



**Suomen virtuaaliyliopisto**  
Finlands virtuella universitet - Finnish Virtual University

www.virtuaaliyliopisto.fi

# **Tieto- ja viestintätekniikan ope- tuskäytön strategiat yliopis- toissa**

Analyysi tulevaisuusnäkymistä,  
toimeenpanosta ja seurannasta

**Janne Sariola, Sari Söderlund**

Suomen virtuaaliyliopiston e-julkaisu 12  
<http://www.virtuaaliyliopisto.fi/e-julkaisut/julkaisu012.pdf>  
Sarjan muut julkaisut <http://www.virtuaaliyliopisto.fi/e-julkaisut>

ISSN 1458-316X  
ISBN 951-22-7242-3

## SISÄLLYSLUETTELO

<b>TIETO- JA VIESTINTÄTEKNIIKAN OPETUSKÄYTÖN STRATEGIAT YLIOPISTOISSA – ANALYYSI TULEVAISUUSNÄKYMISTÄ, TOIMEENPANOSTA JA SEURANNASTA .....</b>	<b>2</b>
<b>I SELVITYKSEN LÄHTÖKOHDAT .....</b>	<b>2</b>
TAVOITTEET .....	2
SELVITYKSEN KÄYTTÖTAPA .....	2
ÄINEISTON TARKASTELUN NÄKÖKULMIA .....	2
<b>II ÄINEISTON ANALYYSINTI .....</b>	<b>5</b>
VAASAN YLIOPISTO .....	5
TAMPEREEN YLIOPISTO .....	6
TURUN YLIOPISTO .....	8
OULUN YLIOPISTO .....	9
TEATTERIKORKEAKOULU .....	10
TAMPEREEN TEKNILLINEN YLIOPISTO .....	11
LAPPEENRANNAN TEKNILLINEN YLIOPISTO .....	12
LAPIN YLIOPISTO .....	13
KUOPION YLIOPISTO .....	14
JOENSUUN YLIOPISTO .....	16
HELSINGIN KAUPPAKORKEAKOULU .....	17
HANKEN .....	18
JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO .....	19
HELSINGIN YLIOPISTO .....	21
ÅBO AKADEMIN .....	22
<b>III SELVITYKSEN TULOKSET .....</b>	<b>24</b>
YLEISET HAVAINNOT .....	24
STRATEGIOIDEN VAHVUUDET .....	25
STRATEGIOIDEN KEHITTÄMISALUEET .....	26
<b>IV KEHITTÄMISEHDOTUKSIA ETEENPÄIN .....</b>	<b>27</b>

## LÄHTEET

# Tieto- ja viestintätekniiikan opetuskäytön strategiat yliopistoissa – analyysi tulevaisuusnäkymistä, toimeenpanosta ja seurannasta

## I SELVITYKSEN LÄHTÖKOHDAT

### Tavoitteet

Opetusministeriö edellytti Koulutuksen ja tutkimuksen tietostrategiassaan 2000-2004, että yliopistot arvioiva nykyiset opetussuunnitelmansa ja laativat vuoden 2002 loppuun mennessä tieto- ja viestintätekniiikan (jatkossa käytetään lyhennettä TVT) opetuskäytön strategian. Käsillä olevan selvityksen tavoitteena on luoda kuvaa yliopistojen TVT-strategioiden kokonaisuudesta ja sisällöstä. Selvityksen ovat laatineet Janne Sariola Helsingin yliopistosta ja Sari Söderlund Turun kauppakorkeakoulusta.

### Selvityksen käyttötapa

Selvitystä voidaan hyödyntää yliopistojen omien strategiaprosessien tukena, erityisesti haettaessa vertailukohtia muiden yliopistojen kokemuksiin ja strategiakäytäntöihin. Toinen käyttötarkoitus selvityksellä on toimia Suomen virtuaaliyliopiston uuden kauden 2005-2007 strategiatyöskentelyn taustamuistiona.

Selvitystä voidaan käyttää muutoinkin yliopistoissa tehtävän strategisen suunnittelun apuna. Tämäntyyppiselle strategioiden rinnakkaistarkastelulle ei ole suomalaisessa yliopistolaitoksessa pitkiä perinteitä. Selvityksessä toteutettavan vertailtavuuden ja verkostokulttuurin levittämisen kautta saadaan synergiaa yliopistojen strategisen ajattelun kehittämiseen. Selvityksellä haetaan myös palautetta sille, miten vertaileva tarkastelutapa koetaan yliopistojen näkökulmista. Onkin avoin kysymys, miten jatkossa tullaan kiinnittämään huomioita strategioiden keskinäisiin riippuvuussuhteisiin ja synergiaan.

### Aineiston tarkastelun näkökulmia

Analyysin aineistona on käytetty Suomen virtuaaliyliopiston [strategiapalvelusivuston strategiapankkia](#). Tarkastelun ulkopuolelle on jätetty ne yliopistot, joiden TVT -strategioita ei löydy strategiapankin TVT-sarakkeesta. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, ettei aihetta ko. yliopistossa olisi käsitelty. Joissakin yliopistoissa tieto- ja viestintätekniiikkaa voidaan käsitellä osana tietohallintostrategiaa ja joissakin yliopistoissa strategiatyö on vasta alkamassa.

1960-luvulta lähtien mm. Strauss & Corbin ovat julkaisseet ja kehittäneet ns. ”grounded theory” -tutkimuskäytäntöä, jossa aineiston jakaminen, luokittelu ja linkkien etsiminen on keskeisellä sijalla. Suomessa esimerkiksi Juha Kaskinen on tehnyt väitöstutkimuksensa ”Tuhatta ja sataa Turusta Pietariin”, Turun yliopisto 1998, perustuen aineistolähtöiseen tarkastelutapaan. Sittemmin hän on käyttänyt samaa menetelmää mm. Suomen kuntaliiton julkaisussa ”Onko elinkeinopolitiikalla tulevaisuutta? Kuntien ja seutujen elinkeinopolitiikan tulevaisuusbarometri”, 2003.

Tässä selvityksessä yliopistojen TVT-strategioiden vertailun lähtökohtana on aineistolähtöinen tarkastelu. Aineiston tarkastelussa syntyi tulkinta siitä, mikä sitoo yliopistojen TVT-strategioita yhteen ja mitkä ovat niitä yhteisiä näkökulmia, joista käsin TVT-strategioita voisi tarkastella ja jäsentää. Näin ollen aineistossa itsessään korostuvia erilaisia näkökulmia on käytetty apuna sisällön arvioinnissa. Aineiston sisältöanalyysin perusteella on erotettu 15 näkökulmaa:

1. Miksi eli strategian laadinnan tärkeys/ perustelut
2. Yliopiston arvot/ TVT-arvot
3. Omat taustatutkimuksen/ selvitykset, muiden tekemät selvitykset
4. Nykytilan kuvaus
5. Visio
6. Tavoitteet tai painopistealueet
7. Toteutus, seuranta, arviointi ja päivitys
8. Muiden toimijoiden tarkastelua
9. Laatu
10. Toimeenpano ja resurssit
11. Strategiatyöskentelyn lähtökohta ja kytkentä muihin strategioihin
12. TVT:n erillisyyden tai sulautuminen kaikkeen yliopiston toimintaan ja/tai kytkentä valtakunnalliseen virtuaaliyliopistoon
13. Katsaus oman yliopiston aiempiin strategioihin
14. Yliopiston ulkoisen toimintaympäristön analysointia ja tarkastelua
15. Strategiatyöskentelyn – ja prosessin kuvaus

Konstruktivismiin perustuvaa aineistolähtöistä tutkimusmenetelmää on kritisoitu siitä, että se ei ota huomioon mitään aineiston ulkopuolella esiintyvää. Suurin osa tutkijoista onkin laventanut konstruktivismiin ymmärrystä kontekstuaalisen konstruktivismiin käsitteellä, mikä tarkoittaa sitä, että tutkimukseen voidaan valikoidusti ottaa mukaan itse tutkimuskohteen kontekstiin liittyviä tekijöitä. Tämän selvityksen loppuosan kappaleessa ”Strategioiden kehittämisalueet” on arviointiin otettu mukaan myös joitakin strategioiden ja visioiden laadinnan perusoppeja. Strategiakirjallisuutta on runsaasti saatavilla ja sen huomioon ottaminen arvioinnissa muodostuisi laajamittaiseksi työksi. Tämän selvityksen suppeuden vuoksi pääpaino on aineistolähtöisessä tarkastelussa.

Strategian laadinnassa ja toimeenpanossa keskeinen tavoite on saada strategiasta erottuva ja innostava työkalu muutokseen. Strategia voi olla joko ”iskevä” tai vähemmän ”iskevä” riippuen seuraavista ominaisuuksista (Muokannut Tulevaisuuden tutkimuskeskuksen tutkija Jari Kaivo-oja teoksen ”Strateginen johtaminen” (Mika Kamensky, 2000) pohjalta):

<b>Iskevä strategia</b>	<b>Vähemmän iskevä strategia</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– kriittiset haasteet ja keskeiset resurssit tunnistettu</li> <li>– painopisteet selkeästi määritelty</li> <li>– painopiste-alueita on melko vähän</li> <li>– hankkeet ja projektit on selkeästi priorisoitu</li> <li>– toimeenpanon kannalta kriittiset hankkeet on tunnistettu ja asetettu selkeästi kärkeen</li> <li>– synergiat projektien välillä on esitetty toteuttajille</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– haasteet ja resurssit on luettelon omaisesti kuvattu ottamatta selkeästi kantaa niiden suhteellisiin merkityseroihin</li> <li>– painopisteet epämääräisiä tai kokonaan määrittelemättä</li> <li>– lähes kaikki toiminnan alueet voidaan tulkita painopisteisiin kuuluviksi</li> <li>– ei todellisia priorisointeja</li> <li>– hankkeiden keskinäistä yhteen kietoutumista ei ole huomioitu</li> </ul>

TVT -visiotaan yliopistot voivat tarkastella ja päivittää ottamalla huomioon mm. seuraavaa (Muokannut Tulevaisuuden tutkimuskeskuksen tutkija Jari Kaivo-oja teoksen "Strateginen johtaminen" (Mika Kamensky, 2000) pohjalta):

Organisaation yhteisen vision pitäisi olla:

- tulevaisuuteen suuntautunut
- selkeä ja konkreettinen
- positiivinen
- moniulotteinen, sisäiset ja toimintaympäristöön liittyvät tekijät huomioiva
- vuorovaikutteinen ja dynaaminen, laajan osallistumisen mahdollistava
- eettinen ja arvosidonnainen, perusarvojen tunnistamiseen perustuva

Vision mahdollisia elementtejä ovat :

(Muokannut Tulevaisuuden tutkimuskeskuksen tutkija Jari Kaivo-oja teoksen "Strateginen johtaminen" (Mika Kamensky, 2000) pohjalta)

Arvio toiminnan laajuudesta tai kapeudesta

Toiminnan laajuus tai kasvu

Kilpailutilanne tai benchmarking

Kilpailuedut

Imago ja sidosryhmäsuhteet

Organisaatioon liittyvät ominaispiirteet

Luovat komponentit

1960-luvulta lähtien löytyy runsaasti strategiakirjallisuutta, joista arvioinnin viitekehyksiä voi valita lisää (ks. esim. Kaivo-oja, 2002). Tähän valitut viitekehykset kumpuavat niistä tarpeista, joita tätä selvitystä tehtäessä on havaittu.

## II AINEISTON ANALYSOINTI

TVT -strategioiden tarkastelu etenee yliopistoittain. TVT -strategioista on poimittu strategian otsikko/ nimi ja TVT:n opetuskäytön visio. Sen jälkeen TVT:n opetuskäytön strategian sisältöä on kuvattu lyhyesti kiinnittämällä huomiota yllä oleviin tarkastelun näkökulmiin. Strategian laadintaprosessiin ja strategiatyön organisointiin, seurantaan ja arviointiin on kiinnitetty erityistä huomiota. Lopuksi annetaan yleiskuvaus yliopistojen TVT:n opetuskäytön strategioista ja luodaan kokonaiskuvaa TVT:n opetuskäytön vahvuuksista ja kehittämisen kohteista Suomen yliopistoissa.

### Vaasan yliopisto

Tieto- ja viestintäteknikka Vaasan yliopiston opetuksessa 2006

#### *Visio*

Tvt-visiossaan Vaasan yliopisto nojaa Vaasan yliopiston visioon:

”Vaasan yliopiston oman vision mukaan yliopisto tarjoaa innovatiivisen oppimisympäristön ja on oppimisteknologian hyödyntämisessä edelläkävijä.” (Tieto- ja viestintäteknikka yliopiston opetuksessa 2003-2006, Vaasan yliopiston hallituksen päätös 13.12.2002, sivu 1). Laajempaa TVT:n opetuskäytön tulevaisuusnäkömää ei ole kuvattu.

#### *Strategian sisällön kuvaus*

Vaasan yliopiston TVT-strategiasta löytyy nykytilan analyysi, johon liittyy toiminnan kuvausta, itse-arviointia ja tietoteknisiä välineitä koskevaa valtakunnallista vertailua. Tavoitteita ja toimenpiteitä kuvataan käytännön läheisesti kytkemällä toteutusta ainelaitosten toimintasuunnitelmien laadintaprosessiin. Keskeinen osa strategian toteutusta on virtuaaliyliopisto-toiminnan kytkeminen osaksi oppimiskeskusyhteistyön ja tukipalveluiden kehittämistä. Resursointi ja siten käytännön toteutusmahdollisuudet on otettu huomioon. Strategiassa viitataan OPM:n koulutuksen ja tutkimuksen kehittämisen tietostrategiaan 2000-2004, SVY:n strategiaan, Vaasan yliopiston strategiaan ja Vaasan yliopiston tietohallintostrategiaan. Suomen virtuaaliyliopistoa määritellään seuraavasti: ”Suomen virtuaaliyliopisto (SVY) on yliopistojen yhteistyöverkosto tieto- ja viestintäteknikan hyödyntämiseksi opetuksessa ja opiskelussa. Virtuaaliyliopistotoiminta tukee yliopistojen opetuskulttuurin muutosta opiskelijakeskeisempien opetusmuotojen käyttöön ottamisessa.” TVT-strategiassa kuvattu visio perustuu Vaasan yliopiston visioon, erillistä TVT:n opetuskäytön visiota ei ole. Strategia ottaa huomioon sekä yliopiston oman, sisäisen kehitystoiminnan että osallistumisen valtakunnallisten verkostojen kehittämistyöhön. Strategia luvataan päivittää kahden vuoden välein. Vaasan yliopiston TVT-strategialle leimallista onkin käytännönläheisyys, resurssitarpeiden korostuminen ja ainelaitosten tarpeista käsin lähtevä tarkastelu.

Strategiatyöskentelyn prosessia ei kuvata. Ulkoista toimintaympäristöä kuvataan lyhyesti selittämällä verkostoitumisen yliopistolle asettamia haasteita. Muilta osin TVT:n opetuskäyttöön liittyvistä arvoista ei keskustella.

#### **Vahvuudet**

- Resursointi ja siten käytännön toteutusmahdollisuudet on otettu huomioon.
- Strategiassa otetaan huomioon ainelaitosten tarpeista käsin lähtevä tarkastelu ( bottom up)

#### **Kehittämisaalueet**

- Strategiatyöskentelyn prosessin kuvaus jää niukaksi
- Arvokeskustelu puuttuu

## Tampereen yliopisto

Tampereen yliopiston tieto- ja viestintätekniiikan opetuskäytön strategia 2004-2006

### *Visio*

Tampereen yliopiston visio löytyy erillisestä ”Tulevaisuuden visio” –kappaleesta. Visio on lisäksi määritelty erikseen opiskelijoille, opettajille, laitoksille ja opetuksen tukipalveluille. Kappaleessa 6 ”Tavoitteet vuonna 2006” asetetaan konkreettisia tavoitteita vision toteutumiselle.

”Nykyisistä tieto- ja viestintätekniiikan kokeiluluontoisista käyttötavoista tulee opetuksen arkea, ja projektien ja hankkeiden avulla ryhdytään etsimään taas uusia toimintatapoja. Opiskelijoiden, opettajien ja hallinnon käyttämät tietotekniset ja verkkopalvelut on sovitettu toimimaan yhteen yliopiston sisällä ja myös virtuaaliyliopiston palveluihin ja tietojärjestelmiin. Tulevaisuuden työskentely-ympäristö on pääasiassa selaimella käytettävä portaali, jossa on välineitä opiskelijalle, opettajalle ja hallintohenkilöstölle opetuksen ja opiskelun suunnitteluun, toteuttamiseen ja opintohallinnollisiin tehtäviin. Järjestelmillä tuetaan opetukseen tarvittavien resurssien varaamista, kuten tilojen ja laitteiden varaamista.

Tieto- ja viestintätekniiikan ratkaisut tukevat opiskelun joustavuutta parhaalla mahdollisella tavalla. Käyttäjien tarpeiden, taitojen ja päätelaitteiden vaihtelevuudesta riippumatta kaikkien on pystyttävä toimimaan yliopistossa opiskelijana, opettajana tai muuna yliopistoyhteisön jäsenenä. Joustavuutta lisätään tarjoamalla opettajien ja opiskelijoiden käyttöön tieto- ja viestintäteknisiä ratkaisuja, joilla vähennetään esimerkiksi ajan ja paikan merkitystä opiskelussa. Opettajilla on riittävästi tietoa tarjolla olevista teknologioista ja niiden perustelluista käyttötavoista valitakseen kulloiseenkin oppimistavoitteeseen sopivat menetelmät ja välineet. Opetuksessa hyödynnetään digitaalisen oppimateriaalin mahdollisuuksia, ja käytössä on tietojärjestelmiä, jotka mahdollistavat saman sisällön julkaisemisen eri tavoin (verkkosivuna, mobiililaitteissa, painettuina julkaisuina jne.).

Yliopiston yhteistyö muiden yliopistojen kanssa lisääntyy, joten tietojärjestelmien on tuettava verkostomaista työskentelytapaa opetuksessa. Joustavan opiskelun mahdollisuudet lisääntyvät, ja Tampereen yliopiston järjestämään opetukseen osallistuu muiden yliopistojen opiskelijoita nykyistä enemmän. Joustavia opiskelumahdollisuuksia käyttäville opiskelijoille pyritään turvaamaan samanlaiset mahdollisuudet opiskella tieto- ja viestintätekniiikkaa hyödyntäen kuin oman yliopiston opiskelijoille. Tietojärjestelmiä kehitetään sellaisiksi, että ne tukevat tutkijoiden verkostomaista työskentelytapaa.” (Tampereen yliopiston tieto- ja viestintätekniiikan opetuskäytön strategia 2004-2006, Tampereen yliopiston hallituksen päätös 13.12.2002, kappale 4.4. Tulevaisuuden visio)

### *Strategian sisällön kuvaus*

Tampereen yliopiston TVT-strategiassa strategian laadinnan tärkeys perustellaan ja laadinta-prosessi kuvataan. Tieto- ja viestintätekniiikan opetuskäyttöä tarkastellaan laajemmasta viitekehystä tai periaatteesta käsin kytkemällä sitä hyvään yliopisto-opiskeluun. Tässä yhteydessä eritellään laatuun vaikuttavia tekijöitä. TVT-strategiasta löytyy useita visioita, joista osa kytkeytyy TVT-toimintoihin kokonaisuudessaan (kpl 4.4) ja osa on toimijakohtaisia. Yleistä visiota täsmentävät tavoitteet ja siihen suuntaavat kehittämistoimenpiteet luetellaan. Nykytilannetta on selvitetty numeerisesti (WebCT:n käyttö, osallistuminen opetusteknologiakursseille ja luokahuoneiden opetusteknologinen varustus) sekä laadullisesti (opiskelijoiden ja opettajien TVT-kertomukset/ kuvaukset). Lähistorian edistysaskeleita kuvataan. Bottom-up –lähestymistapa ottaa kattavasti huomioon yliopisto-yhteisön erilaiset toimijat kuten opiskelijat, opettajat, opetuksen tukiyksiköt. Erityisesti opiskelijalähtöisyyden korostuminen on leimaa antavaa Tampereen yliopiston TVT-strategiassa. Perinteisemmän tiedonhaun lisäksi opiskelijoiden ja opettajien tarinoita on käytetty tiedonhankinnan lähteenä (tarinat löytyvät ainoastaan WWW-sivuilta). Opetus nähdään tärkeänä paitsi tutkimustiedon välittämisen niin myöskin tutkimuksellisen otteen opettamisen näkökulmasta. Strategiassa

viitataan monin paikoin tietoverkosta löytyvään lisämateriaaliin, josta löytyvät linkit esimerkiksi opm:n ja SVY:n strategioihin sekä Tampereen yliopiston eri alayksiköiden strategioihin. Tampereen yliopiston TVT-strategiaa onkin syytä lukea rinta rinnan vastaavan WWW-sivuston kanssa. Strategialle on omaista luovuus paitsi tiedon hankinnassa (tarinat ja opiskelijälähtöisyys) niin myöskin esitystavassa (kirjallinen dokumentti, jossa lukuisia WWW-linkkejä ja osa aineistosta saatavana vain verkkoversiona). Lisäksi strategian WWW-sivuilla annetaan lukijoille mahdollisuus kommentoida, antaa palautetta ja pyytää lisätietoa strategiasta.

Toimintaympäristön tarkastelussa painotetaan yliopisto-opintoja suunnittelevien potentiaalisten opiskelijoiden suorittamaa yliopistojen välistä vertailua ja valintaa, johon TVT:n opetuskäyttö vaikuttaa. Lähtökohtana on opetusministeriön aikatavoite TVT-strategia-asiakirjojen laatimiselle, mutta strategiatyöskentelyn jatkuvuus asetetaan tavoitteeksi ja tätä jatkuvuutta kuvataan kehittämistoimenpiteiden avulla. Strategia-asiakirjan päivityksestä tai strategisten toimenpiteiden seurannasta ja/tai arvioinnista ei kerrota. Osallistuminen valtakunnalliseen opetuksen kehittämiseen tapahtuu hankeyhteistyön avulla. Asetetut tavoitteet ovat laadullisia.

#### **Vahvuudet**

- runsas toivotun tahtotilan ja tulevaisuusnäkyvän kuvaus
- strategian laadinnan tärkeys perustellaan ja laadintaprosessi kuvataan huolellisesti
- opettajien ja opiskelijoiden tarinoiden hyödyntäminen osana strategiakuvausta
- monimuotoinen mediakäyttö strategian viestinnässä

#### **Kehittämisaalueet**

- strategian seurantakuvaus puuttuu

## Turun yliopisto

### Turun yliopiston tieto- ja viestintätekniiikan opetuskäytön strategia

#### *Visio*

”Strategian perustana on visio, jossa vuoteen 2006 mennessä tieto- ja viestintätekniiikan mahdollisuudet on otettu laajasti käyttöön Turun yliopiston opetuksessa, tutkimuksessa ja hallinnossa. Teknologian avaamia mahdollisuuksia käytetään hyväksi tieteelliseen tutkimukseen perustuvan opetuksen, opiskelun ja oppimisen laadun kehittämiseen sekä yhteiskunnallisen muutoksen edellyttämien joustavien opiskelumahdollisuuksien parantamiseen. Yliopistolla on keskeinen valtakunnallinen asema sellaisten innovatiivisten teknologiaa hyväksikäyttävien ratkaisujen kehittämisessä, joilla tieteellisen tutkimuksen tuottama tieto saadaan nopeasti ja pedagogisesti korkeatasoisesti välitettyä opetuksen ja opiskelun käyttöön. Tieto- ja viestintäteknologialla on keskeinen merkitys yliopiston nopeasti kansainvälistyvässä opetuksessa ja yliopisto on kansainvälisesti tunnettu yliopisto-oppimisen ja teknologisten oppimisympäristöjen kehittämis- ja tutkimustyön keskus.” (Turun yliopiston tieto- ja viestintätekniiikan opetuskäytön strategia, sivut 3-4)

#### *Strategian sisällön kuvaus*

Turun yliopistossa on omaksuttu kanta, jonka mukaan opetusteknologiaa ei tarkastella erillisenä asiana muusta opetuksen kehittämisestä. TVT-strategia on kuitenkin laadittu ja siinä esitetään tarkemmat suuntaviivat opetusta palvelevalle tieto- ja viestintäteknikalle. Strategiassa tarkastellaan lähinnä koko yliopiston vastuulla olevia tehtäviä. Strategian toteutumisessa ainelaitosten rooli nähdään keskeisen tärkeänä ja ainelaitosten ja muiden yliopistoyksiköiden halutaankin ottavan TVT-strategia huomioon omien suunnitelmien laatimisessa. Strategiassa kuvataan lähihistoriaa ja nykytilaa lyhyesti ja yleisellä tasolla sekä esitellään visio. Kehittämistoimenpiteiden yhteydessä nykytilan kuvausta paikoitellen tarkennetaan. Strategiassa käsitellään erikseen Turun yliopiston roolia osana SVY:tä ja otetaan kantaa SVY:n rooliin erilaisten opiskelun muotojen tukemisessa: ”Virtuaaliyliopistokonsortion tehtävänä tulisi olla yliopistojen yhteisen virtuaalisen opetuksen ja opiskelun muotojen tukeminen koko laajuudessaan. Opiskeluun ja opettamiseen liittyvän sähköisen asioinnin edistäminen valtakunnallisesti koordinoitulla tavalla tulee olla virtuaaliyliopistokonsortion yksi keskeinen tehtävä.” Samoin ilmaistaan yliopiston aktiivinen rooli SVY:n kehittämisessä: ”Turun yliopisto on osallistunut aktiivisesti Suomen virtuaaliyliopiston toimintaan. Yliopisto koordinoi seitsemää valtakunnallista virtuaaliyliopistohanketta ja suuri osa virtuaalikonsortion kehittämisyksikön henkilöstöstä työskentelee Turun yliopistossa.”

Vision ja SVY-kannanoton jälkeen siirrytään suoraan linjaamaan kehittämistoimenpiteitä aihe-alueittain kuten TVT opetuksen tukena, ohjaus ja tuki, opettajien ja opiskelijoiden taidot, oppimisympäristöt ja tekniikka. Strategiassa asetetaan tavoitteita esimerkiksi yhteistyön suuntaamiselle ja opettajien koulutukselle. Tavoitteiden asettelu kumpuaa havaituista ongelmista ja puutteista.

TVT-strategiassa ei kerrota, missä aikataulussa toteutus tapahtuu. Vain harvoissa kohdin yksittäisille toimenpiteille tai niihin liittyville tarkennetuille suunnitelmille on asetettu strategia-kautta tarkempi aikaraja. Strategian laadintaprosessia ei kuvata. Strategiassa ei viitata muiden tekemiin tai itse tehtyihin selvityksiin. Strategiassa ei ole yliopistojen toimintaympäristön kuvausta eikä strategian seurannalle, päivitykselle tai arvioinnille aseteta tavoitteita.

#### **Vahvuudet**

- Turun yliopiston ja Suomen virtuaaliyliopiston roolit toimijoina kuvataan selkeästi

#### **Kehittämisalueet**

- strategian laadintaprosessia eikä toteutuksen aikataulua kuvata  
- strategiassa ei viitata muiden tekemiin tai itse tehtyihin selvityksiin  
- strategiassa ei ole yliopistojen toimintaympäristön kuvausta eikä strategian seurannalle, päivitykselle tai arvioinnille aseteta tavoitteita.

## Oulun yliopisto

Oulun yliopiston tieto- ja viestintäteknikan opetuskäytön strategia 2002-2005, Campus Futurus

### *Visio*

”Vuonna 2005 Oulun yliopisto on verkostoitunut elinikäisten oppijoiden yhteisö, joka hyödyntää kaikissa toiminnoissaan tuloksellisesti tieto- ja viestintäteknikkaa.

Se on alueellisesti, kansallisesti ja kansainvälisesti tunnustettu ja haluttu yhteistyökumppani. Sen tarjoaman koulutuksen pohjana on yliopiston monitieteisyys ja pohjoisuuden asiantuntemus.

Tieto- ja viestintäteknikan sovellusten korkea laatu perustuu yliopistotasoiseen tutkimus- ja kehitystoimintaan.

Oulun yliopisto tarjoaa opiskelijoilleen ja henkilöstölleen ajanmukaisen, korkeatasoisen ja kilpailukykyisen tietoteknisen toimintaympäristön.

Kaikilla opiskelijoilla ja työyhteisön jäsenillä on tehtävien edellyttämät tieto- ja viestintäteknikan valmiudet.

Tieto- ja viestintäteknikkaa hyödyntäviä koulutussovelluksia kehitetään ja käytetään jokaisessa tiedekunnassa.”

(Campus Futurus, Oulun yliopiston tieto- ja viestintäteknikan opetuskäytön strategia 2002-2005, Oulun yliopiston hallituksen päätös 12.6.2002, sivu 6)

### *Strategian sisällön kuvaus*

Oulun yliopiston TVT-strategiassa strategian laadintaprosessi on kuvattu ja yliopiston hallitus on hyväksynyt 10 strategista päälinjausta. Strategiaprosessi toteutettiin rinnan mm. Oulun yliopiston tietostrategian ja kirjaston strategian laadinnan sekä Helsingin yliopiston vastaavan projektin kanssa. Strategiassa kerrotaan TVT-strategian pohjalta laadittavan erillinen toimintaohjelma ja koulutussuunnitelma keväääseen 2003 mennessä. Strategia sisältää TVT-vision, jonka lähtökohtana on Oulun yliopiston visio 2010. TVT-strategian kerrotaan perustuvan Oulun yliopiston toiminta- ja taloussuunnitelmaan 2002-2006 ja mm. siellä esitettyihin arvioihin yliopiston toimintaympäristön muutostekijöistä. Soveltuvien osin on otettu huomioon Pohjois-Pohjanmaata, Pohjois-Suomea, Suomea (OPM) ja EUta koskevia strategioita. Strategiassa eritellään aiheen kannalta keskeisiä kehitystrendejä ja –näkyviä, lähtökohtia vision edellyttämille kehittämistoimenpiteille sekä kehittämistoimenpiteitä. Nykytilan selvitys perustuu työryhmäkeskusteluihin ja asiantuntijoiden arvioihin. Nykytilaa on arvioitu opetuksen, teknologian ja hallinnon näkökulmasta. Oulun yliopiston TVT-strategialle ominaista on ylhäältä käsin ohjautuva ja yliopiston alayksiköihin suuntaava eteneminen.

Tiedekuntien ja ainelaitosten verkkokurssitarjontaa esitetään kehitettäväksi ja täsmennettäväksi erillisen, yliopiston laatiman suunnitelman sekä tiedekunnissa käynnistettävien erillisten strategiaprosessien avulla. Tämän yhdessä erillisen toimintaohjelman ja koulutussuunnitelman kanssa nähdään johtavan strategian toteutumiseen. Keinot nykytilassa kuvattuihin haasteisiin vastaamiseen jäivät varsin yleiselle tasolle. Strategian päivytyksestä tai seurannasta ei kerrota tässä asiakirjassa.

#### **Vahvuudet**

- toimintaympäristön selkeä kuvaus ja analyysi
- tiiviisti kuvatut strategiset tavoitteet

#### **Kehittämisaalueet**

- strategian tarkan toimeenpanon ja seurannan esittäminen erillisissä, vuosittain laadittavissa tts-asiakirjoissa vaikeuttaa kokonaisuuden hahmottamista ja toiminnan seuraamista

## Teatterikorkeakoulu

Tieto- ja viestintätekniiikan opetuskäytön strategia 2003-2006

### *Visio*

”Tieto- ja viestintätekniiikan opetuskäyttö on luonnollinen osa Teatterikorkeakoulun toimintakulttuuria ja sitä kehitetään palvelemaan koulutuksen infrastruktuuria ja opiskelun tukipalveluja. Verkko-opetusta kehitetään erityisesti teoria- ja historiaopinnoissa, kirjallisten töiden suoritusapuna, opiskelijoiden ohjauksessa, seminaari- ja keskustelupiirien foorumina sekä perus-, jatko- ja aikuiskoulutuksessa.” (Tieto- ja viestintätekniiikan opetuskäytön strategia 2003-2006, sivu 10)

### *Strategian sisällön kuvaus*

Teatterikorkeakoulun TVT-strategian ydin on kattavassa nykytilan analyysissa, joka perustuu laitoksille lähetettyyn, opetushankkeita, ideoita ja toiveita käsittelevän kyselyn tuloksiin. Strategiaa varten on lisäksi haastateltu n. 20 henkilöstöryhmän edustajaa. Strategian laatiminen perustuu opm:n koulutuksen ja tutkimuksen tietostrategiaan sekä yliopiston toimintaa arvioineen kansainvälisen arviointiryhmän suositukseen laatia strategia tietotekniikan ja kirjaston käytön lisäämiseksi opetuksessa. Strategiassa on huomioitu myös yliopiston perustutkintojen kehittämisstrategian tavoitteet. Yliopiston tietohallintostrategiassa vuosille 2000-2003 visioidun lähitulevaisuuden kerrotaan joitakin poikkeuksia lukuun ottamatta toteutuneen. TVT-strategia kytketään virtuaaliyliopistotoimintaan, jonka katsotaan Teatterikorkeakoulussa alkaneen syksyllä 2000 rehtorin asettaman virtuaaliyliopistotyöryhmän toiminnan käynnistyessä. Entistä selkeämmin myös tulevaisuudessa virtuaaliyliopistotyöryhmälle annetaan vastuu tv:t:n opetuskäytöstä, joka halutaan entistä tiiviimmin kytkeä perusopetukseen ja opintohallintoon. Strategia sisältää vision sekä suunnitelman olemassa olevien henkilöresurssien sekä tarvittavien lisäresurssien käytöstä. Teatterikorkeakoulun TVT-strategia sisältää verkko-opetuksen painopisteitä, toteutustapoja ja toimenpiteitä, joiden toteutumista virtuaaliyliopistotyöryhmä nimetään seuraamaan ja arvioimaan. Strategialle on leimallista laaja nykytilan analyysi, jonka perusteella laadittavat suunnitelmat on tiivistetty pääosin kolmeen viimeiseen sivuun. Painopiste on TVT-toiminnan organisatorisissa järjestelyissä, itse sisällön nähdään kumpuavan pitkälti käytännön toimijoiden näkemyksistä. Strategian erityispiirre verrattuna muiden yliopistojen strategioihin on tarkka kuvaus siitä, miten organisatorisesti rakennetaan virtuaaliyliopistotoiminta osana opetuksen kehittämistä.

Strategian sisältö perustuu pitkälti oman henkilökunnan näkemyksiin. Ulkoisen toimintaympäristön tarkastelu (yhteiskunta tulevaisuudessa) ja arvot tulevat huomioiduksi siltä osin kun niihin liittyviä näkemyksiä esiintyy henkilökunnalle tehdyssä kyselyssä. Strategia-prosessia on hyödynnetty organisatoristen ratkaisuehdotusten ja niihin liittyvien resurssitarpeiden selvittämiseen.

#### **Vahvuudet**

- laaja nykytilan analyysi
- virtuaaliyliopistotoiminnan organisatorinen kuvaus osana opetuksen kehittämistä

#### **Kehittämisaalueet**

- strategian visionäärisyys ja tahtotilan kuvaus tulevaisuuteen jää ohueksi

## Tampereen teknillinen yliopisto

Tampereen teknillisen yliopiston tieto- ja viestintätekniiikan opetuskäytön strategia 2003-2006

Tampereen teknillisen yliopiston visio määritellään tavoitetilana vuonna 2006. Tavoitetilaa kuvataan kahden sivun laajuisesti. Vain alkuosa tavoitetilasta on alla olevassa visio-kappaleessa huomioitu.

### *Visio*

”Vuonna 2006 Tampereen teknillisessä yliopistossa hyödynnetään kaikilla laitoksilla tieto- ja viestintäteknikkaa opetuksen organisointiin (esim. tiedotus, opetusmateriaalin jako, ilmoittautuminen, tehtävien jakaminen ja palautus sekä suorituspisteiden seuraaminen verkosta) liittyvissä tehtävissä. Kaikilla kursseilla on kotisivut, joista löytyy opiskelijoiden kannalta oleellinen, rakenteeltaan samankaltainen tieto kursseista.” (Tampereen teknillisen yliopiston tieto- ja viestintätekniiikan opetuskäytön strategia 2003-2006, rehtorin asettama työryhmä, sivu 7)

### *Strategian sisällön kuvaus*

Tampereen teknillisen yliopiston TVT-strategiasta löytyy nykytilan ja tavoitetilan kuvaus sekä strategiset painopiste-alueet. Strategisten tavoitteiden toteuttamista varten on tehty lisäksi yksityiskohtaisempi, aikataulutettu toimeenpanosuunnitelma. Strategian seuranta ja arviointia kuvataan erillisessä kappaleessa. Sisällön osalta Tampereen teknillisen korkeakoulun TVT-strategia tähtää aihe-alueen toimijoiden työnjaon selkiyttämiseen ja samalla tiivistämiseen. Strategiakaudella luvataan vakinaistaa kehittämisprojekteina edenneen TVT:n opetuskäytön sisällöntuotanto-, tutkimus-, tuki- ja koulutuspalvelut osaksi perustoimintaa. Nykytilan kuvauksessa selvitetään teknisen laitteiston tilaa kuten työasemien ja oheislaitteiden määrää, medialuokkien ja luentosalien teknistä varustusta sekä tietoliikenneyhteyksien määrää ja laatua. Nykytilan kuvauksessa käytetään lisäksi apuna vuonna 2001 tehtyä kyselyä opetukseen liittyvän tieto- ja viestintätekniiikan hyödyntämisen laajuudesta. Huomionarvoista TVT-strategiassa on se, että SVYn ja valtakunnallisten aineverkostojen rooli käsitellään sekä nykytilan analyysissä että tavoitetilan kuvauksessa erillisen kappaleen laajuisena. Strategian laadinnassa on huomioitu SVYn strategia. Seuranta ja arviointia koskevassa kappaleessa todetaan, että tv-toimintojen vakiinnuttamista varten perustetaan työryhmä, joka päivittää TVT-strategian keväällä 2003. Tavoitteeksi asetetaan, että tuolloin strategiaproessiin kytketään mukaan myös opiskelijat ja henkilökunta sekä päätetään vakinaistettavien toimintojen rahoitus, aikataulu sekä strategian arviointiprosessi.

Strategiaproessia kuvataan lyhyesti kertomalla, että TVT-strategiaa on valmisteltu rehtorin asettamassa työryhmässä. Siitä, missä määrin opiskelijat, henkilökunta, ainelaitokset ym. toimijat ovat osallistuneet aikataulutettujen toimenpiteiden suunnitteluun, ei kerrota.

#### **Vahvuudet**

- SVYn ja valtakunnallisten aineverkostojen rooli käsittely ja esille nostaminen

#### **Kehittämisaalueet**

- henkilöstön sitouttaminen osaksi strategiaproessia

## Lappeenrannan teknillinen yliopisto

### Tieto- ja viestintätekniikan opetuskäytön strategia

#### *Visio*

Vuoteen 2006 mennessä ”yliopistolla on korkeatasoinen opiskelun ja opettamisen tieto- ja viestintätekniinen ympäristö, joka tukee oppimista ja koulutuksen verkostoitumista. Yliopiston opiskelijat ja opettajat hyödyntävät tieto- ja viestintätekniikan mahdollisuuksia laajasti ja innovatiivisesti tekniikan ja talouden koulutuksessa.” (Tieto- ja viestintätekniikan opetuskäytön strategia, 27.11.2002, kappale 3: Visio)

#### *Strategian sisällön kuvaus*

Lappeenrannan teknillisen yliopiston TVT-strategia on laadittu vararehtorin kesällä 2001 asettamassa työryhmässä. Strategiasta ei löydy tarkempaa strategiaprosessin kuvausta tai kytkentää yliopiston muihin strategioihin. Strategian lähtökohdissa kuvaillaan yleisen toimintaympäristön muutosta ja strategian lähtökohtana on opm:n koulutuksen ja tutkimuksen tietostrategian visio. Strategiasta ei käy esille se, miten henkilöstö on saanut vaikuttaa strategian sisältöön. Strategian jäsentely on poikkeuksellinen. Vision jälkeen asetetaan yleistavoite. Yleistavoitteen jälkeen asetetaan erityiset osatavoitteet verkostoitumiselle, infrastruktuurille, opiskelulle ja opetukselle. Osatavoitteiden kuvauksen lomasta löytyvät toimenpiteet, jotka kulkevat juoksevasti kaikkien osatavoitteiden ”läpi” numeroituina 1:stä 35:een. Toimenpiteitä ei ole tarkemmin aikataulutettu. SVY:tä käsitellään osana verkostoitumisen osatavoitetta. Nykytilan kuvaus koostuu suppeasta, laadullisesta itsearviointista. Strategian seuranta käsitellään erillisessä kappaleessa, jossa strategian laatintu työryhmä nähdään samalla seurantaryhmänä. Seurantaryhmän tehtävänä on raportoida rehtorille ja hänen kauttaan yliopiston johtoryhmälle ja hallitukselle strategian toteutumisesta kerran vuodessa. Varsinainen strategian tarkistus kiinnitetään tehtäväksi vuonna 2005, jolloin tarkoitus on seurata, miten opiskelijan ja opettajan työ on muuttunut ja mitä vaatimuksia se asettaa tukipalveluiden tarjonnalle.

Strategian liitteiksi mainitaan toimenpiteet, keskeiset käsitteet, TVT-opetuskäytön lähtökohdat, TVT-opetuskäytön nykytilan kuvaus ja TVT-opetuskäytön taitotasot 1-3. Liitteitä ei löydy SVY:n strategiapankista eikä niiden sisältöön viitata erikseen TVT-strategiassa.

#### **Vahvuudet**

- strategian arviointi ja seuranta on kuvattu konkreettisesti

#### **Kehittämisaalueet**

- strategiaprosessin kuvaus puuttuu
- kytkentä yliopiston muihin strategioihin puuttuu
- toimenpiteiden aikataulutus jää yleiselle tasolle

## Lapin yliopisto

Lapin yliopiston tieto- ja viestintäteknikan opetuskäytön strategia 2003-2006

### *Visio*

Lapin yliopiston TVT-visio perustuu Lapin yliopiston yleiseen visioon seuraavasti:

”Lapin yliopisto toteuttaa yleisen strategiansa mukaan sekä kansallisesti että kansainvälisesti merkittävää opetus-, tutkimus- ja kehittämistoimintaa, joka hyödyntää uusia tieto- ja viestintäteknisiä innovaatioita ja ratkaisuja opetuksessa ja opiskelussa sekä tekee alueeseen liittyvää tutkimus- ja kehittämistyötä.” (Lapin yliopiston tieto- ja viestintäteknikan opetuskäytön strategia 2003-2006, 5.12.2002, kappale 4: Lapin yliopiston tavoitetilä vuonna 2006)

### *Strategian sisällön kuvaus*

Lapin yliopistossa rehtori antoi strategian laadinnan Mediapedagogiikkakeskuksen kehittämisryhmän tehtäväksi. Ryhmä täydensi itse itseään uusilla jäsenillä uutta tehtävää varten. Strategiassa kuvataan strategiatyöskentelyprosessia. Työskentelyn aikana tietoa ja kommentteja kerättiin tiedekunnilta ja muilta yksiköiltä. Strategian lähtökohta on OPM:n Koulutuksen ja tutkimuksen tietostrategia 2000-2004 ja Lapin yliopiston yleinen strategia. Strategia alkaa opiskelua ja opiskelijoita luonnehtivalla kuvauksella vuonna 2006. Nykytilan kuvaus on perusteellinen ja se sisältää laajan osion, jossa virtuaaliyliopistotoimintaa esitellään hankekohtaisesti. Virtuaaliyliopistotoimintaa koordinoi vuoden 2001 alussa perustettu Mediapedagogiikkakeskus ja sen tehtävät suunnitelman mukaan siirtyvät kehittämis- ja hallintopalvelulle, osaksi opetuksen kehittämispalvelua. Nykytilan kuvaus pohjautuu keväällä 2001 sekä uudelleen lokakuussa 2002 tehtyyn henkilökunnan TVT-koulutustarvekyselyyn. TVT-vision perustana käytetään Lapin yliopiston yleistä visiota, jota tarkennetaan tieto- ja viestintäteknikan opetuskäyttöön liittyvillä tavoitteilla. Strategian viimeinen kappale käsittelee toimeenpanoa, palautetta ja seuranta. TVT-strategia liitetään tutkinnon uudistustyöhön ja opetushenkilöstöä on tarkoitus motivoida opiskelijoiden avulla. Strategiassa kuvataan SVY:n laajentavan yliopistojen opetustarjontaa:”... lisäksi virtuaaliyliopiston kehittymisen myötä uutena suurempana ryhmänä ovat opetustarjontamme osallistuvat muiden yliopistojen opiskelijat ja omat opiskelijamme, jotka osallistuvat toisten yliopistojen opetustarjontaan...Virtuaaliyliopiston portaalin kautta opiskelija pääsee käyttämään erilaisia oppimisesursseja ja tutustumaan opetustarjontaan sekä ilmoittautumaan kursseille.”

TVT-strategiaa tulee seurata, arvioida ja päivittää tarpeen mukaan. Strategian arviointi ja seuranta on sekä laadullista että määrällistä. Laatua seurataan opettaja- ja opiskelija-palautteen sekä vertaisarvioinnin (benchmarking) avulla. Määrällisiin arvioinnin menetelmiin kerrotaan kuuluvaksi mm. tukikoulutukseen osallistuneiden määrän ja verkkokurssien määrän seuraaminen. Strategiatyöryhmän kerrotaan jatkossa tarkentavan tavoitteita ja toimenpiteitä. Vuosittain lokakuussa käydään arviointikeskustelu ennen tulos- ja toimintasuunnitelmien laadintaa. Tuolloin päätetään myös strategian päivittämistarpeesta ja mahdollisista uusista ehdotuksista.

Lapin yliopiston TVT-strategian vahvuus on perusteellisessa nykytilan kuvauksessa ja strategian seurannan varmistamisessa. TVT-strategian tarvetta ei erikseen perustella arvoilla tai ulkoisen toimintaympäristön (yhteiskuntakehityksen) kuvauksella lukuun ottamatta lyhyitä kakkoskappaleen luonnehdintoja.

#### **Vahvuudet**

- strategiaprosessi kuvataan selkeästi
- nykytilan kuvaus on perusteellinen

#### **Kehittämisaalueet**

- TVT -strategian tarvetta ei erikseen perustella arvoilla tai ulkoisen toimintaympäristön kuvauksella
- strategiasta puuttuu visionäärinen ja tulevaisuutta peilaava laajempi tarkastelu

## Kuopion yliopisto

Tieto- ja viestintätekniiikan opetuskäytön strategia v. 2003-2006

### *Visio*

Vuonna 2010 ”Kuopion yliopisto on kansallisesti ja kansainvälisesti verkostoitunut, tunnustettu tieto- ja viestintätekniiikan opetuskäytön kehittäjä ja laaja-alainen hyödyntäjä: (Tieto- ja viestintätekniiikan opetuskäytön strategia v. 2003-2006, Kuopion yliopiston hallituksen päätös 11.12.2002, sivu 17)

- yliopisto hyödyntää joustavasti, tehokkaasti ja tuloksellisesti kaikissa tehtävissään tieto- ja viestintätekniiikkaa
- yliopisto tarjoaa henkilöstölleen ja opiskelijoilleen korkealaatuisen ja jatkuvasti kehittyvän tieto- ja viestintäteknisen toimintaympäristön ja toimivat tukipalvelut,
- kaikilla työyhteisön jäsenillä ja opiskelijoilla on tarvittavat tieto- ja viestintätekniiikan taidot,
- yliopiston perus-, jatko- ja aikuiskoulutuksen verkko-opetus on laadukasta, kansallisesti ja kansainvälisesti tunnustettua ja
- yliopisto hyödyntää tehokkaasti tietoverkon mahdollisuuksia kansallisessa ja kansainvälisessä yhteistyössä.”

### *Strategian sisällön kuvaus*

Kuopion yliopistossa strategiaa lähdettiin työstämään rehtorin asettamassa työryhmässä. Työskentelyn tueksi henkilökunnalle ja opiskelijoille tehtiin kysely TVT:n opetuskäytöstä. Yliopiston hallinnon kehittämispäivänä annettiin osallistujille kommentointimahdollisuus ja strategia kierrätettiin lausuntokierroksella tiedekunnissa. Työryhmän jäsenet edustivat tutkimusta, opetusta, hallintoa ja erillislaitoksia. Muun tiedeyhteisön ohella opiskelijat olivat mukana strategian laadinnassa opiskelijajärjestöjen edustuksen välityksellä. Strategian lähtökohta on Kuopion yliopiston missiossa, jota TVT:n opetuskäytön katsotaan tukevan. Strategia sisältää näkemyksen siitä, että ” TVT:n opetuskäyttö on tarkoituksenmukaista ja perusteltua silloin, kun se parantaa opetuksen ja oppimisen laatua, helpottaa yhteistyötä ja verkostoitumista sekä lisää opiskelijan opintojen valinnan mahdollisuuksia ja opiskelun joustavuutta.” Näkökulma on kriittinen ja TVT:n rajat tunnustetaan. OPM:n koulutuksen ja tutkimuksen strategian lisäksi TVT -strategiassa on otettu huomioon lukuisia muita Kuopion yliopiston strategioita. Strategioiden keskinäisiä suhteita on kuvattu piirroksella. Strategiatyöskentelyä varten tehtiin keväällä 2002 TVT-kysely yliopiston henkilökunnalle ja opiskelijoille. Kyselystä saatiin tietoa sekä nykytilasta että kehittämistoiveista. Strategia sisältää kehittämistavoitteet eri toiminnan tasoille: tiedekunnissa (tarkastelu tiedekunnittain), koulutus- ja kehittämisskeskuksessa ja Kuopion yliopistossa yleisemmällä tasolla. Tiedekuntien strategioiden odotetaan tarkentuvan ja näkyvän opetussuunnitelmissa. Yliopiston yleisenä tavoitteena on mm. ”...että vähintään 30%ssa opintojaksoista hyödynnetään tieto- ja viestintätekniiikka perinteisten opetus- ja opiskelumuotojen rinnalla”. Strateginen virkistävä rohkeus (ja samalla poikkeuksellisuus) toteutuu numeerisessa, mitattavassa tavoitteessa! Yliopiston arviointi- ja kehittämisneuvosto arvioi ja seuraa strategiaa vuosittain. Kehittämistavoitteiden toteutumista seurataan erikseen järjestettävissä seminaareissa. Samoin henkilökunta- ja opiskelijakyselyjä tehdään säännöllisesti.

TVT:n opetuskäytön tarpeellisuuteen viitataan strategian eri yhteyksissä, mutta strategia ei sisällä systemaattista yliopiston toimintaympäristön tarkastelua.

**Vahvuudet**

- strategioiden keskinäiset suhteet kuvataan laadukkaasti
- strategia ottaa rohkeasti kantaa myös numeeristen tavoitteiden muodossa

**Kehittämisaalueet**

- strategia ei sisällä systemaattista yliopiston toimintaympäristön tarkastelua.

## Joensuun yliopisto

Joensuun yliopiston tieto- ja viestintätekniiikan opetuskäytön strategia vuosille 2003-2006

Joensuun yliopistossa varsinainen visio on korvattu tavoitteilla, jotka on erikseen asetettu opetukselle, opiskelulle, henkilöstökoulutukselle, tutkimukselle, yhteiskunnalliselle palvelutehtävälle ja tukipalveluille. Tässä yhteydessä on mahdollonta tuoda esille kaikkia strategiassa mainittuja tavoitteita. Esimerkin omaisesti alla Visio-kohdassa on valittu opetukselle asetettu tavoite.

### *Visio*

”Tieto- ja viestintätekniiikan integroiminen opetukseen ja opiskeluun mielletään kaikilla laitoksilla yleisesti tärkeäksi työväliseksi opetuksen kehittämisessä ja opiskelumahdollisuuksien monipuolistamisessa. Verkkokurssit ovat nykyistä suunnitelmallisempi osa opetussuunnitelmaa ja opetuksen kokonaistarjontaa. Perinteinen opetus ja verkkopohjaiset toimintamahdollisuudet integroituvat ja näin syntyy uusimuotoista opetustarjontaa. Yhä useampia opintokokonaisuuksia on mahdollisuus suorittaa joko kokonaan tai pääosin verkossa. Opintokokonaisuuksien suoritushetkiä monipuolistetaan mm. tenttiakvaarion avulla.” (Joensuun yliopiston tieto- ja viestintätekniiikan opetuskäytön strategia vuosille 2003-2006, Joensuun yliopiston hallituksen päätös 17.12.2002, sivu 9)

### *Strategian sisällön kuvaus*

Joensuun yliopiston TVT-strategia sisältää katsauksen yliopiston muihin strategioihin sekä kansallisiin (OPM ja SVY) ja kansainvälisiin linjauksiin. Tarkastelu jatkuu nykytilan kuvauksella (perustuen vuonna 2002 tehtyyn TVT-kyselyyn sekä TVT-strategiaproessia varten erikseen tehdyn kyselyn tuloksiin) ja tavoitteiden asettelulla. Strategiatyöskentelyprosessi käynnistyi rehtorin asettaman työryhmän nimeämisellä. Työryhmä on ”henkilökuntavoittoinen”, mutta mukana on myös ylioppilaskunnan edustaja. TVT:n opetuskäytössä painotetaan synergistä kehitystyötä muiden yliopistojen kanssa, erityisesti Itä-Suomen yliopistojen välistä yhteistyötä ja toimintaa osana SVYtä, korostetaan. Toinen strategian ominaisuus on kansainvälistymisen ottaminen kansallisen ja yliopistokohtaisen tarkastelun rinnalle yhtä tärkeänä viiteyhteisönä verkkopohjaisten toimintamahdollisuuksien hyödyntämisessä. Strategiassa viitataan EUn asettamiin tavoitteisiin ja esim. Bolognan sopimukseen. Samaan aikaan TVT-strategian laadinnan kanssa Joensuun yliopistossa valmisteltiin tietostrategiaa, jossa otettiin huomioon TVT:n opetuskäytön tarvittavat tukitoimet ja niiden resursointi ja siksi TVT-strategiassa keskitytään pedagogiseen kehittämiseen ja sisällöllisiin kysymyksiin. Strategian tärkeyttä perustellaan yliopistojen toimintaympäristössä tapahtuneilla muutoksilla. Strategian tulevaisuutta luotaava osa koostuu eri osa-alueiden nykytilan kuvauksesta, asetetuista tavoitteista ja toimenpiteistä.

Joensuun yliopiston TVT-strategian ominaispiirre on, että yliopiston toimintaympäristön tarkastelulle on annettu paljon tilaa ja sitä käsitellään omassa kappaleessaan. Laadun varmistaminen monimutkaistuvassa toimintaympäristössä nähdään ongelmana, jota virtuaalisen liikkuvuuden lisääntyminen vielä korostaa. Strategiassa puhutaan yliopiston tehtävien muuttumisesta tulevaisuudessa ja osoitetaan strategiakaudella vaikuttavat ja jo havaittavissa olevat trendit. Strategian seuranta tehdään strategiakaudelle sijoittuvien väliarviointien avulla. Tätä varten ehdotetaan perustettavaksi laitosten edustajista koostuva seurantar ryhmä. Näin laitokset on sitoutettu strategian toteuttamiseen myös sen seurannan kautta.

Tavoitteille ja toimenpiteille ei aseteta strategiakautta tarkempia aikatauluja. Tavoitteet ja toimenpiteet ovat pitkälti sisällöllisiä suuntia.

**Vahvuudet**

- yliopiston toimintaympäristön tarkastelulle on annettu paljon tilaa
- trendien kuvaus

**Kehittämisaalueet**

- vision ja tahtotilan kuvaaminen omana kohtanaan, strategiset tavoitteet kytketty visiötavoitteiden sisään
- tavoitteilla ja toimenpiteillä ei ole tarkempia aikatauluja

## Helsingin kauppakorkeakoulu

Tieto- ja viestintätekniiikan käyttö opetuksen tukena Helsingin kauppakorkeakoulussa – strategia vuosille 2003-2006

*Visio*

”Vuonna 2006 Helsingin kauppakorkeakoulu on tieto- ja viestintätekniiikan opetuskäytössä Euroopan kauppateieteellisten yliopistojen eturivissä. Toimivan infrastruktuurin, osaavan henkilökunnan ja motivoituneiden opiskelijoiden avulla työskentely- ja opiskeluympäristö mahdollistaa yliopiston jatkuvan kehittymisen tieto- ja viestintätekniiikan soveltajana opetuksessa ja opiskelussa.” (Tieto- ja viestintätekniiikan käyttö opetuksen tukena Helsingin kauppakorkeakoulussa – strategia vuosille 2003-2006, Helsingin kauppakorkeakoulun hallituksen päätös 20.12.2002, sivu 8)

*Strategian sisällön kuvaus*

Strategiatyöskentely käynnistyi rehtorin asettaessa opetuksen innovaatiokeskuksen vastaamaan strategian valmistumisesta. Strategian laatimisessa ja arvioinnissa hyödynnettiin seminaareja, kirjoituksia, kyselyjä, haastatteluja ja kommenttikierroksia. Strategia sisältää strategiaprosessin kuvauksen, nykytilan (sisältäen yliopiston muutospainet), vision ja tavoitteet/ toimenpiteet. Strategiassaan Helsingin kauppakorkeakoulu keskittyy tarkastelemaan ennen kaikkea TVT:n opetuskäytön tukipalveluita, strategiaa ei ole tarkoitettu ainelaitoksille opetuksen kehittämisen suunnitelmaksi. Kuitenkin strategiakauden tavoitteisiin on kirjattu, että ”TVT:n opetuskäytön kehittämisen ei tule olla erillään muusta opetuksen kehittämisestä.” (sivu 9). Määrällisiä tavoitteita ei aseteta, vaan huomio kiinnittyy laadullisiin ja organisatorisiin tekijöihin. Strategian keskeisiä aihe-alueita ovat yhteistyö, infrastruktuuri, osaaminen ja tukipalvelut. Tarkastelu lähtee liikkeelle nykytilasta ja havaituista ongelmista. Samalla jäsentelyllä jatketaan vision esittämisen jälkeen kirjaamalla ylös niitä tavoitteita ja toimenpiteitä, joiden avulla vision toteutuminen on mahdollista. Strategian kehittämiskohteet on valittu koko yliopiston nimeämien kehittämiskohteiden joukosta: a) innostava oppimisympäristö b) kehittyvä hallintopalvelu ja c) liiketoimintaosaaminen tietoyhteiskunnassa. SVYn kautta tarjottaviin verkkokursseihin panostetaan erityisesti silloin kun on kyse ongelmalähtöisistä, monitieteisistä, kansainvälisistä ja yritysten kanssa yhteistyössä toteutetuista, vaativien opintokokonaisuuksien toteutuksesta.

Strategiassa todetaan, että myöhemmin TVT -strategia integroidaan osaksi vuonna 2003 laadittavaa tietostrategiaa. TVT-strategian toimenpiteet aloitetaan vuoden 2003 aikana ja toimeenpanoa seurataan jatkuvasti. Strategia päivitetään vuonna 2006. Strategian loppuosassa on lista toimenpiteistä, joille on asetettu strategiakautta tarkempi aikataulu.

Strategiassa tarkastellaan yliopistojen toimintaympäristön muutospainetta mm. verkostoitumisen, kilpailukyvyn, tietotyön sekä oppimateriaalin tuottamisen ja käyttämisen näkökulmasta.

**Vahvuudet**

- strategia sisältää mallikkaasti kaikki strategialaadinnan sisällöt, esim. strategiaprosessin kuvauksen, nykytilan kuvauksen, yliopiston muutospaineet, vision ja tavoitteet/ toimenpiteet

**Kehittämisaalueet**

- strategia keskittyy yliopiston tukipalveluihin eikä näin ollen kiinnitä riittävästi huomiota laitostasolla tehtävään verkko-opetuksen kehittämiseen

**Hanken**

eHanken 2003-2007, strategi för utveckling av Hankens informationsmiljö

*Visio*

Hankenin eHanken –suunnitelmasta ei löydy visiota, mutta tavoitteet vuodelle 2007 on asetettu:

”Forskning och inläring bedrivs i en öppen och mångsidig informationsmiljö. Servicen är tillförlitlig och tekniken stabil.

Samtliga enheter vid högskolan ser IKT som ett centrals element i sine verksamhet.

Studering och personal vid Hanken behärskar dagens informations- och kommunikationsteknik och har en god informationskompetens.

Fullständig transparens råder ifråga om informations, informationskällor och –tillgänglighet, infrastruktur samt program- och systemtillgänglighet mellan Vasa och Helsingfors.

1. Hanken hör till de främsta högskolorna i landet då det gäller att utnyttja IKT i undervisningen, och har ett fungerande *utbyte* av kvalitativt konkurrenskraftiga virtuella kurser med andra kända universitet i världen.”

(eHanken 2003-2007, strategi för utveckling av Hankens informationsmiljö, sivu 2)

*Strategian sisällön kuvaus*

Hankenin TVT -strategiassa todetaan, että yliopistojen hallinto on jo pitkään hyödyntänyt tietoteknisiä välineitä, kun taas TVT:n merkitys tutkimuksessa ja koulutuksessa on kasvanut vasta aivan viime vuosina. Hankenin strategiassa käsitelläänkin opetuksen lisäksi yliopiston tutkimusta ja hallintoa. Strategian nimikin on poikkeuksellinen, siinä puhutaan Hankenin informaatiomiljöön (ilmapiirin/ ilmaston/ ympäristön) kehittämisestä. Strategia alkaa keskustelulla toimintaympäristön muutoksesta mm. uusien opiskelijaryhmien esiintulon, joustavuusvaatimusten, työelämän muutoksen ja kilpailukyvyn näkökulmasta. Strategian lähtökohta on OPM:n Koulutuksen ja tutkimuksen tietostrategiassa. Erillisessä liitteessä kerrotaan strategiatyön prosessista. Työskentelyä koordinoimaan asetettiin koordinaatioryhmä, joka kokosi ympärilleen teemaryhmät (teemoina mm. opetus, tutkimus, talous- ja henkilöstöhallinto, opiskelijahallinto sekä sisäinen ja ulkoinen tiedonkulku). Strategia koottiin näiden teemaryhmien tuottamien raporttien pohjalta. Tärkein organisatorinen muutos on informaatiotukipalveluita tarjoavan keskuksen (Center för Hankens informationstjänster) perustaminen. Keskuksen perustamiseksi tarvitaan lisäpanostuksia infrastruktuuriin, tieto- ja viestintätieteiden osaamiseen, virtuaaliseen ja fyysiseen opiskelu-ympäristöön, koulutukseen, tutkimukseen ja hallintoon. Keskuksen kootaan kaikki fyysiset ja henkiset resurssit, joilla tuetaan TVT:n käyttöä tutkimuksessa ja opiskelussa. Strategiassa esitetään tavoitteita, osatavoitteita ja toteutuksen toimenpiteitä

hallinnolle, tutkimukselle ja opiskelulle. Opiskelussa tarkastelu jakautuu seuraaviin osa-alueisiin: a) opiskelu b) opetus c) oppimisympäristöt d) tukipalvelut ja e) opiskelijahallinto. Tavoitteissa kuvataan laadullisten, TVT:aa hyödyntävien tutkimus-, oppimis-, koulutusympäristöjen kehittämisen suuntaa.

Hankenin strategian erikoisuutena on tietoturvan käsittely omassa kappaleessaan. Teemakohtaisten työryhmien avulla henkilöstö pyritään sitouttamaan strategian laadintaan ja toteutukseen. Strategian seurannasta tai arvioinnista ei puhuta.

#### **Vahvuudet**

- strategia ottaa huomioon myös tietoturvakysymykset

#### **Kehittämisaalueet**

- strategian seuranta ja arviointi puuttuu  
- strategia keskittyy runsaasti tukipalveluiden kehittämiseen ja tiedekuntien laitoksen pedagoginen kehittäminen ei saa riittävästi huomiota

## **Jyväskylän yliopisto**

Jyväskylän yliopiston virtuaaliyliopistostrategia 2003-2006

### *Visio*

Jyväskylän yliopiston TVT-strategiassa visiota on kuvattu tulevaisuuden tavoitetilana:

”Jyväskylän yliopisto haluaa painottaa virtuaaliyliopiston tulevaisuuden tavoitetilassaan seuraavia näkökohtia. Jyväskylän yliopistossa TVT ja virtuaaliyliopisto on yhdistävä tekijä monessa mielessä: henkilöstöä ja opiskelijoita työyhteisönä yhdistävä; yliopistoja verkostona yhdistävä; tutkimusta ja opetusta yhdistävä; järjestelmiä yhdistävä. Jyväskylän yliopiston virtuaaliyliopistotoiminnan näkymässä yliopisto on valtakunnallisesti keskeinen virtuaaliyliopiston laadun kehittäjä mikä tarkoittaa sitä, että virtuaaliyliopisto on Jyväskylän yliopiston tavoitteille ominainen yhteisöllinen toimintamalli, jossa yhdistyvät tietovarantojen kehittäminen, tutkimus ja opetus tavalla, joka ei olisi mahdollista ilman tieto- ja viestintätekniikan voimakasta hyväksikäyttöä. Tästä johtuen opettajat ja opiskelijat ovat löytäneet virtuaaliyliopistolle yhteisen mielen ja lisäarvon. Päätöksenteossa ja resurssien jaossa otetaan aidosti huomioon uuden kehittäminen investointina, joka vaatii aikaa ja resursseja. Virtuaaliyliopiston luomiseen liittyy olennaisesti oma monitieteinen tutkimus- ja kehitystyö. Yliopiston erityisenä vahvuutena on informaatioteknologian, kasvatustieteiden sekä laajan tiedepohjan yhdistävä profiili. Nämä seikat tekevät Jyväskylän yliopistosta sekä kansallisesti että kansainvälisesti halutun yhteistyökumppanin ja sen verkko-opetuksesta halutun opiskeluväylän. Yliopisto toimii aktiivisesti Suomen virtuaaliyliopistokonsortion jäsenenä sekä tieteenalakohtaisissa ja monitieteisissä verkostohankkeissa.” (poimittu dokumentista: Jyväskylän yliopiston virtuaaliyliopistostrategia 2003-2006, Tulevaisuuden tavoitetila)

### *Strategian sisällön kuvaus*

Jyväskylän yliopisto haluaa strategiassaan tarkastella TVT:n kytkeytymistä kaikkiin yliopiston toimintoihin ja sen vuoksi nimeää strategiansa ”virtuaaliyliopistostrategiaksi” TVT:n opetuskäytön strategian sijasta. Yksi syy ratkaisuun kumpuaa yliopiston laajemmasta strategiasta, joka korostaa akateemisten opetuksen ja tutkimuksen välittömän yhteyden merkitystä. Laajimmin TVT-strategiaan on vaikuttanut Jyväskylän yliopiston tietohallintostrategia. Strategiassa kuvataan työskentelyprosessia, jota johti virtuaaliyliopistotyöryhmä. Seminaareissa ja erillisillä kyselyillä tiedekuntien ja erillislaitosten

henkilökunnalle annettiin mahdollisuus vaikuttaa strategian sisältöön. Strategiaan liittyy erillinen, jatkuvasti päivittyvä strategian toimeenpanoa kuvaava sivusto. Strategian laatiminen on lähtenyt liikkeelle OPM:n Koulutuksen ja tutkimuksen tietostrategista. Strategiasta löytyy neljä suuntautumisvaihtoehtoa (strategista ulottuvuutta), joissa paikallinen ja virtuaalinen yhdistyvät eri tavoin. Laatu painotetaan visiossa ja siihen liitetään mm. asiakaslähtöisyyden, palvelujen räätälöinnin ja kehittämisen tasapainoisen etenemisen vaatimuksia. Toimenpidekokonaisuuksina mainitaan järjestelmät, tukitoimet, tutkimus- ja kehittämistoimintaa sekä toiminnan organisointi ja hallinta. Toimenpidekokonaisuudet puretaan toimenpideohjelmiksi, joiden sisällä osahankkeet muodostavat toisistaan riippuvan kokonaisuuden. Strategiassa kuvataan yliopiston ulkoista toimintaympäristöä kuten kilpailua, kansainvälistymistä, työelämän muutosta jne. Jossain määrin poikkeuksellisesti hyväksytään ajatus ainelaitosten toisistaan poikkeavista strategisista tavoitteista sillä perusteella, että yliopistojen on kyettävä tulevaisuudessa palvelemaan yhä heterogeenisempää opiskelijajoukkoa. Opetuksen laatuhankeon kanssa on tarkoitus määritellä pysyvät rakenteet virtuaaliyliopiston laadun ja jatkuvan arvioinnin kehittämiseksi. Strategian toteuttamisen alkuvaiheessa vuonna 2003 tehdään TVT-toimintaan liittyviä arvioita ja suunnitelmia kuten palvelukirjastojen tulevaisuus uudentyppisinä opintokeskuksina ja laajempi kokonaisarviointi TVT-toiminnasta ja sen vaikuttavuudesta.

Strategia sisältää runsaasti eri tavoin jäsenneiltyjä strategisista suuntautumis- ja päätösvaihtoehtoja. Ne luovat toimivan perustan Jyväskylän omille strategisille valinnoille. TVT-strategiassa viitataan myös huoleen muutoksen edellyttävästä toimintakulttuurin muutoksesta, työyhteisön tuesta ja henkilökohtaisesta sitoutumisesta. Strategiassa otetaan kantaa myös SVYn rooliin yliopistokentässä. Verkkoversiossa lukijat toivotetaan tervetulleeksi kommentoimaan strategiaa.

#### **Vahvuudet**

- yliopisto tarkastelee tieto- ja viestintätekniikan käyttöä laajasti ja nimeää strategiansa tältä pohjalta virtuaaliyliopistostrategiaksi
- strategiaan liittyy erillinen, jatkuvasti päivittyvä strategian toimeenpanoa kuvaava sivusto
- strategia sisältää runsaasti eri tavoin jäsenneiltyjä strategisista suuntautumis- ja päätösvaihtoehtoja.

#### **Kehittämisaalueet**

- strategia nojaa sisällöltään huomattavan paljon tietohallintostrategiaan, näin ollen pedagoginen kehittäminen jää vähemmälle

## Helsingin yliopisto

Tieto- ja viestintäteknikka opetuksessa ja opiskelussa – virtuaaliyliopistostrategia 2003-2006

### *Visio*

”Vuonna 2006 Helsingin yliopisto on kansainvälisesti tunnustettu, maamme johtava yliopistotason verkkokurssien ja tukipalveluiden tuottaja. Suomen virtuaaliyliopiston tarjonnasta yli kolmasosa on Helsingin yliopiston tuottamia kursseja. Tieto- ja viestintäteknikkaa käytetään laajasti Helsingin yliopiston tutkimuksessa, opetuksessa ja opiskelussa. Kolmasosa yliopiston opinnoista on toteutettu monimuotoisena verkko-opetuksena. Helsingin yliopiston tuottamille kursseille on tunnusomaista korkeatasoinen pedagoginen osaaminen, tieteenalan suvereeni hallinta ja laadukas tekninen toteutus, mikä tekee niistä opiskelijoiden ja opettajien suosimia.” (Helsingin yliopisto. Tieto- ja viestintäteknikka opetuksessa ja opiskelussa. Virtuaaliyliopistostrategia 2003-2006, konsistorin päätös 17.4.2002, sivu 5)

### *Strategian sisällön kuvaus*

Helsingin yliopiston TVT-strategia sisältää katsauksen tietoyhteiskuntakehitykseen, Helsingin yliopiston aseman ja tehtävät suhteessa SVY:oon, tulevaisuuden näkymän vuoteen 2006, nykytilan arvioinnin, strategiset painopistealueet, toimeenpanoon liittyvät resurssit sekä seurannan ja arvioinnin. Strategiassa asetetaan tavoitteeksi, että tiedekunnilla ja laitoksilla tulisi olemaan omat TVT-strategiansa vuoden 2003 loppuun mennessä. Suunnitelman mukaisen TVT-toiminnan lisäkustannuksiksi arvioidaan 4,5 milj. euroa vuodessa. TVT-strategia on laadittu vararehtori Raija Sollamon johdolla. Strategiaprosessi on ollut kolmivaiheinen: tulevaisuusmäärittely, toimeenpanon suunnittelu ja strategian toimeenpano. Myös Helsingin yliopisto korostaa strategiassaan TVT:n opetuskäytön kiinteää yhteyttä yliopiston kaikkeen toimintaan. Kuopion yliopiston lisäksi HY:n TVT-strategia kartoittaa kuvalla TVT-strategian yhteyttä yliopiston muihin strategisiin suunnitelmiin. OPMn koulutuksen ja tutkimuksen tietostrategia 2000-2004 on otettu strategian lähtökohdaksi ja SVYltä odotetaan joustavien opiskelumahdollisuuksien luomista yliopistojen välille. HY:n tvt-strategia kuvaa melko yksityiskohtaisesti ja kattavasti TVT:n vaikutukset opiskeluun tulevaisuudessa. Tavoitteeksi asetetaan verkko-opiskeluun liittyvien laatukriteereiden määrittely. Verkko-opetuksen tutkijat ovat itse mukana useissa yhteistyöverkostoissa. Nykytilan arvioinnissa ongelmana nähdään uusien opetuksen innovaatioiden heikko levinneisyys tiedekuntiin, ainelaitoksiin ja aikuiskoulutukseen: ”Seuraavien vuosien haasteena onkin se, miten hajanaisesta pilottivaiheesta päästään yhteisölliseen laitostasolla tapahtuvaan opetuksen kehittämiseen.” Vuonna 2002 HY:oon perustettiin verkko-opetuksen tukiverkosto, joka koostuu TVT:n opetuskäytön asiantuntijoista, ja jonka tehtävänä on tukea opettajia TVT:n opetuskäytössä. Tavoitteeksi tuleville vuosille asetetaan tukiverkoston 10 henkilötövuoden kasvattaminen 20:een. Virtuaaliyliopistotyöryhmä ja opetusteknologiakeskus arvioivat TVT-strategian toteutumista vuosittain, verkko-opetuksen seuranta ja laadunvarmistusta tehdään tiedekunnissa ja ainelaitoksissa. TVT-strategian liitteenä on yksityiskohtainen toimeenpanon kuvaus, jossa ÅA:n tavoin yliopiston yksiköitä on nimetty vastuuseen eri osa-alueiden toimeenpanosta. Toisena liitteenä on TVT:n opetuskäytön kehittämisen kustannuslaskelma vuosille 2003-2006.

Helsingin yliopiston TVT-strategia on saatavana painettuna paperiversiona: ”Helsingin yliopisto. Tieto- ja viestintäteknikka opetuksessa ja opiskelussa. Virtuaaliyliopistostrategia 2003-2006” (2003) Konsistorin päätös 17.4.2002. Helsinki, Yliopistopaino.

#### **Vahvuudet**

- strategia ottaa huomioon myös toimeenpanon kustannusvaikutukset ja vastuutahot
- strategia kuvaa melko yksityiskohtaisesti ja kattavasti tvt:n vaikutukset opiskeluun tulevaisuudessa
- yhteys muihin strategioihin kuvataan

## Kehittämisaalueet

- strategia on melko laaja, jolloin ymmärrettävyys ja viestinnällisyys heikkenee

## Åbo Akademin

Virtuella universitetet vid Åbo Akademi, strategi för ÅAs virtualisering

### *Visio*

”Åbo Akademi är det finlandssvenska universitetet, var centrala mål är högklassig forskning och på forskningen baserad utbildning av hög kvalitet. Utbildningen vid Akademin karakteriseras av ett utökat studieutbud och av flexibilitet i studierna. Studerande har oberoende av boningsort jämlik möjlighet och valfrihet i sina studier. Genom virtualisering av ämnen från olika undervisningsområden och utbildning via nätverk kan Akademin med tanke på framtiden tillgodose behovet av akademiskt utbildad personal på centrala samhällsområden. Användningen av IT möjliggör kontakter och nätverk, likaså kan samarbetet med andra universitetet och samarbetspartner både i Finland och utomlands utvecklas. Informationstekniken integreras som en naturlig del i all verksamhet, så att detta stöder förverkligandet av universitetets centrala målsetting: forskning, undervisning och samhällelig service.”

(Strategi för virtualisering av Åbo Akademis undervisning, sivu 4)

### *Strategian sisällön kuvaus*

Åbo Akademin TVT-strategia sisältää vision sekä vision ja nykytilan selvityksen pohjalta laaditun toimenpidesuunnitelman. TVT-strategia selkeyttää TVT-toimintojen organisoimista ÅAssa, mutta linjaa myös tieto- ja viestintätekniikan sisältöalueita. TVT:n tukitoimet keskitetään Turussa ja Vaasassa sijaitseviin oppimiskeskukseen. TVT-strategia painottaa tieto- ja viestintätekniikan kytkeytymistä kaikkeen yliopiston toimintaan, koulutuksessa luodaan kytkentä opetuksen laatuun. Mukaan tarkasteluun on otettu yliopiston toiminnot, joilla on merkitystä koulutuksen kannalta. Painopiste ÅAn tvt-toimintojen kehittämisessä on opiskelun joustavuuden lisäämisessä sekä ÅAn eri toimipisteiden välisten yhteyksien parantamisessa. Jokaisessa oppiaineessa on strategian mukaan oltava vuoteen 2006 mennessä vähintään yksi joko kokonaan tai osittain verkko-opiskelusta, sillä tämän katsotaan vahvistavan opiskelijoiden työelämävalmiuksia. Kaikkien opiskelijoiden TVT-osaaminen testataan ja tarvittaessa opiskelijoita ohjataan pakollisille TVT-kursseille. ÅAn TVT-strategiassa kerrotaan strategian laadinnan taustasta. Vuonna 1997 rehtori asetti työryhmän ”virtuaaliyliopisto” –nimiseen projektiin, jonka tarkoituksena oli selvittää uuden teknologian hyödyntämistä ÅA:ssa. Projektin loppuraportti valmistui vuonna 1998. Vuonna 2000 rehtori nimitti kehittämistyöryhmän, jossa on ollut mukana mm. ainelaitosten edustajia ja opiskelijoita. TVT-strategian laatimisprosessista ei kerrota tarkemmin. Suunnitelman mukaan jatkossa virtualisoimisesta vastaa yhteistyöryhmä, jonka viiteryhminä ainelaitokset toimivat. Teknisen infrastruktuurin kehittämistä varten laaditaan erillinen strategia. TVT:n opetusikäytön strategian toteutumista seurataan vuosittain. TVT-strategia päivitetään vuonna 2006.

Erityispiirteinä (HY:n lisäksi) ÅAn TVT-strategiassa ovat toimenpiteille selkeästi ja systemaattisesti nimetyt vastuutahot sekä yliopiston verkostoitunut luonne (toimintaa Turussa ja Vaasassa), mikä nähdään yhtenä päämotiveista tietoverkkojen opetusikäytön kehittämisessä. Yliopiston ulkoisen toimintaympäristön kehitykseen liittyen tarkastellaan virtuaalistumisen muutosvoimia yliopiston näkökulmasta. Muutosvoimiksi nähdään mm. yliopiston toimiminen useilla paikkakunnilla, Bolognan prosessi, lisääntynyt yliopistojen välinen yhteistyö, tekninen edistyminen sekä opiskelijoiden heterogeenisuus.

**Vahvuudet**

- strategiassa ovat toimenpiteille selkeästi ja systemaattisesti nimetyt vastuutahot
- yliopiston verkostoitunut luonne kuvataan hyvin esiin

**Kehittämisaalueet**

- strategian laatimisprosessista ei kerrota tarkemmin

### III SELVITYKSEN TULOKSET

Aineistolähtöisen analyysin tarkoituksena oli tuottaa koostavaa ymmärrystä yliopistojen TVT-strategioiden sisällöstä ja kuvata sitä, miten nämä strategiat on laadittu. Ajatellen strategiatyöskentelyn perusoppeja, voidaan TVT-strategioiden arviointia jatkaa. Seuraavaksi tehdään strategioista kootusti yleisiä havaintoja sekä kuvaillaan analyysin tuloksia strategioiden vahvuuksien ja kehittämisalueiden näkökulmasta.

#### Yleiset havainnot

##### *Visio ja tulevaisuusnäkökulma*

Vision/ tulevaisuuden tavoitteen/ tavoitteen/ tulevaisuuden näkökulman määrittelyssä ollaan maltillisia. Suuremmat yliopistot kuten Helsingin, Oulun ja Turun yliopisto asettavat selkeämmin kansainvälisen tunnettuuden ja tunnustettavuuden tavoitteita. Monet muut yliopistot viittaavat kansainväliseen merkittävyyteen, kansainvälisesti verkostoituneeseen toimintaan tai korostavat kansainvälisesti halutun yhteistyökumppanin roolia. Helsingin kauppakorkeakoulu asettaa tavoitteekseen olla TVT:n opetuskäytössä ”Euroopan kauppatieteellisten yliopistojen eturivissä” ja Hanken haluaa olla muiden maailmalla tunnettujen yliopistojen kanssa tasavertaisena kilpailijana virtuaaliskurssien tarjonnassa. Kuopion yliopisto korostaa strategiassa kansainvälisyyttä erityisesti laadun varmistamisen yhteydessä. Kansainvälistyminen asetetaan keskiöön myös yliopiston visiossa. Joensuun yliopisto painottaa kansainvälisyyttä TVT:n opetuskäytön kehittämisessä, painopiste on uusien mahdollisuuksien/ vaihtoehtojen saatavuudessa esim. opiskelijoiden kurssivalikoimaan tai opettajien ammattitaidon ylläpitämiseen.

Visio perustellaan joko ulkoa tai sisältä käsin lähtevistä tarpeista käsin. Esimerkiksi Jyväskylän yliopiston houkuttavuus perustuu (ja johdetaan) yliopiston sisäisiin arvoihin. Turun yliopiston visio puolestaan lähtee ulkoisista ja/ tai yliopiston hallinnon asettamista muutosvoimista/ tarpeista käsin. Suurin osa visioista näyttää tavoittelevan konkreettisuutta. Vaasan, Lapin ja Oulun yliopistot nojaavat oman yliopistonsa kattavampaa visioon painottamalla niitä vision osia, jotka koskettavat TVT-teemaa. Hyvänä puolena on, että jo vision määrittelystä alkaen kytkeydytään osaksi yliopiston muuta toimintaa. Uhkana on, että tv:n yhteydessä keskustelu visiosta jää laimeaksi tai kokonaan läpi käymättä. Joissakin yliopistoissa on päädytty laventamaan vision käsitettä ja muuntamaan sitä esim. tavoitteiksi. Joissakin yliopistoissa tavoitteet on edelleen pilkottu ja suunnattu eri toimijaryhmille. Tällä tavoitellaan konkreettisuutta, mutta vaarana on, että yhteinen, innostava tulevaisuus ja kaikkia toimijoita yhdistävä ”ydin” jää hahmottomatta.

##### *Suomen virtuaaliyliopisto ja yliopistojen TVT-strategiat*

Suhteessa Suomen virtuaaliyliopistoon ollaan seurailevalla, hyödyntävällä ja osallistuvalla kannalla. Vain Turun ja Jyväskylän yliopiston TVT-strategioissa otetaan kantaa siihen, miten SVY:n roolia tulisi kehittää. Helsingin kauppakorkeakoulu pyrkii asettamaan omia painopisteitään SVY -yhteistyölle siten, että yhteistyö noudattelisi yliopistossa muutoinkin tärkeinä pidettäviä teemoja. Monet yliopistot näkevät SVYn tärkeänä toimijana, mutta sen rooliin ja toimintaan suhtaudutaan sopeuttaen omaa toimintaa ennakoituihin muutoksiin. Harvat yliopistot näkevät oman roolinsa SVYn toimintaa luovassa ja uudistavassa roolissa.

##### *Strategian yhteydet yliopiston opetukseen, tutkimukseen ja alueelliseen vaikuttamiseen*

TVT-toiminta näyttää jääneen useissa yliopistoissa ”yksinäiseksi”, vaikkakin usein edistyneeksi, saarekkeeksi, jonka strategiset yhteydet yliopiston muihin yksiköihin ovat vähäiset ja/ tai sattumavaraiset. Monet yliopistot haluavatkin vakiinnuttaa erillisiin projekteihin perustuvan TVT:n opetuskäytön kehittämisen osaksi yliopistojen perustoimintaa. Myös ainelaitosten yhteyksissä opetuksen kehittämisen yksiköihin on parantamisen varaa. Tätä kuvaa mm. se, että vain harvat yliopistot kuten ÅA ja HY ovat sisällyttäneet TVT-strategiassa mainintoja alan tutkimuksesta omassa yliopistossa ja sen hyödyntämisessä TVT-

kehittämisessä. TVT:n merkitys yliopiston ulkopuolisten yhteyksien tai esim. yliopiston alueellisen vaikuttavuuden edistämiseen jää vähemmälle huomiolle.

### ***Perustelut – Miksi?***

Virtuaaliyliopiston ja verkko-opetuksen kehittämistä perustellaan useiden yliopistojen strategioissa joustavuuden, opetuksen laadun parantamisen, opetuksen monimuotoistamisen ja asiantuntiyhteistyö sekä verkostoitumisen nimissä. Näiden kehitystrendien taustalla vaikuttavan ulkoisen toimintaympäristön muutoksen kuvailu jää useiden yliopistojen TVT:n opetusikäytön strategiassa vähälle huomiolle.

### ***Käsitteenmäärittelyä***

Harvoissa strategioissa kuvataan ja määritellään verkko-opetusta. Tämä voi selittyä sillä, että useissa tapauksissa strategioissa keskitytään kuvaamaan niitä rakenteita, esim. tukipalveluita ja oppimiskeskuksia, jotka tukevat verkko-opetuksen toteutusta yliopistoissa. Positiivisena tulee pitää sitä, että lähes kaikki yliopistot kuvaavat ne organisatoriset järjestelyt, joiden mukaisesti verkko-opetuksen ja virtuaaliyliopistotoiminnan kehittäminen turvataan.

### ***Verkossa vai painettuna?***

Useimmat strategiat on laadittu verkkoon pdf- tai hyperteksti-versiona. Tampereen teknillisen yliopiston TVT-strategia rakentuu osin hypertekstille, jossa kattavan kokonaisnäkemyksen saaminen edellyttää sekä kirjallisen tuotoksen että tietoverkosta löytyviin lisäaineistoihin tutustumista.

Jyväskylän yliopiston TVT-strategia on rakentunut tietoverkosta löytyviin osa-alueisiin ja kokonaisnäkemyksen saaminen edellyttää hypertekstin lukutaitoa. Hypertekstille perustuva esitys on usein toiminnallinen ja käytännöllinen ja se mahdollistaa eri osa-alueiden etsimisen ja niihin paneutumisen. Jyväskylän yliopisto on tehnyt TVT-strategiasta myös tulostettavan version. Helsingin yliopiston TVT-strategiasta on tehty html, pdf ja kirjaversiot.

## **Strategioiden vahvuudet**

### ***Strategiatyöstä oppiminen***

Osassa yliopistoja TVT-strategioiden laatimisen yhteydessä on selvitetty aiheeseen liittyviä käsitteitä ja strategian laatimisen haaste on siten otettu vastaan myös oppimisprosessina. Strategiatyön etenemistä on kuvattu joidenkin yliopistojen teksteissä ja työskentely on organisoinut liikkeelle runsaasti ihmisiä yliopistoissa ja keskustelu verkko-opetuksen merkityksestä yliopistojen tulevaisuuden kilpailukyvyllä on ollut laajaa.

### ***Strategiasta toimeenpanoon***

Suurin osa yliopistoista on päätenyt toteutussuunnitelman yhdistämiseen strategiasuunnitelmaan. Tämä ratkaisu on saattanut olla osasy s siihen, että strategiasuunnitelman painopiste on muuttunut operatiivisempaan suuntaan. Toisaalta toimeenpanosuunnitelmien kytkeminen osaksi strategiaa luo strategialle uskottavan pohjan ja hyvän lähtökohdan käynnistää verkko-opetukseen liittyvää kehitystyötä yliopistoissa.

### ***Rakenteelliset uudistukset - uudelleen organisoituminen***

Useat yliopistot ovat hyödyntäneet strategiaprosessia oman yliopiston sisällä eri yksiköiden välisen yhteistyön tiivistämiseen. Strategian avulla suunnataan, vahvistetaan tai muutetaan olemassa olevaa TVT:n opetusikäytön organisatorisia järjestelyjä ja vastuita yliopiston sisällä. Erityisesti tämä koskee yliopistojen verkko-opetuksen tukipalveluiden organisoitumista sekä yliopistotason kehitysryhmien perustamista. Useassa yliopistossa on meneillään prosessi, jossa TVT-tukipalveluiden resursseja vakiinnutetaan ja palveluita siirretään lähemmäs yliopistojen ydintoimintoja, lähelle opetusta ja sen kehittämistä.

### ***Osaamisen kehittämisen korostaminen***

Melkein kaikki yliopistot ovat asettaneet opetushenkilöstön verkkopedagogisen osaamisen kehittämisen tavoitteensa OPM:n Ope.fi I-III tasotavoitteiden mukaan. Useat yliopistot näkevät opetushenkilöstön verkkopedagogisen osaamisen osana opettajan meritoitumista ja virkakelpoisuutta. Samoin strategioiden toimeenpanossa kuvaillaan opiskelijoiden TVT-taitojen kehittämisen tärkeyttä tulevaisuuden taitona.

## **Strategioiden kehittämisaalueet**

### ***Strategian perustelut – Miksi?***

Strategialla on tarkoitus ennen kaikkea vastata kysymyksiin miksi? ja mitä? kun taas operatiivinen toiminta vastaa kysymykseen miten? Aineiston pohjalta voidaan todeta, että Miksi? –kysymykseen ei ole kiinnitetty riittävästi huomiota. Yleisesti ottaen strategiat ovat konkreettisia ja käytännönläheisiä. Miksi? – kysymys voidaan tuoda jatkossa esiin ympäröivien ja sisäisten muutosvoimien ja toimintaympäristön tarkastelulla ja analyyseissa. Tämän tyyppisten muutosvoimien kuvaukset suositellaan tuotavan esiin strategisessa keskustelussa ja esityksissä prosessien alkuvaiheessa. Näin voidaan paremmin perustella, motivoida ja sitouttaa yliopiston henkilöstöä mukaan strategiseen työskentelyyn ja toimeenpanoon.

Keskeinen ajatus strategian laatimisessa on sen kytkeytyminen toimintaympäristöön ja se, että strategialla pyritään parantamaan organisaation suhteellista kilpailuetua. Tulevaisuuden toimintaympäristön ja yhteiskuntakehityksen kuvaus ja sitä kautta perusteltu TVT:n opetuskäyttö luo pohjaa muutosvoimien huomioon ottamiselle ja henkilökunnan sitoutumiselle. Sen avulla voidaan paremmin perustella, miksi strategiaa tarvitaan. Toimintaympäristön tarkastelu keskipitkällä aikavälillä ei ole yleistä, esimerkiksi kytkentöjä Bolognan prosessiin ja uudistuvaan tutkintorakenteeseen löytyy vain muutaman yliopiston kuten Joensuun ja Lapin yliopiston, Helsingin kauppakorkeakoulun ja Jyväskylän yliopiston TVT-strategiasta. Vain parissa (Joensuun yliopisto ja Lappeenrannan teknillinen yliopisto) strategiassa mainitaan skenaariot. Oman toiminnan vertaaminen muihin yliopistoihin on vähäistä.

### ***Strategian iskevyyys ja visionäärisyys***

Ajatellen strategiayöskentelyn perusoppeja yliopistojen olisi hyödyllistä arvioida omaa TVT-strategiaansa ainakin sen ”iskevyyden” ja vision sisällön näkökulmista. Tarkoitus on tässä antaa yliopistojen käyttöön itse-arvioinnin viitekehyksiä, joita on esitetty mm. Tulevaisuudentutkimuksen VerkostoAkatemian visionäärisen johtamisen kurssin oppimateriaalissa. Arvioinnin suorittaminen jätetään yliopistojen oman aktiivisuuden varaan.

### ***Henkilöstön sitouttaminen puuttuu***

Henkilökunnan sitouttaminen ja motivointi ei monessakaan TVT-strategiassa saa kovin merkittävää roolia, mikäli huomioon ei oteta perinteisen organisaation hallinnollisia sitouttamisen muotoja esim. työryhmiä perustamalla tai edellyttämällä strategian huomioon ottamista yliopistoyksiköiden suunnitelmissa. Jatkossa olisikin hedelmällistä miettiä, miten yliopistojen henkilökunta saadaan motivoitua TVT:n opetuskäytön kehittämiseen. Voimakkaasti edustuksellinen ajattelu ja ryhmien kokoonpano jättää suuren osan muusta yliopistoyhteisöstä strategian laatimisen ulkopuolelle.

### ***Strategian toimeenpanon vaiheistus ja resurssit***

Huolimatta siitä, että strategioihin on kytketty toimeenpanosuunnitelmia ja listoja käytännön toteutuksista, vain harvoissa kohdin on asetettu strategiakautta tarkempia toteutusaikatauluja. Monien yliopistojen strategioissa resursseista käytävä keskustelu on vähäistä tai sitä ei käydä lainkaan.

### ***Seuranta ja arviointi***

Strategiat sisältävät runsaasti tavoitteita ja valittuja painoalueita. Strategioille on

tunnusomaista, että ne vanhenevat ja toteutuvat osittain jo laadintavaiheessa. Samoin toimintaympäristö muuttuu nopeasti. Näin ollen strategioiden seuranta ja arviointi sekä päivittäminen ovat keskeinen osa laadukkaan strategiatyön tunnusmerkkejä. Joissakin TVT-strategioissa ei seuranta ja arviointia ole pohdittu lainkaan. Yliopistoissa tulisi laaditut strategiat nostaa uudelleen tarkasteluun, arvioida saavutettuja tavoitteita ja pyrkiä tarkentamaan uudelleen tavoitteiden suuntaa ja toteutuksen vaiheistusta.

## **IV KEHITTÄMISEHDOTUKSIA ETEENPÄIN**

Yliopistojen TVT-strategiat on nyt laadittu ensimmäistä kertaa. Laadintaprosessi on käynnistynyt osin yliopistojen sisältä ja osin opetusministeriön asettamien tavoitteiden paineesta. On tärkeää tiedostaa, missä historiallisessa tilanteessa strategiat laadittiin. Virtuaaliyliopiston toimintamalli oli vasta kehittymässä ja yliopistojen oma virtuaaliyliopistotoiminta alkamassa. Strategiat onkin laadittu enemmänkin yliopistojen omien sisäisten tavoitteiden kuin yliopistojen yhteisen Suomen virtuaaliyliopiston toiminnan näkökulmasta. Laadintaprosessi on kuitenkin nähtävä yliopistojen toimintaa tukevana kehittämis- ja oppimisprosessina. Nyt kun Suomen virtuaaliyliopiston strategiaa vuoden 2004 aikana tarkennetaan, voidaan tämän jälkeen paremmin yliopistojen omien strategioiden seurannassa sekä arvioinnissa peilata yliopistojen yhteiseen näkemykseen tulevaisuuden opetusmuodoista ja tukipalveluista.

Strategioiden vertailun pohjalta esitetään jatkotyöskentelyyn *kolme kehittämiskohdetta*:

### **Strategioiden tulee olla erottuvia ja iskeviä**

Nykyisellään useimmat strategiat sisältävät runsaasti kehittämiskohteita ja todellisia valintoja ei ole tehty. Näin ollen strategia jää löyhäksi ja aidosti suuntaava vaikutus jää saavuttamatta.

### **Strategian tulee olla innostava**

Strategioiden tulee olla tulevaisuuteen suuntautuneita ja toimivat innostavina näkyminä uuteen yliopistokulttuuriin.

### **Strategian yhteisöllisyys ja sitouttava rooli**

Strategian laadinnan ja toimeenpanon tulee olla yhteisöllinen ja sitouttava prosessi. Useimmissa strategioissa ei oltu huomioitu yliopistoyhteisön kuulemista ja vuorovaikutteista keskustelua. Tämä aiheuttaa helposti vieraantumista ja turhautumista strategiatyöskentelyä kohtaan.

Strategioiden laadinta päättyy aina strategioiden viralliseen hyväksymiseen. Nyt olemme siirtyneet strategioiden toimeenpanovaiheeseen ja yhteisen virtuaaliyliopiston rakentamiseen ja vakiinnuttamiseen. Tässä tilanteessa on keskeistä löytää ne seurannan ja arvioinnin keinot, joilla yliopistojen strategioiden toteutuminen saadaan näkyväksi ja hyväksi havaitut käytännöt saadaan kaikkien yliopistojen käyttöön. Tämä edellyttää jatkuvaa strategisen ajattelun kehittämistä, uusien verkostoituneiden yhteistyömallien kehittämistä ja seuraavassa vaiheessa yliopistojen strategioiden uudelleen tarkistamista. Jotta tämä olisi mahdollista, on strategiatyön kaikissa vaiheissa otettava huomioon ihmisten sitouttaminen ja sekä ulkoinen että sisäinen vuorovaikutus ja viestintä.

## LÄHTEET

### Painetut lähteet

Kaivo-oja, Jari (2002) *Tulevaisuuden tekeminen strategisen ajattelun valossa* teoksessa Kamppinen, Kuusi, Söderlund (toim.) *Tulevaisuudentutkimus. Perusteet ja sovellukset*. SKS. Helsinki.

Kamensky, Mika (2000) *Strateginen johtaminen*. Kauppakaari. Helsinki.

### Verkkolähteet

Yliopistokohtaiset tv-t -strategiat osoitteissa

[http://ok.helsinki.fi/liitteet/virtuaaliyliopistostrategia2003\\_2006.pdf](http://ok.helsinki.fi/liitteet/virtuaaliyliopistostrategia2003_2006.pdf) (Helsingin yliopisto)

[http://ok.helsinki.fi/liitteet/virtuaaliyliopistostrategia2003\\_2006.pdf](http://ok.helsinki.fi/liitteet/virtuaaliyliopistostrategia2003_2006.pdf) (Helsingin kauppakorkeakoulu)

<http://www.joensuu.fi/yleisesti/tvt-strategia.pdf> (Joensuun yliopisto)

<http://virtuaaliyliopisto.jyu.fi/strategia/> (Jyväskylän yliopisto)

<http://www.uku.fi/hallinto/suunn/viestintastrategia.pdf> (Kuopion yliopisto)

<http://www.virtuaaliyliopisto.fi/osahankkeet/strategiapalvelu/pankki/material/Lapinyliopistontvt-strategia2003-2006.pdf> (Lapin yliopisto)

[http://www.virtuaaliyliopisto.fi/osahankkeet/strategiapalvelu/pankki/material/TVT\\_LTY.pdf](http://www.virtuaaliyliopisto.fi/osahankkeet/strategiapalvelu/pankki/material/TVT_LTY.pdf) (Lappeenrannan teknillinen yliopisto)

<http://www oulu.fi/campusfuturus/yleista/asiakirjat/oy/tvtstrat2002-2005.pdf> (Oulun yliopisto)

[http://www.virtuaaliyliopisto.fi/osahankkeet/strategiapalvelu/pankki/material/ehanken\\_2007\\_godk.pdf](http://www.virtuaaliyliopisto.fi/osahankkeet/strategiapalvelu/pankki/material/ehanken_2007_godk.pdf) (Svenska handelshögskolan)

[http://www.virtuaaliyliopisto.tut.fi/raportit/TTY\\_TVtstrategia2003\\_06.pdf](http://www.virtuaaliyliopisto.tut.fi/raportit/TTY_TVtstrategia2003_06.pdf) (Tampereen teknillinen yliopisto)

[http://www.uta.fi/tietohallinto/strategia/tvtope/asiakirja/tvtope\\_strategia.pdf](http://www.uta.fi/tietohallinto/strategia/tvtope/asiakirja/tvtope_strategia.pdf) (Tampereen yliopisto)

[http://www.virtuaaliyliopisto.fi/osahankkeet/strategiapalvelu/pankki/material/TVT\\_TeaK.pdf](http://www.virtuaaliyliopisto.fi/osahankkeet/strategiapalvelu/pankki/material/TVT_TeaK.pdf) (Teatterikorkeakoulu)

[http://www.utu.fi/hallinto/hallitus/tieto-viestintatekniikan\\_opetuskayton\\_strategia.html](http://www.utu.fi/hallinto/hallitus/tieto-viestintatekniikan_opetuskayton_strategia.html) (Turun yliopisto)

<http://www.uwasa.fi/hallinto/strategiat/tvt-strategia.html> (Vaasan yliopisto)

<http://www.abo.fi/virtuellauniversitetet/allmant/strategi.htm> (Åbo Akademi)