (mm. Keski-Pohjanmaan ammattikorkeakoulu).

### Arviointiryhmän suositukset

1. Korkeakoulujen tulee pohtia yrittäjyyskoulutuksen asema uudelleen ja konkretisoida sen tavoitteet, opiskelijavalinta ja opetusmenetelmät.
2. Vahvalle liiketoimintaosaamiselle ja jonkun toisen alan substanssiosaamiselle rakentuvaa monialaista koulutusta tulee erityisesti kehittää.
3. Merkittävän elinkeino- ja työllisyyspoliittisen tärkeytensä vuoksi yrittäjyyskoulutus olisi syytä ottaa erillisen kokonaisarvioinnin kohteeksi.

## 3.9 Korkeakoulujen alueellinen ja yhteiskunnallinen tehtävä

### Alueyhteydet

Yliopistoilla ja ammattikorkeakouluilla on paikalliset, valtakunnalliset ja kansainväliset tehtävänsä. Alueellisia tehtäviään ne hoitavat varsin ansiokkaasti. Tehtävä on ammattikorkeakouluilla lakisääteinen ja uudessa ammattikorkeakoululaissa tämä tehtävä jopa korostuu entisestään. Lähes kaikki ammattikorkeakoulut mainitsevat strategioissaan alueelliset tehtävät. Yliopistoilla ne sisältyvät yliopiston yhteiskunnalliseen tehtävään. Erityisesti pääkaupunkiseudun ulkopuolella sijaitsevat yliopistot ovat aktiivisia alueellisessa kehittämistyössä. Paineita on paljon ja ympäristö odottaa, että yliopistot ja ammattikorkeakoulut ovat kehityksen käynnistäjä ja voima.

Korkeakoulujen ja ympäristön yhteydenpidossa on kaksi erillistä osa-alueita. Ensiksi se, miten järjestetään kanavat ympäristöstä tulevalle tiedolle ja odoituksille koulutuksen kehittämiseen. Neuvottelukunnat, osallistuminen koulutuksen suunnitteluun, seminaarit, kehityspäivät tai vastaavat järjestelyt ovat paljon käytettyjä työtapoja. Mukana ovat usein sidosryhmät hyvin laajalti. Mukana voivat olla maakunnan liitto, TE-keskus, yritykset, yrittäjäjärjestö ja monet muut tahot. Toinen puoli asiaa on tutkimustiedon hyväksikäyttö, sen vieminen korkeakoulusta yrityksiin ja täydennyskoulutukseen. Korkeakoulut ovat ratkaisseet tämän monin eri tavoin. Opettajista ja tutkijoista monet toimivat henkilökohtaisesti alueen ja sen elinkeinoelämän kehittämistyössä. Korkeakouluilla on erillisiä organisaatioita kehittämistyöhön. Joissakin tapauksissa



myös korkeakoulun normaaliin opetustyöhön integroidaan kehittämistyötä. EU-hankkeet ovat eräs alueellisen kehittämisen yhteistyömuoto. Alueyhteyksiä hoidetaan monin eri tavoin ja ”maakunnan ääni” ammattikorkeakoulujen ja yliopistojen sisällä kuuluu.

## Yritysyhteistyö

Maakunta, kunta tai muu toiminnallinen alue ei kehity ainoastaan hallinnollisin toimenpitein, vaan mitä suurimmassa määrin yritysten kehittymisen kautta. Joillakin korkeakouluilla on opettajien ja tutkijoiden henkilökohtaisten yrityskontaktien lisäksi erikseen suunniteltuja ja systemaattisesti hoidettuja liiketoimintaosaamisen koulutukseen liittyviä yritysverkostoja, jotka parhaimmillaan ovat läheisiä ja vuorovaikutteisia kumppanuusverkostoja. Näiden lisäksi korkeakouluilla on usein kehittämiskeskuksen tyyppisiä yrityspalvelu- ja yritysytseysverkostoja.

Opettajien henkilökohtaiset yritysytseudet ovat edelleen suuressa osassa korkeakouluja yritysytseuksien ylläpitämisen päämalli. Henkilökohtaisista yritysytseuksista voidaan esimerkiksi opettajien tiimityön avulla muodostaa korkeakoulujen ja yritysten välisiä verkostoja.

Arviointiryhmän näkemyksen mukaan perustan yritysverkoston hoitamiseksi muodostaa:

1. Yritysytseuksien rekisteröinti- ja seurantajärjestelmä, jossa on määritelty vastuuhenkilöt sekä tiedon keruun, ylläpidon ja rekisteröinnin tapa.
2. Yritysverkoston hoitamisen tavoitteiden, toimintaperiaatteiden ja sisällön luominen on osa verkoston rakentamista. Yritysytseistyön on palveltava korkeakoulun strategiaa tutkimuksen, koulutuksen ja yhteiskunnallisen tehtävän hoidossa. Yhteistyön muodot voivat vaihdella tiiviistä yhteistyöstä molemminpuoliseen informaation vaihtoon tutkimus- ja koulutusytseistyöstä.

## Verkoston kehittäminen

Verkoston keskeisenä tavoitteena on vuorovaikutteisuuden lisääminen yritysten ja korkeakoulujen välillä. Olemmainen kysymys on tällöin, mitä sellaista annettavaa yliopistoilla ja ammattikorkeakouluilla on alueen yrityksille, että ne todella ovat yhteistyöstä kiinnostuneita ja kokevat saavansa lisäarvoa omaan yritystoimintaansa. Toisaalta korkeakoulujen on selvitettävä, millä toiminnan osa-alueilla ne aidosti tarvitsevat yrityksiltä jotakin oman toimintansa tehostamiseen.

Korkeakoulut kokevat olevansa kilpailutilanteessa vain hyvin rajoitetusti. Useimmat korkeakoulujen edustajat näkivät arviointihaastatteluissa kilpailun kohteena opiskelijat. Korkeakoulujen ei sen sijaan nähty kilpailevan siitä, kuinka valmistuvat maisterit tai tradenomit työllistyvät tai kuinka valmistuneet saavat yrityksistä työpaikkoja. Kilpailu korkeakoulujen välillä voi hyvinkin laajentua kilpailuksi paitsi opiskelijoista myös opettajista ja yrityksistä – yrityksistä



sekä verkoston jäsenenä että opiskelijoiden koulutus- ja työpaikkoina. Kilpailijoita eivät ole yksinomaan saman alueen toiset korkeakoulut, vaan myös ulkomaiset korkeakoulut, täydennyskoulutusorganisaatiot ja yritykset itse. Yrityksillä on merkittävässä määrin omia sisäisiä koulutus- ja tutkimusyksiköitään. Yhteistyö yritysten kanssa tulee olemaan samanaikaisesti sekä yhteistyötä että keskinäistä kilpailua.

Eriyksen ongelmallista yhteydenpito näyttää olevan pienten ja keskisuurten yritysten kanssa. Yhtäältä tämä johtuu yritysten suuresta määrästä ja toisaalta siitä, että pienehköt yritykset eivät voi irrottaa aikaa jokapäiväisestä toiminnastaan yhteistyöhön korkeakoulujen kanssa. Kuitenkin juuri pienten yritysten tarve apuun on suurin ja asiantuntemus vähäisen henkilökuntamäärän vuoksi rajoittunutta. Lähes kaikki yliopistot ja ammattikorkeakoulut ovat asettaneet keskeiseksi tavoitteekseen yrittäjyyden, ja samanaikaisesti pienyrityskontaktit ovat heikosti hoidetut. Syntynyt ristiriita on hyvin olennainen. Pienyritykset eivät aina tunne saavansa korkeakouluilta etsimäänsä konkreettista apua. Verkostojen rakentaminen nimenomaan pien- ja keskisuurten yritysten kanssa auttaisi kuitenkin yliopistoja ja ammattikorkeakouluja konkreettisesti tuntemaan niiden toimintaa.

### Hyviä käytänteitä

Yliopistot ja ammattikorkeakoulut ovat hyvin osallistuneet erilaiseen alueelliseen kehittämistyöhön. Yhteistyö yritysten kanssa on ollut määrällisesti runsasta, mutta hyvin epäsystemaattista. Hyvinä käytänteinä arviointiryhmä haluaa mainita seuraavaa:

1. Korkeakoulut osallistuvat maakunnalliseen strategia- ja kehittämistyöhön. Korkeakoulujen liiketoimintaosaaminen antaa hyvät valmiudet myös alueellisen elinkeinopolitiikan kehittämistyöhön (mm. Etelä-Karjalan ammattikorkeakoulun kasvukeskusohjelma ja Jyväskylän ammattikorkeakoulun Medianet-hanke eli media-alan maakunnallisen alihankintaverkon kehittäminen).
2. Korkeakoulut ovat luoneet partner-ajatteluun perustuvia vuorovaikutteisia yritysverkostoja ja hyödyntäneet niitä liiketoimintaosaamisen koulutuksessaan (mm. Helsingin kauppakorkeakoulu, Pohjois-Savon ammattikorkeakoulu).

### Arviointiryhmän suositukset

1. Korkeakouluilla on alueellinen, kansallinen ja kansainvälinen tehtävänsä liiketoimintaosaamisen kehittämisessä. Korkeakoulun on pohdittava ja määritettävä oma tehtävänsä alueellisella ja yhteiskunnallisella työkentällä.
2. Korkeakoulun tulee kehittää suoria koti- ja ulkomaisia yritysytteiksiään vuorovaikutteiseksi yhteistyöverkostoksi.

### 3.10 Liiketoimintaosaaminen Suomessa vuonna 2003 ja 2008

#### Liiketoimintaosaamisen nykytila

Arviointiryhmä on käytettävissä olleiden tutkimusten ja selvitysten, korkeakoulujen itsearviointiraporteista saamiensa tietojen ja korkeakouluvierailuilla käymiensä keskustelujen perusteella luonut kuvan liiketoimintaosaamisen nykytilasta. Arviointiryhmä on vakuuttunut siitä, että korkeakoulut ymmärtävät hyvin liiketoimintaosaamisen merkityksen Suomen kansalliselle kilpailukyvyille sekä oman tehtävänsä liiketoimintaosaamisen kehittäjänä. Liiketoimintaosaamisen käsite on vielä nuori ja mahdollistaa monia erilaisia tulkintoja. Korkeakoulut panostavat liiketoimintaosaamisen tutkimukseen ja opetuksen kehittämiseen. Alan tutkimus ja opetus ovat nopean kehityksen vaiheessa. Kiinnostus liiketoimintaosaamiseen kansallisen kilpailukyvyn perustana on vain yksi kehitystä vauhdittavista tekijöistä. Bologna-prosessi on käynnistymässä ja uudet tutkintorakenteet ja -tavoitteet muotoutumassa. Yhdessä nämä ja monet muut tekijät ovat saaneet korkeakoulut pohtimaan omaa toimintaansa ja kehittämään toimintatapojaan.

Koulutusmarkkinat ovat Bologna-prosessin vauhdittamana voimakkaasti kansainvälistymässä. Alkanut kehitys merkitsee kilpailun kiristymistä tulevaisuuden koulutusmarkkinoilla. Eriarvoistuminen ja erilaistuminen ovat seurauksia tästä kilpailusta. Parhaista korkeakouluista tulee liiketoimintaosaamisessa kansainvälisiä toimijoita, osaa uhkaa jääminen paikallisiksi toimijoiksi.

Kehitys korkeakouluissa on nopeaa, mutta kehitysvauhdin ja kehittämistyön systemaattisuuden hajonta on kuitenkin suurta. Korkeakoulujen organisaattiorakenne pitäytyy vanhoissa tieteenala- ja oppiainerakenteissa, mikä on ongelmallista. Tieteenalojen ja laitosten rajat ylittävä yhteistyö on edelleenkin vähäisempää kuin olisi tarkoituksenmukaista opetuksen integraation ja laaja-alaisuuden kannalta. Korkeakoulujen organisaatioiden ja suunnittelujärjestelmien kehittäminen on merkittävä ja haasteellinen tehtävä.

Perinteisesti korkeakoulut ovat panostaneet eniten tieteenalojen ja oppiaineiden substanssiosaamisen koulutukseen. Monilla aloilla substanssin opetus ja osaaminen ovatkin kansainvälisellä huipputasolla. Liiketoimintaosaamisen muilla lohkoilla on runsaasti uusia hyviä käytäntöjä monissa korkeakouluissa. Opetusmenetelmät ovat nopeasti uudistumassa ja eri puolilla maata on käynnissä monia kiinnostavia kokeiluja. Hyvien käytänteiden leviäminen on kuitenkin hidasta. Liiketoimintaosaamisen huipputason saavuttamiseksi juuri näillä, substanssiopetuksen ulkopuolisilla lohkoilla on vielä paljon työtä jäljellä.

Korkeakouluissa on hyvä opetushenkilökunta, mutta joillakin erityisaloilla on kuitenkin pulaa huippuosaajista. Erityisesti ammattikorkeakoulujen opetushenkilökunta on nopeasti pätevytyksessä aivan uudelle tasolle. Yliopistoissa suoritettujen tohtorin tutkintojen määrä on kasvanut ja kasvaa edelleen nope-

asti. Korkeakoulujen henkilökunta on yhä kansainvälisempää ajattelultaan ja näkemykseltään. Liiketoimintaosaamisen tutkimus on kansainvälistä. Kansainvälisen näkemyksen vieminen tutkimuksesta liiketoimintaosaamisen opetuksen kehittämiseen on kuitenkin vielä vajavaista.

Odotukset ja paineet ovat suuret, osaamisen tuotteistamisesta ja kaupallistamisesta odotetaan konkreettisia tuloksia. Korkeakoulut nähdään vahvoina alueellisina ja kansallisina kehityksen voimina. Niihin kohdistuu keskenään ristiriitaisia ja monesti ylimitoitettuja odotuksia. Täysimittainen paineisiin vastaaminen voi olla vaikeaa etenkin pienehköille, monilla paikkakunnilla toimiville ammattikorkeakouluille.

Keskeisiä kehityskohteita ovat seuraavat:

- Korkeakoulujen strategisissa suunnitelmissa liiketoimintaosaaminen ja sen profilointi ovat parhaissa korkeakouluissa erittäin selkeät, mutta monissa on edelleen vanhan oppilaitos- tai yliopistoajattelun mukaista lokeroitunutta tieteenala- ja oppiainekeskeistä ajattelua.
- Liiketoimintaosaamisen tavoiteltavien kompetenssien mukainen integroidun laaja-alaisen, mutta samalla jollakin erityisalalla syvän asiantuntemuksen antavan opetuskokonaisuuden hahmottaminen on vielä keskeneräistä lähes kaikissa korkeakouluissa.
- Työelämävalmiuksien tärkeys tunnustetaan, mutta niiden paikka liiketoimintaosaamisen opetuksen osana on vielä monissa korkeakouluissa löytämättä.
- Opetuksen rakenteet ovat monesti jäykät, eivätkä salli opiskelijan luoda yksilöllisiä, omien tavoitteidensa mukaisia opintosuunnitelmia.
- Opetusmenetelmissä on runsaasti hyviä ideoita, mutta strateginen näkemys ja ote vaativat vielä monin paikoin terävöittämistä.
- Liiketoimintaosaamisen opetuksen kansainvälistämisessä korkeakoulut ovat vasta kehityksen alkuvaiheessa.
- Yrittäjyyden opetuksen tavoitteiden ja sisällön selkiintymättömyys ja tiedon puuttuminen koulutuksen tuloksista on ongelmallista.
- Verkostoituminen on hyvin epätasaista. Joillakin korkeakouluilla on sekä koti- että ulkomainen korkeakouluverkosto, samoin kuin hyvät yritysverkostot. Näitä kehitetään ja hoidetaan olennaisina strategisina elementteinä. Monissa korkeakouluissa yhteydet ovat kuitenkin satunnaisista kontakteista syntyneitä, opettaja- ja tutkijakunnan henkilökohtaisia verkostoja.

Arviointiryhmän saama kokonaiskuva liiketoimintaosaamisen opetuksen tasosta Suomessa on positiivinen, joskin hyvin moniulotteinen ja värikäs. Tärkeintä on, että kehittämisen tarve ja suunta ovat selvillä ja kehitys on saatu hyvään vauhtiin. Nykyinen liiketoimintaosaamisen tutkimus ja opetus muodostavat erittäin hyvän perustan ja lähtökohdan nopealle, jopa hyppäyksenomaiselle kehitykselle 2000-luvun ensimmäisellä vuosikymmenellä.

## Liiketoimintaosaaminen vuonna 2008

Suomi leimautui 1990-luvulla – sinänsä positiivisesti – korkean teknologian ja huippuosaamisen teolliseksi yhteiskunnaksi. Nokian menestys ja vahva asema mobiilimarkkinoilla on tämän kehityksen näkyvin esimerkki. Selitykseksi menestykseen voidaan osoittaa teollisuuden ja korkeakoulujen pitkäjänteinen yhteistyö TEKES:n rahoituksen avustamana. Näin on syntynyt merkittävä suomalainen osaamiskeskittymä uusilla nopeasti kasvavilla markkinoilla.

Huipputeknologian varassa kasvava yritystoiminta vaatii kaikilla aloilla teknologisen osaamisensa tueksi vahvan liiketoimintaosaamisen. Saavutettujen asemien ylläpitäminen ja menestyksen toistaminen uusilla aloilla edellyttää vaativilla ja kilpailluilla kansainvälisillä markkinoilla voimakasta panostusta niin teknologiaan kuin liiketoimintaosaamiseen.

Arviointiryhmä katsoo, että liiketoimintaosaamisen opetus Suomessa vuonna 2003 on hyvä pohja yritystoiminnan kehittämiseksi kansainvälisesti kilpailukykyiselle tasolle laajalla rintamalla. Bologna-prosessin ensimmäiset tulokset ovat arvioitavissa vuonna 2008, jolloin ensimmäiset prosessin läpikäyneet opiskelijat valmistuvat. Suomalaisen liiketoimintaosaamisen tavoitevuodeksi vuosi 2008 sopii tämänkin vuoksi erittäin hyvin.

Arviointiryhmä näkee vuoden 2008 liiketoimintaosaamisen opetuksen tavoitetilan seuraavasti: Systemaattinen liiketoimintaosaamisen tutkimus ja koulutuksen kehittäminen sekä Bologna-prosessi ovat uudistaneet kauppatieteiden ja liiketalouden korkeakouluopetuksen rakenteet, opetusmenetelmät ja sisällöt. Suomalainen liiketoimintaosaamisen opetus on kansainvälistä ja korkeatasoista. Suomalainen liiketoimintaosaaminen pystyy varmistamaan kaikilla aloilla suomalaisen teknologiaosaamisen jalostumisen menestyväksi monikansalliseksi liiketoiminnaksi.

Alan perustutkimuksen vastuu on yliopistoilla, jotka luovat teoriapohjan suomalaiselle liiketoimintaosaamiselle ja tuovat esille sen erikoisuuksia – mm. suomalainen johtamistapa nopeasti muuttuvassa teknologisessa ympäristössä. Ammattikorkeakouluissa tehtävä kehitystyö ja soveltava tutkimus luovat välineitä, menetelmiä ja mahdollisuuksia liiketoimintaosaamisen uudistamiselle. Kansainvälinen osaamistaso vaatii sekä erikoistumista että riittävää kriittistä massaa, joka on saavutettavissa, kun Suomen parhaat liiketoimintaosaamisen tutkijaryhmät keskenään sopivat erikoistumisalueistaan ja tehokkaasta verkostoyhteistyöstä luoden eräänlaisen virtuaaliyhteisön. Tämä yhteisö on kansainvälisesti kilpailukykyinen, kun se toimii EU:n huippuosaamisen verkostoissa, kokeilee jatkuvasti omia tuloksiaan vuorovaikutteisesti sekä tutkii, kehittää ja tukee monikansallisten yritysten liiketoimintaa kilpailussa monikansallisten konsulttiyritysten kanssa.

Perus- ja soveltavan tutkimuksen tulokset saadaan tehokkaaseen käyttöön neljän väylän kautta, jotka ovat jo osittain olemassa: 1) yliopistojen tutkijaryhmien verkottuminen ammattikorkeakoulujen tutkimus- ja kehitystoimintaan; 2) yliopistojen ja ammattikorkeakoulujen koulutusohjelmien sopeuttaminen uu-

teen tutkimustietoon; 3) liiketoimintaosaamista tukevan täydennyskoulutustoiminnan linkittäminen osaksi yliopistojen ja ammattikorkeakoulujen varsinaista opetustyötä ja 4) alumnitoiminnan kehittäminen kiinteäksi ja vuorovaikutteiseksi osaksi yliopistojen ja ammattikorkeakoulujen toimintaa.

Liiketoimintaosaamisen kehittäminen on tehokkainta, kun se toteutetaan niin tutkimuksessa ja kehittämistoiminnassa kuin opetuksessakin korkeakoulujen yhteistyönä. Suomen henkiset ja aineelliset voimavarat ovat rajalliset. Näin toimien on mahdollista, että liiketoimintaosaamisen verkosto tulee saavuttamaan ns. kriittisen massan myös EU-tasolla – edellyttäen, että pystymme luomaan ainutlaatuista ja kilpailukykyistä osaamista.

Liiketoimintaosaamisen rakentaminen ja kehittäminen vaativat tehokasta resurssointia ja resurssien nopeaa suuntaamista muuttuvien tarpeiden mukaan. TEKES:n poikkeittieteelliset teknologiaohjelmat ovat tarjonneet hyvän alkurahoituksen myös liiketoimintaosaamisen kehittämiseen. Systemaattisen ja voimakkaan kehitystyön varmistamiseen rahoitus on kuitenkin ollut riittämätöntä. Yritysten liiketoimintaosaamisen kehittäminen edellyttää Suomen teknologiapanostuksen vahvuista resurssien suuntaamista siihen. Kehitystyö edellyttää myös tavoitteellisen suunnitelman ja resurssointiohjelman laatimista sekä tutkimuksen että koulutuksen kehittämiselle. Nykyiset johtavat liiketoimintaosaamisen tutkimuslaitokset ja tutkijaryhmät ovat hyviä tienavaajia matkalla kohti vision kuvaamaa tilannetta.

Liiketoimintaosaamisen kehittämisessä ICT-ala on poikkeuksellisen tärkeä, jotta sen menestys voisi jatkua uusilla läpimurroilla ja jotta sen asema globaaleilla markkinoilla varmistettaisiin. Sen rinnalla on muistettava metsä- ja metalliklusterien liiketoimintaosaamisen kehittäminen, koska keskeinen osa suomalaisen hyvinvointiyhteiskunnan rakentamisesta ja ylläpidosta on tämän perusteellisuuden kasvun ja menestyksen varassa. Monia muitakin uusia aloja on sellaisessa kehitysvaiheessa, että niillä voi olla mahdollisuuksia kasvaa vahvaksi kansalliseksi ja kansainväliseksi liiketoiminnaksi vahvan liiketoimintaosaamisen tukemana. Suurin osa suomalaisista yrityksistä kohtaa kansainvälisen kilpailun jo kotikentällään. Kilpailussa menestyminen kotimaan markkinoillakin edellyttää erittäin hyvää liiketoimintaosaamista.

Suomi on pieni maa, jonka kauppatieteiden ja liiketalouden korkeakoulutuksen osaajajoukko on monen EU-maan mittapuun mukaan rajallinen. Arviointiryhmä on todennut, että olemassa oleva osaamisen perusta on kuitenkin monilta osiltaan vankka ja kehittyvä. Vahva tutkimustyö ja syntyneiden ideoiden ja käytänteiden määrätietoinen kehittäminen sekä yliopisto- että ammattikorkeakoulusektorilla johtavat erinomaiseen liiketoimintaosaamisen tasoon vuoteen 2008 mennessä. Liiketoimintaosaamisesta voi kehittyä suomalainen merkkituote, jonka varassa kehittyä kilpailukykyinen, kansallinen, kansainvälinen ja monikansallinen, mutta juuriltaan suomalainen liiketoiminta.

# 4

## Korkeakoulukohtaiset arviointipalautteet

Seuraavat korkeakoulukohtaiset arviointipalautteet perustuvat korkeakoulujen laatimiin itsearviointiraportteihin sekä niitä täydentävien arviointivierailujen aikana tehtyihin havaintoihin. Arviointivierailujen aikana arviointiryhmä haastatteli erikseen korkeakoulun johtoa, arvioitavan kohteen sisällönasiantuntijoita (esim. professorit, lehtorit, yliopettajat, koulutusohjelmajohtajat), opiskelijoita sekä työelämän ja sidosryhmien edustajia. Kussakin korkeakoulussa haastatteluihin osallistui yhteensä 20 henkilöä.

### 4.1 Helsingin kauppakorkeakoulu ([www.hkkl.fi](http://www.hkkl.fi))

Helsingin kauppakorkeakoulu (HKKK) on valinnut arviointikohteeksi koko kauppakorkeakoulun. Liiketoimintaosaaminen muodostaa kauppatieteellisen koulutuksen ydinalueen, jota koulutus kokonaisuudessaan tukee.

Helsingin kauppakorkeakoulu määrittelee liiketoimintaosaamiseksi ”sen koulutuksen kokonaisuuden, mikä opiskelijalle kullakin tutkinto- ja ohjelmata-solla annetaan. Liiketoimintaosaaminen muodostaa näin ollen kokonaisuuden, johon kuuluvat kyky johtaa erilaisia organisaatioita ja nähdä niihin liittyvät moninaiset tekijät sekä hallita liiketoimintaprosessia tasapainoisesti, kyky tunnistaa liiketoiminnan mahdollisuudet, kyky hallita liiketoimintaan liittyvä riskit sekä syvällinen tieteelliseen tutkimukseen perustuva erityisosaaminen. Riippu-en tutkimuksen tai ohjelman tasosta painotukset ja sisällöt vaihtelevat.”

#### Tausta

Helsingin kauppakorkeakoulu on perustettu vuonna 1911 ja se on jo yli 90 vuotta toiminut suomalaisen kauppatieteellisen tutkimuksen ja opetuksen kiis-tämättömänä johtavana yksikkönä. Kauppatieteellisistä tutkimus- ja koulutus-yksiköistä se on selvästi suurin niin resursseiltaan kuin opiskelijamäärältään. HKKK toimii perusopetuksessa voimakkaasti kotimaisilla markkinoilla, jopa alu-eellisena kauppakorkeakouluna, sillä noin 75 % opiskelijoista tulee Uudelta-maalta. Mikkelin yksikössä on mahdollisuus suorittaa kauppatieteiden kandi-daatin tutkinto englannin kielellä pääaineena kansainvälinen liiketoiminta.

HKKK asemoi itsensä suhteessa kansainväliseen tutkimus- ja koulutusyh-teisöön. Sen lisäksi, että se haluaa edelleen olla Suomen johtava kauppatieteel-

linen yksikkö, se pyrkii saavuttamaan arvostetun aseman Euroopan kauppatieteellisessä tutkimuksessa ja opetuksessa sekä verkottumaan globaalisti.

HKKK pyrkii tavoitteellisen asemointinsa näkyvään osoittamiseen mm. kansainvälisillä akkreditoinneilla (EQUIS = European Quality Improvement System, AMBA = Association for MBAs), kansainvälisillä tutkinnoilla (CEMS-maisterin tutkinto, CEMS = Community of European Management Schools ja PIM-verkosto, PIM = Program of International Management) ja institutionalisoidulla kansainvälisellä tutkimusyhteistyöllä (CKIR = Center for Knowledge and Innovation Research, SCANCOR = Scandinavian Consortium for Organizational Research). Työtä kansainvälisen aseman hyväksi tehdään monin tavoin, mutta korkeakoulu on vielä vahvasti suomalainen organisaatioltaan, toiminnaltaan, opetukseltaan ja rakenteeltaan. Kansainvälisten tavoitteiden ja sen tieteenalakeskeisen organisaation ja resurssien välillä onkin ilmeinen ristiriita. Itsearviointiraportista ei käy ilmi, minkälainen on se strategia, jolla nousu kansainvälisten huippuyliopistojen joukkoon tapahtuu.

Strategiaprozessista vastaa kauppa- ja korkeakoulun johdon lisäksi opetus- ja tutkimusneuvosto sekä perusopetuksen kehittämissyysryhmä. HKKK:n strategisen tavoitteen toteutumiseksi on useita rajoitteita, jotka tulivat selkeästi esille arviointivierailun aikana. Ensimmäinen koskee taloudellisia rajoitteita, jotka aiheutuvat yksikön sijainnista (mm. erityisen kalliit tilakustannukset). Tähän on osittain löydetty lääkkeitä Helsingin kauppa- ja korkeakoulun tukisäätiön tuen ansiosta. Toinen koskee palkkaus- ja henkilöstöpolitiikkaa, joka ei mahdollista kilpailukykyistä palkkausta erityisesti kansainvälisillä markkinoilla. Ongelma on erityisen akuutti HKKK:lla, mutta koskee kaikkia liiketoimintaosaamisen opetus- ja tutkimusyksiköitä, jotka pyrkivät saavuttamaan hyvän kansainvälisen tason. Kolmas ongelma liittyy HKKK:n hajanaiseen hallintoon ja siitä seuraavaan ainekohtaiseen toimintatapaan. Yhteensä 23 pääaineen<sup>20</sup> hallinnointi yksikössä, jolla on yli 550<sup>21</sup> opiskelijan sisäänotto, vaikeuttaa sellaisen strategisen painopisteen ja omintakeisen profiilin luomisen, joka mahdollistaisi tehokkaan kilpailun kansainvälisillä markkinoilla ja parhaimmalla mahdollisella tavalla palvelisi suomalaista liike-elämää ja liiketoimintaosaamista.

Arviointiryhmän ja kauppa- ja korkeakoulun johdon keskustelussa ilmeni, että painopisteiden asettelua ja kilpailuanalyysejä ei oltu viety kovin pitkälle ja että korkeakoulu on vasta aloittamassa muutosta, jota vahvan kansainvälisen kilpailuvyön etsintä edellyttää. Tämä voi vaatia myös uudenlaista yhteistyötä pääkaupunkiseudun muiden korkeakoulujen kanssa.

<sup>20</sup> Lukuvuonna 2001–2002 ja 2002–2003 KTM-tutkintoon johtavien, tarjolla olleiden alan opetusohjelmien/pääaineiden kokonaismäärä oli 23, joista 17 voitiin valita maisteritutkinnon pääaineeksi, loput kuusi erityisistä syistä.

<sup>21</sup> Vuonna 2002 hyväksyttiin opiskelijoiksi perustason valinnassa 421 hakijaa ja maisteritason valinnassa 134 hakijaa.



## Oppimisen tavoitteet

HKKK:n johto määrittelee kauppatieteellisen koulutuksen oppimistavoitteet laaja-alaisesti. Kauppakorkeakoululla on selkeä pyrkimys kehittää monitaitoisia ja kyvykkäitä liiketoimintaosaajia. Oppimisen tavoitteita ei ole johdettu ammattikuvista käsin, vaan oppimisen tavoitteissa korostuu kauppatieteiden maisterin yleisosaaminen. Näihin kompetensseihin kuuluvat laaja-alainen kauppatieteellinen perusosaaminen, kielitaito ja kansainvälisyys sekä kyky oppia uutta. Edelleen ydinosaamiseen kuuluvat sekä käsitteellistämisen taito että akateemiset työtaidot, kuten tiedonhankinta sekä käytännön ja teorian yhdistäminen.

Työelämän vaatimusten katsotaan välittyvän opetuksen tavoitteisiin opettajien ja tutkijoiden vahvoista työelämäyhteyksistä. HKKK on etsinyt virikkeitä uudenlaisen liiketoimintaosaamisen vaatimuksista järjestämällä liiketoimintaosaamisen tulevaisuuden foorumeja yritysten kanssa. Ideana on, että yhteisin laajoin keskusteluin tutkijoiden, opettajien, opiskelijoiden ja yritysten edustajien kesken etsitään tulevaisuuden kompetenssien mukaisia tavoitteita koulutukseen. Tältä pohjalta useita taitoja on asetettu koulutuksen keskeisiksi tavoitteiksi (esim. käsitteellistämisen, olennaisen löytämisen ja strukturoinnin taito sekä moni-identtisten asiantuntijuuksien kehittäminen). On kuitenkin ongelmallista, kuinka nämä tavoitteet ja taidot pystytään käytännössä integroimaan opetus- ja oppimisprosesseihin.

Oppimisen tavoitteiden ja ammatillisten valmiuksien kehittymisen arviointi ja seuranta ovat pääosin opiskelijoiden vastuulla. Opiskelijat kokivat, että oman oppimisen – esimerkiksi työelämävalmiuksien – arviointi kehittyy suhteellisen hyvin oman kokemuksen kautta. Johtamisen laitoksen hyvänä käytänteenä mainittakoon ”Ammattitaidon kehittäminen” -opintojakso (4 ov), jonka aikana opiskelijat perehtyvät oman ammattialansa tietoon ja käytäntöihin sekä erittelevät omia oppimistavoitteitaan pääaineen opinnoissa. Oppimisen tavoitteiden ”jalkauttamisessa” tiimiopettajuuskäytännöt ovat hyviä, sillä ne tukevat laaja-alaisen liiketoimintaosaamisen oppimisen näkökulmaa. Kognitiivinen oppimiskäsitys ja tekemällä oppiminen tulivat arviointiryhmän haastatteluissa eri painotuksin esille.

Liiketoimintaosaamisen erittely ja auki kirjoittaminen edesauttaisivat oppimisen tavoitteiden selkiyttämistä ja monimuotoistamista. Oppimisen tavoitteiden näkökulmasta ns. teemakeskeiset opintokokonaisuudet tukevat hyvin laaja-alaisen liiketoimintaosaamisen tavoitetta esimerkiksi markkinoinnin ja johtamisen opinnoissa. Oppimisen tavoitteiden jatkuva prosessointi ja täsmentäminen on haaste niin kouluttajille kuin opiskelijoille, sillä varsin usein pääaineen valinnan ja opinnäytetyön välissä ei pysähdytä pohtimaan oppimisen tavoitteita ja oman osaamisen kehittymistä.



## Koulutuksen suunnittelu ja kehittäminen

Koulutuksen tavoitteet asetetaan muodollisesti HKKK:n hallituksessa, mutta suunnitteluprosessi on vahvasti alhaalta ylöspäin rakentuva. Suunnittelu lähtee laitostasolla käytävillä keskusteluilla, mutta keskeisiä suunnitteluun vaikuttavia elimiä ovat kandidaatti- ja maisteriohjelmaryhmät.

HKKK:ssa koulutuksen ja opetustarjonnan suunnittelusta ja kehittämisestä vastaa ensisijaisesti opetushenkilöstö oppiainekohtaisesti. Työelämän ennakkotietoa ja palautetta välittyy opetukseen mm. opetushenkilöstön henkilökoh- taisten suhteiden, täydennyskoulutuksen ja erilaisten alan tapahtumien kautta. Opiskelijajäsenet ovat mukana laitosneuvostoissa. Opiskelijoiden osallistuminen opetuksen kehittämiseen näkyy perinteisen opintojaksopalautteen muodossa. Sen sijaan yritysten edustajien välitöntä mukanaoloa ei tuotu esille.

Arviointivierailun aikana ilmeni, että laitoksilla oppiaineen sisäinen yhteistyö on toimivaa. Sen sijaan laitosten välinen koulutuksen kehittäminen ja opetustarjonnan suunnittelu on vähäistä ja riippuvaista lähinnä opettajien henkilökohtaisista kontakteista ja intresseistä. Kooltaan näinkin suuressa kauppa- korkeakoulussa ainerajoja rikkova laajamittainen yhteistyö ei kuitenkaan synny ilman tietoista toiminnan organisointia. Kehittämishaasteena on laitosten syste- maattisen vuoropuhelun organisointi opetustarjonnan, koulutuksen profiloin- nin ja opetusyhteistyön suunnittelussa. Tieteenalojen väliset käsitteelliset erot vaikeuttavat omalta osaltaan yhteistyötä. Edelleen kannattaisi harkita työelä- män näkökulmien ja tiedon välittymisen lisäämistä opetukseen. Alumnitoimin- ta on organisoitu, mutta sen yhteys opetuksen suunnittelu- ja kehittämistyöhön vaatii vielä selkiyttämistä.

## Opetussisällöt, opetus ja oppimisympäristöt

HKKK:n opetustarjonta on laajaa ja kattaa hyvin kauppatieteellisen osaamis- alueen. Opetussisältöjen yhteys uusimpaan tutkimustietoon on vahva. Opetuk- sen sisältöjen leimallisia piirteitä ovat poikkeuksellisen laajat kaikille yhteiset perusopinnot, opiskeltavan sisällön kansainvälinenkin substanssi ja laaja valin- nanmahdollisuus pääaineen ja sivuaineiden suhteen. Työelämäyhteydet näky- vät useissa aineissa ja opintojaksoissa, mutta kauppa- korkeakoululla ei ole tällä hetkellä tapaa, jolla se kokonaisvaltaisesti pyrkisi integroimaan työelämän vaa- timuksia, odotuksia ja kokemuksia opetussisältöihin. Opiskelijat kokivat tämän selväksi puutteeksi erityisesti opintojen alkuvaiheessa.

Integroivat opetussisällöt antaisivat mahdollisuuksia mm. työelämän part- nereiden näkökulmien liittämiseen osaksi opetussisältöjä. Tämä merkitsee sil- loin myös osaamisen hyödyntämistä yli perinteisten ainerajojen. Erityisesti kauppa- ja taloustieteellisten yleisopinnot (60 ov) opetussisältöjen integrointi parantaisi opetussisältöjen mielenkiintoa ja vaativuutta. Ehkä kannattaisi myös pohtia, missä määrin ja millaisin keinoin ensimmäisen vuoden perusopinnot lopussa pystytään luomaan selkeä kokonaiskäsite yritys- toiminnasta.

Oppimisympäristössä on panostettu fyysisiin (tilat, laitteet, auditorio) ja tietoverkkopohjaisiin opiskeluympäristöihin. Opetusmenetelminä ovat käytössä mm. luennot, ryhmätyöt, harjoitustyöt, case-opetus, verkko-oppiminen sekä työelämän kanssa yhteistyönä toteutettavat kurssit. Opetusjärjestelyt ja opetusmenetelmien soveltaminen ovat lähinnä aineiden opettajien vastuulla.

Arviointiryhmälle jäi epäselväksi, missä määrin vierailun aikana esitettyjä ja ainelaitoksilla käyttöön otettuja hyviä käytänteitä ja menetelmiä pyritään siirtämään eri oppiaineiden yleisiksi opetuskäytänteiksi. Arviointivierailun aikana käydyissä keskusteluissa tuli ilmi, ettei HKKK:n johto nähnyt mahdolliseksi toteuttaa kovinkaan yhtenäistä ja selkeää oppimiskäytänteiden kehittämistä, koska siltä puuttuivat tarvittavat aineelliset tai aineettomat kannustimet. Laitoksilla pohditaan teemakeskeistä opetusta opintojen eri vaiheissa ja ns. capstone-kurssin toteuttamista opetuksen loppuvaiheessa. Arviointiryhmä pitää näitä suuntauksia kehittämisen arvoisina.

Arviointiryhmä näkee selvänä kehittämiskohteenä laitosten hyvien opetuskäytänteiden levittämisen ja hyödyntämisen opetuksessa. Erityisesti tutkimuksen käyttöä opetusmenetelmänä voitaisiin soveltaa nykyistä laajemmin (vrt. johtamisen laitoksen action research -tyyppiset opintojaksot). Vertaisopettajien ja yhteistoiminnallisen opetuksen käytäntöjä on hyvä levittää kaikille laitoksille.

Opetushenkilöstön aktiivisuus opetuksen kehittämisessä on hyvä. Tästä osoituksena on mm. opetuksen innovaatiokeskuksen toiminta sekä opettajatitmit (vertaisopettajat). Arviointivierailun aikana tuli esille, että opetuksen kehittämiseen kannustaminen ja palkitseminen on monipuolista, vaikka varsinaisia opettajien taloudellisia kannustusjärjestelmiä ei ole käytössä.

Johdon taholta myönnetään vuosittain hyvän opettajan palkinto ja KY luovuttaa vuosittain opettajan palkinnon. Helsingin kauppakorkeakoulun tukisäätiön ja Jenny ja Antti Wihurin rahaston avulla on pystytty jonkin verran sijoittamaan projektinomaista kehitysrahaa opetustoimintaan. Arviointiryhmä näkee opettajien pedagogisten taitojen kehittämisen tärkeänä erityisesti HKKK:n tapaisessa vahvasti tutkimusorientoituneessa yliopistossa.

## Oppiminen ja oppimistulokset

HKKK:ssa oppimisen ja oppimistulosten arviointi kohdistuu pääosin opintojen etenemisen seurantaan. Opiskelijoita ohjataan opintojen aloitusvaiheessa (ns. tutor-opiskelijat), pääainevalinnan sekä pro gradu -työn suunnittelun ja toteutuksen vaiheissa. Opinto-opas toimii usein opintojen ohjauksen keskeisenä välineenä. Opintoihin liittyy ohjausta antavat myös korkeakoulusihteerit, assistentit ja professorit. Tosin HKKK:n koko on jo sellainen, ettei opiskelijoiden ja opetushenkilökunnan välille synny tuttavuussuhteita, jotka pienissä yliopistoissa ratkaisevasti helpottavat opintojen ohjausta. Myös professorin arvovalta on sellainen, että osa opiskelijoista etenkin opintojen alkuvaiheessa arkailee ottaa yhteyttä. Arviointivierailun aikana kävi ilmi, että opiskelijat kokivat tarvitsevänsä nykyistä enemmän tukea ja ohjausta erityisesti opiskeluprosessin kriittisiin

vaiheisiin, kuten opiskelun alkuvaiheeseen, pääaineen valintaan ja tutkielmatyöhön.

HKKK:ssa ei ole käytössä systemaattista oppimisprosessin arvioinnin järjestelmää, vaan oppimistulosten arviointi perustuu pitkälti opiskelijoiden opintojaksopalautteista saatuihin tietoihin. Opintojaksopalautteiden hyödyntäminen on laitoksen johtajan vastuulla. Opiskelijoiden oppimistulosten itsearviointia käytetään vain harvoilla opintojaksoilla. Laajempien kokonaisuuksien arviointia ei juurikaan ole kehitetty eräitä poikkeuksia lukuunottamatta. Opetuksen tukijärjestelmät laitostasolla ja koko kauppar korkeakoulun tasolla – prosessi- ja kykypohjainen opiskelijoiden oppimisen arviointi ja palautteenanto – ovat vasta kehittyneissä.

Mikäli oppimisen tavoitteiden saavuttamista ja oppimistuloksia halutaan seurata ja arvioida, tulisi oppimisen ohjausta tehostaa esimerkiksi henkilökohtaisten opintosuunnitelmien (HOPS) avulla. Tällöin HOPS ei toimi vain opintojen valinnan välineenä, vaan myös laajemmin opiskelijan omien oppimistavoitteiden suunnittelun ja oppimistulosten arvioinnin välineenä.

Opiskelijoiden kanssa käymiensä keskustelujen aikana arviointiryhmä kiinnitti huomioita siihen, että opiskelijoiden keskuuteen on syntynyt vahvako kilpailun ilmapiiri. Asialla on omat hyvät ja huonot puolensa. Kilpailuilmapiiri kasvattaa opiskelijoita kaupalliseen liiketoimintakulttuuriin. Sillä on kuitenkin erityisen suuret vaikutukset oppimisprosessiin. Mahdollisten haittojen minimoimisessa kehittyneet opiskelijakohtaiset arviointimenetelmät ovat keskeisiä välineitä.

### Tutkimus- ja kehittämistoiminta

HKKK on vahva, kansainvälisesti orientoitunut tutkimuskorkeakoulu. Sillä on erinomaiset yhteydet liiketoimintaosaamisen keskeisiin tutkimuslaitoksiin ja -korkeakouluihin maailmalla. Alan uusin tutkimustieto on jatkuvasti käytettävissä. Kauppar korkeakoulun oma opetushenkilökunta on vahvasti tutkimusorientoitunut.

Verkottuminen liiketoimintaosaamisen koulutuksen muiden toimijoiden, kuten yliopistojen, ammattikorkeakoulujen ja täydennyskouluttajien kanssa on verraten laajaa. Pääsääntöisesti kysymyksessä on tutkimusyhteistyö, joka on opettajien henkilökohtaisiin kontakteihin perustuvaa. Opetukseen keskittyvä verkottuminen on olennaisesti vähäisempää.

Itsearviointiraportista käy ilmi, että tutkimustulosten siirtyminen opetukseen on opettajien vastuulla. Tutkijan omaan opetukseen tiedot siirtyvät, mutta sen sijaan toisille tutkimus- ja opetusaloille sopiviin yhteyksiin tiedon siirtyminen on jo epävarmaa. Tutkimuksen ja opetuksen yhteyksien tarkastelu laajalajaisen ja integroidun liiketoimintaosaamisen edellyttämien kompetenssien näkökulmasta voisi vahvistaa kauppar korkeakoulun kehitystä sen edetessä kohti tavoitteeksi asettamaansa eurooppalaisen huippuyliopiston asemaa.

HKKK:lla on vahvat yhteydet moniin kotimaisiin ja Suomesta toimiviin kansainvälisiin yrityksiin. Tässä partner-toiminta on hyvä alku tutkimus- ja kehittämistoiminnan monipuoliselle hyväksikäytölle. Yritykset saavat tutkimustietoa käyttöönsä, ja tutkimusta voidaan käyttää kauppakorkeakoulussa opetusmenetelmänä. Liiketoimintaosaamisen opetuksessa opiskelijat voidaan todellisten ongelmien kautta kytkeä tutkimus- ja kehittämistyöhön. Tässäkin toiminnassa on vielä runsaasti käyttämättömiä mahdollisuuksia.

HKKK on tutkinut niukasti omaa toimintaansa. Oman toiminnan tutkiminen on kuitenkin eräs tärkeä kansainvälisen kilpailukyvyyn kehittämisen väline. Kauppakorkeakoululla on intressi, riittävät resurssit ja osaamista ottaa myös omaan toimintaan liittyvä tutkimus vahvana haasteena vastaan.

### Työelämäyhteydet ja verkottuminen

HKKK:n ilmeisesti intensiivisin elinkeinoelämän yhteistyömuoto toteutuu viidentoista partnership-ohjelmaan kuuluvan yrityksen kanssa. Sitä täydentää alumnitoiminta. Alumnihallitus on aktiivisesti mukana kauppakorkeakoulun kehittämisessä. HKKK:lla on laajat työelämäyhteydet ja sen henkilöstö toimii aktiivisesti erilaisissa verkostoissa, joista arviointivierailun aikana mainittiin lähinnä tutkimus- ja yritys-yhteistyöverkostot sekä kansainväliset yliopistoverkostot. Laajin ja monipuolisin verkosto muodostuu kuitenkin opettajien omista henkilökohtaisista kontakteista. Näiden yritys-yhteyksien keskitettyä hallintaa tai dokumentointia ei ole nähty tarpeelliseksi käynnistää. Erikseen ei tuotu esille, missä määrin partnership-verkosta ja muita yhteistyömuotoja elinkeinoelämään käytetään systemaattisesti hyväksi esimerkiksi pro gradu -tutkielmien teossa.

Kehittämiskohteena kannattanee pohtia nykyistä tiiviimpää verkottumista muiden kotimaisten kauppatieteellistä korkeakoulutusta antavien yliopistojen ja ammattikorkeakoulujen kanssa sekä työelämän verkostojen kehittämistä. Keskeistä on silloin se, mitä verkostosuhteilta halutaan ja miten ne voidaan liittää osaksi opetuksen kehittämistä.

Yrittäjäkoulutusta annetaan HKKK:ssa omana oppiaineenaan ”Yrittäjyys ja pienyritysten johtaminen”. Oppiainetta on opetukseltaan uudistettu ja kehitetty vastaamaan yrittäjävalmiuksia maassamme. Tavoitteeksi on asetettu valmiudet johtaa ja kehittää nykyaikaista verkostunutta yritystä kokonaisuutena ja rohkaista opiskelijoita omien innovaatioiden toteuttamiseen. Opetus on käytännönläheistä, ja toimintaa voi harjoitella New Business Center -yrityshautomossa (NBC), joka on yhteinen Svenska handelshögskolanin ja Sibelius-Akatemian kanssa. Yrittäjäkoulutukseen on resurssia myös Mikkelin yksikössä.

Yrittäjäkoulutus sisältää tavoiteasetannan osalta runsaasti olettamuksia ja ongelmia. Missä määrin yrittäjyys on opiskelukysymys, missä määrin muut tekijät ovat relevantteja? Onko akateeminen yrittäjyys jotakin muuta kuin yrittäjyys sinänsä? Mistä ja miten hankitaan liiketoimintaosaamisen lisäksi muu tarvittava kompetenssi? Onko nykyinen opiskelijavalinta paras mahdollinen asetettujen tavoitteiden kannalta? Millä tavoin sukupolvenvaihdoskysymyksiin voi-

taisiin vastata? Vaikka yrittäjäkoulutuksen toteuttamista on itsearviointiraportissa esitelty, ei sen ongelmakenttää eikä saavutuksia ole tuotu lainkaan esille. Haastatteluissa kävi lisäksi ilmi, ettei yrittäjyys ole suosittu oppiaine, eikä opetus tuota yrittäjiä. Yrityshautomossa on sen sijaan tällä hetkellä 30–35 yrittystä. Vuosittain on luotu noin sata työpaikkaa.

### Kansainvälinen toiminta

HKKK:lla on laajat ja vahvat kansainväliset verkostot, jotka ovat tärkeässä asemassa korkeakoulun kansainvälistämisessä. Verkostojen kehittäminen ja hyväksikäyttö onkin tästä syystä tärkeää. Perustutkinto-opetuksen kansainvälistämisessä HKKK:lla on kaksi pääulottuvuutta: English Track ja CEMS-maisteriohjelma. Edellinen tarkoittaa mahdollisuutta suorittaa KTM-tutkinto kokonaan englannin kielellä. Jälkimmäisessä on kysymys eurooppalaisten huippukauppa-korkeakoulujen ja johtavien yritysten muodostaman yhteisön tarjoamasta mahdollisuudesta suorittaa KTM-tutkinnon rinnalla CEMS-maisteritutkinto. Kansainvälisten yritysverkostojen laajentaminen vaikuttaa olevan tällä hetkellä pitkälti CEMS-verkoston varassa.

Ulkomaisten maisteritutkinto-opiskelijoiden saaminen HKKK:lle on kansainvälistymiselle olennaista. Se on myös tärkeä mittari kansainvälistymisen tasolle. Vuonna 2001 HKKK lähetti 241 opiskelijaa opiskelemaan ulkomaille ja vastaavasti HKKK:lle tuli 179 vaihto-opiskelijaa. Opiskelijavaihdon ja opettajavaihdon systemaattinen hyödyntäminen voisi olla nykyistä tehokkaampaa. Tässä yritysytteyksien ja profiiliin vahvistaminen auttaisi.

### Koulutuksen arviointi

HKKK:ssa suoritettut kansainväliset ja kotimaiset akkreditoinnit ovat näkyvä osa koulutuksen arviointia yleisellä tasolla. Lisäksi viivästettyä arviointia valmistuneilta saadaan yhtäältä Suomen Ekonomiliitosta ja toisaalta systemaattisesti muutaman vuoden välein tehtävän kyselyn kautta. Näiden lisäksi on käynnissä kansainvälinen benchmarking-hanke (ESMU/ACU). Niiden tulosten käyttöön-oton voi uskoa parantavan sekä tutkimuksen että opetuksen toimeenpanoa, organisoimintia ja tasoa.

Välittömän opetuksen tulosten arviointi on vahvasti perinteistä opettajan suorittamaa tenttitulosten arviointia. Vertailu suoritetaan opettajan asettamiin tavoitteisiin nähden. Kurssin ja opettajan arviointia suoritetaan oppimistapahtumittain palautelomakkeiden avulla. Myös opettaja arvioi kursejaan. Palaute menee vastuuprofessorille. Myös opetus- ja tutkimusneuvosto suorittaa omaa arviointiaan vuosittain.

Koulutuksen arviointijärjestelmät ovat yhtäältä erittäin kehittyneet, mutta toisaalta verraten perinteisiä. Kovin vakuuttavaa kuvaa parhaiden käytänteiden leviämistä ja niiden avulla opetuksen kehittämisestä koko HKKK:n piirissä ei arviointiryhmälle syntynyt.

## Tiivistelmä arviointiryhmän havainnoista

### *Vahvuuksia ja hyviä käytänteitä*

1. HKKK:n vahva verkottuminen sekä kotimaassa että kansainvälisesti luo erinomaiset edellytykset kansainvälisen kilpailukyvyyn kehittämiseen sekä tutkimuksessa että opetuksessa.
2. Kansainväliset akkreditoinnit ja perusteiltaan harkittu kansainvälinen benchmarking-toiminta tuovat parhaimmillaan uuden vertailutason niin opetus- kuin tutkimustoiminnallekin.
3. Opetukseen ja sen jatkuvaan kehittämiseen kiinnitetään huomiota.

### *Erityisesti harkittavia kehityskohteita*

1. Opetuksen koordinointi ja integrointi yli oppiaine- ja laitosrajojen vaatii kehittämistä. Opetettävien aineiden muodostaman kokonaisuuden hahmottaminen erityisesti peruskurssien loppuvaiheessa, mutta myös syventävien opintojen päättyessä on ongelmallista.
2. Oppiainemäärän (23) vähentäminen nykyisestäään saattaisi yhtäältä tehostaa opetusresurssien käyttöä ja toisaalta nykyistä helpommin luoda opiskelijoille yhtenäisiä kokonaisuuksia ja siten vähentää opetuksen sirpalemaisuuksia.
3. Yrittäjäkoulutuksen ongelmakenttä vaatii tutkimista ja tutkimustulosten perusteella uutta tavoiteasetantaa ja mahdollisesti uudenlaisia opetusjärjestelyjä.
4. Kansainvälisten yritysryhteyksien ja -verkostojen hyödyntäminen opetuksessa rikastuttaisi HKKK:n oppimisympäristöä.

## 4.2 Lappeenrannan teknillinen yliopisto ([www.lut.fi](http://www.lut.fi))

Lappeenrannan teknillisen yliopiston<sup>22</sup> (LTY) tekemä arviointikohteen rajaus ilmentää yliopiston käsitystä modernin liiketalousosaamisen kahtalaisesta luonteesta. Yliopisto painottaa kaikessa kauppatieteellisessä perustutkintokoulutuksessaan sitä, että koulutukseen kuuluu aina keskeisenä osana vahva liiketaloustieteellinen yleistietämys, joka antaa jokaiselle kauppatieteiden maisterille pääaineesta riippumatta valmiudet liiketoimintaosaamisen keskeisten ja melko vakaina pysyvien asiakokonaisuuksien hallintaan. Syvemmälle tutkimukseen mentäessä osalle liiketaloustieteistä jää ensisijaiseksi tehtäväksi syventää tätä generalistitietämystä. Näin ne muodostavat liiketaloustieteellisen osaamisen kovan ytimen.

Lappeenrannan teknillinen yliopisto yhtyy arvioinnin johtoryhmän liiketoimintaosaamisen perusmääritelmään, joka on esitetty tämän raportin luvussa 1.

<sup>22</sup> 31.12.2002 asti Lappeenrannan teknillinen korkeakoulu (LTKK).

## Tausta

Lappeenrannan teknillinen yliopisto on sekä resurseinlaan että opiskelijamäärältään merkittävä kauppatieteellinen tutkimus- ja koulutusyksikkö. Sillä on perinteitä vuodesta 1991, jolloin kauppatieteiden opetus alkoi. Tuotantotaloudessa liiketoimintaosaamisen alaan luettavaa opetusta on ollut tarjolla jo vuodesta 1969 alkaen.

Yliopisto ja sen kauppatieteellinen opetus on selkeästi ja vahvasti profiloitunut tekniikan ja talouden rajapinnalle. Itsearviointiraportissa liiketoimintaosaamisen missio määritetään liiketalouden ja teknologian hallinnan omaperäiseksi ja tehokkaaksi yhdistämiseksi tutkimuksessa ja opetuksessa.

Yliopistossa strateginen suunnittelu ja itsestrategiaprosessi on kytkeyty vahvasti alueen kehittämiseen ja strategiaan, mikä näkyy alueen elinkeinoelämän voimakkaana sitoutumisena yliopiston kehittämiseen. Yliopisto on myös mukana aluekehitysohjelmien laatimisessa. Strategiaprosessi on meneillään usealla eri tasolla. Osastoilla on pidetty henkilöstön, opettajien sekä yksiköiden kesken seminaareja ja järjestö- ja yritystasolla on käyty dialogia tulevaisuuden hahmottamiseksi. Yliopiston liiketoimintaosaaminen tukee tällä hetkellä lähinnä perusteellisuuden (metsä, metalli) sekä IT-alan tarpeita. Tyypillistä on, että alueellaan vahvan aseman saavuttaneeseen yliopistoon kohdistuu runsaasti vaatimuksia ja odotuksia. Yliopiston johto korostaa kauppatieteiden osaston mission mukaisesti modernia ja laaja-alaista liiketoimintaosaamista alueellisella, kansallisella ja globaalilla tasolla. Strategian olennainen osa on yrittäjäkoulutus, johon on kiinnitetty myös runsaasti opettajaresursseja.

Kilpailuaseman säilyttäminen edellyttää selkeää pohdintaa siitä, miten yliopisto profiloituu liiketoimintaosaamisen kansallisessa kentässä. Painopisteen sijoittaminen erityisesti tekniikan ja talouden rajapintojen liiketoimintaosaamiseen luo kilpailukykyä kansallisesti ja kansainvälisesti. Yliopiston sisällä herännyt ajatus uudenlaisen, lähinnä immateriaalioikeuteen suuntautuneen juridiiikan sisällyttämisestä opetukseen sopii hyvin tekniikan ja talouden rajapintaajatteluun yliopiston nykyistä terävemmän profiloinnin osana.

## Oppimisen tavoitteet

Oppimisen tavoitteet on määritetty erittäin selkeästi. Liiketoimintaosaamisen ydin on yliopiston näkemyksen mukaan innovaatio- ja osaamisketjun sekä muutoksen johtamisen ja työelämävalmiuksien hallinta.

Yliopisto korostaa oppimisen tavoitteissa tekemisen kulttuuria ja käytännöllisyyttä. Tämän yliopisto tulkitsee merkittävänä sitä, että teoreettisestikin painottuvassa opetuksessa on oltava kytkennät taloudelliseen reaali maailmaan. Oppimisen tavoitteissa korostuvat myös metodiset valmiudet sekä tiedonhankinnan ja -hallinnan taidot. Erikseen on mainittava oppimistavoitteena yrittäjyyden vahva korostaminen, joskin siihen liittyvä tavoiteasetanta vaatii vielä lisäpohdintaa. Oppimisen tavoitteita selkiyttäisi sekä opiskelijoille että opettajil-



le LTY:n kauppatieteiden maisterin liiketoimintaosaamisen kompetenssialueiden selkeämpi määrittely. Tällä hetkellä oppimisen tavoitteet määräytyvät pitkälti tutkintorakenteen ja kauppatieteellisten aineiden näkökulmasta, jolloin pedagogista koordinoitua ei tapahdu.

Vähemmän on huomiota kiinnitetty yleisiin valmiuksiin (esim. yhteistyötaidot, käsitteellistäminen, kyseenalaistaminen ja kommunikaatiotaidot) liittyviin tavoitteisiin. Toinen harkintaa vaativa kehittämiskohde on profilointi eri oppiaineiden kesken ja se, kuinka opiskelijoilta ja työelämältä saatua palautetta hyödynnetään opetuksen ja oppimisen tavoitteiden määrittelyssä.

Arviointivierailun aikana oppimiskäsityksenä korostettiin konstruktivismia, jonka käytännön sovelluksista ei kuitenkaan ole näyttöjä. Oppiainekohtaisesti haastattelussa tuli esille myös kognitiivinen oppimiskäsitys. Esille ei kuitenkaan tullut se, missä määrin opiskelijoiden vastuuta omasta oppimisestaan tuetaan ja miten oppimistavoitteita asetetaan (vrt. kompetenssipohjaiset tavoitteet). Pohdittavaksi jää, miten erityyppistä osaamista opitaan ja miten erilaisia oppimisen tapoja voidaan yhdistää laaja-alaisen liiketoimintaosaamisen oppimisessa. Yliopiston vahvuutena tässä suhteessa on tekemisen kulttuurin korostaminen ja edelleen kehittäminen.

## Koulutuksen suunnittelu ja kehittäminen

Yliopiston koulutuksen suunnittelu ja kehittäminen on toimivaa, mutta ei kuitenkaan systemaattista. Yhtenäistä suunnitteluprosessia tai opetustarjonnan kehittämisen painopistealueita ei ole.

Suunnittelu- ja kehittämistyö toteutetaan pääosin osastoilla oppiainekohtaisissa suunnittelukeskusteluissa. Oppiaineilla on suunnittelussa ja kehittämisessä vahva oma identiteetti, joskin yhteistyötä oppiaineiden välillä tehdään epävirallisesti. Opiskelijoiden näkemykset prosessiin välittyvät opiskelijajärjestön kautta.

Työelämän palautetietoa koulutuksen kehittämiseksi saadaan lähinnä pro gradu -yhteistyöstä, jonka toteuttamisessa yrityksen, opiskelijan ja opettajan vuorovaikutuksen merkitys on tunnistettu hyvin. Ajattelumallina kolmikantayhteys opettajat -opiskelijat -työelämä tuntuu oivalletun ja esimerkkejä mallin käyttöön otosta tuli opettaja- ja opiskelijahaastattelun yhteydessä esille. Pohdittava olisi, miten kolmikantamallia voisi soveltaa nykyistä laajemmin ja systemaattisemmin.

LTY:n muuntokoulutusohjelmat ovat olleet merkittävässä roolissa kauppatieteellisen koulutuksen suuntaamisessa ja opetustarjonnan kehittämisessä. Perustutkinnon opetustarjonta on saanut vaikutteita muuntokoulutusohjelmista. Tästä ovat esimerkkeinä mm. hankintojen johtamisen ja tietojohdamisen muuntokoulutusohjelmat, joista saadut kokemukset ovat siirtyneet uusien pääaineisiin ”Hankintojen johtaminen” sekä ”Tietojohdaminen ja teknologiatutkimus”.

Suunnittelun organisointi vaatisi arviointiryhmän mielestä nykyistä voimakkaampaa panostusta aineiden ja osaston välisen vuoropuhelun konkretisoimi-



seen. Sen sijaan yliopistossa on tunnistettu yleisiä liiketoimintaosaamisen kehittämisen haasteita, kuten e-learning, yrittäjyys ja kansainvälisyys. Näihin kehittämishaasteisiin vastaaminen vaatisi opetustarjonnan yhteissuunnittelua ja kehittämistä.

### Opetussisällöt, opetus ja oppimisympäristöt

LTY:n kauppatieteiden osaston opetustarjonta on laajaa. Opetussisällöt on rakennettu pääaineen sisäisen logiikan perusteella. Yrittäjyyden opetussisällöt painottuvat varsin laajasti (yhteensä 30 ov). Opetussisältöjen kehittämisen haaste liittyy lähinnä siihen, miten kauppatieteiden osaston monialainen osaaminen saadaan integroitua opetussisällöissä. Opetussisältöjen rakentaminen liiketoimintaosaamisen laajoista ongelmakokonaisuuksista lähtien mahdollistaisi nykyistä tehokkaammin aineiden välisen osaamisen hyödyntämisen ja yhteistyön. TBRC:n (Telecom Business Research Center) toiminnassa tätä ajatusta on jo kokeiltu menestyksellisesti. Opetussisältöjen rakentamisessa tulisi myös ottaa huomioon, missä määrin ne tukevat sosiaalisia valmiuksia sekä liiketoimintaosaamisen eettisiä ja moraalisia näkökulmia.

Yrittäjyyden opetussisällöt mahdollistavat yrittäjyyden tiedollisen osaamisen kehittymisen. Kehittämiskohteeksi nousee silloin se, kuinka yrittäjyyden valmiuksia voidaan kehittää koko koulutuksen ajan ja kaikissa opetussisällöissä. Yrittäjyyden valmiudet (oma-aloitteisuus, aktiivisuus, päätöksentekotaito, yhteistyötaidot, mahdollisuuksien havaitseminen jne.) ovat keskeisiä työelämävalmiuksia ja muutoksen hallinnan välineitä.

Oppimisympäristön sosiaalinen ja henkinen yhteisöllisyys on selkeä vahvuus. Oppimisympäristö on luonteeltaan monialainen ja mahdollistaa verkostoitumisen opintojen aikana (esim. Teknologiakeskus Kareltekin yhteishankkeet). Opetushenkilöstö on kehittämishaluista ja osoittaa kiinnostusta opetusmenetelmien uudistamiseen. Opettajien omat yrityskontaktit tuovat lisäarvoa opetukseen. Opetusmenetelminä käytetään luento-opetuksen lisäksi case-työskentelyä sekä harjoituksia. Työelämän kontaktipintaa opetukseen on vahvistettu LTY:n, maakunnan yrittäjäjärjestöjen ja Etelä-Karjalan elinkeinoelämän välisellä kummiyritysprojektilla. Muuntokoulutuksen monet hyvät ideat (ohjaus, ongelmalähtöiset tehtävät, gradupaja jne.) olisi hyvä saada siirtymään perusopetukseen.

Opettajakunta on aktiivista, kehittämismyönteistä ja yksikössä on selvästi opetusta arvostava ja tukeva ilmapiiri, mikä näkyy mm. opiskelijoiden ja opettajien välittömänä vuorovaikutuksena. Opiskelijamäärien kasvaessa ongelmaksi voi kuitenkin muodostua opetushenkilökunnan työväsymys sekä tutkimus- ja kehittämistoiminnan pysähtyminen. Arviointiryhmän näkemyksen mukaan opettajien pedagogisiin valmiuksiin ja taitoihin on tarpeen kiinnittää huomiota. Opetushenkilöstön kannustaminen ja opetuksen kehittämistyöstä palkitseminen ovat myös kehittämiskohteita. Mikäli opiskelijamäärät kasvavat nykyisestään, pienen yhteisön keskeinen etu – ”kaikki tuntevat kaikki” – alkaa hälvetä ja siksi

tarvitaan uudenlaisia opetuksen järjestelyjä ja vastuunjakoja. Yksikön tulee myös nykyistä selvemmin priorisoida, mitä se haluaa saavuttaa erilaisilla käytössä olevilla opetusjärjestelyillä. Yliopisto ei ole juurikaan tutkinut omaa toimintaansa.

### Oppiminen ja oppimistulokset

Yliopistossa on otettu käyttöön henkilökohtaiset opintosuunnitelmat (HOPS) vuonna 2002 toisen vuoden opiskelijoiden pääaineen valinnan yhteydessä. Oppimisen ja oppimistulosten arvioinnissa HOPS-käytänteitä tulisi kehittää niin, että HOPS tukee opiskelijan liiketoimintaosaamisen kehittymistä ja ammattidentiteettiä koko opintojen ajan. Järjestelmä tarvitsee tuekseen väistämättä tehokkaan tuutorointi- tms. tukijärjestelmän – muuten HOPS jää vain kertaluonteiseksi suunnitelmaksi, joka ei juurikaan ohjaa eikä tue opintoja.

Joillakin opintojaksoilla opiskelijat arvioivat myös itse omaa oppimistaan mm. oppimispäiväkirjojen avulla. Tämänäntyypiset käytännöt ovat omiaan lisäämään opiskelijan vastuuta omien oppimistulostensa arvioinnista.

Kehittämishaasteena on oppimistulosten arvioinnin kehittäminen systemaattiseksi prosessiksi, jossa opiskelijat, opettajat ja työelämä (esim. gradutyösä) osallistuvat tiiviisti oppimisen tukemiseen ja ohjaukseen. Hyvänä käytännön esimerkkinä oppimisen arvioinnin vuorovaikutuksesta ovat mm. sähköiset kurssisivut www-sivuilla, jotka mahdollistavat vapaan palautteen. Sivustoa voitaisiin kehittää opettajien ja opiskelijoiden vuorovaikutteisen keskustelun suuntaan.

### Tutkimus- ja kehittämistoiminta

LTU:n tutkimus- ja kehitystoiminta on vilkasta ja varsin kansainvälistä. Kansainvälisiin konferensseihin osallistuminen luo runsaasti yhteistyösuhteita, vaikka varsinaisia yhteistyöyliopistosuhteita ei olekaan. Yliopiston oma tutkimustoiminta ja pro gradu -työt tuovat laajalti uutta tietoa omalta alueelta.

Liiketoimintaosaaminen näkyy vahvasti osaston opinnäytetyöskentelyssä ja töiden aiheissa. Käytäntö pro gradu -töiden organisoinniksi on hyvä ja toimiva: tutkielmat tehdään pääosin yrityksiin. Toimintaa tukee kolmikantasopimus, jonka mukaan opiskelija, yrityksen luottohenkilö ja ohjaava professori sopivat työs-kentelyn tavoitteet, reunaehdot ja aikataulun. Yksiköllä on myös hyvä ja toimiva malli teettää osa opinnäytetöistä omassa tutkimusyksikössään. Oman toiminnan tutkimisestakin on tehty muutama pro gradu -tutkimus. Gradutyöpajat ja TBRC-tutkimushankkeet tukevat tutkimusta oppimismenetelmänä. Keskeiseksi kysymykseksi nousee opetuksen näkökulmasta, miten nopeasti ja kuinka laajalti tutkimus- ja kehittämistoiminnan piirissä tuotettua uutta tietoa pystytään hyödyntämään ja siirtämään opetukseen.

## Työelämävalmiudet ja verkottuminen

Yliopisto on omaksunut alueellisen tehtävän ja sillä on useita toimipisteitä Kaakois-Suomen alueella. Niistä osa on syntynyt muuntokoulutuksen osana. Alueellista tehtävää varten on varattu puolitoista professuuria: yksi Lahdessa ja puolikas Kouvolassa. Yritysyhteudet ovat vuorovaikutteisia ja yliopiston vaikutus onkin näkynyt alueen kehityksen vahvana käynnistäjänä. Yhteudet ovat suuressa määrin keskittyneet suuryrityksiin ja etenkin metsäklusterin toimintaan. Yritysten ja yliopiston yhteistyö nähdään laajana: yritysjohtajia on niin yliopiston hallituksessa kuin johdossakin.

Arviointiryhmän mielestä työelämäyhteyksiä voisi suunnata nykyistä enemmän PK-yrityksiin niiden tutkimus- ja kehittämistarpeeseen vastaamiseksi. Tämän kehityskohteen yliopiston opettajakunta on itsekkin havainnut. Alumnitoiminnan kehittäminen voisi avata uusia muotoja etenkin PK-yritysten suuntaan, etenkin kun suuri osa tutkinnon suorittaneista jää töihin yliopiston omalle toimialueelle. Yritysyhteyksien saaminen yliopistotasoisiksi henkilötasoyhteyksien lisäksi vaatii vielä verkottumista ja suhteiden säännöllistä hoitoa.

LTY korostaa yliopistoyhteyksiään kotimaassa ja etenkin Itä-Suomen alueella. Yliopisto myöntää KTM-tutkinnot Joensuun yliopiston ja Kuopion yliopiston järjestämälle kauppatieteiden koulutukselle. Ammattikorkeakoulu-yhteyksistä ei arviointiryhmälle mainittu, eivätkä ne itsearviointiraporttissakaan tule yhtä alkavaa aietta vahvemmin esille. Kansainväliset opiskelijoiden vaihtoon tähtäävä verkosto yhteistyöyliopistojen kanssa on ilmeisen toimiva, sen sijaan tutkimusyhteistyöverkosto jää pääsääntöisesti opettajien henkilökohtaisten kontaktien varaan.

## Kansainvälinen toiminta

Kansainvälinen toiminta on hyvin perinteistä. Siihen kuuluvat tutkijoiden henkilökohtaiset kansainväliset kontaktit ja niihin liittyvä tutkimustyö sekä opettaja- ja opiskelijavaihto. Opiskelijavaihtotoiminta on vilkasta ja hyvin aktiivista. Runsaasti yli 40 % opiskelijoista on opiskellut vähintään puoli vuotta ulkomailla. Kansainvälisen markkinoinnin opiskelijoille puolen vuoden jakso ulkomailla on pakollinen. Englanninkielisiä kursseja on tarjolla ja myös koko tutkinnon suorittamisen englannin kielellä on mahdollista. Opiskelijaympäristö on verratun kansainvälinen. Ulkomailta tulee opiskelijoita enemmän kuin sinne lähtee. Merkilläpantavaa on, että EU-maista tulevien opiskelijoiden osuus on suuri. Lappeenrannan maantieteellinen asema Venäjän naapurina ei näytä korostuvan kansainvälistymisessä; pikemmin metsäklusterin markkina-alue korostuu yliopistoyhteyksissä. Opettajakunnan kansainväliset yhteydet painottuvat tutkimustoimintaan. Opettajavaihtoon ei tunnu olevan erityistä innostusta.

Kansainvälistyminen on haaste LTY:lle ja sen liiketoimintaosaamiselle. Oman alueen rekrytointipohjan kapeneminen, lähimarkkinat ja koulutustarpeet rajan takana sekä metsäklusterin erityisongelmat ovat suuria tulevaisuuden kan-

sainvälisyyden haasteita, joihin vastaus on vielä löytämättä. Kansainvälisyyden tuominen korkeakoulun arkipäivään ja paikallisen yritystoiminnan käyttöön nykyistä laajemmin on tarpeen kehityksen haasteisiin vastaamiseksi. Kansainvälisten suhteiden systemaattinen kehittäminen monipuoliseksi ja moniulotteisesti yhteistoiminnaksi on tarpeen.

## Koulutuksen arviointi

Koulutuksen arviointi vaikuttaa tavanomaiselta ja samankaltaiselta kuin suomalaisissa yliopistoissa yleensä. Tentit ovat keskeinen arvioinnin peruste, vaikka keskustelu nykyistä laajemmän arviointijärjestelmän luomiseksi onkin jo voinut. Opiskelijoilla on palautemahdollisuus, jota ei ole perusopetuksessa varsinaisesti saatu toimimaan. Opiskelijoiden ja elinkeinoelämän mukaanotto saattaisi olla ensimmäinen askel monipuolisen ja nimenomaan opetusta kehittävän arviointijärjestelmän luomiseksi.

Olenneisinta on kuitenkin kehittää järjestelmää koulutuksen tavoitteiden ja pedagogisen kehitystyön näkökulmasta ja niiden tarpeita palvelemaan. Erityisen tärkeää tämä on juuri LTY:ssä sen monien tieteenalojen ainesta liiketoimintaosaamiseen yhdistävän tavoitteen vuoksi.

## Tiivistelmä arviointiryhmän havainnoista

### *Vahvuuksia ja hyviä käytänteitä*

1. LTY:n asema ja vaikutus Kaakkois-Suomen alueen kehittämisessä on merkittävä. Yliopiston vahva sitoutuminen maakuntaan ja maakunnan sitoutuminen yliopistoon on selkeästi havaittavissa.
2. Yliopiston kehittämisen strategia on käytännönläheinen ja yrityskeskeinen sekä verraten laaja-alainen. Myös strategian kehittämisen prosessi on toimiva ja monipuolinen.
3. Monitoimialainen ajattelumalli on yliopistolle ominainen ja sen vahvuus nimenomaan tekniikan, tuotantotalouden ja (muun) liiketoimintaosaamisen rajapinnalla auttaa yliopistoa profiloitumaan kilpailukykyisesti suomalaisessa korkeakoulumaailmassa.
4. Opetukseen on kehitetty joitakin erinomaisia käytänteitä, jotka mahdollistavat työelämän ja opetuksen vuorovaikutuksen (esim. kummiyritysprojekti).

### *Erityisesti harkittavia kehityskohteita*

1. Koulutuksen arviointijärjestelmän kehittämisellä voi olla opetuksen tasoa kehittävä vaikutus.
2. Alan opetuksen kansainvälistämiseen tulee kiinnittää nykyistä vahvemmin huomioita.
3. Yliopiston itsensäkin esille ottamaa opettajien kansainväliseen vaihtoon tähtäävää ohjelmaa kannattaa pohtia nykyistä pidemmälle. Sen toteutuminen monipuolistaisi yliopiston toimintaa.

4. Korkeakoululle ylipäänsä vaikea yrittäjäyyskoulutus vaatisi LTY:ssakin perusteellista uudelleen pohtimista niin tavoitteiden kuin opetusmenetelmienkin osalta.

### 4.3 Svenska handelshögskolan (www.hanken.fi)

Svenska handelshögskolan (Hanken) har som utgångspunkt för självutvärdering valt två av universitetets huvudämnen, nämligen företagande och företagsledning samt företagsledning och organisation. Cirka 20 % av universitetets studerande inom grundutbildningen i Helsingfors och Vasa läser företagsledning och organisation eller företagande och företagsledning som huvudämne.

Motiveringarna av detta val är att utbildningen speciellt fokuserar på områdena entreprenörskap, företagets tillväxt, affärsutveckling, unga företagare, internationalisering och personalfrågor.

Inom ämnena företagsledning och organisation samt företagande och företagsledning uppfattar Hanken begreppet mycket brett. Till "affärskompetens" räknar Hanken bl.a. följande kompetenser:

- Att utveckla och presentera genomtänkta affärsidéer med tanke på etablering av nya företag
- Att skapa och genomföra framgångsrika strategier
- Att effektivt leda och styra företag, även i internationella sammanhang.

#### **Bakgrund**

Svenska handelshögskolan karakteriserar sig som ett internationellt forskningsorienterat universitet med ett omfattande ansvar för den svenskspråkiga utbildningen i affärskompetens i Finland. De övriga nordiska länderna uppfattas som universitetets hemmamarknad. I sitt strategiska tänkande har Hanken redan inlett planeringsarbetet för att övergå till en examensstruktur i två steg i enlighet med andan i Bologna-avtalet. Enheten i Vasa betraktas som en organisatorisk del av samma helhet enligt principen "ett universitet två campus".

Universitetet har en klar syn på sina styrkeområden inom forskning och undervisning och en önskan att profilera sig enligt dem, bl.a. i läroämnena/vetenskapsområdena Finansiell ekonomi, Tjänste- och relationsmarknadsföring och Företagsledning och organisation. Målen för verksamheten är klart synliga i de diskussioner som förts med ledningen, studerandena och arbetslivet. De ansvariga personerna och lärarna i de utvärderade huvudämnena har en likriktad syn på målen. I Hankens verksamhet accentueras den internationella dimensionen, som bl.a. syns via den internationella utvärderingen (EQUIS = European Quality Improvement System). De huvudämnen som utvärderats har en kraftig profil och en forskningsrelaterad bakgrund. Vid utvecklingen av undervisningen i huvudämnena syns klart styrkan i professorernas kompetens.

## Inlärningsmål

I inlärningsmålen för de aktuella huvudämnena syns genomgående en stark teoretisk betoning samt ett analytiskt grepp i lärandet. Av målen framgår klart en strävan till förståelse av den teoretiska kunskapen (teorin ger instrument att klara problemlösning). Undervisningsplanerna i huvudämnena baserar sig på praxis och fenomen i företagsvärlden och styr de teoretiska inlärningsmålen. I inlärningsmålen läggs däremot endast liten vikt vid allmänna arbetslivsfärdigheter och förmågan att lära sig lära. Den starka satsningen på forskning syns både i undervisningen och i den pedagogiska synen på undervisningen. De studerande uppmuntras och tränas i att kritiskt och analytiskt skaffa fram och presentera information. De studerande upplever också ledarförmåga, språkkunskaper och förmåga att lösa problem som centrala mål för lärandet.

Enligt universitetet omfattar affärskompetens följande kompetenser: 1) Förmåga att utveckla och presentera genomtänkta affärsidéer med tanke på etablering av nya företag, 2) skapa och genomföra framgångsrika strategier, 3) förmåga att effektivt leda och styra företag, även i internationella sammanhang. Denna definition innehåller produktifiering och kommersialisering av idéer, vilket även ingår i grunddefinitionen av affärskompetens. Implicit innehåller den de allmänna arbetslivsfärdigheter som normalt brukar räknas upp. Definitionen står i viss mån i strid med den mycket starka betoningen på teoretisk kunskap i huvudämnena. Definitionen av affärskompetens består av element som inte kan studeras via teori eller ens via tillämpningar.

Den vida definitionen av affärskompetens syns dock inte i inlärningsmålen. Målen borde också samordnas bättre mellan ämnena. Samma krav bör den vägen införas i alla ämnen, eftersom de studerande för närvarande upplever att kravnivån i ämnena är ojämn.

En fråga värd begrundan är vilken den rätta balansen mellan teori och praktik är. Studerande och företrädare för arbetslivet har i sina uttalanden ansett att det finns en alltför stark betoning på teoretisk kunskap medan de praktiska färdigheterna är otillräckliga.

Vid utvecklingen av inlärningsmålen gäller det att stärka en bred affärskompetens också inom undervisningen i huvudämnena. Vidare skall studerandenas förmåga att bedöma sitt eget lärande ytterligare utvecklas t.ex. med hjälp av självvärdering och utvärdering från arbetslivets sida. Dessa färdigheter underlättar de studerandes studieval och gör inlärningsmålen mer individuellt riktade än examensmålen. Målsättningen för den praktiskt inriktade utbildningen i företagande, som uppenbarligen uttryckligen siktar på entreprenörskap, blev i någon mån oklar för utvärderingsgruppen. Det förefaller att råda olika praxis mellan enheterna i Vasa och Helsingfors i detta avseende.

## Planering och utveckling av utbildningen

Planeringen av utbildningen och undervisningsutbudet i de utvärderade ämnen sker en gång per år på institutionerna. Lärarna deltar då i planeringen av undervisningsutbudet. På planeringsmötena är också de studerandena företrädare. De studerande ger utvecklingsrespons också i samband med de enskilda studieavsnitten. Den lärare som svarar för kursen går igenom kommentarerna och diskuterar förändringar i studieavsnittet med sina lärarkolleger. Ändringar i ett studieavsnitt skall alltid föreläggas en annan lärare för godkännande. Med fem års mellanrum gör man en mer omfattande genomgång av programmen och drar upp nya riktlinjer. Då beaktas tidigare erfarenheter, kursutvärderingar, internationella forskningsrön samt vad som kommit fram vid de förberedande diskussionerna. I universitetets styrelse finns också personer som representerar intressegrupper utanför universitetet.

Som helhet förefaller planeringen av utbildningsutbudet att utgå från en modell med professorn i centrum. Utvecklingen kunde med fördel gå i riktning mot större lyhörddhet gentemot de studerande och näringslivet. En utmaning vid planeringen av undervisningsutbudet är att ytterligare utveckla ämnesintegreringen. I synnerhet kompetens inom företagsledning och företagande bildar en bred affärskompetens där sammankoppling av flera olika ämnen skulle resultera i mångsidigare ledarskap. Vid planeringen och utvecklandet av utbildningsutbudet kunde man mer än förut utnyttja utbudet och kunnandet vid huvudstadsregionens högskolor.

### Undervisningens innehåll, undervisning och inlärningsmiljöer

Undervisningsutbudet i de aktuella huvudämnena är mångsidigt. Huvudämnenas kärninnehåll är (1) utvecklande av nya affärsidéer och etablerande av nya företag, (2) företagsstrategier, i synnerhet frågor som gäller relationerna mellan organisationen och dess omgivning, (3) organisationsbeteende och organisationsanalys. Undervisningen innehåller också några integrerade studieavsnitt (t.ex. Business Concept och E-business), som väl stöder en bred affärskompetens. Som helhet betonas de ämnesspecifika substansfärdigheterna starkt i innehållen. Vid enheten i Vasa läggs stor vikt vid entreprenörskapskompetens och entreprenörskapsforskning. Kopplingen mellan undervisningens innehåll och arbetslivet har stärkts med hjälp av en mycket innovativ modell, ett konsultföretag som drivs av de studerande, och där i synnerhet stoffet i företagare- och ledarskapsutbildningen kan tillämpas. I konsultföretaget utför studerandena olika utvecklings- och konsultuppdrag för företag. De har också möjlighet att testa sina egna idéer i företaget. Både studerandena och lärarna är mycket nöjda med konsultföretagets verksamhet.

Ett utvecklingsobjekt är att i betydligt högre grad knyta kunskap om arbetslivet till undervisningens innehåll. De undervisningshelheter där företagsproblem och utvecklingsuppgifter finns med bildar en utmärkt utgångspunkt när



det gäller att tillämpa teoretisk kunskap och lära sig praktisk problemlösning. I synnerhet när det handlar om ledarskap är inläringen av ledaregenskaper en utvecklingsprocess där inte bara teoretisk kunskap utan också erfarenhetsbaserad kunskap är av betydelse. När det gäller inhämtande av de viktigaste färdigheterna för arbetslivet – social kompetens och förmåga att arbeta i grupp, kommunikativa färdigheter och kunskaper – kan det eventuellt finnas rum för omprövning när undervisningsplanerna planeras. Vid intervjun betonade arbetslivets företrädare behovet av starkare it-färdigheter.

En utmanande uppgift blir att utveckla kvaliteten som helhet av två huvudämnen som ligger relativt nära varandra. Vid utvärderingen kunde klart ses skillnader mellan enheterna i Vasa och Helsingfors när det gäller undervisningen i och utvecklandet av samma huvudämne. En utmaning är också att utveckla den internationella kompetensen i båda huvudämnena. Väsentligt med tanke på utvecklandet är också resursfrågan och lösningsmodellerna för den engelskspråkiga undervisningen i just de huvudämnen som granskas. I vilken mån står en lösning att finna i internationell nätverksbildning och i vilken mån via intensivare samarbete i hemlandet, närmast med Helsingfors handelshögskola och Helsingfors universitet?

Undervisningsarrangemangen är välfungerande och universitetets småskalighet är en klar styrka. Universitetet ger möjlighet till relativt små grupper. Användningen av olika undervisningsmetoder varierar mellan och inom de utvärderade huvudämnena. Enligt studerandena ligger huvudvikten fortfarande vid traditionella undervisningsmetoder. Trots detta finns det gott om god praxis som förnyar undervisningen. I undervisningen eftersträvas interaktion, vilket syns i grupparbeten och muntliga framföranden. Mellan campus i Vasa och Helsingfors bedrivs samarbete på distans med hjälp av videokonferensteknik. Exempel på innovativa försök med olika undervisningsmetoder är kurser som kombinerar olika ämnen, problemorienterad undervisning, undervisning i dialogform av två lärare, internatundervisning samt rollspel i undervisningen. De studerandes företag möjliggör integrerat lärande och även hopkoppling av olika läroämnen. Universitetet använder och utvecklar egna casefall för undervisningsbruk; bl.a. har ett eget casebibliotek inrättats. Vid enheten i Helsingfors finns undervisningsmaterialet tillgängligt via internet, vilket också stöder studerandens självständiga studier.

Exempel på annan god praxis vid genomförandet av undervisningen är olika grupparbeten, case-analyser som utförs av de studerande, företagsbesök och föreläsningar av sakkunniga. Till samma kategori hör användningen av rollspel och filmer, vilket närmast utnyttjats i Helsingfors, samt erfarenheterna av "Knowledge Café". Dessutom är erfarenheterna av intensivkurser mycket goda. Det finns dock skillnader mellan Vasa och Helsingfors beträffande hur väl inlärmingsmiljön stöder studierna i huvudämnet. I Helsingfors finns en s.k. Help Desk, en service till stöd för informationen mellan studerandena och professorerna (anvisningar för övningsarbeten, vilka krav som ställs på olika uppgifter, anvisningar för studieavsnitt osv.). Man kunde inom Hanken fundera



över hur Help Desk innehållsmässigt kunde utvecklas för att i större utsträckning betjäna studerandena.

Universitetet bedriver samarbete bl.a. med pedagogerna vid Åbo Akademi t.ex. vid utveckling av eLearning-metoderna. Som erkänsla för utvecklingsarbetet har kursen Swedish for Foreigners tilldelats ett EU-pris.

Frågan om att i större utsträckning införa dessa mångsidiga undervisningsmetoder har säkert redan varit aktuell. I synnerhet Vasa, i egenskap av mindre enhet, kunde ha nytta av att i högre grad ta i bruk den undervisningspraxis som utvecklats i Helsingfors. Särskilt vid enheten i Vasa torde det löna sig att fundera på olika sätt att öka materialet på internet och studiehandledningen.

De studerande får stöd i sina studier i synnerhet i samband med avhandlingen. Studentkårens roll består t.ex. av att ordna mässor till stöd för ämnesvalet. I sina uttalanden efterlyste studerandena enhetliga krav för avhandlingar inom olika ämnesområden och bättre samordning av utbudet i olika ämnen. Det är skäl för universitetet att bereda sig på en ökad efterfrågan på studiehandledning i samband med övergången till examensstrukturen i två steg.

Undervisningspersonalen är motiverad och engagerad i sitt arbete. Lärarkåren uppskattar särskilt arbetsgemenskapen och atmosfären. De årligen återkommande tecknen på erkänsla, såsom årets lärare, årets forskare och årets företagskontakt, är av betydelse. De yttre förutsättningarna är synnerligen goda och praktiska frågor, såsom barn tillsyn, har i mån av möjlighet skötts från Hankens sida. Något unikt system för att premiera undervisningspersonalen används inte, även om det via stiftelsen varit möjligt att betala en årlig resultatpenning till vissa lärare. Detta är något som universitetets ledning försöker utveckla ytterligare. Det finns också ekonomiska resurser för att utveckla undervisningen. Lärarna har möjlighet att utnyttja internationellt utbyte för att utveckla sin sakkunskap.

## Inlärnin g och inlärnin gresultat

Hankens egen starka kultur styr verksamheten, också studierna och inlärnin gen. I huvudämnen a har man identifierat de kärnkunskaper som inlärnin gprocessen skall producera och förstärka. Kärnkunskaper är bl.a. förmåga att forska, internationella färdigheter, kompetens i det egna ämnet, arbetslivsfärdigheter, förmåga att leda, förmåga att använda nätverk samt förmåga att lära sig lära.

De studerande har just ingen annan möjlighet att utvärdera sitt eget kun nande än via tentamensresultaten. Utvärderingen av de studerandes egen inlärnin g och handledningen vid inlärnin gen bör utvecklas t.ex. med hjälp av en inlärnin gportfölj (vad har jag lärt mig, vad kan jag, vilka delområden borde ytterligare utvecklas osv.). Vid inlärnin gen borde också behovet av internationell kompetens betonas kraftigare. Individuella studieplaner används inte systematiskt. Studiehandledning för de studerande förekommer i liten utsträckning, men å andra sidan har de intervjuade studeranden inte heller speciellt

saknat sådan. I takt med att universitetet växer kommer det troligen att uppstå krav på förbättrade studiehandledningsmetoder.

## Forskning och utveckling

Stiftelsen Svenska handelshögskolan stöder ekonomiskt forskningen vid Hanken. Forskarkontakterna bygger i stor utsträckning på lärarnas personliga forskningsintressen och åtminstone delvis utgående från detta har ett nätverk av samarbetsuniversitet byggts upp. De studerande är med i FoU-verksamheten bl.a. via sitt konsultföretag.

Universitetets egen forskning och internationell forskning utnyttjas i hög grad i undervisningen. Forskningen styr undervisningens innehåll och delvis också undervisningsmetoderna. Ett utvecklingsobjekt är att kraftigare integrera forskningen i vissa studieavsnitts innehåll, varvid de studerandes forskningsfärdigheter kan utvecklas i samarbete med företagen, studerandena och kursens sakkunniglärare.

Det torde löna sig att utveckla systematiken vid handledningen av de studerandes pro gradu-arbeten och i det sammanhanget ta i bruk en trepartsmodell, där en företagsrepresentant, en studerande och en lärare arbetar tillsammans.

## Arbetslivskontakter och nätverksbildning

Hankens samarbete med arbetslivet fungerar på många nivåer. I styrelsen finns medlemmar utanför universitetet och den omfattande verksamhet stiftelsen bedriver förser universitetet med direkta företagskontakter. Både universitetets ledning, lärare och studerande har goda och fungerande kontakter med arbetslivet. De regionala företagsnätverken har traditioner. I Helsingfors förekommer olika former av samarbete med företag. I självvärderingsrapporten nämndes särskilt Culminatum Ab, Företagarna i Finland, Familjeföretagens förbund och Hankens partnerorganisationer i Venture Cup-tävlingen. Fadderföretagsverksamheten i Vasa bildar ett samarbetsnät med näringslivet i Österbotten, vilket stärker samarbetet också med Österbottens företagarförening, som är en svenskspråkig förening. Åtminstone i Helsingfors har nätverken och arbetsplatskontakterna mest riktat sig till storföretagen. Hankens enhet i Vasa deltar i Vasa högskolekonsortiums verksamhet.

Även om det finns gott om kontakter till företag och näringslivets röst blir hörd även i formellt avseende, är kontakterna likväl alltför beroende av de enskilda lärarnas personliga intressen. Systematiken i verksamheten kunde utökas och den konkreta skötseln av samarbetsnätet på universitetsnivå kunde som tanke utvecklas ytterligare. Kontakterna till små och medelstora företag är inte lika intensiva som till större företag. Ett särskilt utvecklingsobjekt är att föra arbetslivskontakterna närmare undervisningen. De studerande vill ha kontakt med företag och praxis i arbetslivet under hela studieprocessen. En annan

utmaning är att mer systematiskt än förut utnyttja arbetslivets nätverk, såsom alumni, vid utvecklingen av undervisningen i affärskompetens.

### Internationell verksamhet

Internationalisering är en central utgångspunkt för verksamheten. Hankens internationella nätverk bygger på de sakkunnigas forskningssamarbete, studentutbytet och lärarutbytet. Den internationella nätverksbildningen tycks fungera bra i synnerhet när det gäller forskningssamarbetet. I fråga om undervisningen är lärarnas Fellowship den mest synliga delen av nätverksbildningen. Nätverksbildningen i hemlandet är ringa i förhållande till möjligheterna och på yrkeshögskolenivå har nästan inga kontakter utvecklats. Även nätverksbildningen i förhållande till Sverige och de övriga nordiska länderna kunde antas vara intensivare än vad som nu är fallet. Det faktum att universitetet är med i Vasakonsortiet skulle också kunna möjliggöra deltagande i Kvarkensamarbetet. Ett utvecklingsobjekt är att ytterligare fundera på hur de internationella nätverken bättre kunde utnyttjas i undervisningen.

I fråga om studentutbytet överstiger utbudet klart efterfrågan. Antalet utbytesstuderande kan knappast anses tillräckligt. En central utmaning är att uppmuntra de studerande att åka utomlands under studietiden. Det ekonomiska stöd som erbjuds utbytesstuderande håller för sin del på att avlägsna hindren för en utlandsvistelse, men inte heller det förefaller att uppmuntra studerandena. I denna fråga kunde det finnas behov av att rikta handledningen rätt. Dessutom borde de studier som genomförts under utbytet systematiskt kunna integreras i examen, för att risken för förlängda studier inte skall hindra ett deltagande. För närvarande ser de studerande risken för att studierna förlängs som ett hinder för en utlandsvistelse.

En framtida utmaning är att bedriva samarbete vid planeringen av undervisningen med de internationella samarbetsuniversiteterna. Även övergången till examensstrukturen i två steg förutsätter ett sådant samarbete. Utgående från Hankens egen mission och vision är det väsentligt att det nordiska samarbetet fördjupas och att den konkurrensförmån som fås den vägen upprätthålls.

### Utvärdering av utbildningen

Utvärderingssystemen – särskilt EQUIS – har skapat en utvärderingskultur vid Hanken. Vidare förs en diskussion om utvecklingen av utbildningen vid universitetet. Ett utvecklingsobjekt är att bearbeta den information som inhämtats vid utvärderingen samt att utveckla processen vid utvärdering av utbildningen så att den bildar en systematisk del av utvärderingen av undervisningen. I denna process är det väsentligt att studerandenas, lärarnas och arbetslivets utvärderingsdata sammanförs.

*Observationer som förefaller speciellt positiva*

1. Hanken har utvecklat en god verksamhetsstrategi och har kunna profilera sig på ett genomtänkt sätt. Hanken ser sina möjligheter realistiskt och agerar också enligt dem.
2. Arbetsbetingelserna för undervisningspersonalen i de utvärderade huvudämnena är gynnsamma med tanke på motivationen.
3. Forskning och undervisning är nära knutna till varandra. Forskningsrön förmedlas väl till undervisningen.
4. Motivationssystemet inom undervisning och studier fungerar väl.

*Utvecklingsobjekt som särskilt borde beaktas*

1. Utvecklingen av den internationella verksamheten i undervisningen till den nivå som strategin anger kräver ytterligare både planeringsarbete och genomförande. Det nordiska samarbetet är av särskild betydelse för vårt land och Hanken kunde ha en central roll vid utvecklingen av det.
2. Nätverksbildningen med högskolorna i hemlandet är anspråkslös. Mot bakgrund av det scenari Bologna-avtalet erbjuder kunde det vara skäl att överväga en utvidgning av samarbetet i fråga om såväl riktning som innehåll.
3. En utveckling av systemet för handledningen av studerandena blir aktuell när universitetet växer, examensstrukturen i två steg införs och undervisningen på engelska eventuellt ökar i omfattning.

## 4.4 Turun kauppakorkeakoulu ([www.tukkk.fi](http://www.tukkk.fi))

Turun kauppakorkeakoulu (TuKKK) on valinnut arviointikohteeksi koko maisterikoulutuksensa, jonka sisällä on liiketoimintaosaamista sekä välittömästi että välillisesti edistäviä osia. Toiminta-ajatuksensa yliopisto määrittelee seuraavasti: ”TuKKK on korkealaatuista kauppatieteellistä tutkimusta harjoittava ja siihen perustuvaa ylintä opetusta antava yliopisto ja merkittävä suomalainen liiketoimintaosaamisen keskus, joka toimii kansainvälistyvän suomalaisen yritystoiminnan hyväksi ja vastaa osaltaan liiketoimintaosaamisen tutkimuksesta ja koulutuksesta.”

### Tausta

Turun kauppakorkeakoulu on perinteikäs suomalainen kauppatieteellinen yliopisto. Sillä on tunnettu ja vahva asema omalla alallaan ja eräitä selkeitä vahvuusalueita eri tieteenaloilla sekä kansallisesti merkittäviä tutkimus- ja kehittämiskeskuksia kuten Yritystoiminnan tutkimus- ja koulutuskeskus sekä Tulevaisuuden tutkimuskeskus, jotka täydentävät ainelaitosten toimintaa ja lisäävät yhteyksiä elinkeinoelämään. Kauppakorkeakoululla on kasvava rooli eurooppalaisena kauppatieteellisenä yksikkönä.

TuKKK on kehittänyt strategiaansa systemaattisesti vuodesta 1996 lähtien. Strategiaprosessin tuloksena on syntynyt mm. perustutkintostrategia vuonna

2001. Strategiatyön edetessä kauppakorkeakoulu on tunnistanut vahvuuksiaan ja heikkouksiaan sekä pohtinut kriittisiä menestystekijöitään. Se näkee toimintansa vahvuuksiksi mm. valmistumisen tehokkuuden (keskimäärin 5,3 vuotta vuonna 2001), monipuoliset opetusmenetelmät, panostuksen tutkimukseen sekä täydentävät rahoitusmahdollisuudet. Kehittämiskohteiksi se on määritellyt kauppatieteellisen liiketoimintaosaamisen lisäprofiloinnin, kansainvälistymisen, aikuiskoulutuksen sekä resurssien tasapainottamisen.

TuKKK on määritellyt toimintaprofilinsa ns. ”yleiskauppakorkeakoulun” mukaiseksi. Erityisinä osaamisen painoalueina ovat osaamisen johtaminen verkostoissa, taloushallinnon käytännöt 2000-luvulla, teollinen markkinointi, rahoitus yritystoiminnassa sekä yrittäjyys ja PK-yritystoiminta. Toiminnan strategisessa suunnitteluprosessissa keskeisiä lähitulevaisuuden kehittämiskohteita ovat mm. kansainvälisen liiketoiminnan ydinosaaminen, logistiikka, Tulevaisuuden tutkimuskeskuksen toiminnan kehittäminen, tiimioppimisen kehittäminen erityisesti ensimmäisen vuoden opinnoissa sekä Innomarket-yksikön edelleen kehittäminen. Yksikön tehtävänä on tukea korkeateknologian tuote- ja palveluinnovaatioiden kaupallistamisprosesseja mm. lääke- ja bioalan yritysten kanssa.

Kauppakorkeakoulun asemointi ja strategiaprosessi ovat tavanomaiset. Yliopisto on kiinnittänyt niukasti huomiota omaan kansalliseen ja kansainväliseen asemaansa markkinoilla. Strategia vaikuttaa resurssihin nähden varsin vaativalta. Tavoitteita on paljon oman lähialueen kehittämisestä kansainväliseen huippututkimukseen saakka. Yliopiston organisaation rakenne on hajanainen. Pieniä, itsenäisiä ja erillisiä laitoksia on runsaasti. Tämä voi johtaa ja on osin jo johtanut toiminnan hajanaisuuteen ja resurssien yleiseen niukkuuteen monien laitosten ja moninaisten tehtävien keskinäisessä kilpailussa. Yleiskauppakorkeakoulun toiminnassa on vahvuuksia, kuten laaja-alainen opetustarjonta, mutta toisaalta nykyistä selkeämpi profiloituminen mahdollistasi resurssien nykyistä voimakkaamman keskittämisen ja saattaisi tuoda mukanaan kilpailuetua liiketoimintaosaamisen koulutukseen.

## Oppimisen tavoitteet

Perustutkintostrategiassaan yliopisto korostaa mm. seuraavia tavoitteita:

- yhteistyötaidot, kuten vuorovaikutus- ja ryhmätyötaidot, tiedon hallinta, tunneäly
- monitaitoisuus, joka pyritään saavuttamaan yhteistyöllä muiden yliopistojen kanssa
- kansainvälisen toimintaympäristön edellyttämät valmiudet
- vuorovaikutteinen oppimisprosessi, jonka tavoitteena ovat tasokkaat oppimistulokset
- uusi toimiva oppimiskulttuuri, jonka tavoitteena on kehittyä oppimisen huippuyksiköksi
- elinikäisen oppimisen malliin perustuvan koulutustarjonnan luominen.

Näiden selkeiden tavoitteiden suuntaan yliopisto pyrkii niihin sisällyttämiensä arvojen – avoimuus, realismi, aikaansaamisen työmoraali – mukaisesti. Tuloksia näkyy vasta osittain. Vahva yhteisöllisyys antaa hyviä mahdollisuuksia kehittää uutta oppimisen kulttuuria.

Yleisenä oppimistavoitteena yliopisto korostaa opiskelijoiden harjaannuttamista monitieteelliseen ongelmanratkaisuun ja tiedon soveltamiseen sekä suomeksi että vieraalla kielellä, ensi sijassa englanniksi. Tämän tavoitteen toteutuminen vaatii opetussisältöjen integrointia siten, että opetussisällöt tukevat monitieteistä ongelmanratkaisua sekä tiedon soveltamista myös vieraalla kielellä.

Liiketoimintaosaamisen oppimistavoitteissa korostuvat vuorovaikutteisuus ja analyttinen tieteellisen oppimisen profiili. Oppimiskäsityksinä korostuvat mm. konstruktivistinen ja kokemuksellinen oppiminen. Oppimisen tavoitteissa korostetaan myös opettaja–opiskelija-suhteen sisältöä ns. opettaja on valmentaja -suhteenä. Kauppakorkeakoulussa on selkeästi tiedostettu oppimisen haasteet ja oppimisen monet muodot. Erityisesti ”Yritystoiminta ja tiimityöskentelytaidot” -opintojakson oppimisen tavoitteet on määritelty monialaisesti mukaan lukien oppijan oman vastuun korostaminen sekä oppimaan oppiminen jo opintojen alkuvaiheessa. Kauppakorkeakoulu tarjoaa mahdollisuuden varsin laajaan tiedollisen yrittäjyyden opiskeluun. Arviointiryhmä odotti kuitenkin esitettyä täsmällisempää näkemystä yrittäjävalmiuksien sisällyttämisestä opetuksen suunnitteluun, tavoitteisiin ja oppiainesisältöihin.

Oppimisen tavoitteiden kehittämisessä keskeiseksi haasteeksi nousee se, kuka asettaa oppimisen tavoitteet ja miten oppimisen tavoitteiden edistymistä seurataan. Tällä hetkellä opiskelijan omaa vastuuta korostava oppimiskulttuuri näkyy vielä varsin heikosti koko yliopiston toiminnassa. Yritysten tavoitteiden huomioon ottoa on sen sijaan oivallisella tavalla pyritty integroimaan jo ensimmäisen vuoden opintoihin opiskelijoiden ”kummiyritystoiminnan” avulla.

Arviointivierailun aikana tuli ilmi, etteivät koulutuksen tavoitteet ole opettajille eivätkä opiskelijoille selkeät, vaan pikemminkin hajanaiset ja liian laajoiksi koetut. Uhkana ovatkin opiskelijoiden ja valmistuneiden kokonaisnäkemysten puuttuminen ja hajanaiset tutkimukset. Mahdollisuuksia tarjoaisi esimerkiksi ydinainesanalyysi, jonka avulla kauppakorkeakoulu voisi hahmottaa koulutuksen ydinkompetensseja. KTM-koulutuksen tavoitteita voisi pohtia myös eri aineiden yhteistyönä.

## Koulutuksen suunnittelu ja kehittäminen

TuKKK:ssa opetusta suunnitellaan ja toteutetaan perustutkintostrategiassa asetettujen tavoitteiden mukaisesti. Opetuksen tavoitteet asetetaan tiede- ja opetusneuvostossa, jossa on opetus- että tutkimushenkilöstön sekä opiskelijoiden edustus. Opetussuunnitelmat tarkistetaan vuosittain.

Kauppakorkeakoululla on pyrkimystä ja halua opetuksen kehittämiseen, ja opetustarjonnassa näkyykin positiivisia uusia ideoita ja kokeiluja. Eräs esimerkki kehittämispyrkimyksestä on koulutuksen kehittämisen työryhmä, jonka teh-

tävänä on kartoittaa kehittämiskohteita ja valmistella toimenpide-ehdotuksia opetuksen, opiskelun ja tutkintorakenteiden kokonaisvaltaiseksi uudistamiseksi. Työryhmällä on paljon potentiaalia koulutuksen kehittäjänä ja muutosvoimana, mutta arviointiryhmälle jäi vaikutelma siitä, että sen potentiaalia ei tällä hetkellä täysin hyödynnetä.

Opetuksen suunnittelu TuKKK:ssa tapahtuu yliopistoille tyypilliseen tapaan resurssilähtöisesti. Opettajat ja heidän henkilökohtaiset kiinnostuksen kohteensa ovat opetustarjontaan suurimmin vaikuttavia tekijöitä. Ainekohtainen opetuksen suunnittelu on lähinnä opintojakson vastuuhenkilön tehtävä.

Nykyinen virkarakenne ja pienet laitokset estävät osin merkittävän ja systemaattisen kehittämistoiminnan. Arviointiryhmälle jäi vaikutelma, että opetustarjonnan suunnittelu on paikoitellen satunnaista ja lähtee opettajien odotuksista, kyvyistä ja intresseistä enemmän kuin siitä ajatuksesta, mitä valmiuksia opiskelijoilla halutaan valmistuessaan olevan. Uhkana voi olla se, että laitosten välinen yhteistyö opetustarjonnan suunnittelussa ja kehittämisessä jää yksittäisten toimijoiden varaan. Tämä malli on kuitenkin tuonut opetukseen myös uusia ideoita, johtanut kokeiluihin ja luonut mitä otollisinta maaperää sisältöjen ja niihin liittyvien opetusmenetelmien samanaikaiselle kehittämiselle.

Suunnittelun systematisointiin sekä kokonaisuuden koordinointiin voisi kiinnittää nykyistä enemmän huomiota, sillä tällä hetkellä siihen ei ole olemassa selkeitä prosesseja virallisten eri hallintoelimissä tapahtuvien hyväksyttämisten lisäksi. Myös työelämän vaatimuksien huomioon ottaminen opetussisällöissä on tällä hetkellä yksittäisten opettajien vastuulla ja työelämän muutoksiin vastaaaminen on lähinnä reagoimista sen sijaan, että opetustarjonnassa proaktiivisesti ja ennakoiden vastattaisiin työelämän tuleviin muutoksiin.

## Opetussisällöt, opetus ja oppimisympäristöt

TuKKK:n opetussisällöt rakentuvat perinteisen kauppatieteellisen oppiainejaon pohjalle. Opetustarjonta on laajaa. Opetustarjonta rakentuu vain vähäisessä määrin oppiainerajoja rikkoviin opetussisältöihin. Tämänäyttymisessä rakenteessa on se heikkous, että se tukee hyvin vähän laaja-alaisen, integroidun liiketoimintaosaamisen vaatimuksia. Kehittämishaasteena onkin lisätä aineiden välistä yhteistyötä, jolloin opetussisältöjä voitaisiin lähestyä nykyistä enemmän liiketoimintaosaamisen teema-alueista käsin. Tällöin opetussisällöt rakentuisivat enemmän ongelmalähtöisesti kuin perinteisen oppiainejaon mukaisesti. Tästä hyvänä käytänteenä on ensimmäisen vuoden opintokokonaisuus ”Yritystoiminta ja tiimityöskentelytaidot” (5 ov). Opetussisältöjen kehittämisessä myös kansainvälisyyden vaatimukset voitaisiin ottaa nykyistä vahvemmin huomioon.

TuKKK:ssa oppimisympäristö ymmärretään fyysisenä, älyllisenä ja sosiaalisena oppimisympäristönä, jossa painotetaan sekä opettajien ja opiskelijoiden vuorovaikutusta että yhteisöllisyyttä. Arviointivierailun aikana kävi ilmi, että opetushenkilöstö pitää oppimisympäristön yhteisöllisyyttä vahvuutena. Opetusohjelmissa on joitakin opintojaksoja ja toteutuksia (esim. kvalitatiiviset menetel-



mäopinnot, Innomarket-yksikön toiminta), joissa yhteisöllinen opintojen suunnittelu ja toteuttaminen ovat saaneet aikaan hyviä tuloksia.

Kauppakorkeakoulussa on meneillään useita mielenkiintoisia hankkeita opetuksen uudistamiseksi. Esimerkkinä arviointiryhmälle esiteltiin opettajien yhteistyöverkkona toimiva Integroitu Liiketoimintaosaamisen Oppimisverkko, joka kehittää useamman tieteenalan yhteisiä opintopaketteja ja uudistaa opetusmenetelmiä. Uuden oppimiskulttuurin käynnistymisestä kertovat myös gradujen vierihoito-ohjaus, opettajien työparityöskentely sekä työharjoittelu osana opiskelua. Myös tutkimuksen kytkentä opetukseen on löytämässä uutta suuntaa ja laajenemassa perinteisestä opettajien tutkimuksen tulosten tuomisesta opetuksen pohjaksi.

Opetusmenetelmien kehittäminen ja monipuolistaminen on haaste, samoin opettajaparien ja yhteisopettajuuden laajentaminen. Opetusjärjestelyjen haasteena on myös perusopinnot kiinnostavuuden lisääminen. Tyypillisesti perusopinnot ovat massaluentoja, joita tuetaan pienryhmissä tehtävillä harjoituksilla. Kehittämiskohteeksi nousee silloin se, miten nykyiset opetusjärjestelyt ja opetusmenetelmät tukevat yliopiston tavoitteena olevaa oppimiskulttuuria. Opiskelija-haastattelujen yhteydessä tuli esiin näkemys professorien vähäisestä näkymisestä opetuksessa, varsinkin opetuksen alkuvaiheessa.

Opetustyön kehittämisen kannustamisessa ovat käytössä mm. laitosten yhteiset tapaamiset, joissa opettajat esittelevät hyviä opetuskäytänteitään. Tämä tukee hyvin myös yhteisöllisyyden tavoitetta. Henkilökunnan kehityskeskustelut ovat kehittymässä, mutta eivät ole vielä systemaattisessa käytössä. Vaikka opetuksessa on monia hyviä käytänteitä ja niitä pyritäänkin jakamaan laajalle opettajajoukolle, olisi tärkeää saada yhä systemaattisemmin koko opetushenkilökunta innostettua opetuksen ja opetusmenetelmien kehittämiseen sekä hyvät käytänteet siirtymään yhä systemaattisemmin läpi koko kauppakorkeakoulun. Opettajien pedagogisten valmiuksien kehittämisessä on opiskelijoiden arvioinnin mukaan vielä parantamisen varaa.

## Oppiminen ja oppimistulokset

Henkilökohtaisilla opintosuunnitelmissa (HOPS) pyritään ohjaamaan pääaineen valintaa sekä kandidaatin työn ja pro gradu -tutkielman laatimista. HOPS:it eivät kuitenkaan ole systemaattisessa käytössä opintojen alusta alkaen. Hyvänä käytänteenä on laskentatoimen laitoksen malli, jossa opiskelusuunnitelma toimii ns. kehityskeskustelun perustana. Keskustelussa korostuvat osaamisen kehittämisen näkökulma, asiantuntijuus sekä laskentaekonomian työelämävalmiudet.

Arviointivierailun aikana ilmeni, että oppimisen arviointi on vielä osittaista ja satunnaista. Opiskelijoidenkin mielestä tentit ovat edelleen keskeinen oppimisen arviointimenetelmä, vaikka myös muita menetelmiä jonkin verran kokeillaan. Arviointi perustuu myös opiskelijoiden kurssipalautteisiin, opiskelijan ja opettajan dialogiin sekä SEFE:n toteuttamiin selvityksiin. Sen sijaan opiskeli-



joiden itsearviointikäytäntöjä on olemassa vähän. TuKKK on ollut sisäänotoltaan ja opiskelijamäärältään suhteellisen pieni yliopisto. Tämä on tuonut mahdollisuuden tuntea opiskelijat hyvin, eikä oppimisen edistymisen ongelmakenttä ole ollut samalla tavoin tiedon puutteesta riippuvainen kuin se nyt yliopiston kasvaessa alkaa olla. Uhkana voi olla, ettei oppimisen tuloksista enää välity riittävästi tietoa opettajille, eikä opiskelijoille itselleen.

Oppimisen ja oppimistulosten kehittämiskohteena on arvioinnin linkittäminen osaksi opintojakson suorittamista, jolloin esim. oppimispäiväkirjat ja itsearviointiraportit tukevat hyvin oppimista ja oppimistulosten arviointia. Kriittisen ajattelun kehittyminen ei yliopisto-opinnoissa kohdistu pelkästään argumentointitaitoihin, vaan myös siihen, missä määrin opiskelija oppii arvioimaan omaa oppimistaan ja oppimistuloksiaan systemaattisesti ja kriittisesti. Näitä taitoja tarvitaan myös työelämässä, jossa oppimaan oppimisen taidot korostuvat yhä vahvemmin osana työelämän muutoksen hallintaa.

### Tutkimus- ja kehittämistoiminta

Itsearviointiraportin mukaan TuKKK:ssa harjoitetaan paljon lähiympäristöä kehittävää tutkimusta. Työelämähaastattelujen yhteydessä yritysten kannanotot tukivat tätä tietoa. Työelämän edustajat korostivat, että erityisesti pro gradu -tutkielmat ovat työelämää palvelevia ja sitä hyödyntäviä. Markkinoinnin laitos on antanut opinnäytetöiden ohjausta ”vierihoitona”. Tämä asia on noteerattu myös Suomen Ekonomiliiton vuoden 2002 opetussuunnitelmapalkintona. Toinen näkökulma asiaan on tutkimuksen käyttäminen oppimismenetelmänä, mistä arviointiryhmä sai vain hajanaisia viitteitä. Kolmas näkökulma on tutkimustiedon käyttö opetuksessa muulla tavoin. Vaikutelmaksi jäi tiedon leviämisen olevan lähinnä tutkimuksessa mukana olevien opettajien omien tutkimusten tai teettämien tutkimusten hyödyntäminen. Laajempaa systematiikkaa ei tullut esille. Kauppakorkeakoulun johto, opettajat sekä yksi yrityselämän edustaja toivat esille kauppakorkeakoulun tiiviit yhteydet funktionaalisten elintarvikkeiden tutkimukseen. Tätä monitieteellisyden aluetta voidaan pitää Suomen korkeakoulumaailmassa hyvänä avauksena ja käytäntönä.

Viitteitä oman toiminnan tutkimuksesta ei arviointivierailun aikana tullut esille. Arviointiryhmälle jäi vaikutelma, että Tulevaisuuden tutkimuskeskus elää omaa elämäänsä, eikä se kovinkaan vahvasti tue yliopiston toimintaa strategia-työn tai opetuksen osalta. Arviointiryhmä ei kuitenkaan perehtynyt tulevaisuuden tutkimusyksikön varsinaiseen toimintaan.

### Työelämäyhteydet ja verkottuminen

TuKKK:lla on perinteisesti hyvät yhteydet alueen elinkeinoelämään. Alkuperäinen historia yksityisenä kauppakorkeakouluna loi nimenomaan rahoitustarpeita palvelevan verkoston ja erilaisia järjestelyjä, jotka ovat vuosikymmenten kuluessa kehittyneet ja osin muuttaneet muotoaan, mutta säilyneet koko ajan.

Nämä yhteydet ovat luonteeltaan ”institutionaalisia” ja sinänsä tärkeitä. Niiden rinnalle on syntynyt lähinnä opettajien henkilökohtaisten kontaktien kautta uusi verkosto, joka palvelee ensisijaisesti opetusta ja tutkimusta. Tästä hyvänä esimerkkinä on kummiyritystoiminta. Myös opinnäytetöiden teko työelämätarpeisiin on luonteva ja vakiintunut käytäntö. Elinkeinoelämän verkoston hoitoa voisi aktivoida ja systematisoida nimenomaan ei-institutionaalisen verkoston osalta. Arviointiryhmälle jäi osittain epäselväksi, millaisia erityispiirteitä Porin toimintayksikön elinkeinoelämäyhteyksillä on.

### Kansainvälinen toiminta

TuKKK:lla on laajat kansainväliset yliopistoyhteydet, jotka haastatteluissa syntyneen käsityksen mukaisesti ovat lähinnä tutkimusyhteyksiä ja paljon opettajakokohtaisia kontakteja. Näiden verkostojen kehittäminen ja kansainvälisillä yritysverkostoilla laajentaminen on selkeä haaste pienen korkeakouluyksikön osamisen monipuolistamiseksi.

Näkemyks kansainvälisestä toiminnasta on TuKKK:ssa perinteinen ja suppeahko, vahvasti opiskelija- ja opettajavaihtoon, tutkimukseen ja kielitaitoon perustuva. Kansainvälisiä tutkimusyhteyksiä on eri muodoissaan ja lyhytaikaisia tutkimus- ja opetusvierailuja hyödynnetään opetuksessa. Kansainvälisessä toiminnassaan TuKKK on kehittänyt sekä opiskelijoiden että opettajien vaihtojärjestelmää ja onkin päässyt opiskelijavaihdossa verraten hyvin tuloksiin. Nämä ovat hyviä lähtökohtia, mutta nykyistä kokonaisvaltaisempaa ja laaja-alaisempaa, myös kansainvälistyvän elinkeinoelämän näkökulmia huomioon ottavaa strategiaa voisi arviointiryhmän mielestä harkita. Opiskelijat joka tapauksessa työskentelevät nykyistä moniarvoisemmassa ja entistä kansainvälisemmässä ympäristössä riippumatta siitä, onko yritys tai työpaikka Suomessa vai sen ulkopuolella.

Arviointiryhmän mielestä kauppakorkeakoulun tulisi kehittää nykyistä systemaattisempi kansainvälistymisstrategia alan tutkimusta ja opetusta ohjaamaan.

### Koulutuksen arviointi

Koulutuksen arviointijärjestelmät vaikuttavat perinteisiltä ja vahvasti opettajakeskeisiltä. Opiskelijoilla on palautteen antamisen mahdollisuus sekä sähköisessä muodossa että muutenkin. Sitä ei kuitenkaan ole systematisoitu eikä aktiivisesti tuoda esille.

Keskusteluja ongelmista ja käytänteistä on jo virinnyt, mutta arviointivierailun aikana ei tullut juurikaan esille uusia ratkaisumalleja. Kehittämishaasteena on koko arviointialueen uudelleen pohtiminen. Arviointimenetelmiä tulisi kehittää siihen suuntaan, että prosessiin voisivat opettajien lisäksi osallistua nykyistä vahvemmin opiskelijat ja elinkeinoelämä.

## Tiivistelmä arviointiryhmän havainnoista

### *Vahvuuksia ja hyviä käytänteitä*

1. TuKKK:n strateginen ajattelu on realistista ja strategiaa kehitetään jatkuvasti.
2. TuKKK on saanut oman alueensa elinkeinoelämän hyväksynnän ja vahvan tuen.
3. Ensimmäisen vuoden opiskelijoiden motivointijärjestelmä ja siihen olennaisena liittyvä kummiyritystoiminta tukee hyvin laaja-alaisen liiketoiminta-osaamisen kehittymistä.
4. Pro gradu -tutkielmien laatimisesta on pyritty kehittämään käytäntöön suuntautuva ja hyvin ohjattu prosessi.

### *Eryteisesti harkittavia kehityskohteita*

1. Koulutuksen suunnitteluprosessi vaatii edelleen systemaattista kehittämistä.
2. Tutkimustiedon levittäminen nykyistä laajemmin ja nopeammin opetuksen käyttöön sen tason ylläpitämiseksi on toivottavaa ja tarpeellista.
3. Yliopiston arviointijärjestelmien kehittäminen saattaisi tuoda sekä opetusmenetelmiin että opetuksen sisältöön uudenlaista toimintaa (hyvänä käytänteenä laskentatoimen laitoksen malli). Myös koko kauppakorkeakoulun itsearviointijärjestelmän ja mahdollisesti kansainvälisen arviointijärjestelmän käyttöönotto saattaisi nopeuttaa korkeakoulun kehitystä.
4. TuKKK voisi lisätä yhteistyötä muiden korkeakoulujen – erityisesti Åbo Akademin – kanssa liiketoimintaosaamista sisältävän opetuksen osalta.

## 4.5 Vaasan yliopisto ([www.uwasa.fi](http://www.uwasa.fi))

Vaasan yliopisto (VY) on valinnut arviointikohteeksi kauppatieteellisen tiedekunnan, jossa ovat edustettuina liiketaloustieteet (johtaminen ja organisaatiot; laskentatoimi ja rahoitus; markkinointi), talousoikeus ja kansantaloustiede.

Liiketoimintaosaamisen tiedekunta määrittelee seuraavasti: ”Liiketoimintaosaamista on kyky luoda, tutkia ja kehittää liiketaloudellista toimintaa. Tähän sisältyy myös olemassa olevan liiketoiminnan kehittäminen; yrityksen koko elinkaari. Liiketoimintaosaajan profiili on monipuolinen. Hän on innovaatiojohtaja, jolla on kyky toimia ryhmässä, olla vuorovaikuttaja, koota verkostoja ja toimia innovaatioprosesseissa niitä aktivoiden.”

### Tausta

Vaasan yliopisto aloitti toimintansa yksityisenä kauppakorkeakouluna vuonna 1968. Kauppakorkeakoulu valtiollistettiin vuonna 1977 ja muutettiin yliopistoksi vuonna 1991. Kauppatieteellinen perinne näkyy vahvasti yliopiston tieteenalarakenteessa: kauppatieteellinen koulutusala on edelleen yliopiston suurin.

Yliopiston organisaatiota on vuonna 2002 uudistettu niin, että laskentatoimi ja rahoitus on siirretty uuteen kauppatieteelliseen tiedekuntaan muiden liiketaloustieteiden joukkoon. Haasteena onkin uuden tiedekunnan rakenteen muovaaminen sellaiseksi, että vanhat ja uudet laitokset eivät toimisi erillisinä siiloina, vaan liiketoimintaosaamisen oppiminen saadaan yhdeksi yhtenäiseksi, koko tiedekunnan kattavaksi prosessiksi.

Vaasan yliopiston strategiaprosessi on käynnistetty koko yliopiston tasolla. Strategiatyön välineenä käytetään Balanced Scorecard -mittaristoa. Kauppatieteellisellä tiedekunnalla on strategiatyössä merkittävä rooli BSC-mallin soveltamisessa ja käyttöönotossa. Strategiaprosessiin on osallistuttu monella tasolla (yritysverkostot, opiskelijat, tiedekunta/yliopisto), ja strateginen ajattelu on ollut avointa ja osallistavaa. Yliopisto on myös mukana laatimassa yhteistyön kehittämisen ja alueellisen vaikuttavuuden strategiaa alueella toimivien korkeakoulujen kanssa (Vaasa-konsortio). Kauppatieteellinen tiedekunta asemoituu vahvasti alueen kehittäjäksi ja yhteistyökumppaniksi. Tiedekunta näkee, että sen kilpailukyky ei niinkään muodostu opetuksen ja tutkimuksen sisällöistä, vaan tavasta toimia joustavasti.

Kauppatieteellisen tiedekunnan strategiatyön seuraavana askeleena on arviointiryhmän mielestä päättää siitä, kuinka näkemystasoinen prosessiajattelu voidaan viedä monipuolisesti käytäntöön tiedekunnan opetuksen, tutkimuksen ja yritysyhteistyön organisoinnissa. Johtamisen painopisteen tulisi siirtyä instituutiokeskeisyydestä prosessijohtamiseen. Tämä vaatii prosessien vastuuhenkilöiden nimeämistä, prosessien tavoitteiden määrittelyä sekä prosessijohtamisen kehittämistä.

Yliopistolla ja sen kauppatieteellisellä koulutuksella on selkeä visio ja strategia omasta tulevaisuudestaan. Sen ytimenä on korkeatasoinen, oman profiilin omaava tieteellinen tutkimus ja siihen perustuva koulutus. Sen lisäksi ydinalueeseen kuuluu itsearviointiraportin mukaan vahva panos liiketoimintaosaamisen tiedon jalostamiseen ja välittämiseen yhteiskunnan muille toimijoille. Tässä tehtävässä yliopisto pyrkii vahvaan verkottumiseen muiden saman alan toimijoiden kanssa.

## Oppimisen tavoitteet

Kauppatieteellisessä tiedekunnassa on kiinnitetty voimakkaasti huomiota oppimisen tavoitteisiin ja oppimiskäsityksiin. Opetuksen tavoitteena on valmentaa opiskelijoita haasteellisiin asiantuntija- ja johtotehtäviin, minkä vuoksi opetuksen tulee vastata myös työelämän tarpeisiin. Opetuksen tavoitteet asetetaan pääaineittain laitoksilla. Tämä lähtökohta rajaa tutkimustiedon ja soveltavan konsulttitiedon kombinoinnin ja välittämisen tapahtuvaksi oppiaineittain perusopetuksessa.

Kauppatieteellisen tiedekunnan näkemys liiketoimintaosaamisen oppimisesta perustuu määritelyihin ammattikuviin sekä opetuksen, tutkimuksen ja yritysten kehittämisen integrointiin. Erityisen ansiokasta on tiedon oppimis- ja luo-

mismekanismien pohdinta. Koulutuksen tuottamia kompetensseja on eritelty luovasti ja perustellusti. Liiketoimintaosaamisen perustana on akateeminen osaaminen, business-osaaminen (liike-elämän problematiikan ja toimintatapojen osaaminen) sekä konsultoiva osaaminen (ongelmanratkaisukyky, metodinen osaaminen, ilmaisukyky). Huomiota on kiinnitetty myös elinikäisten taitojen, kuten sosiaalisten valmiuksien, tiedonhankinnan, analysoinnin ja viestinnän osaamiseen.

Oppimisenäkemykset eivät ainakaan vielä toteutuneet oppimisprosesseissa, jotka ovat perinteisiä arvosanaopintoja. Opiskelijan on itse pidettävä huolta liiketoimintaosaamisensa kehittämisestä luomalla oma opintosuunnitelmansa opintojaksojen ja sivuaineopintojen valinnoilla sekä hakeutumalla tutkimushankkeisiin ja soveltavan tiedon kehittämissyhteisiin osana opintojaan. Arviointiryhmän mielestä kehittämistä on vielä oppimisen tavoitteiden jalkauttamisessa enimmäkseen tiiviimmin myös opiskelijan tavoitteiksi. Vaikka opetusohjelmat ovat hyvin laadittuja ja oppimisen tavoitteet perustuvat osin ammattikuvien analysointiin, opiskelijat seuraavat oppimisensa edistymistä ja omien tavoitteidensa saavuttamista vielä varsin vähän. Tässä suhteessa henkilökohtaisten opintosuunnitelmien (HOPS) käytäntö voisi tukea hyvin opiskelijan yksilöllistä oppimisen tavoitteiden analysointia.

### Koulutuksen suunnittelu ja kehittäminen

Vaasan yliopiston liiketoimintaosaamisen suuntaaminen ja kehittäminen näkyy hyvin sekä korkeakoulu- ja yritys yhteistyössä että täydennyskoulutuksen alueilla (esim. Vaasa-konsortio, Levón-instituutti, alueelliseen vaikuttavuuteen tähtäävä LIITOS-ohjelma, ALKU1 eli kauppatieteellisen alan virtuaaliopetus Kuu-siokunnissa). Yliopisto on itsearviointiraportissaan pohtinut onnistuneella ja innovatiivisella tavalla liiketoimintaosaamisen käsitettä ja siinä yhteyttä perustutkimukseen ja tiedon siirtämiseen. Samoin liiketoimintaosaamisen tuotteistamisen ja kaupallistamisen ongelmaa on itsearviointiraportin mukaan yliopistossa pohdittu. Ratkaisuksi on perustettu kuluttajakäyttäytymisen ja toimialojen uudistumisen kehittämissyksiköt sekä kehitetty soveltavaa opetusta tuotekonseptointiin ja lanseeraussuunnitteluun. Tässä Vaasan yliopisto on edellä muita kaupallisen alan koulutusyksiköitä.

Kauppatieteellisen tiedekunnan koulutuksen ja opetustarjonnan suunnittelu ja kehittäminen perustuvat laitosten tutkimustiedon välittämiseen opetukseen sekä työelämän vaatimusten tunnistamiseen. Perusopetuksen opetustarjonnan suunnittelu- ja kehittämisprosessi perustuu voimakkaasti laitosten sisäiseen suunnitteluun, johon osallistuu laajasti koko laitoksen henkilöstö. Koko tiedekunnan tasolla ei ole käytössä yhteistä koulutuksen suunnittelu- ja kehittämisprosessia. Opiskelijoiden näkemykset välittyvät opetustarjonnan kehittämiseen pääasiassa opintojaksojen kurssiarvioiden kautta. Yritysten osallistumista varten ei ole tältä osin mitään järjestelmää.

Yliopiston nykyinen laitosrakenne ei tue hyvin koulutuksen monitieteellistä kehittämistyötä ja opetuksen yhteissuunnittelua. Yliopiston monipuolinen tutkimustyö ja vahvat yrityskontaktit huomioon ottaen olisi syytä pohtia, millainen olisi opetuksen suunnittelujärjestelmä, jossa eri tavoin hankittu tieto sulatetaan yhdeksi näkemykseksi niistä tulevaisuuden kompetensseista, joista voisi johtaa Vaasan yliopiston kandidaatti- ja maisterikoulutuksen tavoitteet ja sisällöt. Tähän prosessiin tulisi tuoda myös työelämän monialaisissa tutkimushankkeissa tuotettu tieto (esim. SYLT = Strategisen Yritysjohdon Laskentatoimen Tutkimusyksikkö; EU-hanke Virtus; laitosten omat tutkimushankkeet). Kansainvälisen liiketoimintaosaamisen integrointi tutkimuksen, opetuksen ja yritysyhteistyön tasolla vaatii vielä kehittämistä.

### Opetussisällöt, opetus ja oppimisympäristöt

Kauppateieteellisen tiedekunnan opetussisällöt rakentuvat oppiaineiden piirissä tehtävän tutkimuksen vahvuusalueista. Tämän lisäksi opetussisältöjen kehittämisen lähtökohtana on ollut liiketoimintaosaamisen tulevaisuuden työtehtävien tunnistaminen (esim. rahoituksen työtehtävät), joiden perusteella opetussisältöjä on kehitetty ainakin osittain tulevaisuuden ammatillisten profiilien suuntaan. Opinto-ohjelmat, koulutusohjelmat sekä opetussisällöt on kuvattu selkeästi opinto-oppaassa. Sekä kansainvälisyys että erityisesti yrittäjyys nähdään opetussisällöissä moniulotteisina valmiuksina, taitoina ja tietoina.

Arviointivierailun aikana opetuksen vastuuhenkilöt korostivat, että tiedekunnassa on vallalla konstruktivistinen oppimisenäkemyks, joka näkyy opetuksessa ja oppimisympäristöissä. Käytössä on monipuolisia opetusmenetelmiä (oppimispäiväkirjat, case-oppiminen, ryhmätyöt), joita sovelletaan aineen luonteen mukaan. Opiskelijoita tuetaan suunnittelemaan moniaineisia tutkintokokonaisuuksia antamalla suosituksia pääainetta tukeviksi kurseiksi toisilta laitoksilta. Opetussisältöihin liittyvänä kehittämishaasteena on arviointiryhmän näkemyksen mukaan ainelaitosten osaamisen nykyistä tehokkaampi hyödyntäminen. Opetuksen sisältö on organisoitu pitkälti oppiaineiden omista lähtökohdista käsin. Kehitystyössä kannattaa hyödyntää jo joillakin laitoksilla toteutettujen työelämälähtöisten case-opetuskokonaisuuksien kokemuksia. Case-kokonaisuuksien ongelmat ovat teemakohtaisia, jolloin opetussisällöissä näkyy usean oppiaineen osaaminen. Näissä hankkeissa yhdistyvät hyvin liiketoimintaosaamisen opetussisältöjen vaatimukset tiedon, osaamisen ja luovuuden yhdistämisestä.

Arviointiryhmän saaman vaikutelman perusteella tiedekunnan oppimisympäristö ja ilmapiiri ovat erittäin yhteisöllisiä. Opetusta selvästi arvostetaan tiedekunnassa: opetus katsotaan meriitiksi, virantäytössä käytetään opetusportfolioita ja opettajia pyritään motivoimaan opetukseen, mikä näkyi mm. kehitteillä olleesta tulospalkkausjärjestelmästä. Opetukseen ja opintojen ohjaukseen panostetaan erityisesti johtamisen laitoksella, jossa opettajat suorittavat laajasti pedagogisia opintoja.

Virtuaalisen oppimisympäristöjen kehittämistä varten on perustettu yhteinen kolmen yliopiston oppimiskeskus. Oppimisympäristöjen työelämälähtöisyyttä tukee Science Park -yrityskeskus.

Yliopisto on selkeästi panostanut yrittäjyyden tutkimukseen ja opetukseen. Se on selkeästi ulottanut tällä osa-alueella vaikutustaan koko Pohjanmaan ammattikorkeakoulusektorille. Itsearviointiraportin kuvaus on tältä osin erittäin laaja ja seikkaperäinen.

Tiedekunnalla riittää kuitenkin vielä haasteita oppimisenäkemyksen laajassa ja systemaattisessa realisoitumisessa käytännön toimintaan kaikilla laitoksilla. Myös laitosrajojen ylittäminen ja relevanttien tutkintokokonaisuuksien luominen laitosrajojen yli luo haasteita. Tällä hetkellä opinnot ovat pirstaloituneita, ja opiskelijat kokevat, ettei heitä riittävästi ohjata ja tueta opintojen aikana mielekkäiden opintokokonaisuuksien luomisessa sekä opintojen etenemisessä. Opiskelijat toivoivat opintoihin myös lisää pienryhmätyöskentelyä.

Opetuksen kehittämisen haasteena on myös laitosten opetuksen ja tiedekunnan ilmaiseman oppimisen vision lähentäminen. Tämä vaatii pohdintaa siitä, kuinka nykyiset laitossidonnaiset opetusjärjestelyt tukevat liiketoimintaosaamisen oppimisen tavoitteita ja opetusta. Opetusmenetelmien monipuolistaminen tarjoaa myös mahdollisuuksia (mm. tutkimuksen hyödyntäminen opetusmenetelmänä, case-opetus/tutkimus). Oleellista on kehittää sellaisia opetusmenetelmiä, joilla tavoitteena olevaa liiketoimintaosaamista voidaan vahvistaa. Erityisesti opiskelijahaastatteluissa tuli lisäksi esille kirjaston kartuttamisen tarve nimenomaan kurssikirjojen osalta.

Vaasan yliopiston kauppatieteellisessä tiedekunnassa on motivoitunutta opetushenkilöstöä, joka on läpivienyt kunnianhimoisia opetusmenetelmien kehityshankkeita, esim. palkittu ”Kansainvälinen henkilöstöjohtaminen” -opetusjakso. Opetushenkilöstön pätevyudessa painotetaan tieteellisen pätevyuden ohella elinkeinoelämän tuntemusta, erityisesti EPANET-professuureissa, sekä opetusansioita. Opetushenkilöstöä on myös kannustettu pedagogisiin opintoihin, jotka ovat selkeästi vauhdittaneet uusia opetuskäytäntöjä mm. johtamisen laitoksella, esimerkiksi ”Johtaminen ja urasuunnittelu” -opintojakso. Motivointia ovat edesauttaneet vuosina 2000 ja 2002 johtamisen perusopintojaksolle myönnetty vuoden opetussaavutustunnustukset Suomen Ekonomiliitolta. Henkilöstö on kiinnostunut opetuksen kehittämisestä ja ilmapiiri on yhteistyölle suotuisa. Tiedekunnan johto on kannustava. Kannustaminen on näkynyt mm. vastuutehtävien jakamisessa.

## Oppiminen ja oppimistulokset

Kauppatieteellisen tiedekunnassa on pohdittu opiskelijoiden liiketoimintaosaamisen ydinvalmiuksien vaatimuksia. Oppimisessa korostetaan liiketoimintaosaamisen ohella yleisiä kvalifikaatioita, kuten tiimityötaitoja, analyttisyyttä, kieltaitoa ja työelämän vuorovaikutustaitoja. Myös opiskelijat tunnustavat nämä valmiudet osana oppimista. Opiskelijat arvioivat omaa oppimistaan harvoin, vaik-



ka henkilökohtainen opintosuunnitelma eli HOPS-käytäntö on olemassa. HOPS:n rooli on enemmänkin kurssien valintaan liittyvä sen sijaan, että se toimisi oppimisen tavoitteiden ja oppimistulosten arvioinnin välineenä. Opintosihiteerit ohjaavat ja tukevat opiskelijoita kurssien valintaa. Pro gradu -töiden ohjaukseen on kiinnitetty runsaasti huomiota, mutta selville ei käy se kuinka opinäytetyön aiheen valintaan liittyy oppimistavoitteiden asettaminen.

Arviointiryhmän näkemyksen mukaan oppimisprosessin arviointia tulisi kehittää niin, että se kattaa koko opintojen kulun. HOPS:n merkitys korostuu varsinkin silloin, kun opetusohjelmien modulaarisuutta lisätään. Oppimistulosten arvioinnin välineenä tulisi kehittää mm. opiskelijoiden itsearviointia, oppimispäiväkirjoja ja vertaisarviointia. Opiskelijan oppimisvalmiuksien tukeminen edesauttaa itseohjautuvuuden kehittymistä.

Soveltavat ja monipuoliset opetusmenetelmät johtavat opiskelijoiden mielestä hyvin oppimistuloksiin. Esimerkiksi johtamisen laitoksella toteutettavilla ”Itsetuntemus ja urasuunnittelu” -kurssilla (2 ov) sekä ”Työn, toimintojen ja prosessien organisointi” -kurssilla (2 ov) korostetaan oppimaan oppimista sekä opiskelijoiden itsearviointia. Oppimistulosten arviointi voisi kuitenkin olla systemaattisempaa.

### Tutkimus- ja kehittämistoiminta

Kauppateieteellisen tiedekunnan verkostosuhteet ovat rakentuneet tutkimusosaamisen perusteella. Levón-instituutti, SYLT ja Seinäjoen EPANET-hankkeet ovat esimerkkejä yliopiston liiketoimintaosaamisen tutkimus- ja kehittämistoimintaa harjoittavista yksiköistä. Työelämän kontaktipinta tutkimukseen on vahva. Eriyisesti Levón-insituutti toimii merkittävänä kanavana työelämän ja yliopiston osaamisen ja tutkimuksen yhdistämisessä. Tutkimus- ja kehityshankkeet koetaan alueella merkittävinä.

Arviointiryhmää jäivät askarruttamaan PK-yrityksiin liittyvän tutkimuksen ja opetuksen yhteistyömuodot. Arviointivierailun aikana ilmeni, ettei PK-yritysten tarjoamiin tutkimushankkeisiin ja niiden ongelmiin ole riittävää valmiutta tarttua, ei myöskään niiden kytkemiseen opetukseen. Työelämän edustajien haastattelussa kävi ilmi PK-yritysten toive päästä nykyistä paremmin mukaan sekä tutkimustoimintaan että sitä myötä vaikuttamaan opetussisältöihin. Haasteena onkin PK-yrityskentän tutkimushankkeiden käynnistäminen niin, että hankkeissa toimii yrityksiä, opiskelijoita ja opettajia. Näin PK-yritykset voisivat toimia nykyistä voimakkaammin myös opiskelijoiden toivoman case-opetuksen kontekstina.

Opinäytetyön tekemistä on tuettu jopa Helsingissä pidetyin rästisessioin. Opiskelijat kokevat SYLT:n ja muut tutkimuskeskukset hyviksi pro gradu -aiheiden lähteiksi, koska niissä tutkimus- ja kehittämistoiminta integroituvat luontevasti. Laskentatoimi oppiaineessa on myös käytössä monipuolisia gradutyökentelyä tukevia menetelmiä, jotka auttavat opiskelijoita etenemään opinnoissaan. Opintojen loppuunsaattamista edesauttaa johtamisen aineessa gradutyökentelyn aloittamiseen liittyvät joustavat aikataulut.



## Työelämäyhteydet ja verkottuminen

Vaasa-konsortio on hyvä alku laajalle yhteistyölle ja Vaasan nostamiselle näkyväksi alan laadukkaan tutkimuksen, mutta vielä vahvemmin erinomaisen opetuksen ja soveltavan tiedon levittämisen keskuksiksi maassamme. Uumajan saaminen mukaan konsortioon olisi arviointiryhmän mielestä tärkeä asia.

Tuntuva osa työelämäyhteyksiä kanavoituu Levónin, RASI:n (Rahoitus- ja sijoitusinstituutti) ja SYLT:n kautta, mutta myös suoria yritysytymiä on runsaasti. Hyvä esimerkki paikallisen tason työelämäyhteyksistä on johtamisen laitoksella kerran kuukaudessa kokoontuva HRM-klubi, jonka toimintaan osallistuu 20-30 henkilöä. Muodolliset työelämän edustukset korkeakoulun hallituksessa ja neuvottelukunnassa ovat olemassa ja ne ovat myös ilmeisen toimivia.

Kuitenkin arviointiryhmälle jäi se käsitys, että yhteydenpito yrityksiin on suurelta osin opettajien henkilökohtaisen kiinnostuksen ja innostuksen varassa. Lisäksi yhteydet painottuvat muutamiin tiiviisiin yhteyksiin, kuten huonekalualalle ja isoihin yrityksiin (esim. ABB) mutta PK-yritysytymet jäävät hankalammin hoidettavina vähemmälle kuin ehkä olisi tarkoituksenmukaista. Voisi myös pohtia, olisiko alumnitoiminnalla ja sen kehittämisellä tässä työssä annettavaa sekä yliopistolle että yrityksille.

Vaasan yliopisto on verkottunut yritysverkkojen lisäksi nimenomaan pohjalaisten korkeakoulujen kanssa. Verkottumisesta on hyvä näkemys ja konkreettista toimintaakin on erityisesti lähialueella. Merkittäviä hankkeita ovat korkeakoulujen yhteinen tiedekirjasto Tritonia (2001), Uumaja–Interreg-virtuaaliyliopisto sekä kahdenkeskinen yhteydenpito ulko- ja kotimaisiin yliopistoihin. Erityisesti arviointiryhmää ilahdutti Vaasa-konsortiohanke, joka parhaimmillaan voi tuoda monipuolista ja uutta ajattelua korkeakoulumaailmaan.

## Kansainvälinen toiminta

Kansainvälisessä toiminnassa on otettu huomioon tiedekunnan profiloidut painopistealueet. Kansainväliset yhteistyöohjelmat tuovat koulutukseen lisää kansainvälisistä osaamista ja uusia näkökulmia. Erityisesti laskentatoimi oppiaineen kansainvälisissä yhteyksissä pyritään pitkäaikaiseen partneritoimintaan: ulkomaalaisia vierailijoita käy laitoksella säännöllisesti vuodesta toiseen. Kansainvälistä opiskelijavaihtoa hoidetaan yhteistyössä muiden paikallisten korkeakoulujen kanssa.

Kansainvälinen toiminta on yliopistoille ominaista toimintaa, jonka painopisteenä on mm. opettajavaihto, opiskelijavaihto, tutkimusyhteistyö ja vieraskielinen opetus. Kansainvälisen toiminnan lisäarvo on yliopistossa ymmärretty hyvin ja monipuolisesti. Kehittämiskohteena on sen pohtiminen, missä määrin kansainväliset verkostot hyödyttävät kansainvälisen liiketoimintaosaamisen kehittämistä. Etenkin yhteistyö Pohjoismaiden kanssa on vähäistä. Tässä kehittämistyössä alueen yritykset voitaisiin sitoa tiiviimmin kansainvälisen projektin toteuttamiseen. Suuri osa kansainvälisistä yhteyksistä on professorikohtaisia tutkimukseen liittyviä korkeakoulukontakteja, joiden toivoisi laajenevan korkea-

koulujen väliseksi ja tuovan ainesta perusopetukseen nykyistä nopeammin ja monipuolisemmin. Vieraskielisten ohjelmien merkitystä ja painoarvoa on myös syytä selkiyttää. Nykyistä laajempi ja systemaattisempi, priorisoitu kansainvälinen yhteistyö voisi tuoda lisäarvoa opetukseen. Kansainvälistymisstrategia puuttuu tai ainakaan se ei realisoitu käytännön toiminnassa.

## Koulutuksen arviointi

Tällä hetkellä koulutuksen arviointi on hyvin perinteistä: työelämän palaute tulee lähinnä SEFE:n raporttien kautta ja opiskelijoilta kurssikohtaisesti. Positiivista on, että opiskelijat kokevat voivansa vaikuttaa koulutuksen kehittämiseen arviointien avulla.

Yliopisto ottaa arviointi- ja palautetoiminnan vakavasti ja pyrkii kehittämään sitä. Haasteena on koulutuksen arvioinnin kehittäminen osana strategiatyötä: miten arvioidaan strategiassa korkealle priorisoituja asioita ja edistymistä niissä, esim. PK-yritysten tiedon tarpeeseen vastaamisessa tai ideoiden tuotteistamisessa ja kaupallistamisessa. Aivan samoin arviointijärjestelmän kehittämisessä on syytä pohtia, miten kauppatieteiden maisterin tulevaisuuden kompetenssien osaaminen kehittyy opiskelijoissa ja sitä kehittävä opetuksen tarjonta yliopistossa.

## Tiivistelmä arviointiryhmän havainnoista

### *Vahvuuksia ja hyviä käytänteitä*

1. Systemaattinen ja hyvin rakennettu BSC-järjestelmä tukee yliopiston strategia-prosessia.
2. Tutkimus- ja kehittämisyksiköt (esim. SYLT, RASI, Levón) tukevat hyvin työelämälähtöistä opetusta, tutkimusta ja yritysten kehittämistyötä.
3. Yliopisto on vahva maakunnallinen vaikuttaja.
4. Liiketoimintaosaamisen pedagogiset perustelut on oivallettu hyvin.
5. Tiedekunnan kehitysmuotoinen ilmapiiri tukee opetuksen kehittämispyrkimyksiä.

### *Erityisesti harkittavia kehityskohteita*

1. Tiedekunnan suuri haaste on laitosten välisen yhteistyön lisääminen ja syventäminen sekä hyvien käytänteiden siirtäminen yli laitosrajojen.
2. Nykyinen toimintatapa on selkeä vahvuus, uuden prosessiajattelun käyttöönotto opetuksen organisoimisessa ja kehittämisessä on haaste.
3. Business School -brandin luominen eli Vaasan kauppatieteiden tunnetuksi tekeminen on tärkeää.
4. Työelämäyhteyksiä on tarpeen kehittää ja systematisoida etenkin PK-yritysten suuntaan.

## 4.6 Helsingin liiketalouden ammattikorkeakoulu – Helsingfors yrkeshögskola för företagsekonomi ([www.helia.fi](http://www.helia.fi))

Helsingin liiketalouden ammattikorkeakoulu (Helia) on valinnut arviointikohdeeksi liiketalouden koulutuksen Helsingissä ja Porvoossa. Perusteluna on se, että nämä koulutukset ovat selkeimmin liiketoimintaosaamiseen tähtääviä.

Liiketoimintaosaamisen Helia määrittelee monipuolisten teoreettisten valmiuksien ja käytännön osaamisen yhdistelmäksi, jossa keskeisiä osaamisalueita ovat liiketoiminnan laaja-alainen hahmottaminen, liiketoimintaprosessien tuntemus, alueellisen, kansallisen ja kansainvälisen liiketoimintaympäristön merkityksen ymmärtäminen sekä eri kilpailutekijöiden tuntemus. Liiketoimintaosaaja on laatu tietoinen yhteistyökykyinen ja verkostoitumaan kykenevä asiantuntija, jolla on kyky kehittää omaa työtään ja osaamistaan. Painoalueita ovat yrittäjäyys, markkinointi ja asiakashallinta, laskentatoimi ja rahoitus, johtaminen ja esimiestyö, kansainvälinen yritystoiminta, ulkomaankauppa, viestintä- ja vuoro-vaikutustaidot sekä tietotekniikan osaaminen.

### Tausta

Helia toimii maantieteellisesti kahdella alueella (pääkaupunkiseutu ja Itä-Uusimaa/Porvo), kolmella kielellä (suomi, englanti ja ruotsi) ja usealla eri kampuksella Helsingin sisälläkin.

Arviointiryhmälle välittyi kuva, että Helian strategiaproessi on systemaattinen, suhteellisen kattava ja hyvin istutettu olemassa olevaan organisaatioon. Strategiatyöhön osallistuvat Helian eri yksiköt sekä ammattikorkeakoulun johto. Koulutusohjelmista ja opetusjaksoista vastaavat pystyvät hyvin vaikuttamaan Helian strategiaan ja käyttävät tätä mahdollisuutta aktiivisesti hyväkseen.

Strategiaproessi kytkeytyy toimintasuunnitelmiin mm. koulutusohjelmien tasolla, jossa BSC-mallia (Balanced Scorecard) on tarkoitus monipuolisesti soveltaa. Koulutusohjelmakohtaisessa strategiatyössä keskeisenä osa-alueena on koulutuksen ja opetuksen kehittäminen. Helia on asettanut toimintansa tavoitteet korkealle sekä kansallisessa (alan suosituin ja parhaiten työllistävä ammattikorkeakoulu) että kansainvälisessä toiminnassa (kansainvälinen opiskelu- ja työyhteisö, esim. Porvoon yksikkö; lähialuekaupan koulutuksen edelläkävijä Itä-Uudellamaalla). Strategia kattaa myös palvelutoiminnan, tutkimuksen, henkilöstön sekä tukitoimet, joiden kehittymistä seurataan tuloskorttien avulla. Strategiatyötä on pohdittu perustellusti ja sen laatimisessa on hyödynnetty ennakkotietoa esim. talouden, teknisen, sosioekonomisen ja koulutuspoliittisesta kehittymisen näkökulmasta.

Kehittämisen seuraava askel on strategiayön maastouttaminen niin, että strategiset tavoitteet selkiytyvät myös opetuksen ja liiketoimintaosaamisen kehittämisen tasoilla. Tällöin strategia toimii sekä opetuksen että henkilöstön kehittämisen keskeisenä välineenä. Liiketoimintaosaamisen ja oppimisenäkemyk-

sen tarkempi analyysi (miten metataitoja edistetään, mitä liiketoiminnan perusosaamisella Heliassa tarkoitetaan) auttaisi myös koulutusohjelmakohtaista kehittämistyötä. Heliassa on koulutusta ja opetusta järjestävä korkeakouluorganisaatio, jolloin oppiminen on eräs keskeinen ammattikorkeakoulun strategian laadullinen tavoite. Tulevaisuuden haasteina ovat monipuolisen yhteistyön lisääminen (korkeakoulut, yritykset, opettajat, opiskelijat), kansainvälistymisen laajentaminen sekä resurssien kohdentaminen strategian mukaisesti.

Ammattikorkeakoulun visiossa sanotaan, että Heliassa on vuonna 2006 toimialansa asiantuntevin ja laadukkain työelämän tarpeisiin vastaava koulutus ja että se on tuolloin suosituin ja parhaiten työllistävä ammattikorkeakoulu. Sijaintinsa vuoksi korkeakoululla on hyvät mahdollisuudet kehittää toimintaansa vision suuntaan. Heliassa pystyy valitsemaan erittäin hyvää opiskelija-ainesta, mikä mahdollistaa monipuolisen ja tasokkaan koulutusohjelman. Koska Helsinki myös vetää puoleensa ulkomaisia opiskelijoita, on Heliassa muita ammattikorkeakouluja paremmat mahdollisuudet rakentaa monipuolinen kansainvälinen ohjelmatarjonta.

Vuoden 2006 visio saisi kuitenkin olla huomattavasti nykyistä konkreettisempi, koska tulevat vahvuusalueet ja kilpailuedut luodaan jo tänään. Matkaa vuoden 2006 maailmaan voitaisiin tukea roadmap-työskentelyllä, jossa määritellään vuosittaisia tarkistuspisteitä ja niissä saavutettavia tasoja.

### Oppimisen tavoitteet

Heliassa tradenomin ammattikuvaa on eritelty ja pohdittu koulutuksen tavoitteiden asettamisen yhteydessä. Tradenomin kompetensseina tunnustetaan perinteinen liiketoimintaosaamisen substanssialue, metataidot, viestintätaidot, kulttuurien ja vieraiden kielten tuntemus, yrittäjäyys, kyky sopeutua muutokseen sekä paineensietokyky. Oppimisen tavoitteita seurataan mm. henkilökohtaisten opintosuunnitelmien (HOPS) avulla sekä osana PBL-opetusmenetelmän (Problem Based Learning) sovellutusta International Business -koulutusohjelmassa. Arviointiryhmälle jäi kuitenkin haastattelujen perusteella vaikutelma, että oppimiskäsitysten pohdinta ei ole kovin yleistä, esim. miten erilaista osaamista opitaan ja kuinka liiketoimintaosaamisen oppimistavoitteisiin päästään. Työelämävalmiuksien oppimistavoitteet on hyvin tunnustettu opettajien ja opiskelijoiden keskuudessa.

Oppimisen tavoitteet ovat selkeät ja yhtäpitävät korkeakoulun muotoileman liiketoimintaosaamisen määritelmän kanssa. Tavoitteet on viestitetty hyvin suunnittelujärjestelmän ja tuloskorttiajattelun välityksellä koko organisaatioon. Vuonna 2002 käyttöön otetut opettajien mentor-tiimit tukevat hyvin oppimisen tavoitteita sekä ammattikorkeakoulun, opettajien että opiskelijoiden näkökulmasta. Henkilökohtainen opintosuunnitelma, opinto-ohjaus ja mentoointi kaipaavat vielä tiivistämistä ja systematisointia.

Kehittämishaasteena on tradenomin ammatillisten osaamisalueiden konkretisointi ja niistä tiedottaminen sekä työelämälle että opiskelijoille.

## Koulutuksen suunnittelu ja kehittäminen

Koulutuksen ja opetuksen suunnittelusta ja kehittämisestä vastaavat ensisijaisesti yliopettajat ja opettajat, jotka muodostavat oman asiantuntijuutensa mukaisia osaamisryhmiä. Koulutusohjelman johtaja koordinoi kehittämistyötä. Opettajien osaamisryhmät ovat edustettuna yksiköiden kehittämisryhmässä. Kehittämisryhmän rooli on arvioida koulutusohjelmien kehittämistä sekä opetuksen suunnittelua. Työelämän näkemykset ja tieto kanavoituvat prosessiin neuvotteluntien, opettajien työelämäyhteyksien (harjoittelu, opinnäytetyö, kehittämisprojektit, yrityskoulutus) sekä partneriyritysten kautta. Opiskelijat osallistuvat neuvottelukuntiin sekä koulutuksen kehittämisryhmiin. Koulutuksen kehittämisessä hyödynnetään sekä tutkimustietoa (opettajien omat jatkotutkinnot ja tutkimukset) että työelämän opetusyhteistyötä.

Koulutuksen kehittäminen ja opetustarjonnan suunnittelu on sidottu voimakkaasti koulutusohjelman omaan kehittämiseen. Nykyistä laaja-alaisemman kehittämistyön haasteena (esim. hyvien käytänteiden levittämisessä) on koulutusohjelmien välisen yhteistyön lisääminen opetustarjonnan suunnittelussa.

Vuorovaikutus ympäröivän yritysmaailman kanssa on periaatteessa hyvä asia, mutta todellista integrointia opetussisältöihin on kehitettävä yritysmentorien ja alumnien kautta – tällä tavoin voidaan hyödyntää aktiivista palautetta opetuksesta ja oppimisesta välittömästi. Suunnitteluprosessin kautta vaikutus tapahtuu noin vuoden viiveellä. Yrityspalvelut-yksikön nivominen nykyistä kiinteämmin perustutkintokoulutuksen suunnitteluun saattaisi tuoda lisäarvoa opetustarjontaan.

## Opetussisällöt, opetus ja oppimisympäristöt

Liiketoimintaosaamisen opetussisällöt rakentuvat koulutusohjelmien profiilien pohjalta. Liiketoimintaosaamisen opetustarjonta on laajaa ja koulutusohjelmia toteutetaan myös ruotsiksi ja englanniksi. Opetustarjonta rakentuu liiketoimintaosaamisen ydinsubstanssialueista, joita ovat johtaminen, markkinointi, laskentatoimi ja rahoitus, kielet, juridiikka, kansantalous, kansainvälinen liiketoiminta ja tietojärjestelmät. Opetuksen sisällöt ja opintojen liittyminen toisiinsa on kuvattu hyvin opinto-oppaassa.

Ammattikorkeakoululla on varsin selvä näkemys opetussisältöjen oppiainekohtaisesta kehittämislinjasta. Opetussisältöjen kehittämisessä korkeakoulu painottaa tietoteknisten valmiuksien kehittämistä, kieli- ja kulttuuriosaamisen syventämistä, sosiaalisten taitojen kehittämistä sekä liiketoiminnan eettisen näkemyksen ja ympäristöosaamisen vahvistamista.

Opetussisältöjen kehittämiskohteena arviointiryhmä näkee opetussisältöjen integroinnin laaja-alaiseksi liiketoimintaosaamiseksi. Opetussisältöjen integroinnista on kokemuksia mm. ongelmalähtöiseen oppimiseen perustuvassa IB-koulutusohjelmassa. Sen sijaan laaja-alaisempaa opetussisältöjen integrointia toteutettiin vain muutamilla liiketalouden koulutusohjelman opintojaksoilla, kuten

”Yritystoiminta verkostoituneessa tietoyhteiskunnassa” (12 ov), ”Kilpailijastrategiseminaari” (4 ov) sekä ”Aloittavan yrityksen suunnittelu” (2 ov), jolla laaditaan 30–40-sivuinen liiketoimintasuunnitelma.

Opetussisällöissä yrittäjyys ei ole vahvasti esillä, vaikka Heliassa on yrittäjyyskoulutusta ja korkeakoululla on oma yritysautomo. Kehittämishaasteena korkeakoululla onkin yrittäjyyden opetussisältöjen ja yrittäjyyden oppimistavoitteiden pohtiminen: mitä yrittäjyyden valmiuksia voidaan ja halutaan kehittää sekä millaisilla opetusmenetelmällisillä ratkaisuilla laaja-alaista yrittäjyyttä voidaan edistää. Tältä osin toimintaa voidaan arviointiryhmän näkemyksen mukaan kehittää hyödyntämällä esimerkiksi uuden teknologian osaamista; uusi yritystoiminta voisi onnistua ja lähteä liikkeelle sen kantamana. Yrittäjyyskoulutus voisi tuoda valmiuksia käynnistää uuden teknologian yritystoimintaa eri rahoitusmuotoja hyödyntämällä.

Helian lähiympäristössä Helsingin seudulla on runsaasti muita korkeakouluja. Opiskelijalla on periaatteessa mahdollisuus valita opinto-ohjelmaansa kursseja myös Helian tarjonnan ulkopuolelta, mikä antaa runsaasti lisämahdollisuuksia tutkinnon sisällölliseen laajentamiseen. Näiden mahdollisuuksien hyödyntäminen – tekemällä vaihtoehdot näkyviksi opintopoluiksi – voisi avartaa kuvaa Heliasta merkittävänä, laaja-alaisena opiskeluympäristönä.

Liiketalouden koulutuksen opetuksessa käytetään luento-opetusta, ryhmätöitä, etätehtäviä, harjoituksia, tenttejä ja työelämälähtöisistä aiheista tehtäviä projektitöitä. Heliassa on kehitetty voimakkaasti verkkopedagogiikkaa. Verkkopohjainen oppimisympäristö (Blackboard) tukee hyvin opetukseen liittyvää tiedon välitystä sekä ohjausta. Yli 800 opintojakson ohjelmat sekä tehtäviä ja materiaaleja on jo verkossa. Ongelmalähtöisen oppimisen kehittämistyötä on tehty BBA-ohjelmassa jo kolme vuotta.

Opetusmenetelmien jatkuvaan kehittämiseen yhteistyö ammatillisen opettajakorkeakoulun kanssa antaa runsaasti hedelmällisiä mahdollisuuksia. Keskustelua on käytävä siitä, missä määrin esimerkiksi PBL-kokemuksia voidaan soveltaa eri koulutusohjelmien liiketoimintaosaamisen opetuksessa. Teemaopetuksen kehittämistä kannattaa jatkaa, sillä oppiaineiden rajoja rikkovat opintokokonaisuudet tukevat hyvin laaja-alaisen liiketoimintaosaamisen vaatimuksia.

Työelämälähtöiset opetusmenetelmät, kuten projektioppiminen, ovat työelämän asiantuntijuutta kehittäviä (esim. Porvoon yksikön toteuttama Rakenusmessu-projekti). Tämän tyyppisen opetuksen painoarvo ei tosin käy ilmi arviointiaineistosta. Työelämälähtöisten opetusmenetelmien kehittäminen edellyttää toimivia työelämäsuhteita koko opettajakunnalta. Erityisesti harjoittelun ja opinnäytetyön kokemukset ovat työelämässä myönteisiä. Työelämälähtöisen opetuksen kehittämishaasteena onkin lisätä hankkeita, joissa opiskelijat, opettajat ja yritysten edustajat toimivat yhdessä.

Arviointivierailun aikana kävi ilmi, että opetushenkilöstö on aktiivista ja kehittämishaluista. Oppimaan oppimisen tavoite on näkökulma, joka on saanut sekä opettajien että opiskelijoiden tuen. Oppimisympäristö kannustaa kokeilemaan uutta, ja johto tukee eri tavoin opettajien ammatillista kehittymistä, esi-

merkkeinä palkalliset jatko-opintoja tukevat jaksot, kansainvälinen vaihto, sisäinen koulutus, työhohaus, yrityshankkeet ja opettajien oma yritystoiminta. Heliassa ei ole systemaattista opetuksen kehittämisen kannustin- tai palkitsemisjärjestelmää, mutta sen sijaan käytössä ovat säännölliset henkilöstön kehityskeskustelut.

## Oppiminen ja oppimistulokset

Heliassa opiskelijoiden henkilökohtaiset opintosuunnitelmat (HOPS) ovat systemaattisessa käytössä. Joillakin kursseilla opiskelijat arvioivat oppimistaan ja oppimistuloksiaan HOPS:ien avulla. Joillakin opintojaksoilla käytetään opiskelijoiden itsearviointia sekä vertaisarviointeja (iltaopetus, BBA-ohjelma). Opiskelijoiden laatimat harjoitteluraportit ovat verkossa, jolloin opettajat voivat käyttää niiden sisältämää tietoa hyödyksi oppimistulosten arvioinnissa.

Kehittämistarvetta on liiketoimintaosaamisen oppimisprosessin ja -tulosten arvioinnin systematisoinnissa. Tässä yhteydessä mentor-opettajajärjestelmän kehittäminen on oleellista. ”Liiketalouden asiantuntijaksi kasvaminen” -opintojakson (3 ov) hyödyntäminen myös muissa liiketoimintaosaamisen opinnoissa edesauttaisi oppimisprosessin arviointia, kuten esimerkiksi portfolion laatiminen ja esittäminen osana viestinnän opintoja.

Työelämälähtöisten projektiopintojen oppimistulosten arvioinnissa työelämän arvioinnin sisällyttäminen oppimisen arviointiin on oleellista. Alumneilta koottavan palautetiedon hyödyntämistä oppimistulosten arvioinnissa voisi kehittää.

## Tutkimus- ja kehittämistoiminta

Heliassa tutkimus- ja kehittämistoiminnan merkitys on ymmärretty ja sitä arvostetaan. T&K-toimintaa koordinoi tutkimuspäällikkö. Osaamisaluetiimit ovat vastuussa tutkimuksen tulosten kytkemisestä opetustyyöhön. Tutkimustyötä tehdään myös oman toiminnan kehittämiseksi, mistä esimerkkeinä ovat sähköisen liiketoiminnan opetuksen kehittäminen ja PBL-menetelmän soveltaminen opetuksessa. Ammattikorkeakoulun Porvoon yksikkö on toteuttanut työelämän tutkimus- ja kehittämistarpeita koskeneen selvityksen Itä-Uudenmaan alueella. Keskeisenä haasteena on tutkimuksen, kehittämisen ja opetuksen yhteyden säilyttäminen sekä työelämän kehittämistarpeiden ennakointi ja tunnistaminen. Myös liiketoimintaosaamisen tutkimus- ja kehittämistyön painopistealueiden ja opetuksen ydiosaamisalueiden linkittäminen on oleellista.

Heliassa on käytössä ns. partneriyrittymalli, jonka tavoitteena on opiskelijan työllistymisen tukeminen (harjoittelu- ja opinnäytetyöyhteistyö, projektiyhteistyö) sekä yrityksen henkilöstön kehittäminen ja kouluttaminen. Partneriyhteistyö tarjoaa ammattikorkeakoululle luontevan väylän myös työelämän tutkimushankkeisiin ja opetusta tukevaan tutkimus- ja kehittämistyöhön. Tätä mallia tulisi laajentaa myös alueen PK-yritysten suuntaan, sillä ammattikorkea-



koulun opetusta kehittävän tutkimustyön tehtävänä on myös alueen PK-yritysten kehittäminen. Arviointiryhmälle ei syntynyt selkeää käsitystä opinnäytetöiden funktiosta osana opetus- ja T&K-toimintaa.

Tällä hetkellä T&K-toiminnan projektit vaikuttavat erillisiltä ja irrallisilta hankkeilta; varsinaista tutkimus- ja kehittämisohjelmaa tai strategiaa Heliassa ei ole. Sellaisen kehittäminen kuuluu kuitenkin olennaisena osana sellaisen korkeakoulun toimintaan, joka haluaa olla alansa huipulla jo vuonna 2006.

### Työelämäyhteydet ja verkottuminen

Helialla on käytössään ammattikorkeakoululle tyypilliset yritys- ja elinkeinoelämän kontaktit. Korkeakoululla on työelämäsuhteista vastaava yliopettaja ja työelämän edustajia on korkeakoulun hallituksessa ja neuvottelukunnissa. Arviointivierailulla haastatellut työelämän edustajat olivat tyytyväisiä korkeakoulun edustajien aktiivisuuteen yhteydenpidossa, samoin kuin opiskelijoiden laadukkuuteen. Korkeakoulu on tuotteistanut partnership-nimisenä yhteistyön muutamien (5) isojen yritysten ja organisaatioiden kanssa. Yritysyhteistyön kehittäminen ja systematisointi PK-yritysten suuntaan ja alumnitoiminnan aktivoiminen ovat arviointiryhmän näkemyksen mukaan kehittämiskohteita. Haasteena on myös tradenomin liiketoimintaosaamisen tunnetuksi tekeminen sekä työelämäverkostojen priorisointi, laajentaminen, dokumentointi ja asiakashallinta.

### Kansainvälinen toiminta

Kansainvälinen toiminta on verraten laajaa, mutta rajoittuu pääosin opettaja- ja opiskelijavaihtoon. Helialla on kansainvälisiä yhteyksiä yli 70 korkeakouluun, joista osa on määritelty avainpartnereiksi. Tulokortin tavoitteissa on opiskelijajetta opettajavaihdolle luotu tavoitteet. Opiskelijoiden 30 %:n osallistumisen vaihtotavoite vaikuttaa matalalta ottaen huomioon korkeakoulun näkemyksen ja vision sijoittumisessaan ammattikorkeakoulukenttään.

Kansainvälinen toiminta ilmenee myös mm. kansainvälisinä opiskelijoina, vierailevina luennoitsijoina sekä englanninkielisinä ohjelmina, joiden opetussäällöissä on kansainvälistymistä tukevia osioita. Itsearviointiraportissa muina kansainvälisen yhteistyön muotoina mainitaan double degree -ohjelmat, ulkomailla toteutettavat opintojaksot, ulkomaalaisille Suomessa toteutettavat opintojaksot, työharjoittelu ja yhteiset kehittämisprojektit.

Korkeakoulu ei ole raportissaan määritellyt, mitä se kansainvälisyydellä ja kansainvälisillä suhteilla tavoittelee, muuten kuin puhumalla ”Helian kehittämisestä kansainväliseksi yhteisöksi”. Kehittämishaasteena onkin kansainvälisen liiketoimintaosaamisen selkiyttäminen; mitä toiminnasta halutaan, millaisia tavoitteita vaihtoon liittyy, miten kansainvälisen liiketoimintaosaamisen vaatimukset näkyvät koko opetustarjonnassa sekä kuinka kansainvälisten partnereiden osaa-



mista ja tietotaitoa voidaan laajasti hyödyntää opetuksen kehittämisessä, kuten esimerkiksi yhteiset verkko-opintojaksot, opetusohjelmien benchmarking, kansainvälisten opintojen suunnittelu osana opiskelijan HOPS:ia ja harjoittelupaikkojen hyödyntämien kansainvälisessä yritys yhteistyössä. Myös BBA-koulutuksen ja vastaavasti Porvoon yksikön ruotsin- ja englanninkielisen koulutuksen nykyistä parempi kytkettävyys muihin koulutusohjelmiin loisi alan koulutukseen kotoperäistä kansainvälisyyttä.

Kansainvälisyyden voisi liittää nykyistä paremmin palvelemaan asettuja tutkimus- ja kehittämistyön sekä koulutuksen kansainvälistämisen tavoitteita.

## Koulutuksen arviointi

Heliassa ei ole käytössä koulutuksen arvioinnin systemaattista prosessia. Koulutuksen arviointia tapahtuu eri tasoilla, esimerkkeinä voidaan mainita kehittämisryhmä, opiskelijoiden ja henkilöstön yhteistyöfoorumina toimiva YTY-ryhmä, opintojaksopalautteet, PBL-arvioinnit BBA-ohjelmassa ja harjoitteluraporttien laatiminen. Arviointitiedon hyödyntäminen ei kuitenkaan tällä hetkellä ole järjestelmällistä.

## Tiivistelmä arviointiryhmän havainnoista

### *Vahvuuksia ja hyviä käytänteitä*

1. Koulutuksen tavoiteasetanta perustuu tradenomin ammattikuvan pohdintaan ja analysointiin. Opetussuunnitelma perustuu opiskelijan oppimispolun tukemiseen. Jokaisella opiskelijaryhmällä on oma mentor-opettaja.
2. Heliassa on kehitetty ja kokeiltu runsaasti verkkopedagogisia ratkaisuja.
3. PBL-menetelmää on hyvin tuloksin sovellettu IBS-koulutusohjelmassa.

### *Erityisesti harkittavia kehityskohteita*

1. Yritys yhteistyön kehittäminen mm. Partnership-mallia laajentamalla on suositeltavaa.
2. Opetus- ja opiskeluprosessin edelleen kehittämistä tarvitaan (vrt. liiketoimintaosaamisen sisältöoppimisen tavoitteet – opetusmenetelmän valinta – oppimistulosten arviointi).
3. Opettajakorkeakoulun kanssa tehtävää yhteistyötä voisi vahvistaa opetusmenetelmien kehittämisessä.
4. Koulutuksen arviointijärjestelmän systematisointi on suositeltavaa.

## 4.7 Keski-Pohjanmaan ammattikorkeakoulu – Mellersta Österbottens yrkeshögskola ([www.cop.fi](http://www.cop.fi))

Keski-Pohjanmaan ammattikorkeakoulu (KPAMK) on valinnut arviointikohteeksi liiketalouden ammattikorkeakoulututkintoon johtavan koulutuksen kokonaisuudessaan. Liiketoimintaosaamista sisältäviä koulutusohjelmia toteutetaan Kokkolassa, Pietarsaareissa ja Haapajärvellä.

Liiketoimintaosaaminen on ”kehittyvän työelämän edellyttämää liiketaloudellista ajattelua ja toimintatapojen hallintaa sekä yrittäjyyttä, ongelmanratkaisua, yhteistyötaitoja, kielitaitoa ja monikulttuurista kommunikointitaitoa. Liiketoimintaosaamiseen liittyy myös innovointikyky ja kyky tunnistaa, kehittää ja hyödyntää liiketoimintamahdollisuuksia.” Liiketoimintaosaamiseen sisältyvät keskeiset painoalueet ovat yrittäjyys, kansainvälisyys, toiminnanohjaus, tietojärjestelmät sekä sähköinen kauppa ja asiointi.

### Tausta

Keski-Pohjanmaan ammattikorkeakoulu on maakunnan ja erityisesti toiminta-alueensa Kokkolan, Ylivieskan, Pietarsaaren ja Haapajärven ammattikorkeakoulu. Sen vahvuuksia ovat kaksikielisyys ja verkottuminen Vaasan ja Jyväskylän yliopistojen sekä Åbo Akademin kanssa, joiden kautta se etsii uutta osaamista ja uusia vaikuttamismuotoja. Korkeakoulu pyrkii olemaan aidosti kansainvälinen, koska tähän on toisaalta vanhat perinteet Kokkolassa ja Pietarsaareissa ja toisaalta pohjalainen PK-sektori pyrkii kasvamaan kansainvälisillä markkinoilla. Työ maakunnassa on ennakkoluulotonta ja selvästi innovatiivista eli tällä saralla korkeakoulu tuo uutta osaamista alueen PK-sektorin yrityksille.

Ammattikorkeakoulu tunnistaa oman alueellisen asemansa ja roolinsa hyvin. Sen maantieteellinen toiminta-alue on kahden läänin ja usean maakunnan rajalla. Alueella on vahva kansainvälisen kaupan yrittämisen perinne. Korkeakoulu on otettu maakunnan tärkeäksi kehittämistyökaluksi ja se mielletään maakunnan keskeiseksi kehittämismootoriksi. Sillä on selkeä tehtävä alueen liiketoimintaosaamisen kehittämisessä. Alueelliset yksiköt ovat osittain profiloituneet. Keski-Pohjanmaan korkeakoulujen alueellisessa korkeakoulustrategiassa tavoitteena on alueen elinkeinojen kilpailukyvyyn kohottaminen ja liiketoimintaosaamisen vahvistaminen. Tämä kaikki on otettu huomioon korkeakoulun strategiaprosessissa ja toimintaa rakennetaan vastaamaan maakunnan tulevia tarpeita. Korkeakoulun johdon, opettajien, opiskelijoiden sekä maakunnan yrittäjien haastatteluissa tuli selvästi esille, että yrittäjyydellä on tässä korkeakoulussa keskeinen ja näkyvä rooli.

Ammattikorkeakoulun strategiaprosessi on systemaattinen, suhteellisen kattava ja hyvin istutettu olemassa olevaan organisaatioon. Strategia on laadittu vuoteen 2004 saakka. Strategiassa korostetaan elinkeino- ja työelämysuhteiden keskeistä roolia osana ammattikorkeakoulun opetusprosessia. Korkeakoulu tunnistaa alueen kehittämishaasteet, mm. muuttotappion hidastaminen, yrittä-

yyden edistäminen, kansainvälisyyden kehittäminen. Strategiassa näkyvät voimakkaasti verkostosuhteet. Esimerkiksi avoin verkostoammattikorkeakoulu AVERKO<sup>23</sup>, muu korkeakouluyhteistyö, alueen yritykset ja liiketoimintaosaamisen kehittämisverkosto LOKnet ovat strategian toteuttamisen välineitä. Ohjelmista ja opetusjaksoista vastaavat kokevat pystyvänsä hyvin vaikuttamaan korkeakoulun strategiaan ja sen kehittämiseen ja käyttävät tätä mahdollisuutta aktiivisesti hyväkseen.

Arviointiryhmän mielestä strategiatyöhön liittyvänä kehittämiskohteena on konkretisoida sekä visioita että strategiaa vuoteen 2010 ja kuvata, miten strategia tulee näkymään kilpailukyvyyn kasvuna. Tähän löytyy hyviä keinoja, kuten kehityspolun reimareita parin vuoden välitavoitteina, benchmarking-toimintaa verkostopartnerien kanssa ja jatkuvaa relevanttiuden ja innovatiivisuuden seuranta yrityselämän toimesta.

Vaikka korkeakoulu on tehnyt mittavaa työtä strategiakehityksessään, sen kannattanee pohtia aluetta nimenomaan kilpailun näkökulmasta. Kilpailua ei käydä pelkästään alueen parhaista opiskelijoista, vaan myös alueen ulkopuolisista opiskelijoista. Tämän lisäksi kilpailu ulottuu vahvasti myös yrityksiin. Millaisia tavoitteita korkeakoulu asettaa itselleen yritysten kouluttajana ja kehittäjänä? Arviointiryhmä ei tullut vakuuttuneeksi siitä, miten ammattikorkeakoulusta saadaan todella vetovoimainen yksikkö ja miten sen vaikutusta oman alueen kehittämiseen voidaan tehostaa. Eräänä pohtimisen aiheena voisi olla sekä strategian toteuttamisen ja organisaatorakenteiden samanaikainen kehittäminen.

## Oppimisen tavoitteet

Ammattikorkeakoulu on määritellyt liiketoimintaosaamisen laajasti, mutta sen kytkytyminen oppimisen tavoitteisiin jää osittain irralliseksi. Opettajien mukaan oppimisenäkemyksenä korostuu opiskelijan aktiivinen tiedonhankkijan ja tiedonrakentajan rooli sekä käytännön kokemuksen kautta oppiminen.

Liiketoimintaosaaminen konkretisoituu käytännönläheiseksi ammattikorkeakoulututkinnoksi, joka antaa sellaista osaamista ja valmiuksia, jotka vastaavat maakunnan yritysten tarpeita. Tutkinnossa korostetaan motivaation rakentamista sekä asenteen ja henkisen kasvun kehittämistä enemmän kuin teorian opettamista. Yrittäjyys on selvästi keskeinen tekijä oppimisen tavoitteissa. Valmiuksia kansainväliseen yritystoiminnan kehittämiseen luodaan tietoisesti, koska tämä nähdään keskeisenä osana maakunnan yritystoimintaa. Haastatellut opettajat olivat hyvien tietoisia liiketalouden ammattikorkeakoulututkinnon oppimisen tavoitteista. Kurssitarjonta oli rakennettu vastaamaan tavoitteita. Positiivista on, että myös opiskelijavalinnan tavoitteet ovat yhteneväiset oppimisen tavoitteiden kanssa ja että opiskelijoita valittaessa käytetään monipuolisia valintamenetelmiä.

<sup>23</sup> AVERKO = Keski-Pohjanmaan, Rovaniemen, Turun ja Vaasan yhteinen avoin verkostoammattikorkeakoulu.

Opettajaahaastattelussa esitettiin, että koulutuksen tavoitteena on ”hyvä tyyppi”. Hyviä tyyppisiä etsitään opiskelijavalinnassa ja sellaisia heidän halutaan olevan valmiina tradenomeinakin. Se, miten tämän tavoitteen toteutumista arvioidaan ja miten se realisoituu koulutuksessa, jäi arviointivierailun aikana epäselväksi.

Kehittämishaasteena on oppimisen tavoitteiden selkiyttäminen esimerkiksi ammattiprofiilien ja tulevaisuuden työtehtävien mukaan. Keskeistä on silloin se, kuinka oppimisen tavoitteissa näkyy opiskelijan oppimisvalmiuksien kehittäminen. Tradenomin kompetenssialueiden hahmottamisen kautta voidaan selkiyttää myös sitä, millaisia tavoitteita liiketoimintaosaamisen oppimiselle halutaan asettaa. Korkeakoulun kannattaneet pohtia myös opinnäytetöiden oppimistavoitteita ja yritysten hyötyjä avarakatseisesti. Tämä asia on sidoksissa myös opinnäytetöiden ohjaukseen.

### Koulutuksen suunnittelu ja kehittäminen

Koulutuksen ja opetustarjonnan suunnittelun ja kehittämisen vastuu on yliopettajilla, opettajilla sekä koulutusohjelman vastuuhenkilöillä. Suunnittelu- ja kehittämistyötä tehdään yliopettajien ja aineopettajien yhteistyönä. Opiskelijat ovat mukana koulutuksen kehittämisessä opiskelijakunnan kautta. Käytössä ei ole yhteistä liiketalouden alan suunnittelu- ja kehittämisprosessia. Kukin koulutusohjelma kehittää omaa opetustarjontaansa työelämän (esim. harjoittelu), opiskelijoiden (opintojaksopalautteet) ja opettajien palautteiden perusteella. Tässä käytännössä heikkoutena on se, että se ei tue eri yksiköiden ja eri koulutusohjelmien osaamisen hyödyntämistä. Työelämän näkökulma ja tieto siirtyy koulutuksen suunnitteluun ja kehittämiseen opettajien työelämäyhteyksien, liiketalouden neuvottelukunnan ja opiskelijoiden harjoittelun ja opinnäytetöiden kautta.

Liiketoimintaosaamisen kehittämisverkoston (LOKnet) toiminta on käynnistynyt vuonna 2001. Toiminnan tavoitteena on lisätä PK-yritysten ja ammattikorkeakoulujen vuorovaikutusta. Tämän hankkeen kokemuksia ja tietoa kannattaa edelleen hyödyntää liiketoimintaosaamisen opetustarjonnan suuntaamisessa ja kehittämisessä.

Koulutuksen suunnittelu ja kehittäminen perustuu voimakkaasti opintokokonaisuuksien omaan kehitystyöhön. Opetustarjonnan suunnittelu ja kehittäminen liiketoimintaosaamisen teema-alueista ja työelämän osaamistarpeista lähtien vaatii vielä työtä. Työelämäyhteistyö on hyvin vakiintunut, joten työelämän muutosten ennakoitietoa kannattaa käyttää koulutuksen ja opetustarjonnan suuntaamisessa ja kehittämisessä. Itsearviointiraportissa mainittiin oppimisprosessin arviointi- ja kehittämisjärjestelmä, jonka tuottamaa tietoa kannattaa viedä nykyistä lähemmäksi opetusohjelmien suunnittelu- ja kehittämistyötä.

## Opetussisällöt, opetus ja oppimisympäristöt

Liiketalouden opetussisällöt ovat rakentuneet koulutusohjelmittain. Opetussisällöt tukevat hyvin liiketoimintaosaamisen perinteisiä ydinalueita. Opetussisältöjä on myös kehitetty opettajien oman tutkimustiedon ja oppimateriaalituotannon perusteella. Kansainvälisen osaamisen vaatimukset tulevat hyvin esiin kansainvälisen kaupan ohjelmassa. Sen sijaan liiketoimintaosaamisen pohdinta ja liittyminen koulutuksen strategiaan kehittämistavoitteisiin jää puutteelliseksi. Kehittämishaasteena onkin liiketoimintaosaamisen määrittely sekä nykyisen koulutuksen painopistealueiden tarkastelu suhteessa korkeakoulun strategiaan painopistealueisiin. Keskeistä on silloin se, kuinka esimerkiksi kansainvälisyys nähdään liiketoimintaosaamisen profiloinnissa. Haasteena on myös liiketoimintaosaamisen kehittäminen monialaisessa koulutuksessa. Aihioita tähän suuntaan on nähtävissä mm. Pietarsaassa yhteisessä liiketalouden ja turkisanalan yksikössä.

Kehittämishaasteena on opetusaineiden tehokkaampi integrointi. Nykyiset suuntautumisvaihtoehdot ovat rakentuneet voimakkaasti oppiaineiden sisällöistä käsin. Opetussisällöissä esiintyy varsin vähän integroituneita liiketoimintaosaamisen opetussisältöjä. Esimerkiksi laskentatoimen ja taloushallinnon opetuksessa on ollut käytössä 3–5 opintoviikon laajuisia case-kursseja, jotka sisältyvät ja toteutustavaltaan ovat palvelleet erinomaisesti laaja-alaisen liiketoimintaosaamisen vaatimuksia. Työelämän ongelmien kytkemistä opetukseen on myös kehitettävä. Pohdittavaksi jää, missä määrin opiskelija voi hyödyntää eri koulutusohjelmien opetussisältöjä opiskelupaikkakunnasta riippumatta. Esimerkiksi verkko-opetuksen laajentaminen ja opetustarjonnan ”avaaminen” koulutusohjelmien välillä voisi olla tarkoituksenmukaista.

Yrittäjyys tulee hyvin esiin opetussisällöissä ja opiskelijoiden toiminnassa. Keski-Pohjanmaan ammattikorkeakoulun opiskelijoilla<sup>24</sup> on usein tavoitteena yrittäjäksi ryhtyminen jossakin vaiheessa. Harjoittelu on integroitu opetukseen, mikä on muihin ammattikorkeakouluihin verrattuna innovatiivinen ratkaisu ja osaltaan edesauttaa sitä, että opetus ja todellisuus saadaan hyvin synkronoitua.

Korkeakoulun oppimisympäristö vaikuttaa toimivalta. Opiskelijan aktiivista roolia oppijana korostetaan ja opetusmenetelmänä käytetään myös tekemällä oppimista. Opiskelijat arvostavat koulutuksessa käytettyjä erilaisia oppimismenetelmiä sekä käytännön ja teorian yhdistämistä ja kokevat näiden antavan hyviä valmiuksia työelämään. Myös pienet ryhmäkoot saivat opiskelijoilta kiitosta.

Myös opettajat korostavat opetusmenetelmien monipuolisuutta ja kokemuksen kautta oppimista. Opetuksen toteuttamisessa käytetään mm. case-opetusta, projektioppimista, harjoituksia, luentoja, ryhmätöitä. Projektihankkeita on to-

---

<sup>24</sup> Esimerkiksi arviointivierailun haastatteluun osallistuneista viidestä opiskelijasta kaikki ilmoittivat olevansa jossakin vaiheessa kiinnostuneita yrittäjäksi ryhtymisestä.

teutettu jonkin verran yli oppiainerajojen. Opetusmateriaaleina käytetään itsevalmistettuja case-aineistoja (esim. ruotsikielisen koulutusohjelman oppimateriaali), kirjallisuutta, opettajien omia materiaaleja sekä yrityksistä saatuja materiaaleja. Harjoittelua on kehitetty ns. hajautetun harjoittelun avulla, jolloin opiskelijat ovat kolme päivää viikossa työharjoittelussa ja kaksi päivää opintojensa parissa.

Ura- ja opinto-ohjaus vaikuttaa epäjärjestelmälliseltä ja opiskelijoiden mielestä riittämättömältä. Opiskelijoiden ohjaaminen ja heidän tukemisensa suuntautumisvaihtoehtojen valinnoissa vaikuttavat satunnaiselta. Mielekkäiden opintokokonaisuuksien luominen jää pitkälti opiskelijan vastuulle. Monipuolisempien valmiuksien luomiseksi opintojen valinnaisuutta ja joustavuutta voisi lisätä.

Opetuksen kehittämisessä opiskelijat toivovat lisää yritysvierailuja ja projektiopintoja. Perusopintojen eriyttämistä omiksi kokonaisuuksikseen ammatillista väylää ja lukioväylää tuleville opiskelijoille kannattaisi harkita. Kehittämissaasteena on verkko-oppimisympäristön kehittäminen. AVERKO on tästä hyvä esimerkki. Verkko-ympäristöön voisi siirtää opetusta tukevaa materiaalia ja ohjausta esim. omatoimisten harjoitusten tekemiseksi. Opinnäytetyövalmiuksien kehittäminen opintojen aikana (esim. tutkimuksen hyödyntäminen opetusmenetelmänä) sekä opinnäytetöiden kytkeminen nykyistä tiiviimmin alueen yritysten kehittämistehtävään ovat selviä kehittämistä edellyttäviä kohtia.

Henkilöstön kehittämistä tuetaan ja henkilöstön kanssa käydään säännöllisesti kehittämiskeskusteluja.

## Oppiminen ja oppimistulokset

Korkeakoulussa käydään opiskelijoiden kanssa kehityskeskustelut oppimisprosessin ja oppimistulosten arvioimiseksi. Opinnäytetyön ohjauksen tukemiseksi on käynnistynyt ns. mentor-kokeilu, jossa työelämässä oleva tradenomi (alumni) tukee ammattikorkeakoulussa opiskelevaa opinnäytetyön tekemisessä. Mentorijärjestelmä on opiskelijoiden apuna ja tukena myös opintojen loppuunsaattamisessa. Liiketalouden opiskelijat laativat ensimmäisenä opiskeluvuotenaan henkilökohtaisen opintosuunnitelman (HOPS), jota tarkennetaan suuntautumisvaihtoehdon valinnan yhteydessä. Sisäinen yrittäjyys on koulutuksessa voimakkaasti esillä ja toteutuu oppimistuloksissa. Ilmeistä on, että yrittäjyyden edistämisen tavoitteissa on onnistuttu: arviointivierailun aikana kaikissa haastatteluisa korostui myönteinen asenne yrittäjyyteen.

Kehittämissaasteena on lisätä opiskelijoiden oman oppimisen arvioinnin taitoja systemaattisesti. Tällä hetkellä opiskelijat tunnistavat arvioivansa oppimistaan tenttitulosten lisäksi vain harjoittelujakson aikana. Tällöin opiskelijat kokevat saavansa työelämän palautetta omasta oppimisestaan. Koko opintojen aikainen oppimistulosten arviointi on kuitenkin vähäistä. Opiskelijoiden ohjaaminen aktiiviseen oppimistulosten arviointiin voisi auttaa heitä näkemään omat ammatilliset vahvuutensa ja kehittämään sitä kautta itseluottamustaan, itsenäisen opiskelun taitojaan sekä omaa tradenomin ammattikuvaansa. Opiskelijat

kokivat, että ”pehmeitä” työelämävalmiuksia – esimerkiksi tiimityötä – voisi korostaa opintojen edetessä nykyistä enemmän. Myös opinnäytetyön oppimistavoitteen määrittelyyn ja työprosessin ohjaamiseen kannattanee kiinnittää huomiota.

### Tutkimus- ja kehittämistoiminta

Alueellinen yhteistyö ja verkostot ovat ratkaisevan tärkeä alueellisen kehittämisen väline.

Keski-Pohjanmaalla on voimakas ja kasvava tutkimuspalvelujen kysyntä ja valmius tukea käynnistyvää soveltavaa tutkimustoimintaa. Keski-Pohjanmaalla toimii n. 1 700 PK-yritystä, joten KPAMK:n markkinat ovat laajat, mutta samalla ohuet, koska PK-yritysten enemmistö muodostuu varsin pienistä yksiköistä. Silti on ilmeisen mahdollista saada korkeakoululle 150–200 projektiahiota vuodessa, mikä hyvinkin riittää T&K-toimintaa varten ja onnistuessaan avaa vahvoja tutkimuksen, opetuksen ja kehittämisen mahdollisuuksia.

KPAMK:n tutkimustoiminta hakee muotoaan ja rajankäynti yliopistojen tutkimustoimintaan on edelleen tekemättä. Kehittämistoiminnan pohjaksi tarvitaan tutkimustietoa. Mahdollinen etenemistie on laaja yhteistyö yliopistojen kanssa joko osaamisverkostojen tai yhteisten tutkimusohjelmien muodossa. Soveltavan tutkimuksen painopistealueiden määrittelemisen sekä T&K-toiminnan systemaattinen johtaminen ovat myös haasteita.

Ammattikorkeakoulun T&K-toiminnan koordinointi ja yhteistyö työelämän, ammattikorkeakoulujen sekä yliopistojen kanssa on organisoitu tutkimus- ja kehityspalveluyksiköksi CENTRIA tutkimus ja kehitys -aputoiminimen kautta. Alueelliset palveluyksiköt toimivat Haapajärvellä, Kokkolassa, Pietarsaareissa ja Ylivieskassa. Tähän saakka liiketalouden alan T&K-toiminta on painottunut opettajien jatkotutkimuksiin, joiden avulla on kehitetty myös ammattikorkeakoulun opetusta. Opiskelijoiden opinnäytetyöt nähdään osana T&K-toimintaa. Opinnäytetyön aiheen hankkiminen on kuitenkin pitkälti opiskelijan vastuulla. Itsearviointiraportin mukaan näyttää siltä, että opinnäytetyöt ovat suurelta osin muuhun opiskeluun integroimatta. Hyvänä suuntauksena on esimerkiksi taloushallinnon opinnäytetöiden vahva verkottuminen alueen yritysten tutkimus- ja kehittämistarpeisiin.

T&K-toiminnan kehittäminen edellyttää pohdintaa niistä liiketalousosaamisen tutkimus- ja kehitystyön ydinalueista, joilla alueen yritysten ja elinkeinoelämän kehittämistarpeisiin voidaan vastata. T&K-toiminnan kytkentä opetukseen nykyistä vahvemmin on mahdollisuus, joka on vielä käyttämättä korkeakoulun oman profiilin kehittämisessä. Tämä edellyttäisi liiketalouden alan opetussuunnitelmien uudistamista niin, että T&K-hankkeita voidaan sisällyttää osaksi opiskelijan opintoja (esim. syventävät monialaiset opintokokonaisuudet). Oleellista on myös pohtia sitä, mitä opinnäytetyötyöskentelyssä halutaan saavuttaa; priorisoidaanko opiskelijan oppimistavoitteita, yritysten kehittämistarpeita vai ammattikorkeakoulun asiantuntijuuden vahvistumista.



## Työelämäyhteydet ja verkottuminen

Verkottumisen tärkeys on korkeakoulussa ymmärretty hyvin. Liiketalouden opettajien työelämäyhteydet ovat toimivat ja yhteistyö alueen yritysten ja elinkeinoelämän kanssa on monipuolista. Opettaja–yritystyöpariajattelu on hyvä alku yritys-suhteiden kehittämiseksi. Myös opiskelija–yrittäjäparit tarjoavat mahdollisuuksia toteutuessaan. Lisäpanostuksia PK-yritysten yhteistyöhön saadaan LOKnet-verkoston kautta. Haastatellut työelämän edustajat kokevat ammattikorkeakoulun roolin merkittävänä. Erityisesti harjoittelu- ja opinnäytetyöyhteistyöhön ollaan tyytyväisiä. Sen sijaan haasteena on kehittää uusia yhteistyömuotoja, joiden avulla alueen yritysten monialaisen osaamisen tarpeeseen voidaan vastata. Vaikka vuorovaikutusta PK-yritysten kanssa on runsaasti, jäi haastatelluista vaikutelma, että suhteet kohdistuvat yhtäältä harvoihin yrityksiin ja toisaalta passiivisuuteen myös yritysten taholta. Ammattikorkeakoulun vetovoimaisuus ei kaikilta osin vakuuttanut arviointiryhmää.

Haasteena on myös verkostosuhteiden koordinointi ja verkostojen kautta saadun tiedon ja osaamisen levittäminen opetukseen. Korkeakoulujen välisen verkottumisen kautta on paikattu omia osaamispuutteita ja kehitetty sinänsä pienehkön ammattikorkeakoulun opetuksen tasoa. Verkottumiselta vaadittaviin tuloksiin kannattaa kiinnittää erityistä huomiota.

## Kansainvälinen toiminta

Kansainvälistyminen nähdään korkeakoulussa suhteellisen monipuolisesti sekä kotikansainvälistymisenä että perinteisinä vaihto-ohjelmina. Korkeakoulu on myös kiinnostunut kansainvälisestä kilpailukyvyystään ja harjoittaa kansainvälisiä benchmarking-toimintaa. Liiketalouden koulutusohjelmilla on lukuisia kansainvälisiä kontakteja. Erityisesti kansainvälisen kaupan koulutusohjelmassa kansainvälinen toiminta ja kansainvälisen liiketoimintaosaamisen oppiminen on vahvaa. Oppilaitoksella on merkittävää uskallusta ja ennakkoluulottomuutta kontaktien luonnissa mm. Kiinaan. Haasteena on kansainvälisen perustoiminnan edelleen kehittäminen (opiskelijavaihto, opettajavaihto, kansainvälinen asiantuntijavaihto). Tämän lisäksi kehittämishaasteena on kansainvälisen, englanninkielisen koulutuksen edelleen kehittäminen.

Vaikka korkeakoulun kansainvälistyminen on vahvaa, se ei kuitenkaan ole järjestelmällistä eikä strategisesti suunniteltua. Korkeakoulun tulisi panostaa erityisesti kansainvälisten kontaktiensa priorisointiin, niiden hoitamiseen ja ylläpitämiseen. Myös opiskelijoiden ulkokansainvälistymistä, esimerkiksi opiskelijavaihtoa, voisi vahvistaa. Ratkaisevan tärkeää on saada kansainvälinen toiminta tukemaan opetusta ja tutkimus- ja kehitystyötä ammattikorkeakoulun liiketalouden alalla. Keski-Pohjanmaalla on monia muita alueita paremmat mahdollisuudet ja suurempi tarve ottaa ulkomaalaisia, suomalaisen tutkinnon suorittaneita tradenomeja työelämään.



## Koulutuksen arviointi

Ammattikorkeakoululla on useita erillisiä koulutuksen arviointikäytäntöjä. Koulutuksen arviointia toteutetaan perinteisen opintojaksopalautteen avulla, neuvottelukunta arvioi koulutusta työelämän näkökulmasta, koulutusohjelman johtajat arvioivat koulutusta, lisäksi yliopettajien ja opettajien kehityskeskusteluissa sekä alumnien palautteista saadaan arviointitietoa.

Kehittämishaasteena on koko arviointiprosessin systematisointi sekä monipuolisen arviointitiedon hyödyntäminen opetuksen suunnittelussa ja kehittämisessä. Myös opiskelijoiden itsearviointitaitoja tulisi kehittää.

### Tiivistelmä arviointityhmän havainnoista

#### *Vahvuuksia ja hyviä käytänteitä*

1. LOKnet-verkosto konkreettisenä yritysten ja korkeakoulun suhteiden kehittämismallina vaikuttaa keskeiseltä ja toimivalta hankkeelta molemminpuolisen vuorovaikutuksen kehittämiseksi. Verkoston kehittäminen ja laajentaminen jopa valtakunnantason hankkeeksi kannattanee tutkia.
2. Yrittäjähenkisen asenne koko ammattikorkeakoulun toiminnassa on leimaa antava, vahva piirre lähes kaikelle toiminnalle.
3. Korkeakoulu on vahvasti sitoutunut omaan alueeseensa ja sen taloudellisen toiminnan kehittämiseen.
4. Korkeakoulu on kansainvälistynyt rohkeasti ja ennakkoluulottomasti.
5. Opiskelijoiden hajautettu harjoittelu on poikkeuksellinen, mutta toimiva malli.

#### *Erytisesti harkittavia kehityskohteita*

1. Korkeakoulun kannattaa pohtia strategisia valintojaan kilpailunäkökulmasta avaralla tavalla. Korkeakoulun vetovoimaisuus ja arvostus voisivat olla keskeisinä tavoitteina.
2. Korkeakoulun on syytä kehittää opetusohjelmiaan siten, että ne tukevat nykyistä paremmin laaja-alaisen liiketoimintaosaamisen oppimista.
3. Monialaisten tutkintojen kehittäminen ja liittäminen yrittäjäkoulutukseen saattaisi olla yksi tie kehittää toimialueen elinkeinoelämää ja toisaalta keino luoda korkeakoululle vahva omaleimainen asema.
4. Kansainvälistämisen tuomien kokemusten ja osaamisen konkretisointi laajalti omaan koulutukseen saattaisi olla jopa oma tutkimus- ja kehityshanke ammattikorkeakoulun sisällä.

## 4.8 Lahden ammattikorkeakoulu ([www.lamk.fi](http://www.lamk.fi))

Lahden ammattikorkeakoulu (LAMK) on valinnut arviointikohteeksi hallinnon ja kaupan koulutusalan.

Lahden ammattikorkeakoulun liiketalouden laitoksella liiketoimintaosaaminen määritellään kyvyksi ymmärtää yritystoimintaa kokonaisuutena, havaita uusia liiketoimintamahdollisuuksia ja kehittää niistä asiakkaiden tarpeita tyydyttäviä tuotteita ja palveluja sekä kyvyksi saada aikaan kannattavaa liiketoimintaa. Liiketoimintaosaamiseen kuuluvat oleellisina elementteinä sekä asiassällön hallintaa ja jatkuvaan kehittämiseen liittyvä osaaminen. Lisäksi liiketoimintaosaamiseen kuuluvat työelämässä yleisesti tarvittavat asenteelliset sekä toimintaan ja taitoihin liittyvät valmiudet.

Korkeakoulu on itsearviointiraportissaan nostanut toimintansa painopiste-alueiksi vuosille 2002–2006 kolme asiaa: opetuksen kehittäminen, tutkimus- ja kehitystoiminta sekä sisäinen kehittäminen.

### Tausta

Lahden ammattikorkeakoulun liiketalouden laitoksen tavoite on tarjota liiketalouden ammatilliseen osaamiseen johtavaa korkeakouluopetusta ja edistää yksilöiden, heidän työyhteisöjensä ja yhteiskunnan jatkuvaan kehittymistä. Ammattikorkeakoulun liiketalouden koulutus asemoi itsensä strategisesti korkeatasoisena kouluttajana ja vahvana alueellisena kehittäjänä. Sillä on hyvä kuva omasta osaamisestaan ja myös keskeisimmistä lähiaikojen kehittämistarpeistaan. Monialaisessa ammattikorkeakoulussa on ymmärretty myös eri alojen mahdollisuudet tutkintojen monipuolistamiselle.

Ammattikorkeakoulu on saavuttanut ensimmäisten kymmenen toimintavuotensa aikana merkittävän roolin alueellisena kehittäjänä. Tämä näkyy mm. ammattikorkeakoulun osallistumisena alueen strategiseen suunnitteluun ja koulutuksen kehittämistyöhön (mm. Metropoli-alueen strategia). Näyttää siltä, että ammattikorkeakoulun strategiaprosessin pääpaino on alueen toimijoiden – kaupungin ja alueen elinkeinoelämän vaikuttajien – välisessä yhteistyössä. Arviointivierailun aikaisissa opettajien haastatteluissa kävi ilmi, että korkeakoulun oman strategisen ajattelun pohtiminen ja jalkauttaminen liiketoimintaosaamisen opetuksen kehittämisessä on ollut sen sijaan vähäisempää. Korkeakoulu ei ole johdonmukaisesti rakentanut yhteyttä visionsa ja siihen kuuluvan asemoinnin ja tämän päivän toiminnan välille.

Arviointivierailun aikana käydyissä keskusteluissa sidosryhmät esittivät hyvin erilaisia näkemyksiä alan kehittämiskohteista. Opiskelijat esittivät kehittämiskohteiksi tiloja, työelämäyhteyksiä ja opettajien pätevyystason nostamista. Opettajat katsoivat tärkeimmiksi kehittämishaasteiksi T&K-toiminnan ja sen systemaattisuuden kehittämisen liiketoimintaosaamisessa, yrittäjyyden korostamisen sekä vuosisuunnitteluun panostamisen. Työelämän edustajat näkivät laajoina kehittämiskohteina koko LAMK:n profiilin terävöittämisen, opetussuunni-

telman rakenteen modernisoinnin ja nykyaikaistamisen sekä ammattikorkeakoulun kilpailuaseman pohtimisen.

Korkeakoulun johdon haastattelusta ilmeni, että strategiatyöhön halutaan panostaa esim. BSC-mallin (Balanced Scorecard) käyttöönoton avulla. Strategiatyön kehittymisestä kertoo se, että korkeakoulussa on käynnistetty systemaattinen koulutusohjelmien itsearviointi ja ristiinarviointi. Epäselväksi johdon ja opetushenkilöstön kanssa käydyissä keskusteluissa sen sijaan jäi, miten arviointia hyödynnetään ja mihin laajempaan kehittämiskontekstiin koulutusohjelmien itsearviointi liittyy.

## Oppimisen tavoitteet

Korkeakoulu on omaksunut liiketoimintaosaamisen määritelmän pääpiirteissään arviointiprojektin esittämässä muodossa. Tämän määritelmän jääminen irrallisen opetuksen todellisuudesta kuvastaa hyvin korkeakoulun strategian ja toiminnan välistä kuilua. Liiketoimintaosaamisen määritelmässä korkeakoulu korostaa ”kykyä ymmärtää yritystoimintaa kokonaisuutena, havaita uusia liiketoimintamahdollisuuksia ja kehittää niistä asiakkaiden tarpeita tyydyttäviä tuotteita”. Määritelmä on hyvä lähtökohta modernille integroidulle liiketoimintaosaamisen koulutukselle.

Tällä hetkellä opetus rakentuu oppiainekeskeisistä kursseista ja koulutusohjelmassa on vähän valinnan vapautta ja opetusta integroivia elementtejä. Portfolio-hanke ja siihen kytkeytyvä yritys yhteys ensimmäisenä opintovuonna on hyvä esimerkki integrointiyrityksestä. Yrityshankkeet ovat pääosin kapeahkoja, oppiainekohtaisia projekteja. Korkeakoulun olisi syytä jatkaa kehittämistyötään erityisesti opetuksen tavoitteista käsin ja määritellä, mitä asetetut tavoitteet edellyttävät päivittäiseltä opetukselta.

Opetushenkilökunnan kanssa käydyissä keskusteluissa kävi ilmi, ettei korkeakoulun liiketalouden ohjelmissa käytetä henkilökohtaisia opintosuunnitelmia (HOPS) oppimisen tavoitteiden asettamisessa ja seurannassa. Poikkeuksena on ammattikorkeakoulujen jatkotutkintokokeiluluvan saaneissa koulutusohjelmassa käytettävä HOPS. Jatko-opiskelija, hänen työnantajansa/työpaikkansa sekä oppilaitoksen vastuullinen ohjaaja ovat kiinteästi mukana tavoiteasetannassa. Hyvien käytänteiden siirtämistä perustutkintokoulutuksen kehittämiseen voisi tältä osin harkita.

Työelämän edustajien haastattelussa tradenomin liiketoimintaosaamisen kompetensseina tulivat esille mm. itseohjautuvuus ja analyttisyys sekä yritystoiminnan kokonaisuuden hallinta. Samassa haastattelussa toivottiin myös nykyistä selkeämpää profilia tradenomin osaamiselle. Sen sijaan opettajien, opiskelijoiden ja johdon keskusteluissa ei syntynyt selkää kuvaa siitä, millaisiin osaamisalueisiin/ammattillisiin kompetensseihin koulutus perustuu. Itsearviointiraportissa toisaalta todetaan yleisellä tasolla se, että koulutuksen päämääränä on osaaminen seuraavilla osa-alueilla: markkinointi, taloushallinto, tietojärjestelmien kehittäminen ja kansainvälinen toiminta. Tavoitteet ovat hyvin yleisiä, eivät-

kä ilmennä niitä strategisia painopistealueita liiketoimintaosaamisen koulutuksessa, joihin LAMK haluaa panostaa.

Arviointiryhmä esittää kehittämiskohteeksi liiketoimintaosaamisen pohtimisen kompetenssien avulla. Edelleen tulisi analysoida sitä, miten nykyiset opetusohjelmat ja valitut painopistealueet (esim. Heinolassa yritysviestintä) kehittävät niitä osaamisalueita, joihin koulutuksella pyritään.

### Koulutuksen suunnittelu ja kehittäminen

Tällä hetkellä yliopettajat vastaavat kukin oman aineensa tai aineryhmänsä opetuksen suunnittelusta ja kehittämisestä yhteistyössä muiden opettajien kanssa. Arviointivierailun aikana kävi ilmi, että toiminnassa on selvä työnjako, mutta toiminnan koordinoitua ei ole järjestetty niin, että sekä opiskelijoiden, työelämän ja opettajien joskus ristiriitaisetkin odotukset saataisiin mukaan kehittämistyöhön. Nykyisessä käytännössä on myös se vaara, että uudistus- ja kehitystyö jää liiaksi yksilöiden vastuulle ilman, että kehitystyössä otetaan huomioon kokonaisuus ja koulutuksen kehittämisen strategiset painopistealueet. Koulutusohjelmien itsearviointin merkitys koko koulutuksen kehittämisessä jäi myös epäselväksi. Positiivista nykyisessä suunnittelussa on se, että koulutusta on itsearviointiraportin mukaan kehitetty yhteistyössä työelämän kanssa ns. skenaariotyöskentelyn avulla.

### Opetussisällöt, opetus ja oppimisympäristöt

Uusimmat opetussuunnitelmat on otettu käyttöön parin viime vuoden aikana. Seuraavan kerran opetussuunnitelmia tarkistetaan vuonna 2004. Nykyiset opetussisällöt ovat varsin strukturoituja ja opiskelijoilla on vain vähän valinnan mahdollisuuksia (10 ov vapaasti valittavia opintoja). Suuntautumisvaihtoehtojen opintojen sisällöt noudattavat ammattiaineen sisäistä logiikkaa. Pohdittavaksi jää se, kuinka hyvin opetussisällöt ottavat huomioon joustavan työelämäyhteistyön, esimerkiksi työelämäprojektit. Pohdinnan arvoista on myös, miten strukturoidut suuntautumisvaihtoehdot vastaavat niitä liiketoimintaosaamisen osaamisalueita ja ydinkompetensseja, joita korkeakoulussa halutaan kehittää.

Yrittäjyyteen kannustaminen näkyy mm. yrityshautomo ITU:ssa ja Heinolan Majakka-hankkeessa. Tavoitteena on yhdistää korkeakoulun monialainen osaaminen kaupalliseksi tuotteiksi ja palveluiksi.

Itsearviointiraportista ja opetushenkilökunnan haastattelusta ilmeni, että korkeakoulussa on otettu käyttöön ensimmäisen vuoden opiskelijoiden portfolioyöskentely ja portfolio-opinnot. Opintojen tavoitteena on sitoa liiketoiminnan eri osa-alueita ja yritysten kehittämiskohteita opiskelijalle mielekkäiksi kokonaisuusiksi. Tätä käytännettä kannattaa jalostaa ja pohtia portfolion liittämistä laajempien työelämävalmiuksien kehittämiseen. Esimerkiksi yritysportfolioesitykset voitaisiin arvioida osana opiskelijan viestintätaitoja. Yritysportfolion aineksista ja materiaaleista opiskelijat voisivat työstää oppimateriaalia case-

neistona. Näihin aitoihin case-yrityskuvauksiin opiskelijat voisivat hakea lähdeaineistoa, julkaisuja, toimialatietoja jne. Tämänäyttöinen toimintamalli kehittää oppimätytyövalmiuksia, tutkivan oppimisen valmiuksia sekä harjaannuttaa opiskelijaa tiedonhankintaan ja analysointiin yritysten ongelma-alueiden parissa.

Korkeakoulussa tehdään aktiivista opetuksen ja oppimisympäristön kehittämistyötä. Erinomaisia esimerkkejä näistä ovat tuotekehitysprojekti Dynamo ja opiskelijoiden itsensä tuottama opetusmateriaali. Opetuksen kehittämiskohteina opettajat, opiskelijat ja työelämän edustajat ottivat esille mm. opetusmenetelmien monipuolisen kehittämisen, PBL-tyyppiset (Problem Based Learning) hankkeet, harjoittelun kehittämisen oppimistavoitteiden määrittelyn avulla sekä yrittäjyyden opetusmenetelmien pohtimisen hautomotoiminnan rinnalla. Haastattelussa opiskelijat esittivät huolensa myös hallinnon ja kaupan alan opetuksen tasosta.

Korkeakoulun johto ja opettajat korostivat liiketoimintaosaamisen kehittämisessä opetusprosessin tärkeyttä. Tästä kertoo mm. tuutori-opettajien käyttöönottaminen opetusprosessin ohjauksessa. Korkeakoulun fyysinen, yhdessä paikassa sijaitseva oppimisympäristö koettiin vahvuutena.

Opetuksen kannustinjärjestelmä perustuu opettajakohtaisiin kannusteisiin, joista esimerkkinä on ns. Pelle Peloton -opetuspalkinto. Kannustusjärjestelmää voisi kehittää siihen suuntaan, että hyvistä käytänteistä järjestettäisiin avoimia esittely- ja keskustelutilaisuuksia, joissa kollegoilla olisi mahdollisuus oppia toistensa hyvistä käytännöistä. Tiimipohjaista palkitsemista kannattaa myös pohtia, koska usein parhaimmat opetussuoritukset ovat opettajatiimien kehittämiä ja aikaansaamia. Opetushenkilökunnan haastattelusta jäi vaikutelmaksi, että opettajakunnassa on kehittämisintoa. Myös selkeä tavoitehakuinen itsensä kehittäminen on useiden opettajien henkilökohtaisena tavoitteena.

## Oppiminen ja oppimistulokset

Ammattikorkeakoulussa ei ole pohdittu yhteisesti sitä, millaisiin oppimiskäsitteisiin liiketoimintaosaamisen oppiminen hallinnon ja kaupan alan koulutus-alalla pohjautuu. Korkeakoulun johdon kanssa käydyissä keskusteluissa tulivat esiin tutkivan oppimisen ja ongelmalähtöisen oppimisen ajatukset. Sen sijaan opettajakunnasta vain muutamat pohtivat oppimiskäsityksen sisältöä. Kehittämiskohteena olisikin opettajien ja johdon keskustelu oppimiskäsityksestä, oppimisen tavoitteista ja siitä, millaista liiketoimintaosaamista ammattikorkeakoulu tavoittelee.

Haastattelussa tulivat esille sekä yritysten edustajien että opettajien esittiminä samansuuntaiset näkemykset sosiaalisten taitojen, viestintävalmiuksien, asioiden analysointi- ja tiedonhankintakyvyn ja itsenäisen ajattelun suhteellisen hyvästä toteutumisesta opetuksessa. Sen sijaan opiskelijat eivät samoja valmiuksia tiedostaneet.

ITU-hautomo vahvistaa yrittäjyyden ja ideoiden kaupallistamisen osaamista. Sekä opettajat että työelämän edustajat kokivat hautomon toiminnan liike-

toimintaosaamista edistävänä. Myös liiketoimintaosaamisen osa-alueina tiedonhankintavalmiuksia ja viestintätaitoja pidettiin vahvoina.

Opiskelijoiden valmiuksia seurata omaa oppimistaan ja oppimistavoitteitaan tulee vahvistaa. Liiketoimintaosaamisen valmiuksiin voidaan sisällyttää myös oppimaan oppimisen valmiudet, jolloin oman oppimisen arviointi nousee keskeisiin liiketoimintaosaamisen kehittämisvaatimuksiin. Haastatteluihin kävi ilmi, että opiskelijoilla ei ollut oikein selkeää kuvaa siitä, mitä he osaavat ja millä osa-alueilla omaa osaamista tulisi vielä kehittää. Tämä kaikki edellyttää henkilökohtaisten opintosuunnitelmien merkityksen pohtimista ja HOPS-prosessin systemaattista linkittämistä osaksi opiskelua.

### Tutkimus- ja kehittämistoiminta

Korkeakoululla on kunnianhimoinen ja luova ajatus T&K-toimintansa kehittämiseksi lähestymistavalla, joka sopii erityisesti alueen pien- ja keskisuurten yritysten ongelmien tutkimiseen. Tällä hetkellä toiminta on vasta hakemassa muotoaan. T&K-toiminta on asetettu selkeäksi kehittämiskohteeksi sekä johdon että opettajien näkemyksissä. T&K-toimintaa varten on palkattu jo muutamia tutkijoita, mutta edelleen pohdittavana on se, kuinka toiminta kytketään osaksi opetusta ja oppimista ja mikä on opiskelijoiden rooli T&K-toiminnassa. Olemassa oleva TuoteDynamo-idea kytkee hyvin yritys- ja työelämäyhteistyötä, mutta sen merkitys opetuksessa jää avoimeksi. T&K-klinikka -idea kannattaa kehittää edelleen. Klinikkan tavoitteena on toisaalta vastata yritysten lyhytkestoisin tutkimus- ja kehittämishaasteisiin ja toisaalta aikaansaada pitkäkestoisin tutkimuksen avulla työkaluja ja prosessimalleja yritysten kehittämiselle. Myös yritysten edustajat kokivat saaneensa avukseen merkittävää ja käytännössä toimivaa tutkimusapua sitä tarvitessaan.

Yritysyhteistyöhön pyritään aktiivisesti, mutta selkeää strategiaa ei raportista kuitenkaan voi havaita. Olennaisinta ei ole kontaktien määrä vaan se, milloin yritysten kanssa yhteistyötä tehdään, miten pitkäjänteistä ja systemaattista yhteistyötä on ja mitä molemmat osapuolet yhteistyöstä hyötyvät. Ammattikorkeakoulun haasteena on pohtia T&K-toiminnan sisällön ja toimintamallien kehittämisen lisäksi sitä, miten toimintaa rahoitetaan ja miten toiminta tukee liiketoimintaosaamisen kehittymistä. Korkeakoulun on panostettava enemmän oman toimintansa tutkimiseen ja kehittämiseen. Sen on analysoitava, minkälaisia osaamista se itse tarvitsee jatkossa, jotta se voi palvella alueen liiketoiminnan kehittämistä.

### Työelämäyhteydet ja verkottuminen

Arviointivierailun aikana ilmeni, että korkeakoululla on laaja verkosto työelämäsuhteita monella tasolla. Osa työelämäyhteistyötä on tuotteistettu, kuten TuoteDynamo, ITU ja Majakka. Työelämäsuhteiden koordinointi ei ole kuitenkaan systemaattista. Myöskään varsinaista korkeakoulutasoista verkostoa ei ole luotu, eikä yritysytteiksiä dokumentoitu. Toimintaa on runsaasti, mutta suhte-

den johtaminen on enimmäkseen yksilöiden vastuulla. Korkeakoulun johto ja opettajat pitivät suuntautumisvaihtoehtojen neuvottelukuntien roolia hyvänä keinona opetukseen liittyvien työelämäyhteyksien hoitamisessa. Haasteena on kuitenkin työelämäsuhteiden kytkeminen osaksi toiminnan kehittämistä, samoin kuin yhteyksien ylläpitäminen ja koordinointi korkeakoulun tasolla. Epäselväksi jäi yhteyksien kattavuus sekä maantieteellisesti, toimialoittain että yrityskoon suhteen.

Opiskelijoiden ja työelämän edustajien keskusteluissa tuli esiin opettajien työelämäntuntemuksen kehittäminen. Tätä tavoitetta voisi lähestyä esim. rakentamalla työelämäprojekteja, joissa opettajat ja opiskelijat toimivat yhdessä yritysten kanssa.

### Kansainvälinen toiminta

LAMK:n kansainvälisyyden tavoite on hyvä: kansainvälisyyden yhdistäminen opiskeluun, opetukseen sekä tutkimus- ja kehittämishankkeisiin. Ratkaisut tavoitteen saavuttamiseksi ovat kuitenkin vielä löytämättä.

Korkeakoulu on päässyt kansainvälisessä toiminnassaan hyvään alkuun, vaikka vaihto-opiskelijoiden määrä onkin laskussa. Kansainvälinen toiminta nähdään luonnollisena osana liiketoimintaosaamista; lähinnä laajana kielten opetuksena, vieraskielisenä koulutusohjelmalla, kansainvälisinä projekteina sekä opettaja- ja opiskelijavaihtona. Ulkomaisten yhteistyökorkeakoulujen verkosto on laaja. Sen systemaattinen kehittäminen korkeakoulun vision ja tavoitteiden mukaisesti vaatii vielä työtä. Oman, erityisesti kansainvälistymistä tukevan ydinpartneriverkoston ja yhteistyöyhteisön luominen on tavoiteltava päämäärä.

Kehittämiskohteena voisi pohtia sitä, mitä kansainvälistyvä liiketoimintaosaaminen merkitsee ja mitä tavoitteita korkeakoulu itse asettaa kansainvälisen liiketoimintaosaamisen kehittämiseksi. Kansainvälisyysstrategiaa kannattaa pohtia osana opetuksen ja tutkimuksen kehittämistä, eikä pelkästään perinteisen opiskelija-/opettajavaihdon näkökulmasta. Pohdinnan arvoista on myös se, ovatko kaikki kansainväliset yhteydet yhtä tärkeitä, vain pitäisikö yhteistyöhön luoda systemaattisesti eri tasoja. Ydinkysymys on silti se, mitä kansainvälisiltä suhteista/verkostoista halutaan ja miten ne vahvistavat liiketoimintaosaamista.

### Koulutuksen arviointi

Korkeakoulussa on käynnistetty koulutusohjelmien ristiinarviointi, mikä on samalla kehittänyt korkeakoulun sisäistä arviointijärjestelmää. Jatkossa koulutuksen arviointijärjestelmä olisi hyvä linkittää osaksi strategiaprosessia ja pohtia sitä, miten työelämä-, alumni-, opiskelija- ja opettajapalaute kootaan, käsitellään, arvioidaan ja hyödynnetään koulutuksen suunnittelussa ja kehittämisessä. Tässä kontekstissa LAMK:n liiketoimintaosaamisen profilointi tulee ajan-kohtaiseksi.



## Tiivistelmä arviointiryhmän havainnoista

### *Vahvuuksia ja hyviä käytänteitä*

1. Ammattikorkeakoulun hallinnon ja kaupan alalla on vireää kehitystoimintaa, jonka ansiosta useita pedagogisia ja opetuksen kehityshankkeita on saatu käynnistettyä.
2. Hallinnon ja kaupan alalla on hyvä, kehittämismyönteinen ilmapiiri. Opettajat ovat motivoituneita, toimintaa aktiivisesti kehittäviä ja vahvan työelämänäkemyksen omaavia.

### *Erityisesti harkittavia kehityskohteita*

1. Kehittämishaasteena on liiketoimintaosaamisen profilointi ja opetussuunnitelmien uudelleen muotoilu vireillä olevien ideoiden pohjalta. Toiminnan eri osa-alueille kannattaa harkita nykyistä hienojakoisemman strategisen ajattelun kehittämistä ja levittämistä.
2. Korkeakoulun hallinnon ja kaupan alan kansainvälisen yhteistyön tulee tukea myös alueen kansainvälistyvää yritystoimintaa.
3. Työelämäyhteyksiä tulee systematisoida ja linkittää opetukseen, tutkimukseen sekä opettajien työelämäntuntemuksen kehittämiseen.
4. Hyvien pedagogisten ideoiden systemaattiseksi toteuttamiseksi kannattaa pohtia, voisiko pedagogisen johtajuuden täsmentäminen ja osa-alueen strateginen pohdinta viedä kehitystä nykyistä nopeammin eteenpäin.

## 4.9 Oulun seudun ammattikorkeakoulu ([www.oamk.fi](http://www.oamk.fi))

Oulun seudun ammattikorkeakoulu (OAMK) on valinnut arvioitavaksi kokonaisuudeksi Oulussa toteutettavan liiketalouden koulutusohjelman. Koulutusohjelmaa on toteutettu vuodesta 1992 lähtien.

Liiketoimintaosaaminen määritellään ”kyvyksi ymmärtää, analysoida ja kehittää liiketoimintaa siten, että se palvelee alueellista kehittymistä ja alueen verkottuvia ja kansainvälistyviä PK-yrityksiä, liiketoimintaosaamisen oppimisessa painoalueena on luoda laaja-alainen kokonaisnäkemys tuloksekkaasta liiketoiminnasta. Toiminnan ja oppimisen painoalueina ovat yrittäjyys, yritysten suoritus- ja kilpailukykyä lisäävät toiminnanohjausjärjestelmät, verkkoliiketoiminta, asiantuntijaorganisaatiot ja laatu.”

### Tausta

Oulun seudun ammattikorkeakoulun liiketalouden opetuksella on vahva asema omalla alueellaan. Hakijamäärät ovat suuret aloituspaikoihin verrattuna. Tehtävänä nähdään koko pohjoisen Suomen hyvinvoinnin edistäminen alueen yritysten toimintaa kehittämällä. Visio vuodelle 2010 on vielä kunnianhimoisempi. Siinä ammattikorkeakoulun liiketalouden yksikkö nähdään pohjoisimman Euroopan tunnetuimpana ja laadukkaimpana kehittämiskeskuksena.



Tämän aseman saavuttamisen hyväksi tehtävä työ on perustan rakentamisen vaiheessa. Liiketalouden kehittämisessä on tehty erinomaista työtä oman strategian, yhteysverkoston, suunnittelujärjestelmien ja opetusmenetelmien kehittämisessä. Työ on vieläkin osittain kesken ja sen näkyminen arkisessa työssä ja tuloksissa vie vielä aikaa. Korkeakoulu on jo nyt erittäin merkittävä ja vahva vaikuttaja omalla alueelleen. Uskottavuutta toimintaan antaa omalta osaltaan myös korkeakoulun yhtenäisesti toteutettu visuaalinen ilme.

OAMK:n johto on tehnyt koko ammattikorkeakoulua koskevaa strategiatyötä, samoin korkeakoulussa on otettu käyttöön EFQM-laadunkehittämisjärjestelmä (European Foundation for Quality Management), jota ollaan jalkauttamassa toimintaan. Kokemus arviointitoiminnasta ja itsearviointista on aikaansaanut arvioinneille myönteisen ilmapiirin, jonka myös arviointiryhmä koki vierailun aikana. Laadunkehittämisjärjestelmän mukainen toiminta tuottaa mittareita ja tilastoja jatkokehittämistä varten. Strategiatyön limittäminen hallintomallin jäykältä vaikuttavaan rakenteeseen ja sen strategiasuunnitteluun lienee haaste.

Kehittämishaasteena on ammattikorkeakoulun hallinnollisen päätöksenteon ja liiketalouden koulutuksen kehittämisen yhteensovittaminen. Pohdittavaksi jää, missä määrin hallinnon yleiset strategiset linjaukset tukevat ammattikorkeakoulun kaupan ja hallinnon yksikön opetuksen sekä tutkimus- ja kehittämissuorituksen tavoitteita. Arviointiryhmälle jäi epäselväksi Kuusamon ja Raahen yksiköiden profiloituminen ja niiden kytkeytyminen ammattikorkeakoulun toiminnalliseen kokonaisuuteen.

## Oppimisen tavoitteet

Arviointivierailun aikana ilmeni, että korkeakoulu ymmärtää liiketoimintaosaamisen monipuolisesti ja laaja-alaisesti. Liiketoimintaosaamisen oppimisen tavoitteet on määritelty selkeästi itsearviointiraportissa. Oppimisen tavoitteissa korostuu toiminnallinen oppimisnäkemys. Elinkeinoelämän ja alueen vaatimukset otetaan laajasti huomioon tavoiteasetannassa. Oppiminen nähdään opiskelijan ammatillisen kehittymisen prosessina, jota tuetaan systemaattisesti ensimmäisestä opiskeluvuodesta lähtien erilaisten opintojaksojen avulla. Liiketalouden koulutuksen ydinosaamisalueita on pohdittu ja keskeisinä osaamisen alueina nähdään laaja-alainen liiketoimintaosaaminen, johon liittyy vahvasti vuorovaikutus- ja viestintätaidot, kansainvälisyys, yrittäjyys, yhteistyö- ja tiimitaidot sekä tietotekniset taidot. Oppimisen seuraaminen tapahtuu HOPS-ohjauksen, uraohjauksen ja opintojen ohjauksen avulla. Puutteena arviointiryhmä näki sen, ettei ensimmäisen vuoden opinnoilla ole selkeää tavoitetta eikä perusopetusjaksoa varsinaisesti koota yhteen yhtenäiseksi kokonaisuudeksi.

Koulutusohjelmissa on nähtävissä selvä ja vahva pyrkimys toiminnalliseen ja työelämäläheiseen laaja-alaisen osaajan generalistikoulutukseen. Tradenomitutkinnon generalistipainotteisuus antaa valmiuksia moniin tehtäviin. Opiskelijoiden oman opinpolun suunnittelua voisi helpottaa erilaisten urapolkujen ja niiden antamien ydinpätevyyskierrosten selkeällä identifioinnilla. Myös työelämän

tarpeita ja vaatimuksia tulisi tuoda selkeämmin näkyviin opetussisällöissä ja tätä kautta selkiyttää opiskelijoiden ammatti-identiteettiä. Myös kansainvälistymisen haasteiden tulisi näkyä selkeämmin oppimisen tavoitteissa: pelkkä kielitaito ei ole kansainvälisyyttä. Tavoiteasetantaa kehitettäessä kannattaneet harkita koulutusohjelman nykyistä terävämpää profilointia tavoitteena ammattiopin-  
tojen syventäminen ja monialaiset tutkinnot. Syventämisen avulla voisi kenties kehittää korkeakoulun tavoittelemaa ”Oulun tradenomin” brandiä. Nyt korkeakoulun liiketalouden koulutusohjelmassa on edelleen vahvoja vanhan kauppaoppilaitoksen peruja olevia opetuksen piirteitä.

### Koulutuksen suunnittelu ja kehittäminen

Koulutuksen suunnittelujärjestelmä vaikuttaa itsearviointiraportin ja arviointivierailun perusteella toimivalta. Suunnittelu- ja kehittämislampi on erittäin myönteinen. Suunnittelu- ja kehittämistyö tapahtuu koulutusohjelmatiimeissä, joissa on mukana myös opiskelijoiden edustus. Tiimit käyvät palautekeskustelun opetustarjonnan kehittämistarpeista. Palautetta kerätään laajasti ja hyödynnetään systemaattisesti opetuksen suunnittelussa ja myös opiskelijat kokevat vaikutusmahdollisuutensa hyväksi. Kehitteillä oleva laatujärjestelmä on valmistuessaan ilmeisen hyvin tukemassa myös tätä toiminnan osa-aluetta. Pedagogisen strategian kehittäminen on käynnistynyt.

Koulutuksen suunnittelu ja kehittäminen tulisi nostaa nykyistä painokkaammin osaksi yksikön strategiatyötä. Koulutuksen kehittämisprosessi on keskeinen opetuksen ja oppimisen laadun tekijä. Tässä työssä tarvitaan yhteistyötä laadun kehittämisen ja opetustarjonnan kehittämisen välillä. Monialaisen liiketoiminta-osaamisen kehittäminen on korkeakoululle erityinen mahdollisuus, jota kaikilla korkeakouluilla ei ole. Haasteena on monialaisen liiketoimintaosaamisen tulevaisuuden tarpeiden ennakoitiedon sekä korkeakoulun omien ja työelämän asiantuntijoiden tehokas hyödyntäminen.

### Opetussisällöt, opetus ja oppimisympäristöt

Liiketalouden koulutuksen opetussisällöt kattavat hyvin liiketoimintaosaamisen alueet. Erityisesti työelämän osaamistarpeet otetaan hyvin huomioon tämän päivän opetuksessa (esim. SAP-yhteistyö). Opetussisällöissä on yritysten kanssa yhteistyössä tehtäviä opintokokonaisuuksia, kuten nimikkoyritysprojektit sekä Liiketoimintasuunnitelma-opintojakso. Kaupan ja hallinnon yksikön opetussisällöt tukevat hyvin myös yrittäjyyden tiedollisia valmiuksia. Yrittäjyyteen kannustaminen vaatii, ei niinkään tiedollisten valmiuksien lisäämistä, vaan alueen yrittäjien oman kokemustiedon hyödyntämistä opetussisällöissä.

Alueen teollisuudesta ja tietoliikennealan yrityksistä löytyy työpaikka prosentuaalisesti verrattain suurelle osalle (40 %) valmistuvista tradenomeista. Opetussisällöissä on kiitettävästi otettu huomioon alueen elinkeinoelämän tarpeet.

Eettisiä näkökulmia käsitellään jonkin verran eri opintojaksojen yhteydessä. Opettajien haastattelussa mainittiin mm. markkinoinnin opinnot. Lisäksi toteutetaan erillinen ”Yritysetiikan opintojakso” (2 ov). Opiskelijoiden mielestä eettinen näkökulma ei kuitenkaan välity riittävästi opetukseen. Kehittämishaasteena onkin lisätä sellaisia opetussisältöjä, joissa opiskelijoilla on mahdollisuus kehittää tiedollisten valmiuksien lisäksi eettisiä arvojaan.

Opintojen kuluessa opiskelijoiden tutkimukselliset taidot kehittyvät ongelmalähtöisen oppimisen tuloksena. Oppiaineita integroivat kurssit ovat merkittävä osa opetusta ja valmentavat yritystoiminnan kokonaisuuden hallintaan.

Oulun seudun ammattikorkeakoulu sijaitsee Pohjanmaan teknologiakeskuksessa Oulussa. Yhteys tekniikan koulutusohjelman kanssa voisi olla nykyistä tiiviimpi. Talouden ja tekniikan rajapinta on tärkeä ja kiinnostava koulutuksellinen haaste. Yhteistyö tarjoaisi korkeakoululle mahdollisuuksia voimakkaaseen ja tarkoituksenmukaiseen profiloitumiseen. Työelämän edustajat toivoivat, että tradenomin ”pehmeitä” valmiuksia (esim. viestintävalmiudet) korostettaisiin koulutuksessa nykyistä enemmän ja opiskelijoita valmistettaisiin myös ”kovissa” aineissa, esim. laskentatoimissa. Ensimmäisen vuoden opinnot, joiden on tarkoitus luoda liiketoimintaosaamisen yleistä pohjaa, eivät ole opiskelijoiden näkökulmasta kovinkaan motivoivia, vaan opiskelijat toivovat jo ensimmäisestä vuodesta lähtien ammatillisia substanssiopintoja vahvasti mukaan koulutukseen.

Arviointiryhmän mielestä tärkeä kehittämiskohde on kansainvälisyys opetussisällöissä. Keskeistä on silloin tukea kansainvälisiä valmiuksia ja osaamista koko opiskeluprosessin ajan eri opintojaksoilla (vrt. yrittäjyyden tukeminen ja siihen liittyvät ratkaisut opintojaksotasolla).

Liiketalouden opetus on arviointiryhmän mielestä rakennettu mielenkiintoisella tavalla: kaksi ensimmäistä vuotta suoritetaan varsin yhtenäisiä perusopintoja. Toisen vuoden päättyessä tehtävä yritysten liiketoimintasuunnitelmaharjoitus kokoaa hyvin yhteen siihen mennessä opitun laajaksi kokonaisuudeksi. Harjoittelu sijoittuu opintojen varhaiseen vaiheeseen. Harjoittelun suoritetaan opiskelijalla on mahdollisuus vielä hioa opintosuuntaansa ja -suunnitelmaansa. Tutkinnon laaja-alaisuuden ja ammatillisuuden pohdinnassa toisaalta opiskelijoilla ja toisaalta opettajilla ja työelämän edustajilla tuntui olevan erilaisia painotuksia. Tämä on haaste tutkintorakenteen tulevaa kehitystä pohdittaessa. Opinnäytetyö ja harjoittelu on ohjeistettu hyvin. Opiskelijat korostivat, että yritys-elämän asiantuntijoita voisi hyödyntää nykyistä enemmän opetuksessa esimerkiksi vierailijaluennoitsijoina. Valinnaisuus eri ’luokka-asteiden’ välillä on käytännössä vaikeaa ja opiskelu tässä mielessä hyvin koulumaista.

Korkeakoulun opetusmenetelmissä korostetaan vahvasti toiminnallista oppimista, ja käytössä on joitakin uusia ja innovatiivisia opetusmenetelmiä (esim. verkkokurssi) sekä eri oppiaineita integroivia kokonaisuuksia (esim. liiketoimintasuunnitelma ja virtuaalitehdas). Opetuksessa käytetään paljon ryhmitöitä ja ryhmäkoot ovat pieniä. Oppimateriaaleina käytetään mm. kirjallisuutta, artikkeleita, opettajien laatimia materiaaleja sekä verkko-aineistoja. Ammattikorkeakoulun haasteena on hyvien opetuskäytänteiden levittäminen yli ainerajojen.

Opintojen ohjaukseen ja uraohjaukseen on kiinnitetty huomioita, ja kehitteillä olevat opintopolut ovat opiskelijoiden tukena mielekkäiden opintokokonaisuuksien luomisessa.

Kokonaisuudessaan opetusmenetelmät ovat vielä varsin perinteisiä, mihin osaksi saattavat vaikuttaa fyysisen oppimisympäristön rajoitteet. Opetustilat ja muu fyysinen oppimisympäristö on niin henkilökunnan kuin opiskelijoidenkin mielestä oppilaitoksen suuri heikkous. Kehittämishaasteena on opetuksen toteutustapojen monipuolistaminen ja opetusmenetelmien kehittäminen. Tämä vaatii lisäpanostusta opettajien pedagogisten valmiuksien tukemiseen sekä opetuksen kannustusjärjestelmän kehittämiseen. Henkilökohtaisen palautteen antamista opetuksesta on syytä kehittää. Työelämän palautteen kerääminen ja hyödyntäminen opiskelijoiden harjoitustöissä (esim. liiketoimintasuunnitelma) on myös oleellista. Oppimisympäristön ilmapiiriä tulisi kehittää kansainvälisyyden ja yrittäjyyden alueilla. Tällöin kansainvälisyys ja yrittäjähenkisyys tulevat esiin kaikkialla opetuksessa, niin opettajien kuin opiskelijoiden toiminnassa.

Opettajavalinnassa korostetaan opettajien pedagogisia taitoja ja kiinnostusta työn eri osa-alueisiin. Arviointiryhmälle välittyi vierailun aikana kannustava suhtautuminen henkilöstön kehittämiseen, mistä kertovat mm. esimiehen kanssa käytävät kehityskeskustelut, henkilökunnan jatko-opinnot sekä väitöskirja- ja lisensiaattityöt. Opetushenkilökuntaa kannustetaan erinomaisesti myös omien pedagogisten valmiuksiensa kehittämiseen. Osaavan ja motivoituneen henkilöstön kannustejärjestelmän kehittäminen on kehityskohde, mikäli nykyinen hallintomalli sen mahdollistaa: järjestelmä on luotu, muttei otettu käyttöön. Opettajat mainitsivat haasteena uusien rekryyttien sitouttamisen oppilaitoksen kehittämisilmapiiriin.

## Oppiminen ja oppimistulokset

Opiskelijat kertoivat arvioivansa omaa oppimisprosessiaan ja oppimistuloksiaan lähinnä toiseen vuoteen sijoittuvan työharjoittelun sekä opinnäytetyön avulla. Opintojen ohjauksessa on käytössä opintojen suunnittelua sekä suuntautumisvaihtoehdon valintaa tukeva HOPS-järjestelmä, vertaistuutorij- ja opettajatuutorijjärjestelmät sekä vuotuiset kehittämiskeskustelut. Opintojen ohjaus on systemaattista, mutta opiskelijoiden mielestä ei kuitenkaan riittävän tiivistä. Oppimaan oppimiseen ja tiedonhaun kehittämiseen kannustaminen on opetushenkilökunnan mukaan vahvasti mukana opinnoissa.

Liiketoimintaosaamisen oppimisen haasteena on opiskelijoiden ydinvalmiuksien terävöittäminen. Tämä vaatii oppimisprosessin ohjausta koko opiskelun ajan, jolloin opiskelija kykenee myös itse ohjaamaan omia oppimistavoitteitaan, valintojaan sekä arvioimaan oppimistuloksiaan. Tässä voisi toimia apuna esim. ammattiprofiilin portfolio, johon opiskelija kokoaa oman opiskelusuunnitelmansa ja päivittää sitä esim. harjoittelukokemusten kautta. Portfolio voisi toimia apuna myös ammattiopintojen valinnassa, opinnäytetyön aiheen pohtimisessa sekä harjoitteluryityksen valinnassa.

Kehittämislinjana korkeakoulussa on raportin mukaan pyrkimys korkeatasoiseen opetukseen, avoimiin oppimisympäristöihin, valinnan vapautta suosiivaan rakenteeseen ja vahvaan opintojen tuki- ja ohjausjärjestelmään. Nykyiset opintopolut eivät opiskelijoiden mielestä ole kovin selkeitä. Avoimiin oppimisympäristöihin pyrkiminen edellyttää voimakasta kehittämisanostusta opettajien ammatillisiin ja erityisesti pedagogisiin taitoihin, ei yksin tietotekniikkaan tai rakenteellisiin ratkaisuihin. Opettajien ammatillinen osaaminen luo perustan valmistuvien tradenomien saamalle arvostukselle.

### Tutkimus- ja kehittämistoiminta

Oulun seudun ammattikorkeakoulun liiketalouden koulutus tutkii monipuolisesti toimintaansa.

Tutkimus- ja kehittämistoiminnan paino-alueet on määritelty ja T&K-toimintaan on varattu jonkin verran opetusresursseja. Opetuksen ja tutkimustyön yhteensovittaminen niin, että opiskelijoilla on myös mahdollisuus kehittää omia tutkimusvalmiuksiaan ja liiketoimintaosaamistaan näissä hankkeissa, on vielä avoin kysymys. Ratkaisu edellyttää opetussuunnitelmien uudelleen arviointia siitä näkökulmasta, missä määrin nykyinen opetustarjonta mahdollistaa T&K-hankkeiden toteuttamisen osana opetusta. T&K-toiminnassa kolmikantaperiaate korkeakoulu – yritykset – opiskelijat olisi syytä mallintaa ja luoda siihen toiminnallinen järjestelmä. Muutamat T&K-hankkeet ovat tuottaneet oppimateriaalia ja jopa uusia opintopaketteja (esim. SAP-hanke).

Alueen yritykset ovat opinnäytetöiden avulla saaneet erilaisia tutkimus- ja selvitystarpeitaan toteutettua. Opiskelijat pyritään kytkemään jo opintojen alkuvaiheesta yritysten kehittämiseen ja yli 90 % opinnäytetöiden aiheista saadaan yrityksiltä. Opinnäytetyö onkin laajan yritys yhteistyön mahdollistava hanke, mutta se on itsearviointiraportista päätellen jäänyt muun kehittämistyön varjoon. Vilkkaan ja jatkuvan yritys yhteistyön kruunuksi opinnäytetyöstä voisi kehittää liiketoimintaosaamisen opinnot integroivan ja kaikille osapuolille pitkän yhteistyön palkitsevan opintojen huipennuksen. Tällä hetkellä opinnäytetyö on tosin vahvasti tavoitteellinen, mutta juuri tässä koulutuksessa se voisi integroitua nykyistä vahvemmin muuhun opiskeluun.

Väitös- ja liseniaattitöidensä lisäksi opetushenkilökunta on mukana erilaisissa EU-tutkimushankkeissa, joihin myös opiskelijat osallistuvat opinnäytetöiden kautta. Kehitettävää on vielä liiketalouden opettajien oman tutkimuksen strategiassa: mitä ja miten kannattaa tutkia, miten ohjata ja tukea tutkimustoimintaa.

### Työelämäyhteydet ja verkottuminen

Kaupan ja hallinnon yksikön työelämäsuhteet ovat toimivat ja niiden rakentamiseen osallistuvat laajasti sekä opettajat että opiskelijat. Sekä opiskelijat että opettajat kokevat yksikön työelämäsuhteet hyväksi. Kehittämistyössä ammattikorkeakoululla on takanaan alueen vaikuttajien, yritysten ja elinkeinoelämän

vahva tuki. Systemaattinen elinkeinoelämän yhteyksien luominen ja dokumentointi Yrityspankkiin on hyvä käytänte. Yrityspankkia kannattaa hyödyntää esimerkiksi työharjoittelun ja T&K-toiminnan yhteydessä. Korkeakoulu on vahvasti tukemassa alueen elinkeinoelämää erilaisten hankkeiden kautta, ja myös työelämä vaikuttaa yhteistyöhön tyytyväiseltä.

Kannattanee pohtia, millä tavoin PK-yritysyhteyksiä voitaisiin aktivoida vielä lisää. Olisiko esimerkiksi vuoropuhelun lisääminen, opetuksen monialaisuuden ja kenties PK-yritysten kehityshankkeiden aktivoimisen tie sekä korkeakoulua että yrityksiä hyödyntävä. Opinnäytetöiden osalta todella toimivaan kolmikantayhteistyöhön – yrityksen edustajat, opettajat ja opiskelijat – kannattanee kiinnittää erityistä huomiota.

Korkeakoulu painottaa toiminnassaan työelämälähtöisyyttä ja työelämäyhteyksiä jopa niin, että yksikön johtajan rekrytoinnissa hänen työelämäyhteytensä korostuivat. Yhteyksiä ammattikorkeakoulun eri koulutusohjelmien välillä voisi kehittää liiketoimintaopetuksen hyödyntämiseksi myös muiden ammattien koulutuksessa.

Verkottuminen Oulun yliopiston ja muiden ammattikorkeakoulujen kanssa on saatu alkuun monien hankkeiden piirissä. Mahdollisuuksia tiiviimpään yhteistyöhön myös muuten – opetuksessa, tutkimuksessa ja työelämäyhteyksien kehittämisessä – on vielä runsaasti.

### Kansainvälinen toiminta

Ammattikorkeakoulun toimintaympäristö on otollinen kansainvälisen liiketoimintaosaamisen kehittämiseksi. Korkeakoululla on erittäin hyvin hahmotettu, systematisoitu, toteutettu ja dokumentoitu kansainvälinen vaihtotoiminta, joka keskittyy opiskelijavaihtoon. Kansainväliset partnerit (21 kpl) on valittu selkein kriteerein. Eräissä vaihto-oppilaitoksissa (University of Coventry) on myös mahdollisuus suorittaa kaksoistutkintoja. Myös ulkomaisia työharjoittelupaikkoja on vuosittain tarjolla. Yhdessä Estonian Business Schoolin kanssa järjestettyä ”Doing Business in Baltic States” -kurssia opiskelijat pitivät positiivisena erityisesti sen lyhytkestoisuuden vuoksi.

Kansainvälisyys painottuu tällä hetkellä opettaja- ja opiskelijavaihtoon. Kehittämisen haasteena on kansainvälisyyden ilmapiirin luominen ja vahvistaminen koko liiketoimintaosaamisen koulutuksessa. Miten kehitetään alueen yritysten kanssa sellaisia kansainvälisiä projekteja, joissa liiketoimintaosaamiseen voidaan integroida sekä kieli- ja kulttuuriopintoja?

Kansainvälisten partnereiden valinnassa ammattikorkeakoulu pyrkii suunnitelmallisuuteen (pohjana kieliopetustarjonta ja oululaisen elinkeinoelämän tarpeet/vaativuudet), ja kansainvälisiä suhteita hyödynnetään opetuksessa. Suunnitteilla on vaihtoon valmentava ja rohkaiseva opintojakso liikkuvuuden lisäämiseksi.

Korkeakoulun tulisi kuitenkin vielä tarkentaa kansainvälistymisensä strategisia tavoitteita osana Oulun Technopolis-toimintaa ja markkinoida kansainvä-

listymistä voimakkaammin opiskelijoilleen. Kansainvälistyminen ja kansainvälinen näkökulma eivät ole vahvasti näkyvissä suomenkielisessä opetuksessa, mikä on ehkä yksi syy opiskelijoiden vaihtohaluttomuuteen. Myös englanninkielistä opetustarjontaa voisi lisätä.

Kaupan ja hallinnon yksikkö kertoo visiossaan haluavansa olla ”Euroopan pohjoisimpien alueiden” tunnetuin ja laadukkain korkeakoulutasoinen käytännön liiketoimintaosaamisen oppimis- ja kehittämissympäristö. Pohjoisen ulottuvuuden, esim. Norjan ja Venäjän, osalta näyttöä käytännön toiminnasta ei juuri näkynyt, Luulaja ja Finnmark tosin mainitaan yhteistyökumppaneiden listalla. Kansainväliset yhteistyösuhteet painottuvat Keski-Eurooppaan ja kaukomaille. Kansainväliset partner-yritykset täydentäisivät korkeakoulun liiketalouden opetusta ja antaisivat siihen omaleimaisuutta. Oulun tradenomin ammattikuvassa kansainvälisyys olisi hyvin luonteva osa.

### Koulutuksen arviointi

Kaupan ja hallinnon yksikössä kerätään koulutuksen arviointitietoa monipuolisesti. Laadun kehittämistyöhön on kiinnitetty erityishuomioita. Haasteena on koulutuksen arvioinnin ja laatutyön yhteensovittaminen. Sinällään yksikössä on myönteinen arvioinnin ilmapiiri. Siltä pohjalta on mahdollista tehdä arviointiprosessi läpinäkyväksi osaksi liiketoimintaosaamisen koulutusta ja kehittämistä.

### Tiivistelmä arviointiryhmän havainnoista

#### *Vahvuuksia ja hyviä käytänteitä*

1. Liiketalouden koulutusohjelmalla on selkeä visio tulevaisuudestaan ja työnsä toteuttamiseksi on saatu liikkeelle.
2. Koulutusohjelman kehittämisessä on vahvasti panostettu suunnitteluun, pedagogiikkaan, oppimisen sisältöön sekä oman toiminnan tutkimiseen. Prosessin tuloksena hyvät käytänteet on tunnistettu. Yksikkö on löytänyt selkeitä toimintamalleja, joita voisi levittää laajemminkin liiketoimintaosaamisen kenttään.

#### *Erityisesti harkittavia kehityskohteita*

1. Kansainvälisen toiminnan monipuolistaminen ja pohjan laajentaminen liiketoimintaosaamisen kenttään saattaisi tuoda uudenlaista ja nykyistä monipuolisempaa osaamista jopa koko OAMK:n käyttöön.
2. Liiketalouden koulutusohjelman ja Oulun Technopolis-hankkeen välisen yhteistyön kehittäminen voisi olla molemmille osapuolille hyödyllistä.
3. Hyvällä alulla olevien yritysryhteyksien ja Yrityspankin laajempi käyttö ja toiminnan systemaattinen levittäminen erityisesti PK-yritysten piiriin sitoisi ammattikorkeakoulua nykyistä vahvemmin omaan toiminta-alueeseensa ja toisi opetukseen ja tutkimustyöhön uutta sisältöä.



## 4.10 Pohjois-Savon ammattikorkeakoulu ([www.pspt.fi](http://www.pspt.fi))

Pohjois-Savon ammattikorkeakoulu (PSAMK) on valinnut arvioitavaksi kokonaisuudeksi opinnäytetyöprosessin liiketoimintaosaamisen kehittäjänä tradenomikoulutuksessa.<sup>25</sup> Perusteluna on se, että osana opiskeluprosessia toteutuva opinnäytetyöprosessi ohjaa opiskelijan ammatillista kasvua ja liiketoimintaosaamisen kehittymistä opintojen alusta valmistumiseen asti.

PSAMK:ssa liiketoimintaosaamisella tarkoitetaan yrittäjyyden ja liiketoiminnan kehittämiseen tarvittavia perustaitoja, ammattispesifisiä taitoja sekä muutosten käynnistämiseen tarvittavaa osaamista. Liiketoimintaosaamista kehitetään ja luodaan liiketoiminnan toimintaympäristössä yhteistyössä opiskelijoiden, työelämän asiantuntijoiden ja opettajien kesken.

### Tausta

Pohjois-Savon ammattikorkeakoulun – myös liiketalouden – visio on olla koulutus- ja T&K-toiminnassa maan johtavia vaikuttajia koulutuslallallaan vuoteen 2006 mennessä. Korkeakoulu on johdonmukaisesti rakentanut yhteyttä vision ja tämän päivän toiminnan välille.

Ammattikorkeakoululla on erittäin vahva asema omalla toimialueellaan. Se on maakuntaan vahvasti ankkuroitunut, aktiivinen yritys ympäristönsä kehittäjä, jota julkisen suunnittelun vastuutahot pitävät osaavana yhteistyökumppanina, kun kehitetään maakunnan strategisia ohjelmia ja haetaan sekä valtakunnallisia että EU-tasoisia rahoituslähteitä. Osallistuessaan maakunnalliseen ennakointityöhön korkeakoulu saa myös tietoja oman toimintansa ja verkostoitumisensa kehittämiseen. Ennakointiprosessissa kertyneen tieto- ja kokemuspääoman entistä tehokkaampi käyttö korkeakoulun toiminnassa onkin haaste.

Pohjois-Savon ammattikorkeakoulu toimii Kuopiossa, Iisalmessa ja Varkaudessa. Useiden profiililtaan erilaisten, paikallista elinkeinorakennetta vastaavien, riittävän vahvojen ja vetovoimaisten yksiköiden luominen ja kehittäminen on sekä aineellinen että henkinen resurssiongelma. Asiaan ollaan valmistauduttu hyvin kehittyneen strategisen suunnittelun avulla, jossa alueen tarpeita on yhdistetty pedagogiseen strategiaan ja T&K-toiminnan kehittämistrategiaan. Strategisen suunnittelun suuntaviivat käännetään arkiseen toimintaan BSC-järjestelmän avulla. Järjestelmään rakennetut tuloskortit ovat systemaattisessa käytössä ja niiden avulla korkeakoulun johto pystyy sekä suuntaamaan toimintaa

---

<sup>25</sup> Pohjois-Savon ammattikorkeakoulu on itsearviointiraportissaan rajannut arvioinnin kohteen voimakkaasti opinnäytetyöprosessiin arviointiryhmää ennakkoon mietityttäneellä tavalla. Arviointikäynnin aikana rajausta selitettiin ja toimi perustellusti arviointityön pohjana. Poikkeuksellinen valinta korostaa liiketalouden opetuksessa vallitsevaa uutta ja omaleimaista kehittämisajattelua: opinnäytetyöprosessi on läpi koko opintojen jatkuva prosessi, johon kaikki opiskelu rakentuu.



että reagoimaan poikkeamiin. Strategisen suunnitteluprosessin oivalluksien kääntäminen opetusohjelmien muutoksiin on kuitenkin vielä osittain kesken.

Kehittämiskohteena arviointiryhmä näkee ammattikorkeakoulun monien toimipisteiden keskinäisten yhteyksien selkiyttämisen ja sisäisen synergian maksimoinnin. Haaste on myös ammattikorkeakoulun monialaisuuden nykyistä vahvempi hyödyntäminen. Pohjois-Savon kaltaisessa maakunnassa ulkoa tulevat paineet ja vaatimukset ovat voimakkaat. Korkeakoulu joutuu punnitsemaan kaiken aikaa ja vakavasti oman strategisen linjansa ja ulkoisten vaateiden yhteensovittamista. Arviointiryhmän mielestä ammattikorkeakoulun tulee strategiassaan pitää aloitteet omissa käsissään ja huolehtia itsenäisyydestään, eikä jäädä vain heijastamaan ulkoa tulevia vaatimuksia.

### Oppimisen tavoitteet

Arviointivierailun aikana oppimisen tavoitteiksi mainittiin ”luova, sivistynyt ja itseään jatkuvasti kehittävä, itsetunnon vahva ihminen, jolla on laaja-alainen osaaminen ja oikea asenne”. Oppimisen tavoitteita on johdettu myös maakunnan tarpeista, mikä sinänsä on hyvä, koska silloin koulutus vastaa kysyntää. Tähän liittyy kuitenkin osittainen ongelma: tavoitteissa pitää olla riittävä ennakointi, koska tradenomien valmistumisaika on noin kolme vuotta, ja yrityspartnerit edellyttävät, että PSAMK osaa heitä itseään paremmin ennakoita yritysten tulevat tarpeet. Oppimisen tavoitteet olivat hyvin selvillä kaikilla haastatelluilla opettajilla, ja kursssitarjonta oli rakennettu vastaamaan tavoitteita.

Tradenomien koulutuksessa korostetaan kolmea näkökulmaa: yksilön merkitystä (psykologiset tekijät), ympäristön merkitystä (kulttuuri, politiikka, taloudelliset tekijät) ja liiketoiminnan merkitystä (taloudelliset innovaatiot, strategian, toiminnan ja yrityksen kehittäminen). Tämä on hyvä lähtökohta laaja-alaisen liiketoimintaosaamisen rakentamiselle. Näkökulmiin sisältyy myös liiketoimintakonseptien ja tuotteiden kehittäminen ja kaupallistaminen luontevana osana.

Sen sijaan yrittäjyys ei ole tavoiteasetannassa juuri esillä. Tältä osin voidaan tavoitteita kehittää mm. hyödyntämällä uutta osaamista yhteistyössä Kuopion yliopiston kanssa – uusi yritystoiminta voisi onnistua uuden teknologian kantamana. Yrittäjyyskoulutus voisi lisätä valmiuksia käynnistää uuden teknologian yritystoimintaa eri rahoitusmuotoja hyödyntäen. Kansainvälisen toiminnan tavoitteiden esittely jää muuhun toimintaan nähden vaatimattomaksi. Kaiken kaikkiaan tavoitteisto tulisi nykyistä paremmin kytkeä tulevaisuuden murrokseen ja yritystoiminnan kansainvälistymiseen.

Uudistettu opintojen rakenne antaa tilaa monille tavoitteille. Opetussuunnitelma ei enää sisällä kiinteitä suuntautumisvaihtoehtoja, vaan opiskelija voi kehittää opintosuunnitelmaansa koko opiskelun ajan. Tämä mahdollisuus tukee myös ajatusta opinnäyteprosessista koko opintojen runkona.

## Koulutuksen suunnittelu ja kehittäminen

Opetuksen suunnittelun päävastuu on opettajakunnalla. Opetusta ja opetusjärjestelyjä ohjaavana keskeisenä ideana on vuorovaikutus. Jatkuva vuorovaikutus opiskelijan, opettajien ja työelämän edustajien kesken mahdollistaa opiskelijalle myös oman osaamisen ja oppimisen jatkuvan arvioinnin. Vuorovaikutus edellyttää myös ohjaajien aikaa, ja sen varaamiseen koulutuksen suunnittelussa myös pyritään. Opiskelijat voivat osallistua myös ns. laatuks keskustelussa oppimisympäristön ja opiskelun arviointiin. Näissä keskusteluissa asetetaan myös koulutuksen kehittämistavoitteita.

Opetussuunnitelmien kehittämisjärjestelmä on hyvin kehittynyt ja seuraa työelämän muuttuvia tarpeita. Arviointivierailun aikana kävi ilmi, että sidosryhmät ottavat kantaa oppimistavoitteisiin erilaisissa yhteistyöneuvotteluissa. Muutoksen ytimen syvälinen tarkastelu olisi kuitenkin tarpeellista korkeakoulun liiketalouden yksiköiden omaleimaisen profiilin luomiseksi. Hyvänä alkuna tälle työlle on opetussuunnitelman kehittäminen yhä joustavampaan suuntaan, itseohjautuvuutta ja elinikäisen oppimisen vaatimuksia vastaavaksi. Valinnan vapauden ja itseohjautuvuuden kehittäminen on ongelmallista pienissä yksiköissä.

Koulutuksen suunnittelu vaikuttaa saadun palautteen valossa olevan systemaattista työtä, jota erilaisten arviointien tulokset täydentävät. Suunnittelun ja mittaamisen välineeksi omaksuttu Balanced Scorecard vaikuttaa kuitenkin olevan alkuperäiseen toimintaympäristöönsä nähden vieraalla maaperällä. Luontevien ja toimintaa tasapainoisesti ohjaavien mittareiden kehittäminen on vaikeaa, eikä koulutuksen kehittämistä arviointiryhmän käsityksen mukaan pidä liian luottavaisesti tähän suuntaan kehittääkään.

## Opetussisällöt, opetus ja oppimisympäristöt

Tradenomikoulutuksen opetussisällöt on johdettu alueen yritystoiminnan nykyisistä tarpeista ja tradenomin tavoitteellisista kompetensseista. Myös maakunnalliset tarpeet on otettu hyvin huomioon opetussisältöjä suunniteltaessa ja nimenomaan näistä syistä sekä lisälmen että Varkauden yksiköt ovat pystyneet verraten luontevasti profiloitumaan. Opetussisältöjen osalta työelämäkytkökset voisivat kuitenkin olla nykyistä tiiviimpiä. Opiskelijayritystoiminta on linkitetty sekä opettaja- että opiskelijahaastattelujen perusteella luontevasti muuhun opetukseen. Ammattikorkeakoululla on erinomaiset mahdollisuudet hyödyntää liiketoimintaosaamistaan laajemminkin monialaisessa ammattikorkeakoulussa ja päinvastoin: korkeakoulun muuta osaamista voisi sisältöjen osalta hyödyntää tradenomikoulutuksessa. Monialaisten tutkintojen kehittäminen on yhä mittava haaste.

Opetuksen sisältöjä voisi kehittää T&K-toiminnan kautta siten, että uutta osaamista ja uutta tietoa integroitaisiin nykyistä vahvemmin opetukseen. Tämä on haasteellinen kehitystehtävä, joka edellyttää myös yhteistyön rakentamista yliopistojen kanssa uuden tiedon validointia varten siten, että ammattikorkea-

koulun itse tuottama tieto on yhdistettävissä laajempaan tutkitun tiedon kokonaisuuteen.

PSAMK:ssa on aikaansaatu myönteinen asenne yrittäjyyteen. Tavoiteasetanta tämän koulutuksen osalta ei kuitenkaan ole yksiselitteinen, eivätkä käytetyt opetusmenetelmäkään toistaiseksi tue riittävästi tavoitteiden saavuttamista. Yrittäjyyskoulutuksessa ei ole riittävästi hyödynnetty korkeakoulun monialaisuutta, vaikka siitä tuotiinkin yksittäisesimerkki esille arviointipäivän aikana. Opiskelijayritys Savon Multitaito Oy on hyvä käytänne, joka tuottaa toimintaan osallistuville käytännön liiketoimintaosaamista. Osallistuminen on vapaaehtoista. Yksi haastatelluista opiskelijoista totesikin, että jokaisen opiskelijan pitäisi opiskeluaikanaan tutustua opiskelijayrityksen toimintaan.

Pedagoginen valmius ammattikorkeakoulussa on korkealla tasolla ja teoreettiset oivallukset sekä oman toiminnan tutkiminen on tältä osin viety käytäntöön. Opiskelijat arvostavat opettajien ammattitaitoa ja korkeakoulussa monipuolisesti käytettäviä opetusmenetelmiä, joista esimerkkeinä mainittiin luento-opetuksen lisäksi tai sitä täydentäen yhteistoiminnallinen oppiminen, ongelmalähtöinen oppiminen, tekemällä oppiminen, case-opetus sekä työpajatoiminta. Myös opiskelijoiden omat opetusmielessä johtamat yritykset antavat elävää sisältöä opetukseen. Joidenkin kurssien osalta opiskelijat pystyvät jopa vaikuttamaan käytettävään opetusmenetelmään.

Opiskelijat saavat opintosuorituksia mm. tentin, ryhmätyön, harjoittelun tai opiskelijayrityksessä toimimisen kautta. Jokaiselle opiskelijalle on tehty henkilökohtainen opintosuunnitelma (HOPS) ja opiskelijan etenemistä seurataan järjestelmällisesti.

Ensimmäisen vuoden opinnot ovat verraten perinteisiä. Työelämälähtöisiä harjoitus- ym. töitä voisi opintojen alkuvaiheessa olla enemmän. Ensimmäisen opintovuosi onkin arviointiryhmän saaman opettajapalautteen perusteella valittu yhdeksi opetuksen kehittämiskohteeksi. Tätä taustaa vasten arviointiryhmälle esitetty tradenomikoulutuksen uusi opetussuunnitelma aikaisempaa joustavampine valinnanmahdollisuuksineen vaikuttaa tarkoituksenmukaiselta uudistukselta.

Ammattikuvalähtöisen opiskelun edellytykset on luotu. Kuitenkaan yli kolmivuotinen opiskelujänne ei liene tarkoituksenmukainen ilman välivaiheissa tapahtuvia yhteenvetoja. Arviointiryhmä jäi kaipaamaan nimenomaan perusopintojen jälkeistä yhteenvetoa. Arviointivierailun aikana ilmeni, että jo perusopintovaiheessa käynnistettävä opinnäytetyö on valjastettu ohjaamaan koko opiskeluajan kestävässä prosessina. Hyvin toteutuessaan tämä malli saattaa toimia tutkintoa integroivana elementtinä.

Korkeakoulun henkilökunta tekee kehitystyötä erittäin aktiivisesti. Johto kannustaa opettajia nimenomaan opetuksen kehittämiseen niin kannustepalkkausjärjestelmän avulla kuin erilaisin tunnustuksinkin (esim. vuoden opettaja, vuoden laatuteko). Korkeakoulussa on saatu aikaan innostunut ilmapiiri. Sisäinen verkostoituminen ja yhteistyö toimivat hyvin. Opetusta tutkitaan ja tuloksia hyödynnetään. Kehityskeskustelut ovat systemaattisessa käytössä.

## Oppiminen ja oppimistulokset

PSAMK on pedagogisesti kehittynyt korkeakoulu ja sen oppimistulosten voi odottaa olevan suurelta osin tästä syystä hyviä. Monipuolisten ja -muotoisten opetusmenetelmien käyttö mahdollistaa myös monipuolisen oppimisen ja erilaisia tavoiteasetteluja. Ne on myös oppilaitoksen piirissä tunnistettu. Opiskelija on otettu huomioon hyvin. Henkilökohtaiset opiskelusuunnitelmat laaditaan opiskelun alussa ja jokaisella opiskelijalla on henkilökohtainen opettajatuutori koko opintojen ajan. Opettajatuutori hoitaa opintojen alkuvaiheessa 10–12 opiskelijan pienryhmiä, myöhemmin ohjaus yksilöllistyy. Opettajalla voi olla jopa 50 ohjattavaa, joka voi olla liian suuri määrä, etenkin kun opiskelijan omien opintojen suunnittelun vapaus ja sen myötä ohjauksen tarve ovat lisääntymässä. Opiskelijat saavat myös uraohjausta. Opiskelijoiden harjoittelun ohjaus on systemaattista ja opettajien vierailut harjoitteluyrityksissä säännöllisiä.

Korkeakoulun liiketalouden yksikön pedagogiset suunnitelmat ja uudet ajatukset eivät kuitenkaan täysimääräisesti siirry opetuksen arkeen. Opiskelijoiden piiristä kuului keskusteluissa ääniä, joiden mukaan työelämä jää opintojen aikana hieman vieraaksi ja kansainvälisyys etäiseksi. Opiskelijayritysten toiminnan tiiviimpi linkittäminen muuhun opetukseen antaisi mahdollisuuden työelämäyhteyden vahvistamiselle. Toinen vaihtoehto olisi pohtia lisää harjoittelun tavoitteita ja tehtäviä ja tiivistää tällä osa-alueella korkeakoulun ja yritysten yhteistyötä. Kansainvälisyyden oppimisesta ei arviointiryhmä saanut kovinkaan paljon näyttöä.

## Tutkimus- ja kehittämistoiminta

Partner-yritysjärjestelmän kautta korkeakoulu saa selville maakunnan tutkimus- ja kehittämistarpeita. Hyvä oivallus on opettajien työharjoittelu ja muu toiminta partner-yrityksissä, jolloin opettajat pystyvät kartoittamaan kehittämistarpeita ja ratkaisemaan ongelmia konsultteina sekä käyttämään kehittämistyön ja konsulttitehtävien tuloksia opetuksessaan. Opettajia kannustetaan tutkimustoimintaan ja omaan yritys- ja konsultointitoimintaan.

Opinnäytetöiden asema ammattikorkeakoulussa on keskeinen. Siksi niiden käyttö yhtäältä opetusmenetelmänä ja toisaalta pieninä tutkimuksina on ollutkin korkeakoulun tutkimustyön keskeinen osa. PSAMK:n tulokset ovat olleet valtakunnallisissa Thesis-kilpailuissa parhaiden opinnäytetöiden osalta huippuluokkaa. Varsinaisen ja kehittyneen opinnäytetyöprosessin hallinnan lisäksi korkeakoulussa on pohdittu opinnäytetyön sisältöä ja sitä kautta myös sen funktiota. Tavoitteena on, että opinnäytetyö toimii opitun synteessinä ja vielä niin että opittu teoria osataan kääntää toimivaan käytäntöön. Tällä saralla korkeakoulu voi onnistuessaan tuoda uusia oivalluksia liiketoimintaosaamisen kentälle. Tämän kunnianhimoisen ajattelumallin toimiminen käytännössä niin, että sekä opettajat että opiskelijat sen todella tiedostavat, jäi sekä itsearviointiraportin että haastattelujen perusteella epäselväksi. Itsearviointiraportin mukaan painopiste on siirtymässä ”totuustyypisen” tutkimuksen alueelta ”toimivien tietoko-

konaisuuksien” alueelle. Tämä saattaa olla valtakunnallisestikin merkittävä kehityksen suunta ja selkeyttää myös tiedekorkeakoulujen ja ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden työnjakoa. Keskeistä on oppimistavoitteiden lisäksi tukea alueen yritysten kehittämistarpeita.

Ammattikorkeakoulu on parhaillaan työstämässä BSC-järjestelmän käyttöönottoa opinnäytetyöprosessiin. Sen mahdollinen toimintatapa jäi arviointiryhmälle avoimeksi. Keskeisenä haasteena on uuden tutkimustiedon välittymisen opetukseen oli se sitten omassa talossa tai muulla syntynyttä. Varsinaisen järjestelmän ja systematiikan kehittäminen tälle osa-alueelle voisi olla tavoitteena.

### Työelämäyhteydet ja verkottuminen

Korkeakoululla on jo nyt runsaasti yhteyksiä erityyppisiin yrityksiin. Työelämäyhteyksistä on syntynyt hyvä partner-verkosto (yli 60 yritystä) ja sitä hoitamaan ja kehittämään on luotu työelämäsuhteiden kumppanuusmalli. Opettajille on nimetty 5–10 työelämä- tai yrityskumppania, joiden kanssa he ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa. Partner-suhteiden hallinnoimiseksi on kehitetty yksinkertainen ja toimiva järjestelmä.

Työelämäyhteyksien parempi linkittäminen opetusmenetelmiin on kehittämisaikaa. Opiskelijat toivoivat enemmän yritysvierailuja ja työelämän edustajien pitämiä luentoja. Vastaavasti yritys-elämä tarvitsee lisäinformaatiota opiskelijayrityksistä ja niiden tarjoamista palveluista. Myös ”tradenomibrändin” tunnetuksi tekemisessä on vielä työtä, jossa voitaisiin hyödyntää myös korkeakoulun alumneja heihin kohdistuvaa toimintaa kehitettäessä.

Kotimaisten oppilaitosten ja organisaatioiden kanssa on luotu laaja yhteistyöverkosto, jota kehitetään koulutuksen sekä tutkimus- ja kehittämistyön vahvistamiseksi. Korkeakoulu on myös pyrkinyt verkottumaan muiden maakunnassa toimivien oppilaitosten, erityisesti Kuopion yliopiston kanssa. Resurssseja voisi harkita lisättäväksi myös kansainvälisten verkostojen luomiseen.

Ammattikorkeakoulun viestinnän onnistumisesta ja korkeakoulua koskevien positiivisten uutisten hyvästä läpimenosta paikallisessa mediassa oli arviointivierailulla saatavissa evidenssiä.

### Kansainvälinen toiminta

PSAMK nosti esille kansainvälistymisen keskeisenä kehittämistavoitteenaan ja markkinoi itsensä maailmalla BBA-tutkinnolla. Opettaminen vieraalla kielellä ei ole sinänsä kilpailuetu, vaan tämä syntyy vain, jos opetussisällöt ovat kansainvälisiä ja korkeatasoisia.

Korkeakoulussa on panostettu kansainvälistymiseen opettajien kielikurssiin lisäksi kehittämällä EU-tuella kansainvälistä opetusmateriaalia ja rakentamalla koulutusohjelmia ulkomaisia opiskelijoita varten (BBA-tutkinto).

Hyvänä käytänteenä voidaan mainita myös ammattikorkeakoulun kotikansainvälistyminen, jolla tarkoitetaan sitä, että kansainvälisistä partner-korkeakou-

luista PSAMK:ssa vaihto-opettajina vierailevat tuovat oman substanssiosaamisensa kautta kansainvälistä sisältöä opetukseen.

Kansainvälistämisen ilmapiiri havaittiin erityisesti opiskelijahaastattelujen aikana ohueksi. Opiskelijoiden keskuudessa ei ilmennyt halukkuutta lähteä viettämään vaihtovuotta ulkomaiseen korkeakouluun. Kenties opiskelija- ja opettajavaihdon aktivoiminen olisi nopein ja tuloksekkain tapa vauhdittaa kansainvälistymistoimintaa, ja sitä kautta muutos asenteisiinkin voisi tapahtua. Opiskelijavaihdon nivellyttäminen henkilökohtaisiin opiskelusuunnitelmiin jo opintojen alkuvaiheessa saattaisi olla yksi vaihtoehto opiskelijavaihdon vauhdittamiseen.

Myös korkeakoulun IB-opetuksen nykyistä parempi linkittäminen korkeakoulun muuhun toimintaan, integroiduksi osaksi sitä, on hyvä kehittämisalue, samoin opiskelijoiden ohjaaminen informaation lähteille huomaamaan, että kansainvälisistä valmiuksista on tulevaisuudessa hyötyä kotimaakunnankin yritysten palveluksessa.

## Koulutuksen arviointi

Arviointi- ja palautejärjestelmä on laaja ja monipuolinen. Arviointi on osa BSC-tuloskorttijärjestelmää ja siinä on otettu huomioon opiskelijat, opetushenkilöstö ja johto. Arviointijärjestelmään kuuluu myös itsearviointi, johon osallistuvat eri sidosryhmät. Myös EFQM:n mukaiset arviointimenetelmät ovat käytössä. Koulutusta ei kuitenkaan ole akkreditoitu. Erilaisia kyselyitä tehdään ja niiden avulla saadaan hyvin tietoa hyvistä käytännteistä ja suurimmista ongelmista.

Opiskelija-arvioinnissa toteutuu monikanavaisuus mm. siten, että opintojakson kokonaisarvioinnissa otetaan tenttitulosten lisäksi huomioon myös projektityöt. Myös arvioinnin portfolio on olemassa. Opiskelijat arvioivat opiskeluprosessiaan opintojaksokohtaisesti, kokonaisuuksina vuositasolla ja myöhemmin opiskelun edetessä pidemminkin jaksoin. Joissakin tapauksissa opiskelijoilta pyydetään palautetta myös kurssien puolivälissä, jolloin opettaja voi hyödyntää tuloksia loppukurssin aikana. Myös jälkikäteisarviointia kaksi vuotta työssä olleiden entisten opiskelijoiden keskuudessa suoritetaan järjestelmällisesti. Yksilötasolla kehityskeskustelut ovat jatkuvan arvioinnin ja osaamisen kehittämisen välineinä.

## Tiivistelmä arviointiryhmän havainnoista

### *Vahvuuksia ja hyviä käytännteitä*

1. PSAMK on pedagogisesti pitkälle kehittynyt korkeakoulu, joka osaa sekä luoda uutta tutkimus- ja kehittämistoiminnalla että hyödyntää varhaisempaa osaamistaan alan opetuksen kehittämisessä.
2. Opinnäytetyöprosessi on pitkälle kehittynyt ja nyky muodossaan samalla erittäin haasteellinen ylläpidettävä.

3. Korkeakoulun arviointijärjestelmä on verraten pitkälle kehittynyt ja nykytarpeisiin tarkoituksenmukainen.
4. Sidosryhmäsuhteet ympäröivään maakuntaan – etenkin julkiseen valtaan sidoksissa oleviin organisaatioihin – ovat hyvin hoidetut.

*Erityisesti harkittavia kehityskohteita*

1. Korkeakoulun kansainvälistäminen vaatii runsaasti lisätyötä, jos tavoitteeksi asetetaan sen saaminen samalle tasolle korkeakoulun muun toiminnan kanssa.
2. Korkeakoulun toimintaa tulee kehittää myös alueen yritysten kansainvälistymisen tueksi.
3. Elinkeinoelämän yhteyksien kehittäminen ja olemassa olevien suhteiden hyödyntäminen nykyistä tiiviimmin oppimisen osaksi saattaisi olla pohdinnan arvoinen asia.
4. Arvioinnin painopistettä on syytä siirtää tiedonkeruusta kerätyn tiedon analysointiin ja hyödyntämiseen.



# 5

## **Palautekeskustelujen toteuttaminen niissä korkeakouluissa, joissa arviointiryhmä ei vierailut**

Arviointiprojektiin osallistui kaikkiaan 24 korkeakoulua, joista kymmenessä arviointiryhmä vieraili. Ulkoinen arviointiryhmä laati tammikuussa 2003 arviointipalautteen niille 14 korkeakoululle, jotka olivat laatineet toiminnastaan itsearviointiraportin, mutta joissa arviointiryhmällä ei ollut mahdollisuutta vierailulla. Johtoryhmä ja arviointiryhmä toivoivat, että nämä korkeakoulut järjestäisivät arviointipalautteen saatuaan keskustelu- ja palautetilaisuuden, jossa tiivistettäisiin arvioitavana olevan koulutuksen lähitulevaisuuden keskeisimmät kehittämisalueet ja -haasteet.

Korkeakoulujen arviointiyhteyshenkilöitä pyydettiin raportoimaan 14.2.2003 mennessä, mihin johtopäätöksiin ja jatkotoimenpide-esityksiin korkeakoulussa oli päädytty. Vastauksia saapui seuraavista korkeakouluista:

- Kuopion yliopisto
- Espoon–Vantaan teknillinen ammattikorkeakoulu
- Hämeen ammattikorkeakoulu
- Laurea-ammattikorkeakoulu
- Rovaniemen ammattikorkeakoulu
- Seinäjoen ammattikorkeakoulu
- Vaasan ammattikorkeakoulu.

Tässä luvussa esitellään em. korkeakoulujen jatkosuunnitelmia arviointiprojektin yhteyshenkilöiltä saadun informaation perusteella.

### **5.1 Kuopion yliopisto ([www.uku.fi](http://www.uku.fi))**

Kuopion yliopisto valitsi arvioitavaksi kokonaisuudeksi Informaatioteknologian ja kauppatieteiden tiedekuntaan kuuluvan kauppatieteiden laitoksen.

Ulkoisen arviointiryhmän palautteen saatuaan yliopistossa järjestettiin palautekeskustelu, johon oli kutsuttu yliopiston ja tiedekunnan johto sekä arviointi- ja kehittämisneuvoston jäseniä. Keskustelun pohjana oli kauppatieteiden laitoksella työstetty raportti.

Kauppatieteiden laitoksen strategia ja profiili on laadittu ja päätetty toteuttaa pitkällä aikavälillä. Strategiaa täsmennetään vuosittain yliopiston strategian, opetusministeriön asettamien tavoitteiden ja soveltuvien osin myös Pohjois-Savon maakunnan Tavoite 1 -ohjelman perusteella. Laitoksen toimintavapaus koulutuksen sisällöissä ja suunnittelussa on kuitenkin rajoitettu, sillä kaikki suun-

nitelmat on hyväksyttävä Itä-Suomen verkostossa eli käytännössä Lappeenrannan teknillisessä yliopistossa.

Kauppätieteiden laitos tulee olemaan alumnitoiminnan käynnistämiseksi aktiivinen. Alumniin osallistuminen tulevaisuudessa laitoksen toiminnan kehittämiseen mahdollistuu, kun KTM-tutkinnon suorittaneita on nykyistä enemmän<sup>26</sup> ja toiminta Kuopion yliopistossa saadaan käynnistettyä.

Työelämäyhteyksien kehittäminen on yksi laitoksen tärkeimmistä kehittämiskohteista. Tarkoituksena on muodostaa neuvottelukunta, jossa on mukana yritysten, elinkeinoelämän organisaatioiden ja yliopiston muiden tiedekuntien edustajia. Neuvottelukunnan kautta on tarkoitus hakea erityisesti tietoa koulutuksen ennakkoinnin tueksi.

Informaatioteknologian ja kauppätieteiden tiedekunta on kokouksessaan 23.1.2003 asettanut kauppätieteiden laitokselle Koulutussuunnittelutoimikunnan, jonka tehtävänä on koulutuksen suunnittelu, arviointi ja kehittäminen. Toimikunnassa on kahdeksan jäsentä, joista kaksi professoria, kolme opiskelijaa, yksi lehtori, yksi assistentti ja yksi amanuenssi.

Kuopion yliopiston kauppätieteiden opiskelijat (Preemio ry) ovat alkaneet aktiivisesti kehittää yhteistyötä elinkeinoelämän suuntaan. Laitos tukee tällaisia aloitteita ja osallistuu resurssiensa puitteissa toimintaan. Tämä on yksi tapa myötävaikuttaa alueelliseen kehitykseen, uuden liiketoiminnan kehittämiseen ja liiketoimintaosaamisen leviämiseen yliopiston vaikutusalueella.

Nykyaikaisten innovatiivisten verkko-opetuksen menetelmien (esim. verkko-koekursiot) kehittämistä jatketaan. Yksi esimerkki on ”Environments organized to support development” -kurssi, joka tulee olemaan sisällön kehittämisen suhteen avoin kenelle tahansa.

Opiskelijoita pyritään sitouttamaan uusien tutkimusprojektien suunnitteluun ja toteutukseen siten, että osallistuminen muodostaisi osan kurssisisältöä.

Kansainvälisessä kansakäymisessä laitos laajentaa ulkomaisten yhteistyökorkeakoulujen piiriä. Tavoitteena on käynnistää yhteisiä tutkimus- ja kehittämishankkeita ulkomaisten tutkijavieraiden kanssa. Tulevaisuudessa panostetaan myös ulkomaisten asiantuntijoiden osallistumiseen jatkokoulutukseen ja tutkimuksen ohjaukseen.

Yhteistyösuhteiden ja verkostojen ylläpitämisessä ja rakentamisessa otetaan huomioon sekä koko yliopiston että kauppätieteiden laitoksen strategiat, joiden mukaisesti yhteistyökumppaneiksi haetaan erityisesti sellaisia tahoja, jotka tuovat lisäarvoa laitoksen tehtäväalueille. Tämä tarkoittaa PK-yritysten toiminnan sekä yrittäjyyden ja alueelliseen kehittämisen tutkimuksen ja opetuksen asiantuntijoita ja asiantuntijaorganisaatioita.

Opiskelijoilta kerätään kurssikohtaisesti palautetta, jota hyödynnetään kursien edelleen kehittämisessä. Samoin opiskelijoiden toivomukset uusista kursseista ovat tervetulleita ja niitä pyritään toteuttamaan taloudellisten resurssien puitteissa.

---

<sup>26</sup> Kuopion yliopiston kauppätieteiden laitoksen ensimmäiset kauppätieteiden maisterit valmistuivat vuonna 2002.

Kauppatieteiden laitos on nuori laitos, joten oman toiminnan tutkiminen on vielä alkuvaiheessa. Omaa toimintaa ja sen tutkimista on tarkoitus kehittää ja seurata aktiivisesti.

## 5.2 Espoon–Vantaan teknillinen ammattikorkeakoulu ([www.evtek.fi](http://www.evtek.fi))

Espoon–Vantaan teknillinen ammattikorkeakoulu (EVTEK) valitsi arviointikohteen EVTEK–Mercuria Business Schoolissa päiväopetuksena toteutettavan liiketalouden koulutusohjelman (140 ov).

EVTEK–Mercuria Business Schoolissa on käsitelty arviointipalautetta rehtorin ja koulutusohjelmajohtajan keskustelussa 20.1.2003, AMK-Johtotiimin kokouksessa 22.1.2003 ja neuvoa-antavassa keskustelutilaisuudessa 30.1.2003, johon osallistuivat yliopettajat, opettajia sekä työelämän edustaja. Seuraavassa kuvataan lähivuosina toteutettavaksi päätettyjä koulutuksen kehittämisen osa-alueita.

Syksyllä 2002 käynnistettiin opiskelijan ammatillista kasvua ja opiskelun tuloksellisuutta tukeva opetussuunnitelmauudistus. Lukuvuoden 2002–2003 opetussuunnitelmaan on jo tehty joitakin muutoksia niissä asioissa, joihin arviointiryhmä palautteessaan kiinnitti huomiota. Lukuvuonna 2003–2004 asteittain voimaan astuva opetussuunnitelma ilmentää selkeästi tradenomien ammatillista kehittymistä liiketoiminnan kehittäjäksi. Opetussuunnitelmaprosessiin osallistuvat myös työelämän ja opiskelijoiden edustajat. Keväällä 2003 perustetaan koulutusohjelmaneuvosto, johon jäseninä kuuluvat em. tahojen edustajat.

Kevään 2003 aikana uudistetaan ohjaus- ja tuutorointisuunnitelma. Uuden opetussuunnitelman mukaan opiskelija laatii ohjatusti henkilökohtaisen opiskelu-, kansainvälistymis- ja harjoittelusuunnitelman. Lisääntyvä verkko-opetus helpottaa opiskelijoiden mahdollisuuksia valintojen suorittamiseen eri koulutusaloilta.

EVTEK:ssä on käynnistetty toinen kierros strategista suunnitteluprosessia. Tavoitteena on tiivistää ja kirkastaa visiota ja profiloitumista ammattikorkeakoulun kaikilla koulutusaloilla. Strategian pohjalta on laadittu liiketalouden koulutusohjelman oma tuloskortti, jota päivitetään vuosittain. Tulokortin vuoden 2003 tavoitteena on mm. luoda entistä tiiviimmät yhteydet yrityksiin niin, että opiskelijan harjoittelu, projektityöt ja kansainvälistyminen mahdollistuvat suunnitellun mukaisesti. Strategia jalkautetaan opetussuunnitelmatyöhön ja opetuksen työvälineeksi mm. henkilöstökoulutuksen avulla.

Opintojaksojen arviointikäytänteiden kehittäminen tulee olemaan keskeinen osa-alue opetusmenetelmien kehittämisen rinnalla. Oppimistavoitteet määrittellään opiskelijan osaamisena ja osaamisen arviointi ohjaa näin myös opetuksen sisältöjä ja menetelmiä.

Näyttöajatteluun perehdyttäminen ja arvioinnin uudistaminen näyttöfilosofian pohjalta on kevään 2003 henkilöstökoulutuksen yksi teema.

### 5.3 Hämeen ammattikorkeakoulu ([www.hamk.fi](http://www.hamk.fi))

Hämeen ammattikorkeakoulu (HAMK) valitsi arvioitavaksi kokonaisuudeksi hallinnon ja kaupan alan (Business School) tutkintoon johtavaan koulutukseen sisältyvän liiketoimintaosaamisen.

Ammattikorkeakoulu käsitteli arviointipalautetta työkokouksessa, jossa olivat läsnä hallinnon ja kaupan alan koulutusohjelmien vastuuhenkilöt, kouluttajia ja opiskelijoita.

HAMK on vuonna 2002 tehnyt oman aluevaikuttavuusstrategiansa. Parhaillaan työn alla ovat näiden sisälle rakentuvat HAMK:n seutukunnalliset aluestrategiaohjelmat, jotka puolestaan ohjaavat koulutusohjelmien toimintaa. Tässä yhtenä toiminnan edistäjänä on Yrittäjyys- ja liiketoimintaosaamisklusteri.

HAMK:n koulutusohjelmissa on käynnissä voimakas opetussuunnitelmien kehittämistyö. Opetussuunnitelmien vuosittaiset keskimäärin 25 %:n muutokset koskevat sellaisia opetussisältöjä, jotka pidetään ajanmukaisina työelämäpalautteiden avulla. Kehittämistavoitteisiin kuuluu myös työelämän, alumnien ja työssä olevien aikuisopiskelijoiden vaikutusmahdollisuuksien entisestä systemaattisempi hyödyntäminen.

Tavoitteena on ohjatusti lisätä hallinnon ja kaupan alan opiskelijoiden mahdollisuuksia täydentää opintojaan oman korkeakoulun ulkopuolella, kuten esimerkiksi yliopistossa, muissa ammattikorkeakouluissa ja ulkomailla. Opiskelijoiden palautteiden perusteella kirjatentin tarjoamista vaihtoehtoisena suoritus-tapana lisätään.

Tulevina vuosina toteutetaan entistä työelämälähtöisempiä hankkeita organisoimalla projektioppiminen osaksi jokapäiväistä liiketalouden koulutusta ja International Business -koulutusta. Liiketalouden koulutusohjelmaan rekrytoidaan projektioppimisen lehtori.

Alumnien ja aikuisopiskelijoiden kokemuksen sekä starttihautomotoimintaan osallistumisen hyödyntämistä ohjausprosessissa lisätään sekä kasvatetaan opiskelija-assistenttijärjestelmää ja opiskelijan henkilökohtaista tuutorointijärjestelmää. Tavoitteena on myös luoda opiskelijan tueksi ryhmäohjausmenetelmä vuosittaiseen henkilökohtaisten opintosuunnitelmien (HOPS) tarkistusprosessiin. Opintojen ohjausta kehitetään yhä enemmän uraohjaukseksi.

Toimintavuosiltaan nuorena Business Schoolissa kehitystyö on keskittynyt perusopetuksen kehittämiseen. Vuonna 2003 yksikkö panostaa erityisesti T&K-työhön, jota linjataan HAMK Palvelujen kanssa.

Kansainvälisten partnereiden valinnassa kiinnitetään erityisesti huomiota PBL-menetelmiä käyttäviin, HAMK:n kanssa samansuuntaisiin oppimistavoitteisiin tähtääviin kumppaneihin. Tavoitteena on opintokokonaisuuksien nimikkeiden yhtenäistäminen kansainvälisesti hyväksyttäväksi, opetusmateriaalin kansainvälinen yhdenmukaisuus sekä kansainvälisten tutkintojen suorittamisen mahdollistaminen kaksoistutkintoina.

## 5.4 Laurea-ammattikorkeakoulu ([www.laurea.fi](http://www.laurea.fi))

Laurea-ammattikorkeakoulu valitsi arviointikohteeksi suomenkielisen liiketalouden koulutusohjelman, jota tarjotaan neljässä instituutissa (Espoo, Lohja, Hyvinkää, Kerava).

Arviointiryhmän kehittämispalautetta käsiteltiin 24.1.2003 tilaisuudessa, johon osallistuivat ammattikorkeakoulun rehtori ja 40 henkilöstön jäsentä. Orientaatiopuheenvuorojen pohjalta käytiin keskustelukierron, jonka jälkeen osallistujat 4–5 hengen ryhmissä pohtivat koulutuksen ensisijaisia kehittämis-kohteita. Ryhmät palauttivat myös kirjallisesti kommenttinsa. Esille nousivat seuraavat kehittämis-kohteet:

1. Opetusmenetelmien kehittäminen ja monipuolistaminen (esim. hankkeistettu opetus). Hankkeistamisen systematisointi ja realisointi tärkeätä. Hankkeita tarkasteltava kriittisesti oppimisen edistämisen näkökulmasta. Eri toteutustapojen kokeilu ja dokumentointi parhaiden käytäntöjen levittämiseksi. Huomiota kiinnitettävä valmiuksien systemaattiseen kehittymiseen oppimisprosessin kuluessa.
2. Palautteen keruun systematisointi sekä saadun palautteen hyödyntäminen. Huomiota kiinnitettävä erityisesti työelämästä saatavan palautteen systemaattiseen hyödyntämiseen.
3. Opetussuunnitelmatyön kehittäminen osaamisalueverkoston ja oman T&K-toiminnan kautta. Opiskelijoiden ja työelämän aito osallistuminen opetus-suunnitelmatyöhön systematisoitava.
4. Yrittäjyyden sekä yrittäjyyden edellytysten edistäminen liiketalouden koulutuksessa. Menettelytapojen ja toimintamallien kehittäminen oman yritystoiminnan ja liiketalouden opintojen yhteensovittamiseksi.

Kevään 2003 kuluessa yksikössä laaditaan tarkemmat kehittämissuunnitelmat kullekin em. kehittämis-kohteelle.

## 5.5 Rovaniemen ammattikorkeakoulu ([www.ramk.fi](http://www.ramk.fi))

Rovaniemen ammattikorkeakoulun arviointikohteena oli liiketalouden koulutusohjelma.

Ammattikorkeakoulussa järjestettiin 5.2.2003 keskustelutilaisuus arviointiryhmän palautteen pohjalta. Palautekeskusteluun osallistuivat koulutus-alajohdaja, koulutusohjelman opettajat, kv-suunnittelija, informaattikko ja opiskelijoita. Arviointipalautte koettiin koulutusohjelman piirissä käynnistettyä kehittämistyötä tukevana.

Ammattikorkeakoulussa päätettiin ottaa käyttöön arviointiryhmältä kehittämisehdotuksena saatu opintokokonaisuuden kokoava jakso. Jakson avulla opiskelijoilla on mahdollisuus ymmärtää yksittäisten opintojaksojen muodostama kokonaisuus ja kehittää kokonaisvaltaista liiketoimintaosaamistaan.

Pyrkimyksiä opetusmenetelmien ja oppimisympäristön monipuolistamiseen on jo vireillä. Koulutusohjelman koko henkilöstö hankkii keväällä 2003 perusvalmiudet virtuaalioppimisympäristössä opettamiseen.

Alueellista kehittämistä tukeva profiloituminen yrittäjyyteen ja kansainvälistymiseen katsottiin palauteraportissa tarkoituksenmukaiseksi kohteeksi. Liiketalouden koulutusohjelma tarjoaa opiskelijoille mahdollisuuden jo opiskeluaikana osallistua yrityshautomotoimintaan ja projektinomaiseen oppimiseen. Yritysyhteyksien määrää lisätään ja samalla pyritään saamaan aikaan pitkän aikavälin yritysyhteistyösopimuksia. Saadun palautteen tukemana nykyiset elinkeinoelämäyhteydet kartoitetaan ja laaditaan kehittämissuunnitelma.

Kohti työelämää -tyyppisiä teemapäiviä järjestetään vuosittain. Mukaan kutsutaan yrittäjiä ja yrityksissä työskenteleviä, valmistuneita tradenomeja sekä elinkeinoelämän ja organisaatioiden edustajia. Kansainvälistymisen teemapäivällä tuetaan kansainvälistymisprofiilia ja pyritään edistämään alueen yritysten kansainvälistymistä.

Liiketoimintaosaamisen viemistä ammattikorkeakoulun muille aloille ja toisiin koulutusohjelmiin sekä projekteihin tehostetaan. Monialaisen, opiskelijan omia opinpolkua sisältävän tutkinnon kehittäytyä koetaan tärkeäksi. Rovaniemen ammattikorkeakoulun muille aloille ja niiden koulutusohjelmille liiketalouden koulutusohjelman rooli tuotteistamisen ja palveluiden kaupallistamisessa on keskeinen. Tavoitteena on aikaansaada alueen kehittämiseen tähtäävää yhteistyötä esimerkiksi matkailualan kanssa.

## 5.6 Seinäjoen ammattikorkeakoulu ([www.seamk.fi](http://www.seamk.fi))

Seinäjoen ammattikorkeakoulun valitsi arvioitavaksi kokonaisuudeksi Kaupanalan yksikön. Yksikkö on käsitellyt saamansa arviointipalautteen ja esittää alan jatkosuunnitelmiaan seuraavaa.

Ammattikorkeakoulu kehittää sekä kotimaista että kansainvälistä verkostoitumistaan. Tähän pyritään mm. hakemalla jatkorahoitusta hyvin käynnistyneelle LOKnet-hankkeelle.

Seinäjoen ammattikorkeakoulu valmistelelee koko kuntayhtymän laajuudella uutta strategiaansa, jota on tarkoitus terävöittää ja jonka ohjausta pyritään tehostamaan Balanced Scorecard -järjestelmän avulla. Myös Kaupanalan yksikkö on mukana tässä työssä. Itsearviointiprosessi kytkettiin tiiviisti yksikön strategia-työhön.

Kehittämiskohteena on työelämäyhteyksien systematisointi mm. yritysten ja opiskelijoiden kanssa tehtävien urapolkusuopimusten avulla. Yritykset sitoutuvat ottamaan valitsemansa opiskelijat kesätöihin, harjoitustehtäviä tekemään, työharjoitteluun ja tarjoavat oppinäytetyön aiheen sekä lopuksi rekrytoivat opiskelijan. Ammattikorkeakoulun laatutyöryhmä on päättänyt kiinnittää huomiota eri työelämäsuhteiden dokumentointiin ja prosessien toimivuuteen.

Ammattikorkeakoulu kehittää yrittäjäkoulutustaan mm. yritystallihankkeen avulla. Hankkeen ideana on tarjota opiskelijoille mahdollisuus perustaa omaa liiketoimintaa opiskelun aikana. Kehityskohteena on pyrkimys kytkeä liiketoiminnan perustaminen mahdollisimman joustavasti osaksi opintoja. Kaupanalan yksikön uusi yrittäjyyden yliopettaja on kehittämässä kurssitarjontaan yrittäjyyden kursseja. Uudet kurssit liitetään yritystallin tavoitteisiin.

Yksikkö ei ole sitoutunut tiettyyn pedagogiseen strategiaan tai oppimiskäsitukseen, vaan se toimii varsin pluralistisessa hengessä. Pedagogiikkaan on kuitenkin kiinnitetty huomiota kehittämissuunnitelmassa ja sen osalta yksikössä on tarkoitus järjestää henkilökunnan koulutusta.

## 5.7 Vaasan ammattikorkeakoulu ([www.puv.fi](http://www.puv.fi))

Vaasan ammattikorkeakoulu valitsi arvioitavaksi kokonaisuudeksi liiketalouden osaston kaupan ja hallinnon alalta.

Arviointipalautteen pohjalta liiketalouden osastolla järjestettiin 30.1.–11.2.2003 keskustelutilaisuuksia koko osaston opettajille ja lisäksi arviointiraportin laadinnasta vastanneelle pienryhmälle. Opiskelijoiden edustajina kuultiin kolmannen vuosikurssin opiskelijaryhmää.

Liiketalouden osaston jatkosuunnitelmiin sisältyy työelämäyhteyksien tiivistäminen opettajien ja opiskelijoiden konsultoivien yrityskäyntien kautta. Opetussuunnitelmia laativat opettajien ainetiimit käyvät dialogia oman alansa yrityselämän ja julkisen sektorin kanssa opetussuunnitelmien työelämänäkökulman vahvistamiseksi. Opetussuunnitelma laaditaan nykyistä suuremmista opintojaksokokonaisuuksista, mikä mahdollistaa nykyistä tiiviimmän yritysyhteyden ja erilaisten yritysprojektien suorittamisen osana opintoja. LOKnet-projektia hyödynnetään yritysyritysteistyössä. Tätä kautta pyritään lisäämään opiskelijoiden yrittäjyysintentiona ja henkilökohtaisia valmiuksia yrittäjyyteen. Opetusmenetelmiä kehitetään ongelma-keskeisen opetuksen suuntaan.

Opintojen etenemisen arviointia tehostetaan vuoden 2003 aikana opiskelijapalautteen avulla ja arviointi kytketään entistä näkyvämmiin ammattikorkeakoulun laatujärjestelmään. Toisella kotimaisella kielellä toteutettavien opintojaksojen tarjontaa lisätään ja näitä kursseja kytketään pakollisiin opintoihin. Opettaja- ja opiskelijavaihtoa Ruotsiin ja muihin Pohjoismaihin kehitetään.



## Lähteet

- Ammattikorkeakouluopinnot. Yrkehögskolestudier. 2003. Opetushallitus.
- Best Procedure Project on Education and Training for Entrepreneurship. 2002. European Commission, Enterprise Directorate-General.
- Hara, Veikko & al. 2000. Evaluation of Education for the Information Industry. Publications of Finnish Higher Education Evaluation Council 8:2000. Helsinki. Edita.
- Hämäläinen, Kauko & Mustonen, Kirsi & Holm, Karl (julkaisematon). Standards, Criteria and Indicators used in Programme Evaluation and Accreditation in Western Europe.
- Kauranen, Ilkka. 1994. The Success of Newly Established Industrial Company. Helsinki University of Technology.
- Kauranen, Ilkka. 1993. Yrittäjän persoonallisuus ja yrityksen menestyminen. Helsinki University of Technology.
- Kess, Pekka & al. 2002. Suomen avoin yliopisto. Avoimen yliopisto-opetuksen arviointi. Korkeakoulujen arviointineuvoston julkaisuja 6:2002. Helsinki. Edita.
- Liiketoimintaosaamisen kehittäminen korkeakoululaitoksessa. Yliopistojen kauppatieteellinen ala. Ammattikorkeakoulujen hallinnon ja kaupan alan ala. Opetusministeriön työryhmien muistioita 1:2001.
- Liiketoimintaosaamisen kehittäminen korkeakoululaitoksessa. Yliopistojen kauppatieteellinen ala. Ammattikorkeakoulujen hallinnon ja kaupan alan ala. Väliraportti. Opetusministeriön työryhmien muistioita 6: 2000.
- Liljander, Juha-Pekka (toim.). 2002. Omalla tiellä. Ammattikorkeakoulut kymmenen vuotta. Arene. Edita.
- Moitus, Sirpa & al. 2001. Opintojen ohjauksen arviointi korkeakouluissa. Korkeakoulujen arviointineuvoston julkaisuja 13:2001. Helsinki. Edita.
- Osaaminen kauppatieteilijän kilpailutekijänä. 2000. Suomen Ekonomiliiton suuntaviivat kauppatieteelliselle koulutukselle.
- Puhakka, Vesa. Yrittäjän persoonallisuus – miksi ja miten sitä kannattaa tutkia. LTA 2/2002.
- Raivola, Reijo & al. 2002. Monta tietä maisteriksi. Yliopistojen maisteriohjelmien arviointi. Korkeakoulujen arviointineuvoston julkaisuja 3:2002. Helsinki. Edita.
- Rantanen, Terhi & al. 2002. Evaluation of Media and Communication Studies in Higher Education in Finland. Publications of Finnish Higher Education Evaluation Council 7:2002. Helsinki. Edita.
- Ruohotie, Pekka. 2000. Oppiminen ja ammatillinen kasvu. WSOY.
- Sajavaara, Kari & al. 2002. Yliopistojen opiskelijavalintojen arviointi. Korkeakoulujen arviointineuvoston julkaisuja 17:2002. Helsinki. Edita.
- Saurio, Simo. 2003. Yrittäjyyden edistäminen ja yrityshautomotoiminta ammattikorkeakouluympäristössä. Satakunnan ammattikorkeakoulu. A, tutkimukset 1 /2003. Pori.

Suomalaiset yrityksen ja globaalin kilpailun haasteet. 2001. Suomen Akatemian LIIKE-tutkimusohjelma.

Tiedon ja osaamisen haasteet. 2001. Valtion tiede- ja teknologianeuvoston kolmivuotiskatsaus.

Tuomi, Ilkka. 1999. Corporate Knowledge: theory and practice of intelligent organizations. Metaxis.

Yliopistojen kaksiportaisen tutkintorakenteen toimeenpano. Opetusministeriön työryhmien muistioita 39: 2002.

Yliopisto-opinnot 2001–2002. Tietoja yliopisto-opintoja suunnitteleville. Opetushallitus.

### **Lait ja asetukset**

L 255/1995; Laki ammattikorkeakouluopinnoista.

L 1060/ 1998; Laki ammattikorkeakouluopinnoista annetun lain muuttamisesta.

L 645/1997. Yliopistolaki.

A256/1995; Asetus ammattikorkeakouluopinnosta.

A 464/1998; Asetus korkeakoulututkintojen järjestelmästä.

Asetukset yliopistojen tutkinnoista.

## LIITE I: Kauppatieteiden ja liiketalouden korkeakoulutuksen arvioinnin toteutusaikataulu

---

05.11.2001	Korkeakoulujen arviointineuvosto (KKA) päätti arvioinnin käynnistämisestä osana vuoden 2002 toimintasuunnitelmaa.
14.12.2001	KKA nimitti prof. Ilkka Virtasen Vaasan yliopistosta arviointiprojektin johtoryhmän puheenjohtajaksi.
01.03.2002	Projektisuunnittelija aloitti tehtävät. Ensimmäinen suunnittelupalaveri, jossa OPM:n edustaja mukana.
18.03.2002	Yliopistojen kauppatieteellisten alan dekaanien tapaaminen, jossa arvioinnin lähtökohtia esiteltiin.
03.04.2002	KKA nimesi arvioinnille johtoryhmän.
26.04.2002	Johtoryhmän ensimmäinen kokous.
03.05.2002	Korkeakoulujen informoiminen arvioinnista.
21.05.2002	Projektin käynnistysseminaari korkeakoulujen nimeämille yhdyshenkilöille.
30.05.2002	KKA hyväksyi projektisuunnitelman.
07.06.2002	Korkeakoulut ilmoittivat halukkuudestaan osallistua projektiin.
18.06.2002	Itsearviointiohjeet korkeakouluille.
02.09.2002	KKA nimesi ulkoisen arviointiryhmän.
11.10.2002	Korkeakoulut (24 kpl) palauttivat itsearviointiraporttinsa.
16.10.2002	Johtoryhmä valitsi arviointivierailujen kohteet (10 korkeakoulua). Arviointiryhmän ensimmäinen kokous.
18.11.–04.12.2002	Arviointivierailut kymmeneen korkeakouluun.
05.12.2002–24.03.2003	Loppuraportin kirjoittaminen, taitto ja painatus.
27.03.2003	Arvioinnin päätösseminaari.

---

## LIITE 2: Arviointiin valituille korkeakouluille lähetetyt itsearviointiohjeet ja -kysymykset

Korkeakoulujen arviointineuvosto  
18.6.2002

Jakelussa mainituille korkeakoulujen nimeämille arviointiyhdyshenkilöille

### **KAUPPATIETEIDEN JA LIIKETALouden KORKEAKOULU- TUKSEN ARVIOINTI**

Korkeakoulujen arviointineuvosto on hyväksynyt kaupallisen alan korkeakoulutuksen arvioinnin osaksi vuoden 2002 toimintasuunnitelmaansa. Projektin johtoryhmä on 13.6.2002 valinnut itsearviointivaiheeseen seitsemän yliopistoa ja 18 ammattikorkeakoulua. Tämän kirjeen liitteenä lähetämme näiden korkeakoulujen yhteyshenkilöille itsearviointiohjeet ja -kysymykset jatkotoimenpiteitä varten.

#### **Projektin tavoite**

Projektin tavoitteena on arvioida kauppatieteellisen ja liiketalouden alan korkeakoulutuksen sisältöä, laatua ja yleisiä toteuttamisperiaatteita sekä kannustaa korkeakouluja koulutuksen kehittämiseen. Arviointi kohdennetaan sekä yliopistoissa että ammattikorkeakouluissa toteutettavaan koulutukseen. Arvioinnissa tarkastellaan myös sitä, miten eri korkeakoulusektorit ja -yksiköt ovat suuntautuneet ja profiloituneet liiketoimintaosaamisen kehittämisessä.

Projektin johtoryhmä on valinnut arvioinnin näkökulmaksi *liiketoimintaosaamisen*. Liiketoimintaosaamisella tarkoitetaan tässä arviointiprojektissa yleistä kykyä luoda, tutkia ja kehittää liiketaloudellista toimintaa. Liiketoimintaosaaminen näkyy käytännössä mm. yritystoiminnan kykyä saada ideat ja tutkimus- ja kehitystyön tulokset osaksi innovaatio- ja osaamisketjua, asiakkaiden tarpeet täyttäväksi kaupallisiksi tuotteiksi ja palveluiksi. Liiketoimintaosaamiseen sisältyvät kaupallisen osaamisen ja ongelmanratkaisukykyyn lisäksi ns. työelämävalmiudet, kuten viestintä- ja neuvottelutaidot sekä yhteistyö- ja tiimitaidot. Tämä kaikki vaatii monipuolisesti sellaisia tietoja ja taitoja, joita kauppatieteiden ja liiketalouden korkeakoulutus tuottaa.

Arvioinnissa kiinnitetään erityistä huomiota siihen, miten tiedon, osaamisen ja ideoiden tuotteistamiseen ja kaupallistamiseen tarvittavaa laaja-alaista liiketoimintaosaamista edistävät toimenpiteet näkyvät

- oppimisen tavoitteissa,
- opetussisällöissä,
- opetustarjonnan suunnittelussa ja suuntaamisessa,
- oppimisympäristöissä ja opetusjärjestelyissä,
- tutkimus- ja kehitystyössä,
- työelämäyhteyksissä,
- kansainvälisessä toiminnassa ja
- verkottumisessa.

## Itsearviointivaiheeseen valitut korkeakoulut

Johtoryhmä on valinnut itsearviointivaiheeseen seuraavat projektiin ilmoittautuneet korkeakoulut:

### Yliopistot

1. Helsingin kauppakorkeakoulu
2. Joensuun yliopisto
3. Kuopion yliopisto
4. Lappeenrannan teknillinen korkeakoulu
5. Svenska handelshögskolan
6. Turun kauppakorkeakoulu
7. Vaasan yliopisto

### Ammattikorkeakoulut

1. Espoon–Vantaan teknillinen ammattikorkeakoulu
2. Etelä-Karjalan ammattikorkeakoulu
3. Helsingin liiketalouden ammattikorkeakoulu – Helsingfors yrkeshögskola för företagsekonomi
4. Hämeen ammattikorkeakoulu
5. Jyväskylän ammattikorkeakoulu
6. Keski-Pohjanmaan ammattikorkeakoulu – Mellersta Österbottens yrkeshögskola
7. Kymenlaakson ammattikorkeakoulu
8. Lahden ammattikorkeakoulu
9. Laurea-ammattikorkeakoulu
10. Oulun seudun ammattikorkeakoulu
11. Pohjois-Savon ammattikorkeakoulu
12. Rovaniemen ammattikorkeakoulu
13. Satakunnan ammattikorkeakoulu
14. Seinäjoen ammattikorkeakoulu
15. Tampereen ammattikorkeakoulu
16. Turun ammattikorkeakoulu – Åbo yrkeshögskolan
17. Vaasan ammattikorkeakoulu – Vasa yrkeshögskolan
18. Yrkeshögskolan Sydväst

## Itsearviointiraportit

Korkeakouluja pyydetään laatimaan itsearviointiraportti liitteenä olevien itsearviointiohjeiden mukaisesti ja toimittamaan se **11.10.2002 klo 16 mennessä** 25 kappaleena osoitteeseen:

Korkeakoulujen arviointineuvosto  
 Projektisuunnittelija Kirsi Mustonen  
 PL 1425 (Annankatu 34–36 A)  
 00101 HELSINKI

Itsearviointiraportti toimitetaan em. ajankohtaan mennessä Kirsi Mustoselle (kirsi.mustonen@minedu.fi) myös sähköpostin liitetiedostona.

## Projektin jatkoaikataulu

Projektin johtoryhmä valitsee **16.10.2002** kymmenen korkeakoulua, joihin kohdennetaan arviointivierailu marraskuussa 2002 (viikot 47–48). Arviointivierailun aikana haastatellaan korkeakoulun johtoa ja opetushenkilökuntaa sekä opiskelijoiden ja työelämän/sidosryhmien edustajia. Ne korkeakoulut, joissa ei vierailta, saavat 1–2 sivun palautteen itsearviointiraportistaan. Ulkoinen arviointiryhmä laatii koko arvioinnista loppuraportin, joka valmistuu maaliskuussa 2003.

## Tiedustelut

Tiedusteluihin vastaavat tarvittaessa projektisuunnittelija Kirsi Mustonen Korkeakoulujen arviointineuvostosta, puh. (09) 1607 6922, sposti [kirsi.mustonen@minedu.fi](mailto:kirsi.mustonen@minedu.fi) ja projektin johtoryhmän puheenjohtaja, professori Ilkka Virtanen Vaasan yliopistosta, puh. (06) 324 8256, sposti [ilkka.virtanen@uwasa.fi](mailto:ilkka.virtanen@uwasa.fi).

Lisätietoja projektista löytyy myös Korkeakoulujen arviointineuvoston [www-sivuilla osoitteesta](http://www.sivuilla.osoitteesta) <http://www.kka.fi/projektit/etusivu.lasso>.

*Ritva Laakso-Manninen*, rehtori                      *Kirsi Mustonen*, projektisuunnittelija  
Johtoryhmän varapuheenjohtaja              Johtoryhmän sihteeri

LIITE                      Itsearviointiohjeet ja -kysymykset

JAKELU                      Korkeakoulujen nimeämät arviointiyhdyshenkilöt:  
Toimistopäällikkö Margareta Soismaa, Helsingin kauppar korkeakoulu  
Hallintopäällikkö Pirkko Elsinen, Joensuun yliopisto  
Professori Markku Virtanen, Kuopion yliopisto  
Professori Kalevi Kyläheiko, Lappeenrannan teknillinen korkeakoulu  
Planerare Susanne Byman, Svenska handelshögskolan  
Ma. suunnittelija Anu Mäkelä, Turun kauppar korkeakoulu  
Opintosihiteeri Anne Ekman, Vaasan yliopisto  
Koulutusohjelmajohtaja Helena Mansio, Espoon–Vantaan teknillinen ammattikorkeakoulu  
Koulutusjohtaja Kari Kaarna (31.7.2002 asti), Etelä-Karjalan ammattikorkeakoulu  
Vs. koulutusjohtaja Hannu Kurki (1.8.2002 alkaen), Etelä-Karjalan ammattikorkeakoulu  
Johtaja Paula Kinnunen, Helsingin liiketalouden ammattikorkeakoulu – Helsingfors yrkeshögskola för företagsekonomi  
Johtaja Marjatta Mänty, Hämeen ammattikorkeakoulu  
Yliopettaja Asta Wahlgren, Jyväskylän ammattikorkeakoulu  
Koulutusjohtaja, vararehtori Pekka Hulkko, Keski-Pohjanmaan ammattikorkeakoulu – Mellersta Österbottens yrkeshögskola  
Lehtori Ulla Pietilä, Kymenlaakson ammattikorkeakoulu  
Yliopettaja Helena Forsman, Lahden ammattikorkeakoulu  
Koulutusalaajohtaja Leena Nieminen, Laurea-ammattikorkeakoulu  
Koulutusohjelmajohtaja, yliopettaja Päivi Vesala, Oulun seudun ammattikorkeakoulu  
Laatupäällikkö Riitta Paasivuori, Pohjois-Savon ammattikorkeakoulu  
Yliopettaja Irmeli Koponen, Rovaniemen ammattikorkeakoulu

Apulaisjohtaja Pirjo Heilala, Satakunnan ammattikorkeakoulu  
 Yliopettaja Marko Järvenpää, Seinäjoen ammattikorkeakoulu  
 Koulutusjohtaja Carita Prokki, Tampereen ammattikorkeakoulu  
 Koulutuspäällikkö Elina Nupponen, Turun ammattikorkeakoulu – Åbo  
 yrkeshögskolan  
 Osastonjohtaja Kirsti Melin, Vaasan ammattikorkeakoulu – Vasa yrkes-  
 högskolan  
 Lektor Pasi Halmari, Yrkeshögskolan Sydväst

**TIEDOKSI** Projektin johtoryhmä  
 Opintoasiainpäälikkö Tapio Ruokolainen, Jyväskylän yliopisto  
 Professori Juha Panula, Lapin yliopisto  
 Opintoasiainpäälikkö Sauli Sohlo, Oulun yliopisto  
 Professori Hannu Kuusela, Tampereen yliopisto  
 Högskolesekreterare Ole Karlsson, Åbo Akademi  
 Koulutuspäällikkö Pirjo Nuotio, Haaga Instituutin ammattikorkeakoulu  
 Toimialajohtaja Sami Niemelä, Kemi-Tornion ammattikorkeakoulu  
 Koulutusyksikön johtaja Marjo Nykänen, Mikkelin ammattikorkeakoulu  
 Toimialarehtori Riitta-Liisa Olkkonen, Pirkanmaan ammattikorkeakoulu  
 Koulutusohjelmajohtaja Pekka Sivonen, Pohjois-Karjalan ammattikor-  
 keakoulu

---

## LIITE 2A

Korkeakoulujen arviointineuvosto  
 Kauppatieteiden ja liiketalouden korkeakoulutuksen arviointi  
 Projektin johtoryhmä

### **Kauppatieteiden ja liiketalouden korkeakoulutuksen arviointi: ITSEARVIOINTIOHJEET JA -KYSYMYKSET**

#### **Yleisohjeita**

Korkeakoulut laativat enintään 15–20-sivuisen itsearviointiraportin (fonttikoko 12) tässä liitteessä esiteltävien teema-alueiden /kysymysten perusteella. Korkeakoulukohtainen itsearviointiraportti laaditaan siten, että siitä välittyvät korkeakoulun johdon, henkilökunnan, opiskelijoiden ja sidosryhmien näkökulmat esitettyihin teemoihin ja kysymyksiin.

*Korkeakoulu voi itse valita arvioitavan kokonaisuuden, jonka näkökulmasta itsearviointiraportti laaditaan. Kokonaisuus voi olla esimerkiksi koko korkeakoulu, tiedekunta, osasto, laitos, opetus-/koulutusohjelma tai muu vastaava. Itsearviointiraportista tulisi ilmetä, miten tiedon, osaamisen ja ideoiden tuotteistamiseen ja kaupallistamiseen tarvittavaa laaja-alaista liiketoimintaosaamista edistävät toimenpiteet näkyvät opetus-/koulutusohjelmissa. Tarkoitus ei ole siis kuvata ja arvioida kauppatieteellistä ja liiketaloudellista koulutusta yleisellä tasolla, vaan kohdentaa näkökulma liiketoimintaosaamiseen.*

Tässä liitteessä on esitetty yhdeksän eri teema-alueita alateemoineen ja erilliskysymyksineen, joita korkeakoulujen toivotaan itsearviointiraportissaan käsittelevän. Jotta arviointiryhmä saisi jatkotyöskentelynsä pohjaksi vertailukelpoista tietoa arvioitavista korkeakouluista ja niiden koulutuksesta, on tärkeää, että kaikkia kysymyksiä käsitel-



lään itsearviointiraportissa. Korkeakoulu voi omista lähtökohdistaan käsin ja arvioitavaksi valitsemansa kokonaisuuden luonteen huomioon ottaen valita painotuksen, jolla se kutakin alateemaa/kysymystä käsittelee. Itsearviointiraportin voi rakentaa siten, että kunkin teema-alueen yhteydessä a) kuvataan tiiviisti kysytyjä asioita, esitellään näihin liittyviä b) toteutumia/tuloksia ja lopuksi b) arvioidaan kokonaisuutta esimerkiksi vahvuuksien ja kehittämiskohteiden osalta. Ennakkotiedoista poiketen itsearviointiraportti kirjoitetaan joko suomeksi tai ruotsiksi, ei englanniksi.

Itsearviointiraportti tulee toimittaa **11.10.2002 mennessä** 25 kappaleena Korkeakoulujen arviointineuvostoon osoitteeseen:

Korkeakoulujen arviointineuvosto  
Projektisuunnittelija Kirsi Mustonen  
PL 1425 (Annankatu 34–36 A)  
00101 HELSINKI

Itsearviointiraportti toimitetaan em. ajankohtaan mennessä Kirsi Mustoselle (kirsi.mustonen@minedu.fi) myös sähköpostin liitetiedostona.

## Itsearviointikysymykset

### TAUSTATIEDOT

- Korkeakoulun nimi ja osoite
- Arviointiyhdyshenkilö ja yhteystiedot
- Korkeakoulun valitsema *arvioitava kokonaisuus* perusteluineen (ks. yleisohje)
- Kuvatkaa lyhyesti, miten arviointiprosessi toteutettiin korkeakoulussa (aikataulu, osallistujat ja heidän asemansa)

### 1 JÄRJESTÄVÄNYKSIKÖN TEHTÄVÄ JA ASEMA

- Miten korkeakoulu määrittelee omassa toiminnassaan käsitteen *liiketoimintaosaaminen*? Minkälaisia painoalueita liiketoimintaosaaminen sisältää?
- Liiketoimintaosaamista sisältävien opetus-/koulutusohjelmien ja niitä järjestävien yksiköiden asema korkeakoulun organisaatiossa. Liitteeksi lukuvuonna 2001–2002 tarjolla olleet ja lukuvuonna 2002–2003 tarjottavat kauppatieteellisen alan opetusohjelmat/pääaineet (yliopistot) sekä hallinnon ja kaupan alan koulutusohjelmat (amk:t) opintoviikkolajuuksineen.
- Koulutusta järjestävän yksikön ja liiketoimintaosaamista sisältävien opetus-/koulutusohjelmien historia lyhyesti.
- Koulutusta järjestävän yksikön visio, missio ja tavoitteet. Yksikön asema ja profiloituminen alan alueellisella, kansallisella ja kansainvälisellä kentällä.

### 2 TAVOITTEET

- Liiketoimintaosaamista sisältävien opetus-/koulutusohjelmien oppimistavoitteet
  - a) liiketoimintaosaamisen,
  - b) ammatista riippumattoman yleisosaamisen ja
  - c) opiskelijoiden kriittisen ajattelun ja päättelytaitojen kehittymisen osalta.
- Miten muuttuvan työelämän vaatimukset heijastuvat opetus-/koulutusohjelmien liiketoimintaosaamiselle asetettuihin tavoitteisiin?
- Opetushenkilökunnan, opiskelijoiden ja sidosryhmien osallistuminen tavoitteiden asetteluun.

### 3 OPETUKSEN SISÄLTÖ

- Tässä arvioitavan koulutuksen pääasialliset ydinosamisalueet/ydinsisältöalueet (esim. opintokokonaisuuksittain ja opintoviikoittain eriteltynä) ja liiketoimintaosaamisen sijoittuminen ja osuus (esim. opintoviikot, prosenttiosuus) tässä kokonaisuudessa.
- Liiketoimintaosaamista sisältävien opetus-/koulutusohjelmien opetussisällöt:
  - liiketoimintaosaamisen ala
  - ammatista riippumattomat yleisosaamisen taidot
  - tutkimuksen tekemiseen ja jatko-opintoihin valmentautuminen
  - teoriaopintojen ja käytännön työskentelyn yhdistäminen
- Minkälaisia valmiuksia koulutus antaa opiskelijalle yrittäjyyden suhteen?
- Arviointikohteeksi valitun koulutuksen tavoitteet, sisällöt ja opetusmenetelmät lukuvuonna 2001–2002. Liite (enintään 3 sivua /ohjelma).

### 4 KOULUTUKSEN SUUNNITTELU

- Miten työelämän asettamia koulutuksellisia vaatimuksia ja niiden muutoksia tunnistetaan ja ennakoidaan? Miten muutokset näkyvät korkeakoulun opetustarjonnassa / koulutusohjelmissa (alueellinen/valtakunnallinen osaamistarve)? Keitä koulutuksen suunnitteluprosessiin osallistuu?
- Minkälaisia muutoksia liiketoimintaosaamista sisältäviin opetus-/koulutusohjelmiin kohdentuu lähitulevaisuudessa?

### 5 OPETUSHENKILÖKUNTA JA OPISKELIJAT

- Miten liiketoimintaosaaminen näkyy henkilökunnan profiilissa, toiminnassa ja korkeakoulun suorittamassa henkilöstörekrytoinnissa?
- Henkilökunnan tieteellisen, ammatillisen ja pedagogisen pätevyyden erittely.
- Miten opiskelijat valitaan opetus-/koulutusohjelmiin?
- Miten valmistuneiden työllistymistä seurataan ja miten määrällistä/ laadullista tietoa hyödynnetään yksikön toiminnan kehittämisessä?

### 6 OPETTAMINEN, OPPIMINEN JA OPPIMISYMPÄRISTÖT

- Miten korkeakoulun oppimisympäristö tukee oppimisprosessia ja liiketoimintaosaamiselle asetettujen tavoitteiden saavuttamista?
- Miten liiketoimintaosaamisenäkökulma näkyy opinnäytetyöskentelyssä (esim. yrityksiin tehtävät opinnäytetyöt) ja korkeakouluopiskelijoiden harjoittelussa (esim. rekrytointipalvelut)?
- Miten opintojen ohjaus ja uraohjaus toteutetaan alan opetus-/koulutusohjelmissä?

### 7 TUTKIMUS- JA KEHITTÄMISTOIMINTA

- Luettelo korkeakoulussa meneillään olevista tai vuosina 1999–2001 toteutetuista, liiketoimintaosaamista edistävästä merkittävästä tutkimus- ja kehittämisprojekteista. Liite.
- Miten alan ja yksikön tutkimus- ja kehittämistyön uusimmat tulokset ja uusin tieto siirtyvät koulutusohjelmien opetussuunnitelmiin ja miten se näkyy opetuksessa?
- Onko perustutkimus-opiskelijoiden mahdollisuus osallistua tutkimus- ja kehittämisprojekteihin ja jos, niin miten?

## 8 YHTEISTYÖ JA VERKOTTUMINEN

- Synergia korkeakoulun sisällä. Tärkeimmät yhteistyömuodot/aktiviteetit ja niiden merkitys alan koulutukselle.
- Korkeakoulun / yksikön/ alan opetus-/koulutusohjelmien yhteistyö muiden kotimaisten oppilaitosten, organisaatioiden ja työelämän kanssa. Tärkeimmät yhteistyömuodot /aktiviteetit ja niiden merkitys/hyöty korkeakoululle ja alan opetus-/koulutusohjelmille.
- Minkälaisia tavoitteita yksiköllä on liiketoimintaosaamista sisältävän opetuksen ja tutkimuksen kansainvälistämiseksi? Minkälaisin tuloksin tavoitteet ovat toteutuneet?
- Mitkä ovat korkeakoulun / yksikön/ alan koulutusohjelman merkittävimmät kansainvälisen yhteistoiminnan muodot ulkomaisten oppilaitosten, organisaatioiden ja muiden yhteistyökumppaneiden kanssa ja mikä merkitys niillä on koulutusohjelmille?
- Opiskelijavaihdon merkitys: a) suomalaisten opiskelijoiden osallistuminen kansainvälisiin vaihto-ohjelmiin ja b) ulkomaisten opiskelijoiden osallistuminen alan koulutukseen Suomessa.
- Opetushenkilökunnan ja tutkijoiden pitkäkestoiseen vaihtoon /kansainväliseen työskentelyyn osallistumisen merkitys korkeakoululle.

## 9 KOULUTUKSEN ARVIOINTI SUHTEESSA TAVOITTEISIIN

- Mitä arvioidaan?
- Ketkä arvioivat?
- Miten arvioidaan?
- Miten arviointi suhteutuu tavoitteisiin?
- Miten arviointitietoa käytetään hyväksi?

MUUTA, MITÄ?

---

### BILAGA 2B

Rådet för utvärdering av högskolorna

Utvärdering av högre utbildning i ekonomiska vetenskaper och affärsekonomi

Ledningsgruppen för projektet

## **Utvärdering av högre utbildning i ekonomiska vetenskaper och affärsekonomi: ANVISNINGAR OCH FRÅGOR FÖR SJÄLVUTVÄRDERING**

### **Allmänna anvisningar**

Utifrån de temaområden/frågor som ges i denna bilaga utarbetar högskolorna en självutvärderingsrapport på 15–20 sidor (fontstorlek 12). Högskolans självutvärderingsrapport utformas så att den förmedlar ledningens, personalens, de studerandes och intressegruppernas syn på de angivna temana och frågorna.

Högskolan kan själv välja vilken utvärderingshelhet som tas till utgångspunkt för rapporten. Helheten kan exempelvis vara hela högskolan, en fakultet, en avdelning, en institution, ett undervisnings-/utbildningsprogram eller motsvarande. Rapporten skall visa hur de åtgärder som främjar en sådan bred affärskompetens som behövs i produktifierin-

gen och kommersialiseringen av kunskap, kompetens och idéer syns i undervisnings-/utbildningsprogrammen. Det är alltså inte meningen att högskolan skall beskriva och utvärdera utbildningen i ekonomi och företagsekonomi på allmän nivå, utan *perspektivet skall gälla just affärskompetens*.

I bilagan presenteras nio olika temaområden indelade i underteman och olika frågor som vi hoppas att högskolorna skall behandla i sina rapporter. För att utvärderingsgruppen skall få jämförbar information om de högskolor som utvärderas och deras utbildning till underlag för sitt fortsatta arbete, är det viktigt att alla frågor granskas i självutvärderingsrapporten. *Högskolan kan med avstamp i sina egna utgångspunkter och med hänsyn till vilken karaktär den valda utvärderingshelheten har välja var den lägger tonvikten i sin granskning av respektive undertema/fråga*. Rapporten kan disponeras så att man i samband med varje temaområde a) koncist beskriver det som frågas, b) presenterar vad som skett i praktiken/resultaten och c) utvärderar helheten t.ex. i fråga om styrkeområden och utvecklingsobjekt. Med avvikelse från förhandsinformationen skrivs rapporten på finska eller svenska, inte på engelska.

Självutvärderingsrapporten skall skickas i 25 exemplar till Rådet för utvärdering av högskolorna **senast den 11 oktober 2002** under adress:

Rådet för utvärdering av högskolorna  
Projektplanerare Kirsi Mustonen  
PB 1425 (Annegatan 34–36 A)  
00101 HELSINGFORS

Rapporten skickas inom samma tid även per e-post som bifogad fil till Kirsi Mustonen (kirsi.mustonen@minedu.fi).

## Teman och frågor

### BAKGRUNDSUPPGIFTER

- Högskolans namn och adress
- Kontaktperson och kontaktinformation
- Den valda *utvärderingshelheten* med motivering till valet (se allmänna anvisningar)
- Kort beskrivning av hur utvärderingsprocessen genomfördes i högskolan (tidtabell, deltagare och deras ställning)

### I ANORDNARENHETENS UPPGIFT OCH STÄLLNING

- Hur definierar högskolan begreppet *affärskompetens* i sin egen verksamhet? Vilka insatsområden omfattar området affärskompetens?
- Undervisnings-/utbildningsprogram som upptar affärskompetens och de anordnande enheternas ställning i högskolans organisation. Vänligen bifoga undervisningsprogram/huvudämnen som erbjudits läsåret 2001–2002 och kommer att erbjudas läsåret 2002–2003 inom området ekonomi (universiteten) och inom utbildningsområdena för handel och administration (yrkeshögskolorna) med omfattning i studieveckor.
- Kortfattad historik över den anordnande enheten och de undervisnings-/utbildningsprogram som upptar affärskompetens.
- Den anordnande enhetens vision, mission och mål. Enhetens ställning och profilering på det regionala, nationella och internationella fältet inom branschen.

## 2 MÅLSÄTTNING

- Inlärningsmål för undervisnings-/utbildningsprogram omfattande affärskompetens i fråga om att utveckla
  - a) affärskompetens,
  - b) yrkesoberoende allmän kompetens samt
  - c) kritisk analysförmåga och slutledningsförmåga hos de studerande.
- Hur reflekteras det föränderliga arbetslivets krav i målen för området affärskompetens i undervisnings-/utbildningsprogrammen?
- Hur deltar undervisningspersonalen, de studerande och intressegrupperna när målen sätts upp?

## 3 UNDERVISNINGENS INNEHÅLL

- Den utvärderade utbildningens huvudsakliga kärnkompetensområden/kärninnehåll (t.ex. specificerade efter studiehelheter och studieveckor) och var i helheten affärskompetens är placerad och dess andel därav.
- Innehåll i undervisnings-/utbildningsprogram omfattande affärskompetens:
- vilken bransch gäller affärskompetensen
- vilka färdigheterna omfattar den yrkesoberoende allmänna kompetensen
- hur tränas de studerande för forskning och fortsatta studier
- hur kombineras teoristudier och praktiskt arbete
- Vilka färdigheter ger utbildningen de studerande med tanke på entreprenörskap?
- Mål, innehåll och undervisningsmetoder i den utbildning som valts till utvärderingsobjekt läsåret 2001–2002. Bilaga (högst 3 sidor per program).

## 4 PLANERING AV UTBILDNINGEN

- Hur identifieras och förutses de utbildningsmässiga krav, även förändringar i dem, som arbetslivet ställer? Hur syns förändringarna i högskolans undervisningsutbud / utbildningsprogram (regionalt/riksomfattande kompetensbehov)? Vem deltar i planeringsprocessen?
- Vilka förändringar berör de undervisnings-/utbildningsprogram som omfattar affärskompetens den närmaste framtiden?

## 5 UNDERVISNINGSPERSONAL OCH STUDERANDE

- På vilket sätt syns affärskompetensen i personalens profil, i verksamheten och i högskolans personalrekrytering?
- Specificera personalens vetenskapliga kompetens, yrkeskompetens och pedagogiska kompetens.
- Hur antas de studerande till undervisnings-/utbildningsprogrammen?
- Hur sker uppföljningen av sysselsättningsläget bland utexaminerade och hur utnyttjas kvantitativa/kvalitativa data i utvecklingen av enhetens verksamhet?

## 6 UNDERVISNING, INLÄRNING OCH INLÄRNINGSMILJÖER

- Hur stöder högskolans inlärningsmiljö inlärningsprocessen och uppnåendet av de mål som satts för affärskompetens?
- Hur syns affärskompetensaspekten i arbetet med lärdomsproven (t.ex. lärdomsprov som görs åt företag) och i de studerandes praktik (t.ex. rekryteringstjänsten)?

- Hur genomförs studiehandledningen och karriärvägledningen i undervisnings-/utbildningsprogrammen inom branschen?
- 7 FORSKNINGS- OCH UTVECKLINGSVERKSAMHET
- Ge en lista på högskolans pågående och 1999–2001 slutförda betydelsefulla forsknings- och utvecklingsprojekt som främjar affärskompetens. Bilaga.
  - Hur överförs de färskaste rönen och den färskaste informationen från branschens och enhetens forsknings- och utvecklingsarbete till undervisningsplanerna i utbildningsprogrammen och hur syns det i undervisningen?
  - Har grundexamensstuderande möjlighet att delta i forsknings- och utvecklingsprojekt, och i så fall, på vilket sätt?

## 8 SAMARBETE OCH NÄTBILDNING

- Synergi inom högskolan. De viktigaste samarbetsformerna/aktiviteterna och deras betydelse för utbildningen i branschen.
- Högskolans/enhetens/undervisnings-/utbildningsprogrammets samarbete med andra läroanstalter, organisationer och arbetslivet i hemlandet. De viktigaste samarbetsformerna/aktiviteterna och deras betydelse/nytta för högskolan och undervisnings-/utbildningsprogrammen i branschen.
- Vilka mål har enheten i syfte att internationalisera de undervisnings-/utbildningsprogram som omfattar affärskompetens? Med vilka resultat har målen uppnåtts?
- Vilka är högskolans /enhetens/utbildningsprogrammets viktigaste former av internationellt samarbete med utländska läroanstalter, organisationer och andra samarbetspartner och vilken betydelse har de för utbildningsprogrammen?
- Studentutbytets betydelse: a) finländska studerande i internationella utbytesprogram och b) utländska studerande som deltar i utbildning inom branschen i Finland.
- Vad betyder det för högskolan att undervisningspersonal och forskare deltar i långvarigt utbyte / internationellt arbete?

## 9 UTVÄRDERINGEN I FÖRHÅLLANDE TILL MÅLEN

- Vad utvärderas?
- Vem utvärderar?
- Hur sker utvärderingen?
- Hur relateras utvärderingen till målen?
- Hur utnyttjas utvärderingsinformationen?

ANNAT, VAD?

### LIITE 3: Itsearviointivaiheeseen osallistuneiden korkeakoulujen valitsemat arviointinäkökulmat

<b>ITSEARVIOINTIVAIHEESEEN VALITTU KORKEAKOULU</b>	<b>KORKEAKOULUN VALITSEMA ARVIOITAVA KOKONAISUUS (liiketoimintaosaamisen näkökulma)</b>
Helsingin kauppakorkeakoulu	koko HKKK
Joensuun yliopisto	JoY:n taloustieteen laitos kauppatieteiden osalta
Kuopion yliopisto	KuY:n kauppatieteiden laitos
Lappeenrannan teknillinen yliopisto	LTY:n kauppatieteiden osasto
Svenska handelshögskolan	Huvudämnen 1) företagsande och företagsledning samt 2) företagsledning och organisation
Turun kauppakorkeakoulu	TuKKK:n maisterikoulutus
Vaasan yliopisto	VY:n kauppatieteellisen tdk:n koko perustutkintokoulutus eli kauppatieteiden maisterin koulutus
Espoon-Vantaan teknillinen amk	EVTEK-Mercurian liiketalouden koulutusohjelma (140 ov) päiväopetuksena toteutettuna
Etelä-Karjalan amk	EKAMK:n liiketalouden koulutusala, johon kuuluvat Lappeenrannan ja Imatran yksiköt
Helsingin liiketalouden amk	Helian liiketalouden koulutus Helsingissä ja Porvoossa
Hämeen amk	HAMK:n hallinnon ja kaupan alan (Business School) tutkintoon johtavan koulutuksen liiketoimintaosaaminen
Jyväskylän amk	JAMK:n liiketalouden koulutusohjelma (Lita)
Keski-Pohjanmaan amk	KPAMK:n liiketalouden amk-tutkintoon johtava koulutus kokonaisuudessaan
Kymenlaakson amk	KYAMK:n hallinnon ja kaupan koulutus (Kotka ja Kouvola)
Lahden amk	LAMK:n hallinnon ja kaupan alan koulutus
Laurea-amk	LAUREA:n suomenkielinen liiketalouden koulutusohjelma, jota tarjotaan neljässä instituutissa (Espoo, Lohja, Hyvinkää, Kerava)
Oulun seudun amk	OAMK:n liiketalouden koulutusohjelma (Oulu)
Pohjois-Savon amk	PSAMK:n opinnäytetyöprosessi liiketoimintaosaamisen kehittäjänä
Rovaniemen amk	RAMK:n liiketalouden koulutusohjelma
Satakunnan amk	SAMK:n liiketalouden koulutusohjelma, jota toteutetaan kaikissa neljässä liiketalouden yksikössä (Huittinen, Kankaanpää, Pori, Rauma)
Seinäjoen amk	SEAMK:n kaupan alan yksikkö
Tampereen amk	TAMK:n Degree Programme in International Business (= TAMK IB) 140 ov, Department of International Business
Turun amk	Degree Programme in International Business / Diplomstudiengang in internationaler Betriebswirtschaft (kaksikielinen koulutusohjelma). Kuuluu tulosalueeseen tietoliikenne ja sähköinen kauppa.
Vaasan amk	Vaasan amk:n liiketalouden osasto kaupan ja hallinnon alalta
Yrkeshögskolan Sydväst	-



## KORKEAKOULUJEN ARVIINTINEUVOSTON JULKAISUJA

PL 1425, 00101 HELSINKI

Puh. 09-1607 6913 Fax 09-1607 6911

www.kka.fi

- 1:2000** Lehtinen, E., Kess, P., Ståhle, P. & Urponen, K.: *Tampereen yliopiston opetuksen arviointi*. Helsinki: Edita.
- 2:2000** Cohen, B., Jung, K. & Valjakka, T.: *From Academy of Fine Arts to University. Same name, wider ambitions*. Helsinki: Edita.
- 3:2000** Goddard, J., Moses, I., Teichler, U., Virtanen, I. & West, P.: *External Engagement and Institutional Adjustment: An Evaluation of the University of Turku*. Helsinki: Edita.
- 4:2000** Almfelt, P., Kekäle, T., Malm, K., Miikkulainen, L. & Pehu-Voima, S.: *Audit of Quality Work. Swedish Polytechnic, Finland*. Helsinki: Edita.
- 5:2000** Harlio, R., Harvey, L., Mansikkamäki, J., Miikkulainen, L. & Pehu-Voima, S.: *Audit of Quality Work. Central Ostrobothnia Polytechnic*. Helsinki: Edita.
- 6:2000** Moitus, S. (toim.): *Yliopistokoulutuksen laatuysiköt 2001–2003*. Helsinki: Edita.
- 7:2000** Liuhanen, A.-M. (toim.): *Neljä aikuiskoulutuksen laatuylöpistoa 2001–2003*. Helsinki: Edita.
- 8:2000** Hara, V., Hyvönen, R., Myers, D. & Kangasniemi, J. (Eds.): *Evaluation of Education for the Information Industry*. Helsinki: Edita.
- 9:2000** Jussila, J. & Saari, S. (Eds.): *Teacher Education as a Future-moulding Factor. International Evaluation of Teacher Education in Finnish Universities*. Helsinki: FINHEEC.
- 10:2000** Lämsä, A. & Saari, S. (toim.): *Portfoliosta koulutuksen kehittämiseen. Ammatillisen opettajankoulutuksen arviointi*. Helsinki: Edita.
- 11:2000** *Korkeakoulujen arviointineuvoston toimintasuunnitelma 2000–2003*. Helsinki: Edita.
- 12:2000** *Finnish Higher Education Evaluation Council Action Plan for 2000–2003*. Helsinki: Edita.
- 13:2000** Huttula, T. (toim.): *Ammattikorkeakoulujen koulutuksen laatuysiköt 2000*. Helsinki: Edita.
- 14:2000** Gordon, C., Knodt, G., Lundin, R., Oger, O. & Shenton, G.: *Hanken in European Comparison. EQUIS Evaluation Report*. Helsinki: Edita.
- 15:2000** Almfelt, P., Kekäle, T., Malm, K., Miikkulainen, L. & Kangasniemi, J.: *Audit of Quality Work. Satakunta Polytechnic*. Helsinki: Edita.
- 16:2000** Kells, H.R., Lindqvist, O.V. & Premfors, R.: *Follow-up Evaluation of the University of Vaasa. Challenges of a small regional university*. Helsinki: Edita.
- 17:2000** Mansikkamäki, J., Kekäle, T., Miikkulainen, L., Stone, J., Tolppi, V.-M. & Kangasniemi, J.: *Audit of Quality Work. Tampere Polytechnic*. Helsinki: Edita.
- 18:2000** Baran, H., Gladrow, W., Klaudy, K., Locher, J. P., Toivakka, P. & Moitus, S.: *Evaluation of Education and Research in Slavonic and Baltic Studies*. Helsinki: Edita.
- 19:2000** Harlio, R., Kekäle, T., Miikkulainen, L. & Kangasniemi, J.: *Laatutyön auditointi. Kymenlaakson ammattikorkeakoulu*. Helsinki: Edita.
- 20:2000** Mansikkamäki, J., Kekäle, T., Kähkönen, J., Miikkulainen, L., Mäki, M. & Kangasniemi, J.: *Laatutyön auditointi. Pohjois-Savon ammattikorkeakoulu*. Helsinki: Edita.
- 21:2000** Almfelt, P., Kantola, J., Kekäle, T., Papp, I., Manninen, J. & Karppanen, T.: *Audit of Quality Work. South Carelia Polytechnic*. Helsinki: Edita.
- 1:2001** Valtonen, H.: *Oppimisen arviointi Sibelius-Akatemiassa*. Helsinki: Edita.
- 2:2001** Laine, I., Kilpinen, A., Lajunen, L., Pennanen, J., Stenius, M., Uronen, P. & Kekäle, T.: *Maanpuolustuskorkeakoulun arviointi*. Helsinki: Edita.
- 3:2001** Vähäpassi, A. (toim.): *Erikoistumisopintojen akkreditointi*. Helsinki: Edita.
- 4:2001** Baran, H., Gladrow, W., Klaudy, K., Locher, J. P., Toivakka, P. & Moitus, S.: *Экспертиза образования и научно-исследовательской работы в области славистики и балтистики (Ekspertiza obrazovanija i naučno-issledovatelskoj raboty v oblasti slavistiki i baltistiki)*. Helsinki: Edita.
- 5:2001** Kinnunen, J.: *Korkeakoulujen alueellisen vaikuttavuuden arviointi. Kriteerijä vuoro-vaikutteisuuden arvottamiselle*. Helsinki: Edita.
- 6:2001** Löfström, E.: *Benchmarking korkeakoulujen kieltenopetuksen kehittämisessä*. Helsinki: Edita.
- 7:2001** Kaartinen-Koutaniemi, M.: *Korkeakouluopiskelijoiden harjoittelun kehittäminen. Helsingin yliopiston, Diakonia-ammattikorkeakoulun ja Lahden ammattikorkeakoulun benchmarking-projekti*. Helsinki: Edita.
- 8:2001** Huttula, T. (toim.): *Ammattikorkeakoulujen aluekehitysvaikutuksen huippuyksiköt 2001*. Helsinki: Edita.
- 9:2001** Welander, C. (red.): *Den synliga yrkeshögskolan. Ålands yrkeshögskola*. Helsingfors: Edita.

- 10:2001** Valtonen, H.: *Learning Assessment at the Sibelius Academy*. Helsinki: Edita.
- 11:2001** Ponkala, O. (toim.): *Terveysalan korkeakoulutuksen arvioinnin seuranta*. Helsinki: Edita.
- 12:2001** Miettinen, A. & Pajarre, E.: *Tuotantotalouden koulutuksen arvioinnin seuranta*. Helsinki: Edita.
- 13:2001** Moitus, S., Huttu, K., Isohanni, I., Lerkkanen, J., Mielityinen, I., Talvi, U., Uusi-Rauva, E. & Vuorinen, R.: *Opintojen ohjauksen arviointi korkeakouluissa*. Helsinki: Edita.
- 14:2001** Fonselius, J., Hakala, M.K. & Holm, K.: *Evaluation of Mechanical Engineering Education at Universities and Polytechnics*. Helsinki: Edita.
- 15:2001** Kekäle, T. (ed.): *A Human Vision with Higher Education Perspective. Institutional Evaluation of the Humanistic Polytechnic*. Helsinki: Edita.
- 1:2002** Kantola, I. (toim.): *Ammattikorkeakoulun jatkotutkinnon kokeilulupahakemusten arviointi*. Helsinki: Edita.
- 2:2002** Kallio, E.: *Yksilöllisiä heijastuksia. Toimiiko yliopisto-opetuksen paikallinen itsearviointi?* Helsinki: Edita.
- 3:2002** Raivola, R., Himberg, T., Lappalainen, A., Mustonen, K. & Varmola, T.: *Monta tietä maisteriksi. Yliopistojen maisteriohjelmien arviointi*. Helsinki: Edita.
- 4:2002** Nurmela-Antikainen, M., Ropo, E., Sava, I. & Skinnari, S.: *Kokonaisvaltainen opettajuus. Steinerpedagogisen opettajakoulutuksen arviointi*. Helsinki: Edita.
- 5:2002** Toikka, M. & Hakkarainen, S.: *Opintojen ohjauksen benchmarking tekniikan alan koulutusohjelmissa. Kymenlaakson, Mikkelin ja Pohjois-Savon ammattikorkeakoulut*. Helsinki: Edita.
- 6:2002** Kess, P., Hulkko, K., Jussila, M., Kallio, U., Larsen, S., Pohjolainen, T. & Seppälä, K.: *Suomen avoin yliopisto. Avoimen yliopisto-opetuksen arviointiraportti*. Helsinki: Edita.
- 7:2002** Rantanen, T., Ellä, H., Engblom, L.-A., Heinonen, J., Laaksovirta, T., Pohjanpalo, L., Rajamäki, T. & Woodman, J.: *Evaluation of Media and Communication Studies in Higher Education in Finland*. Helsinki: Edita.
- 8:2002** Katajamäki, H., Artima, E., Hannelin, M., Kinnunen, J., Lyytinen, H. K., Oikari, A. & Tenhunen, M.-L.: *Mahdollinen korkeakoulu yhteisö. Lahden korkeakouluysiköiden alueellisen vaikuttavuuden arviointi*. Helsinki: Edita.
- 9:2002** Kekäle, T. & Scheele, J.P.: *With care. Institutional Evaluation of the Diaconia Polytechnic*. Helsinki: Edita.
- 10:2002** Härkönen, A., Juntunen, K. & Pyykkönen, E.-L.: *Kajaanin ammattikorkeakoulun yrityspalveluiden benchmarking*. Helsinki: Edita.
- 11:2002** Katajamäki, H. (toim.): *Ammattikorkeakoulut alueidensa kehittäjinä. Näkökulmia ammattikorkeakoulujen aluekehitystehtävän toteutukseen*. Helsinki: Edita.
- 12:2002** Huttula, T. (toim.): *Ammattikorkeakoulujen koulutuksen laatuysiköt 2002–2003*. Helsinki: Edita.
- 13:2002** Hämäläinen, K. & Kaartinen-Koutaniemi, M. (toim.): *Benchmarking korkeakoulujen kehittämisvälineenä*. Helsinki: Edita.
- 14:2002** Ylipulli-Kairala, K. & Lohiniva, V. (eds.): *Development of Supervised Practice in Nurse Education. Oulu and Rovaniemi Polytechnics*. Helsinki: Edita.
- 15:2002** Löfström, E., Kantelinen, R., Johnson, E., Huhta, M., Luoma, M., Nikko, T., Korhonen, A., Penttilä, J., Jakobsson, M. & Miikkulainen, L.: *Ammattikorkeakoulun kieltenopetus tienhaarassa. Kieltenopetuksen arviointi Helsingin ja Keski-Pohjanmaan ammattikorkeakouluissa*. Helsinki: Edita.
- 16:2002** Davies, L., Hietala, H., Kolehmainen, S., Parjanen, M. & Welander, C.: *Audit of Quality Work. Vaasa Polytechnic*. Helsinki: Edita.
- 17:2002** Sajavaara, K., Hakkarainen, K., Henttonen, A., Niinistö, K., Pakkanen, T., Piihonen, A.-R. & Moitus, S.: *Yliopistojen opiskelijavalintojen arviointi*. Helsinki: Edita.
- 18:2002** Tuomi, O. & Pakkanen, P.: *Towards Excellence in Teaching. Evaluation of the Quality of Education and the Degree Programmes in the University of Helsinki*. Helsinki: Edita.
- 1:2003** Sarja, A., Atkin, B. & Holm, K.: *Evaluation of Civil Engineering Education at Universities and Polytechnics*. Helsinki: Edita.
- 2:2003** Ursin, J. (toim.): *Viisi aikuiskoulutuksen laatuylipistoa 2004–2006*. Helsinki: Edita.
- 3:2003** Hietala, H., Hintsanen, V., Kekäle, T., Lehto, E., Manninen, H. & Meklin, P.: *Rovaniemen ammattikorkeakoulun arviointi*. Helsinki: Edita.
- 4:2003** Varis, T. & Saari, S. (Eds.): *Knowledge Society in Progress – Evaluation of the Finnish Electronic Library – FinELib*. Helsinki: Edita.
- 5:2003** Parpala, A. & Seppälä, H. (toim.): *Yliopistokoulutuksen laatuysiköt 2004–2006*. Helsinki: Edita.
- 6:2003** Kettunen, P., Carlsson, C., Hukka, M., Hyppänen, T., Lyytinen, K., Mehtälä, M., Rissanen, R., Suviranta, L. & Mustonen, K.: *Suomalaista kilpailukykyä liiketoimintaosaamisella. Kauppatieteiden ja liiketalouden korkeakoulutuksen arviointi*. Helsinki: Edita.