

USA matkaraportti 28.3–1.4.2011

I Matkan tarkoitus

Matkan tarkoituksena oli tutustua USA:n yliopistojärjestelmään hallinnon, rahoituksen ja strategisen johtamisen näkökulmasta. Vierailukohteeksi valittiin North Carolinan osavaltio, jossa on 16 julkista yliopistoa ja saman verran yksityisiä yliopistoja (ja lisäksi useita yksityisiä collegeja).

North Carolinan osavaltiossa on panostettu koulutusjärjestelmän kehittämiseen. Useilla suomalaisilla yliopistoilla on ollut yhteistyösopimuksia NC:n yliopistojen kanssa. NC:n kolme kaupunkia Raleigh, Durham ja Chapel Hill muodostavat yhdessä NC State Universityn, Chapel Hill Universityn ja Duke Universityn kanssa ns. Research Trianglen.

Vierailun ohjelmassa painottui erityisesti koulutus ja opetus, johon erityisesti yksityiset yliopistot keskittyvät. Tutkimustoiminta jäi vierailuohjelmassa vähemmälle. Se tuli esiin ennen muuta vierailulla Chapel Hillin yliopistoon.

Ennen matkaa valmisteltiin teemat ja konkreettiset kysymykset, joihin haluttiin keskittyä. Fulbright Centerin amerikkalainen yhteistyökumppani Institute of International Education toimitti listan kaikilla vierailukohteina oleviin yliopistoihin sekä seminaarien luennoitsijoille. Suomen koulutus- ja tiedejärjestelmästä eniten kysymyksiä isäntäyliopistoissa aiheuttivat lukukausimaksut, Bolognan prosessin vaikutukset, alueellinen toiminta, opiskelijavalinnat ja varainhankinta.

Matkalle osallistui kaikkiaan 11 yliopistoa. Niiden lisäksi osallistujia oli Fulbright Centeristä (2), ja UNIFIsta (1).

II Keskeiset havainnot

Governance

- Yliopistoilla on vahva autonomia. Keskitettyä ohjausjärjestelmää liittovaltiotasolla ei ole
- Osavaltion ja julkisten yliopistojen suhde vaihtelee osavaltioittain tiukasta kontrolloinnista strategiseen ohjaamiseen.
- hallinnon, suunnittelun, arvioinnin ja rekrytoinnin prosessit läpinäkyviä, kaikkien tulee tuntea toimintaperiaatteet ja yhtenäiset kriteerit. Yliopistotasolla (provost) pitää huolta siitä, että kriteerejä noudatetaan ja sen kanssa tehdään paljon töitä.
- Provostin rooli keskeinen yliopiston akateemisten asioiden hallinnossa

- Hallintomalli: Corporate governance läpi linjan:

Governing Board tai Board of Trustees

- edunvalvonta: windows from university to state
- independent and autonomous
- akateemissa asioissa voi tukeutua faculty senate (valmistelu faculty-tasolla, päätös hallituksessa)
- delegoi toimeenpanovaltaa rehtorille

NB: Ei kolmikantaa. Opiskelijoiden rooli yliopistojen hallintoelimissä on suhteellisen vähäinen. Muutamissa yliopistoissa (Chapel Hill, Greensboro) hallituksessa opiskelijajäsen on voting member, mutta se on poikkeuksellista.

Hallituksen jäsenet ovat maallikoita ja heiltä voi puuttua alan asiantuntemus. He voivat olla myös poliittisin perustein valittuja. Boardin jäsenet voivat olla myös suurlahjoittajia, erityisesti yksityisissä yliopistoissa. Hallituksen jäsenet ovat parhaimmillaan yliopiston parhaita puolestapuhujia suhteessa ympäröivään yhteiskuntaan.

Faculty Senate

Governance voi olla faculty-tasolla tehotonta, koska laajempi opetus- ja tutkimushenkilöstöltä puuttuu näkemys yliopiston koko toimintakenttään. Opetuksella on erittäin keskeinen rooli monissa yliopistoissa jolloin opetus- ja tutkimushenkilöstö on enemmän kiinnostunut tutkimuksesta.

Greensborossa korostettiin senaatin ja hallituksen yhteistyötä.

Rehtori (president/chancellor)

raportoi hallitukselle

toimii akateemisen yhteisön ja hallituksen välissä (poliittinen, akateeminen, strateginen, johtaminen, toimeenpanovalta)

valitsee yliopiston muun johdon

kriisijohtaja

yliopiston yhteiskuntasuhteet (advancement)

varainhankkija

yliopiston edustaja (speaker of the university)

Division of labour between president and board

Boards do not manage anything. Rehtorin oltava välillä tiukkana tässä asiassa. Board puhuu yhdellä äänellä, jäsenet voivat puhua kokoushuoneessa eri tavoin, mutta sen ulkopuolella yhtenäinen kanta. Vain hallituksen pj ilmaisee boardin kannan, eivät muut. Boardin jäsenten tavattava opetus- ja tutkimushenkilöstöä strukturoiduissa tilanteissa, ei käydy ympäriinsä

hakemassa epävirallista tietoa. Vierailuyliopistoissa oli esimerkkejä hyvin toimivasta yhteistyöstä!

Mikä on boardin pj:n rooli suhteessa rehtoriin?

Kyseessä partnership; keskustelevat hallituksen toiminnasta, strategisesta suunnittelusta, rahoituksen kohdistamisesta säännöllisesti. Puheenjohtaja antaa näkemyksensä. Puheenjohtajan tehtävänä on seistä rehtorin takana. Kaikki tapahtuu instituutin hyväksi, organisaatio toimii paremmin, jos pj ja rehtori ovat todellinen kumppanipari.

Strateginen suunnittelu

Strategiat ovat erilaisia kuin Suomessa, mission statement siitä, onko opetus- vai tutkimusyliopisto ja mitä aloja yliopistossa on. Alakohtaiseen profilointiin ja priorisointiin ei kiinnitetä huomiota samalla tavoin kuin Suomessa. Strategioissa ei ole eritelty yliopiston vahvuuksia tai painoaloja. Strategiat eivät olleet kokonaisvaltaisia siten, että olisivat sisältäneet myös henkilöstösuunnittelun, talouden, johtamisen jne. Strategian toteutumisen arviointimenettelyt eivät tulleet esille.

- tehdään sekä julkisissa että yksityisissä yliopistoissa, tullut 2000-luvulla
- motiivina laadun nostaminen ja mm. globaalin laman takia taloudellisista voimavaroista on muodostunut "uusi todellisuus", strategisen suunnittelun ydinkysymyksiä on, miten käytetään taloudelliset voimavarat parhaimmalla tavalla.
- strateginen suunnittelu sidoksissa yliopiston sisäiseen kulttuuriin, joka on kaikilla yliopistoilla omanlaisensa; pidetään tärkeänä että koko yhteisön kaikki tasot osallistetaan prosessiin (esim. Greensborossa ensimmäinen strategia oli enemmän top-down, mutta seuraava bottom-up ja tasapainon löytämistä näiden näkökulmien välillä on tärkeää)
- myös governing board osallistetaan ja se on ehdottoman tärkeää. Board hyväksyy strategian.
- strateginen suunnittelu suoraan sidoksissa budjetointiin
- tutkimuksen strateginen suunnittelu ja johtaminen vieraampaa; toimiva tenure track on yksi osa strategiaa ja hyvien professorien rekrytointi on ensiarvoisen tärkeää tutkimuksessa menestymiseen.
- arvojen määrittäminen tärkeää

Sekä opiskelijoita että henkilöstöä arvioidaan koko ajan, mutta lähinnä yksilötasolla.

Profiloituminen/priorisointi

Market driven -systemi, erityisesti yksityisissä yliopistoissa.

Services for community on keskeistä erityisesti julkisissa yliopistoissa. Sitä edellytetään jo opetus- ja tutkimushenkilöstöä rekrytoitaessa.

Osavaltiotasolla yliopistot ovat profiloituneet kilpailun kautta. Graduate -tasolla ei kannata pitää samanlaisia ohjelmia (mutta niitä kuitenkin on!). Rahoitusvaje pakottaa jatkossa priorisoimaan ja koulutusohjelmien yhdistämiseen.

Luopuminen on vähintään yhtä vaikeaa kuin Suomessa. Mutta sitä joudutaan pohtimaan jatkossa yhtä enemmän. Akateeminen yhteisö hyvä keksimään uusia ideoita ja rahoituskohteita, mutta ei toimi toisinpäin.

Rahoitus

Esimerkiksi North Carolina State Universityssä osavaltion rahoituksen osuus on 42 % 2010–2011. Trendinä, että julkinen rahoitus vähenee. Yliopistojen kustannukset ovat nousseet yleistä kustannuskehitystä nopeammin. Opiskelijoiden määrä kasvanut, mutta osavaltion rahoitus ei ole kasvanut samassa suhteessa. Laman takia julkinen rahoitus on entisestään pienentymässä ja julkisesti rahoitetuilla yliopistoilla on odotettavissa huomattavia budjettileikkauksia: joudutaan tekemään vaikeita päätöksiä.

Lukukausimaksut muodostavat tärkeän osan yliopiston toimintarahoituksesta. Lukukausimaksu vaihtelee sen mukaan, onko opiskelija osavaltion asukas vai ei. Trendinä, että opiskelijoilta perittävät maksut kasvavat huomattavasti. Lama on iskenyt voimakkaasti keskiluokkaan, mikä on vaikuttanut erityisesti yksityisiin yliopistoihin, joiden rahoitus on riippuvainen lukukausimaksuista. Lukukausimaksuja voidaan nostaa sekä julkisissa että yksityisissä yliopistoissa korvaamaan budjettivajetta, mutta siinä on rajoituksensa eikä julkisissa yliopistoissa maksuja voida nostaa niin paljon, että kattaisivat julkisen rahoituksen vajeen.

Tietoisuus budjettivajeesta oli viety hyvin kaikille tasoille. Tästä syystä opiskelijat tai heidän vanhempansa eivät vastusta lukukausimaksujen korotusta ainakaan North Carolinassa.

Sales & services tärkeä rahoitusmuoto (sekä profilointi): yliopistosairaalat, hotellit, opiskelijaruokalatoiminta, urheilutapahtumat jne.

Contracts & grants: Kansallinen tutkimusrahoitus ei yliopistolle vaan yksilöille. Liittovaltio ei voi tukea yhteisöä perustuslain mukaan. Yliopistot saavat yleiskustannusosuuden, joka esimerkiksi Chapel Hillissä 50 %, josta se voi jakaa takaisin tutkijalle.

Yleiskustannustulot ovat keskeinen tutkimusyliopistojen infrastruktuurien kehittämisen välinen (esim. Chapel Hill).

Fundraising, gifts etc: vanhemmilta, alumneilta, lahjoittajilta

- Fundraising ei ole julkisen rahoitusvajeen korvaaja. Lahjoittajat haluavat vaikuttavuutta, lahjoituksilla ei haluta korvata julkisen rahoituksen vajeita.
- Lahjoittajia on paljon, ja useimmat lahjoittavat jatkuvasti. Suurimmat lahjoitukset tulevat pieneltä joukolta.
- Ylivoimaisesti suurin osa lahjoituksista on korvamerkittyjä toimintaan ja pääomaan
- Fundraisingissä suhde siihen, mitä yliopisto haluaa olla, varainkeruustrategian tulee olla linjassa sen kanssa, mitä yliopisto haluaa olla ja tehdä
- Advancement -toiminnan (yhteiskunnallisen vaikuttavuuden ja yhteiskuntasuhteiden hoidon) yksi tehtävä on pitää yhteyttä alumneihin, on elinikäinen suhde. Alumneilta tulee lahjoituksista vähintään 25 %, jos säätiöt, joissa alumnit mukana/taustalla lasketaan mukaan, nousee vielä huomattavasti suuremmaksi. Jatkuvasti lahjoittavia oli vierailuyliopistoissa paljon.

Technology transfer ei ole yleensä merkittävä rahoituslähde yliopistoille North Carolinassa.

Julkisrahoitteisissa yliopistoissa rakennukset eivät ole yliopiston omistuksessa.

Henkilöstöpolitiikka

Tenure track

- avoin haku, periaatteena, että yliopistot eivät palkkaa tenure track -urapolulle omia tohtoreitaan. Rekrytoidaan "assistant professor" ensimmäinen enintään 6 vuotta, joka voidaan jakaa lyhyempiin osiin, sitten "associate professor" yleensä vähintään 6 vuotta. Sen jälkeen vasta "full professor".
- vuosittainen arviointi, lisäksi usein formaali arviointi viimeisenä vuonna (tulokriteereitä: julkaisut, tutkimusaktiivisuus, tohtoriopiskelijoiden ohjaus, tutkimusrahoituksen hankkiminen, service for community) sekä ulkopuolinen asiantuntija-arviointi. Osasto päättää, suosittelee se tenuren jatkamista, provost tekee lopullisen esityksen, hallitus päättää. Säännöllinen arviointi takaa sen, että eteneminen sujuu odotetusti ja voidaan tarvittaessa käynnistää korjaavia toimenpiteitä.
- Mikäli tenure track -urapolulle valittu henkilö ei etene odotetusti ja etenemismahdollisuudet uralla ovat heikot, se tulee esiin vuosittaisissa arvioinneissa. Erilaisia menettelytapoja yliopistosta riippuen: 1) henkilölle annetaan 1 vuoden siirtymäkausinimitys 2) keskustellaan, miten voidaan tukea kehittymistä.

Hyvien professorien rekrytointi on a ja o tutkimuksessa menestymiselle.

Lecture-path (non-tenure track) joissakin yliopistoissa. Sitä kautta voi pätevoityä ns. opetusprofessoriksi.

Osana professorien työtä voi olla yhteiskunnallisia tehtäviä.

Palkka on vuosipalkka, palkkapolitiikka on täysin vapaa North Carolinassa. Palkka vaihtelee aloittain.

Tyypillisesti puolet opetushenkilöstöstä on non-tenure. Tohtoriopiskelijoita ei lasketa opetus- tai tutkimushenkilöstöön vaan ovat opiskelijoita.

Vakinaiseen opetus- ja tutkimushenkilökuntaan (faculty) verrattuna hallintohenkilöstön ja muun henkilöstön määrä on selvästi suurempi kuin Suomessa, tehtävät ovat osin myös erilaisia.

Ammattiyhdistysten toimintaa on joissain yliopistoissa, mutta eivät ole samalla tavalla tärkeitä toimijoita kuin Suomessa.

Yliopistojen yhteistyö

US systeemi on vahvasti markkinavetoinen. Yliopistojen keskinäinen yhteistyö ei ole kovin aktiivista, mutta sitä on esimerkiksi American Association for Universities -järjestön kautta

Yhteistyön motiivina on samanlaisten ongelmien kohtaaminen, parhaiden käytäntöjen jakaminen. Toisaalta kilpailu (jos joku keksii hyvän ohjelman, se kopioidaan heti).

Infrastruktuuriyhteistyötä esim. kirjastot.

Tutkimusrahoituksen luonne ei tue organisaatioiden välistä yhteistyötä.