



Opetus- ja
kulttuuri-
ministeriö

Vaikuttava korkeakoulu

Yhteenvedo Korkeakoulujen yhteiskunnallisen vaikuttavuuden jatkotoimet hankkeen tuloksista

Toimittajat: Wahlfors, L. & Aarrevaara, T.

Kirjoittajat: Aarrevaara, T. – Kajanus, M. – Kivistö, J. – Kohtamäki, V. – Muhonen, R
Niinistö-Sivuranta, S. – Pekkarinen, E. – Seppälä, H. – Stenvall, J. – Viitasaari, J.

Vaikuttava korkeakoulu

Yhteenveto Korkeakoulujen yhteiskunnallisen
vaikuttavuuden jatkotoimet hankkeen tuloksista

Sisällys

1. Hankkeen tavoitteet	4
2. Hankkeen toteuttajat ja hallinto	6
3. Aineisto ja sen analyysi	7
3.1 Vuorovaikutusta tukeva toimintakulttuuri	7
3.2 Selkeästi määritellyt ja toimivat verkostot	8
3.3 Tavoitteiden mukaisesti jäsentyvät toimijaroolit	9
3.4 Mainetta rakentava viestintä	10
3.5 Vaikuttavuutta määrittelevä profiloituminen	11
3.6 Ammattimaisesti johdettu vaikuttavuus	11
3.7 Todentamisen välttämättömyys	12
3.8 Vaikuttavuuteen kannustaminen	12
4. Tulevaisuus	14
4.1 Avoin tiede ja tietoon perustuva päätöksenteko	15
4.2 Oppimisen ja osaamisen uudelleen suuntaaminen	15
5. Lopuksi	17

” Hankkeen keskeisenä tavoitteena oli edistää korkeakoulujen edellytyksiä tunnistaa ja osoittaa toimintansa tuottama lisäarvo yhteiskunnassa.

1. Hankkeen tavoitteet

Korkeakoulujen yhteiskunnallinen vaikuttavuus ja vuorovaikutus – jatkotoimet (YVVj) on hanke, joka toteutettiin Suomen yliopistot UNIFI ry:n ja Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto Arene ry:n koordinoimana ja opetus ja kulttuuriministeriön rahoittamana aikavälillä 1.12.2015–31.5.2106. Hanke oli jatkoa opetus ja kulttuuriministeriön vuonna 2014 tilaamille selvityksille yliopistojen ja ammattikorkeakoulujen yhteiskunnallisen vaikuttavuuden ulottuvuuksista ja tavoista tunnistaa ja arvioida niitä (OKM 2015).

Hankkeen keskeisenä tavoitteena oli edistää korkeakoulujen strategista johtamista ja tarkemmin korkeakoulujen edellytyksiä asettaa tavoitteita suhteessa haluttuihin vaikutuksiin ja vaikuttavuuteen, tunnistaa ja osoittaa toimintansa tuottama lisäarvo yhteiskunnassa sekä lisätä näkyvyyttä ja vaikuttavuutta kansallisesti ja globaalisti entistä laadukkaampana, kansainvälisempänä ja tehokkaampana toimijoiden kokonaisuutena valitsemiensa profilien mukaisesti.

Tavoitteena hankkeessa oli myös tuottaa korkeakouluille itsearviointityökaluja tunnistaa ja osoittaa panosten ja perustehtävien tuottamien tulosten tuottama vaikuttavuus sekä laatia suositukset yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen parhaista käytännöistä ja menetelmistä. Korkeakoulujen yhteiskunnallisen vaikuttavuuden jatkotoimet -hankkeen (YVVj) lähtökohdaksi valittiin tiedon ja osaamisen yhteisluomisen malli, jossa tiedon tuottajat ja käyttäjät toimivat yhdessä. Tässä kehämäisen vuorovaikutuksen systeemissä korkeakoulun ja sen ulkopuolisen ympäristön raja on häilyvä (Hautamäki ja Stähle, 2012).

Kuva 1: Tiedon ja osaamisen yhteisluominen YVVjhankkeen viitekehystenä.



Valitussa vaikuttavuuden ja vuorovaikutuksen viitekehyksessä on neljä näkökulmaa: vaikutukset ja vaikuttavuuden seuranta, vuorovaikutus, vaikuttavuuden todentaminen sekä vaikuttavuuden kanavat. Tässä lähtökohdassa vaikuttavuus syntyy eri toimijoiden yhteistyöstä, ei yksittäisen toimijan toimenpiteistä. Vaikuttavuus määrittyy korkeakoulujen ja niiden sidosryhmien välisen yhteistyön seurausten kautta. Jos vaikuttavuus määritellään niin, että se liittyy tavoitteiden saavuttamiseen, voidaan kriteereitä asettaa sekä korkeakouluorganisaatioiden sisältä että ulkoa (Goddard & Puukka 2008).

2. Hankkeen toteuttajat ja hallinto

Hankkeen toiminnan ja talouden ohjauksesta vastasi ohjausryhmä, johon kuuluivat opetusneuvos Tomi Halonen opetus- ja kulttuuriministeriöstä, rehtori Tapio Huttula Humanistisesta ammattikorkeakoulusta, projektipäällikkö Sari Löytökorpi valtioneuvoston kansliasta, johtava tiedeasiantuntija Anssi Mälkki Suomen Akatemiasta ja toiminnanjohtaja Riitta Rissanen Arenesta. Ohjausryhmän puheenjohtajana toimi toiminnanjohtaja Leena Wahlfors UNIFlsta ja sihteerinä asiantuntija Juha Viitasaari Arenesta.

Hankkeen projektiryhmä vastasi hanketoteutuksesta ohjausryhmän hyväksymän työsuunnitelman mukaisesti. Projektiryhmään kutsuttiin professori Timo Aarrevaara Lapin yliopistosta, TKlasiantuntija Miika Kajanus Savonia-ammattikorkeakoulusta, yliopistonlehtori Jussi Kivistö Tampereen yliopistosta, yliopistonlehtori Vuokko Kohtamäki Tampereen yliopistosta, tutkijatohtori Reetta Muhonen Tampereen yliopistosta, vararehtori Susanna Niinistö-Sivuranta Laurea-ammattikorkeakoulusta ja tutkimus ja kehittämisjohtaja Eero Pekkarinen Lapin ammattikorkeakoulusta. Projektiryhmän puheenjohtajana toimi professori Jari Stenvall Tampereen yliopistosta.

Hankkeen projektiryhmän ja ohjausryhmän työtä tukivat ja hankkeen organisoinnista vastasivat asiantuntijat Hannele Seppälä ja Juha Viitasaari Arenesta.

” Korkeakoulujen vaikuttavuus perustuu vuorovaikutukseen korkeakoulujen sisällä, korkeakoulujen välillä sekä korkeakoulujen ja yhteiskunnan muiden sektoreiden välillä.

3. Aineisto ja sen analyysi

Hankkeen keskeisenä aineistonkeruutapana hyödynnettiin alueellisia työpajoja, joita järjestettiin Vantaalla, Tampereella, Mikkelissä ja Oulussa. Lisäksi järjestettiin Foresight Friday tapahtuma 18.3.2016 yhdessä Valtioneuvoston kanslian ja Sitran koordinoiman Kansallisen ennakkointiverkoston kanssa. Työpajoissa oli edustettuina korkeakoulujen, elinkeinoelämän, julkishallinnon, opiskelijajärjestöjen, yrittäjäjärjestöjen ja kauppakamarien edustajia. Työpajoissa luotiin yhteistä käsitteistöä yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen ja vaikuttavuuden todentamiseksi, osoittamiseksi ja edistämiseksi. Tavoitteena oli tuoda esiin eri toimijoiden näkemyksiä ja muodostaa yhteistä ymmärrystä korkeakoulujen yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen ja vaikuttavuuden edistämisen keinoista, nostaa esiin parhaita käytänteitä vuorovaikutuksen ja vaikuttavuuden edistämiseksi sekä tarkastella vuorovaikutukseen ja vaikuttavuuteen liittyviä odotuksia ja kehittämistarpeita. Työpajoissa fasilitaattoreina toimineet hankkeen projektiryhmän jäsenet kokosivat ja analysoivat aineistot teemoittain sekä laativat analyysin pohjalta kehittämissuosituksia. Projektiryhmän tuottamat raportit on koottu yhtenäiseen graafiseen esitykseen Vaikuttava korkeakoulu –sivustolle: <http://vaikuttavakorkeakoulu.arena.fi/> ja <http://vaikuttavakorkeakoulu.unifi.fi/>. Tämä raportin 3. luku on yhteenveto projektiryhmän analysoimasta ja raportoimasta aineistosta.

3.1 Vuorovaikutusta tukeva toimintakulttuuri

Korkeakoulujen vaikuttavuus perustuu vuorovaikutukseen korkeakoulujen sisällä, korkeakoulujen välillä sekä korkeakoulujen ja yhteiskunnan muiden sektoreiden, kuten elinkeinoelämän, julkisen ja kolmannen sektorin sekä päätöksenteon, välillä. Vuorovaikutuksen avulla korkeakoulut ja niiden sidosryhmät muodostavat yhteistä ymmärrystä korkeakoulujen ulkoisista vaikutuksista ja vaikuttavuudesta. Tunnistamalla yhteiskunnan toimintamekanismeja korkeakoulut voivat kehittää toimintojaan ja osallistua yhteiskunnan eri toimintojen kehittämiseen. Yhteiskunnan eri toimijat voivat vastaavasti tunnistaa korkeakoulujen potentiaalın tuottaa ratkaisuja erilaisiin ongelmiin ja tarpeisiin. Vaikuttavuusosaamisen ytimessä on kyky tunnistaa ja ennakoida relevantteja ongelmia ja etsiä niille ratkaisijoita ja ratkaisuja. Toimivan yhteistyön edellytys on eri toimijoiden roolien tunnistaminen ja vaikuttavuutta tukeva toimintakulttuuri.

Korkeakouluissa ja laajemmin yhteiskunnassa omaksutut arvot, asenteet ja toimintatavat joko mahdollistavat tai ovat este toimivalle vuorovaikutukselle. Keskeistä on korkeakoulun kyky reagoida oikea-aikaisesti muun yhteiskunnan tarpeisiin ja yhteistyömahdollisuuksiin. Yhteiskunta muuttuu jatkuvasti, jolloin myös vaikuttavuuden sisältö ja mekanismit uudistuvat. Vaikuttavuutta tukevassa toimintakulttuurissa osataan luopua vanhasta, uudistua

ja profiloitua tietoon perustuvien strategioiden avulla. Kokeilukulttuuri tukee oppimista, mahdollisuuksien havaitsemista ja luovaa ongelmanratkaisua. Vaikuttavalle toimintakulttuurille on ominaista rohkeus ottaa riskejä ja asettaa myös saavuttamattomilta näyttäviä tavoitteita. Tästä näkökulmasta tarkastellen epäonnistunutkin toiminta voi olla vaikuttavaa tai tuottaa uutta vaikuttavaa toimintaa.

3.2 Selkeästi määritellyt ja toimivat verkostot

Vaikuttavuus ja sen edistäminen eivät ole irrallinen kolmas tehtävä korkeakoulun muiden perustehtävien rinnalla vaan osa niitä (Ilmavirta et al. 2013). Yhteistyö korkeakoulujen ja muun yhteiskunnan välillä kiinnittyy sekä näihin korkeakoulun perustehtäviin että toimintaa ohjaaviin tavoitteisiin, toimintakäytäntöihin sekä henkilöstö-, osaamis- ja taloudellisiin resursseihin. Korkeakoulut eivät tarvitse erillisiä vaikuttavuusrakenteita, koska vaikuttavuuden edistäminen on parhaimmillaan läpileikkaava ja luonteva osa kaikkea korkeakoulun toimintaa.

Korkeakoulun vaikuttavuutta määrittelee, minkälaisille ja kuinka aktiivisille kumppanuuksille ja asiakkuuksille yhteiskunnallinen vuorovaikutus rakentuu (Ilmavirta et al. 2013). Siksi korkeakoulun on tärkeää rakentaa sidosryhmäsuhteita pitkäjänteisesti ja myös uudistaa verkostoja strategisten tavoitteidensa mukaisesti. Vaikuttavuuden kannalta on myös tärkeää, että korkeakoulun tehtävät ja toiminnot on määritelty selkeästi ja tehty näkyviksi. Tämä on edellytys toimivalle vuorovaikutukselle ja yhteistyölle niin korkeakoulujen välillä kuin korkeakoulujen ja muun yhteiskunnan välillä.

Yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen toteutumiseksi perustutkimuksessa ja soveltavassa tutkimuksessa, koulutuksessa sekä kehittämis ja innovaatiotoiminnassa voi muodostua korkeakoulujen itse rakentamia esteitä. Tällaisia esteitä voi muodostaa se, että työnkuvat ja vastuusuhteet jäävät potentiaalisille yhteistyökumppaneille epäselviksi, osaamispotentiaali jää tunnistamatta tai toimintaprosessit ovat hitaita ja joustamattomia.

Yhteistyössä on keskeistä luoda verkostoihin ja ekosysteemeihin joustavia ja reagoitukykyisiä rakenteita. Tämä koskee niin strategisen kuin käytännön tason toimintaa. Tiedon ja osaamisen yhteisluominen ja sitä tukevan toimintakulttuurin edistäminen ovat keskeisiä vaikuttavuuden edellytyksiä. Osallistavat suunnitteluprosessit voivat liittyä korkeakoulun toiminnan suunnitteluun sekä strategiatasolla että konkreettisen toiminnan tasoilla. Avointa ja aktiivista vuorovaikusta ja yhteistoimintaa esimerkiksi elinkeinoelämän ja aluetoimijoiden kanssa voidaan lisätä osallistamalla sidosryhmiä korkeakoulujen strategiaprosesseihin sekä erilaisiin neuvoo-antaviin toimieliimiin.

Yhteissuunnittelu, palvelumuotoilu ja muut vastaavat osallistavaa johtamista ja resursointia tukevat välineet luovat edellytyksiä vaikuttavuudelle. Yhteissuunnittelun ta-

” Yhteiskunnallisessa vuorovaikutuksessa perinteiset korkeakoulujen toimijaroolit eivät jäseny enää vahvasti sektoreittain vaan sulautuvat yhä enemmän toisiinsa.

voitteena on käytännönläheisen ja helposti hyödynnettävän osaamisen ja innovaatiotyön edistäminen niin tutkimuksessa, kehittämistyössä kuin opetuksessakin. Innovaatioverkostot ja ekosysteemit ovat sekä konkreettisia kumppanuuksia että laajempia toimintamalleja, jotka edistävät korkeakoulujen vaikuttavuutta. Toimintatapana innovaatioekosysteemi yhdistää eri toimijoita luomaan uutta oman osaamisensa pohjalta toimijoiden tarpeet ja mahdollisuudet huomioon ottaen. Korkeakoulut voivat olla yhtenä toimijana verkostoissa ja ekosysteemeissä tai niiden rakentajina.

3.3 Tavoitteiden mukaisesti jäsenyvät toimijaroolit

Yhteiskunnallisessa vuorovaikutuksessa perinteiset korkeakoulujen toimijaroolit eivät jäseny enää vahvasti sektoreittain vaan sulautuvat yhä enemmän toisiinsa. Sulautuminen luo entistä parempia mahdollisuuksia korkeakoulujen ja sidosryhmien väliselle vaikuttavuutta lisäävälle yhteistoiminnalle. Esimerkiksi opettajan ja tutkijan roolit ovat yhä enemmän vuorovaikutteisia keskenään ja sidosryhmien kanssa. Vastaavasti opiskelijan rooli ei näyttyädy vain passiivisena oppijana, vaan opiskelijoiden osaaminen kehittyy samalla tavoin työelämälähtöisten tutkimuksen ja kehittämistoiminnan ja muun työelämäyhteistyön avulla. Opiskelijoiden ja alumnien merkitys korkeakoulun ja muun yhteiskunnan vuorovaikutuksessa on merkittävä, sillä he voivat olla osa korkeakoulujen osaamisen ja uudistumiskyvyn mahdollistavaa tiedontuotantoa. Keskeiset toimijat vahvistavat korkeakoulun osaamista omalla toiminnallaan.

Toimijaroolien sulautuminen toisiinsa yhteiskehittämisen ympäristöissä ei kuitenkaan tarkoita roolien ja vastuiden sekoittumista tai päällekkäistä tekemistä. Yhteisen vision jakavissa verkostoissa on yhteinen ymmärrys osaamisesta ja osaamistarpeista, ja niissä toteutetaan ennakkoluulotonta kehittämis ja kokeilutoimintaa ratkaisujen löytämiseksi. Näiden yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi on keskeistä luoda organisaatioiden rajat ylittäviä pysyviä, mutta ketteriä, prosesseja ja toimintatapoja, joihin sitoudutaan yhdessä. Esimerkiksi ihmiskunnan ja yhteiskunnan suurten haasteiden ratkaiseminen edellyttää

sekä kansainvälistä että kansallista korkeakoulujen, julkisen hallinnon, yritysten ja kansalaisyhteiskunnan yhteistyötä sekä uusien vuorovaikutukseen perustuvien toimintamallien kehittämistä.

Kuva 2. Korkeakoulujen yhteiskunnallisen vaikuttavuuden vuorovaikutteisuus ja toimijoiden roolien limittyminen



3.4 Mainetta rakentava viestintä

Korkeakoulujen perus- ja soveltavasta tutkimuksesta, koulutuksesta sekä kehittämis- ja innovaatiotoiminnasta syntyvästä tiedosta ja osaamisesta on tärkeää välittää tietoa niin organisaation sisälle kuin sidosryhmille ja laajemmin yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen lähtökohdaksi (Luoma et al. 2011). Viestintä liittyy myös maineen ja tunnettuuden rakentamiseen. Korkeakoulujen asema yhteiskunnassa vahvistuu, kun ne viestivät toimintansa vaikuttavuudesta.

Korkeakoulujen on tärkeää vahvistaa viestintää ottaen huomioon kehittyvät mahdollisuudet sosiaalisessa mediassa ja tiedotusvälineissä. Digitaalisuuden enenevä hyödyntäminen on keskeistä vuorovaikutuksessa alueen ja sidosryhmien kanssa. Myös muut uudet

viestintämuodot ja vaikuttamisfoorumit tulee ottaa entistä paremmin käyttöön edistämään vuorovaikutusta ja vaikuttavuutta.

3.5 Vaikuttavuutta määrittelevä profiloituminen

Korkeakoulujen vaikuttavuus määrittyy kunkin korkeakoulun profiilin ja erityispiirteiden mukaisesti korkeakoulujen erikoistuessa alueellisesti, kansallisesti ja kansainvälisesti profiiliensa ja vahvuksiensa ehdoilla. Eri tasojen toiminta palvelee ja täydentää toisiaan. Vastuut ja tavoitteet vaikuttavuuden syntymisessä linkittyvät korkeakoulun vahvuusaloihin ja siihen, että korkeakoulu pystyy määrittelemään ydintoimintansa menestyksen edellytystekijät strategiassa ja johtamisessaan. Profilointi määrittää myös sen, minkälaista vaikuttavuutta tuottavaa vuorovaikutusta korkeakoululla on suhteessa muuhun yhteiskuntaan.

3.6 Ammattimaisesti johdettu vaikuttavuus

Vaikuttavuusosaamisen tärkeä osa-alue on yhteiskunnallisen vaikuttavuuden johtaminen, jota korkeakouluissa voidaan vahvistaa osana ammattimaisen johtajuuden ja johtamiskulttuurin kehittämistä. Korkeakoulut tarkastelevat ja kehittävät strategiaansa yhteiskunnallisen vaikuttavuuden näkökulmasta. Vaikuttavuus on strategista tahtotilaa määrittelevien perustehtävien kiinteä osa, jossa globaali, kansallinen ja alueellinen vaikuttavuus linkittyvät yhteen. Keskeistä on hahmottaa vaikuttavuuden moniulotteisuus ja määritellä korkeakoulun vaikuttavuus suhteessa oman toiminta-alueen tarpeisiin. Tärkeää on myös tunnistaa ja todentaa, milloin korkeakoulun tuottama hyöty on syntynyt, miten hyöty on syntynyt ja kenelle hyöty on syntynyt.

Mikäli vaikuttavuutta ei ole sisällytetty oleelliseksi osaksi strategiaa, ei sen johdonmukaiselle ja systemaattiselle johtamisellekaan ole edellytyksiä. Strategisen johtamisen tueksi vaikuttavuutta vahvistamaan tarvitaan toimivat yhteiskehittämisen ja -luomisen foorumit ja alustat, oppimisen ja innovaatioiden ekosysteemit, joissa alueen toimijat luovat ja jakavat korkeakoulujen kanssa yhteisen vision tulevaisuuden tahtotilasta.

Strategiseen kehittämiseen ja toteuttamiseen tarvitaan rohkeutta, uusia avauksia ja riskinottoa. Innovaatiot syntyvät usein eri tieteenalojen ja toimijoiden rajapinnoissa. Korkeakoulujen strateginen ajattelu, johtaminen ja sen käytännöt määrittelevät sen, miten hyvin potentiaaliset strategiset aihiot ja korkeakoulun vallitseva strategia kohtaavat. Niin toimintaa ohjaavissa strategioissa kuin niiden toimeenpanoon vaikuttavassa johtamisessaakin on mahdollista luoda korkeakoulu yhteisölle ja sidosryhmille selkeä käsitys vaikuttavuudesta ja sen edistämisestä.

3.7 Todentamisen välttämättömyys

Korkeakouluilla tulee olla kykyä osoittaa tekemisensä ja toimintansa kautta muodostuva vaikuttavuus yhteiskunnassa niin lyhyellä kuin pitkälläkin aikavälillä. Vaikuttavuuden todentaminen on välttämätöntä myös korkeakoulujen toiminnan oikeutuksen kannalta. Vaikuttavuuden arvioinnissa voidaan ottaa huomioon eri tasot, pitkä- ja lyhyt aikaväli sekä se, tavoitellaanko erityisesti aluevaikuttavuutta vai vaikuttavuutta kansallisella tai kansainvälisellä tasolla. Oleellista on, että arvioinnin kriteereitä hyödyntäen arvioidaan onnistumista siinä, mitä tavoitellaan. Toimenpiteiden seuranta ja uudelleenarviointi lisäävät vaikuttavuutta, mikäli kriteerit ja todentamisen tavat ovat toimivia ja kannustavia. Tärkeää on myös toiminnasta saatu palaute ja siihen reagointi.

Toiminnan vaikutusten ja vaikuttavuuden erottaminen muiden yhteiskunnan toimijoiden toiminnan vaikutuksista ja vaikuttavuudesta on haasteellista. Vaikuttavuuden todentamista vaikeuttaa myös käsitteeseen sisältyvien asioiden osittainen abstraktius. Tämän raportin aineisto vahvistaa oleelliseksi kysymykseksi esimerkiksi, miten todentaa sivistys. Samoin vaikuttavuuden todentamista hankaloittaa aikaulottuvuus. Korkeakoulujen vaikuttavuus – esimerkiksi sivistyksen tuottamisessa – syntyy pitkällä aikavälillä. Mitä pidempi aika, sitä enemmän on erilaisia väliin tulevia muuttujia. Tällöin yhden toimijan vaikuttavuuden hahmottaminen on entistä vaikeampaa. Vaikuttavuuteen liittyy monta ulottuvuutta, mutta sen määrittelyn tarpeellisuutta ei voida kiertää vetoamalla käsitteen monimuotoisuuteen.

3.8 Vaikuttavuuteen kannustaminen

Vaikuttavuuden arviointikriteereitä on tärkeää kehittää siten, että korkeakoulujen vaikuttavuus on todennettavissa yhteismitallisten arviointikriteerien lisäksi korkeakoulukohtaisesti, kunkin korkeakoulun profileista, strategisista valinnoista sekä alue- ja alakohtaisista ominaispiirteistä ja sidosryhmien tarpeista käsin.

Korkeakoulujen sisäisten ja ulkoisten kannustimien on tuettava vaikuttavuuden edistämistä, ja ne on perusteltua kytkeä osaksi ydintehtäviä, erityisesti tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminnan sekä koulutuksen rahoitus- ja palkitsemisjärjestelmiä. Tämä edellyttää, että vaikuttavuuden tavoitteet tehdään näkyviksi, tavoitteiden toteutumista seurataan ja niistä palkitaan osana toiminnan ja talouden ohjausjärjestelmiä, ml. opetus- ja kulttuuriministeriön sekä yliopistojen sisäiset rahoitusmallit. Myös korkeakoulujen ohjauksen ja poliittisen päätöksenteon tulee tukea ja kannustaa korkeakouluja vaikuttavuuden vahvistamistavoitteissaan.

Tämän raportin aineistosta oleellinen esille nouseva kysymys on kannusteisiin liittyvä reagointikyky. Toisaalta vaikuttavuutta olisi vietävä eteenpäin pitkällä aikavälillä, toisaalta

nopealiikkeisesti kytkeytyen kulloisiinkin yhteiskunnallisiin ongelmiin. Rahoitukselta ja rahoitusmalleilta kaivataan joustavuutta, joka sallisi yhteiskunnan ja etenkin yritysten tarpeisiin vastaavat nopeatkin kokeilut ja suunnan muutokset, mutta samalla ottaisi huomioon korkeakoulujen perustehtävistä pitkäjänteisesti kumpuavan vaikuttavuuden.

” Vaikuttavuus on todennettavissa yhteismitallisten arviointikriteerien lisäksi korkeakoulukohtaisesti.

4. Tulevaisuus

Uuden tiedon ja osaamisen tuottaminen ja uudistumiskyky ovat keskeisiä tekijöitä korkeakoulujen vaikuttavuuden ja yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen toteutumiselle tulevaisuudessa. Osaamis ja tietotarpeiden muutokset sekä korkeakoulutuksen globaalit ilmiöt tuovat uusia mahdollisuuksia korkeakoulujen perustehtävien toteuttamiseen ja vaikuttavuuteen. Teknologian kehitys sekä avoin tieto ja tiede muuttavat syvällisesti tiedon saatavuutta ja hyödyntämistä. Tiedon ja osaamisen rakentamisen yhteistyö on enenevässä määrin monialaista, digitaalista, paikkariippumatonta ja globaalia.

Korkeakouluilta voidaan edellyttää kyvykkyyttä ja rohkeutta uusiin, kauas tulevaisuuteen tähtääviin avauksiin sekä laaja-alaiseen yhteistyöhön uuden tiedon, osaamisen ja innovaatioiden tuottamisessa. Uusien, ennakkoluulottomien ja monisuuntaiseen dynaamiseen vaikuttavuusmalliin perustuvien käytäntöjen edistämiseen sisältyy paljon käyttämättömiä mahdollisuuksia. Toimintakulttuurien muutos vaatii kuitenkin tuekseen monipuolisia toimia. Esimerkiksi tiedontuotantoon liittyvää yhteistoimintaa ja sitä tukevia insentiivijärjestelmiä on kehitettävä myös proaktiivisesti ennakoiden.

Korkeakoulujen yhteiskunnallinen vuorovaikutus ja vaikuttavuus todentuvat tutkimukseen perustuvana osaamispääomana ja tutkimuksen yhteiskuntaa hyödyttävänä relevanssina. Koulutuksen roolin osalta vaikuttavuus todentuu osaavana työ- ja elinkeinoelämää kehittävänä työvoimana sekä korkeatasoisena tutkimus-, kehittämis- ja innovaatioosaamisena. Korkeakouluilla on merkittävä tehtävä työ- ja elinkeinoelämän ennakoivassa kehittämisessä ja innovaatiojärjestelmässä. Mahdollisuus kokeiluihin työelämän ja sidosryhmien kanssa on oleellinen osa vaikuttavuuden toteutumista. Jos korkeakoulujen näkökulmat ovat liiaksi lukkiutuneet perustehtävien toteuttamiseen, voivat nämä uudet avaukset jäädä toteutumatta.

Kehittämistehtävään vastatakseen korkeakoulujen toiminnassa on keskeistä nopean ja notkean reagoitokyvyn lisäksi ennakointi ja tulevaisuusorientoitunut kehittäminen. Korkeakouluilta odotetaan kykyä toimia suunnannäyttäjinä. Kehittämistehtävää voidaan toteuttaa tiiviissä yhteistyössä ja vuorovaikutuksessa alueiden työ- ja elinkeinoelämän toimijoiden kanssa. Työ- ja elinkeinoelämän kanssa tehtävässä yhteistyössä korkeakouluilta odotetaan kykyä omaksua inspiroijan ja aktivoijan rooli. Tämän tehtävän merkitys on keskeinen, vaikka yhteiskunnan ilmaisemat tavoitteet voivat muuttua ennen kuin korkeakoulut niitä saavuttavat.

Korkeakoulujen yhteiskunnallinen tehtävä sijoittuu pitkään aikaperspektiiviin. Yhteiskunnallisesti relevantin tiedon ja osaamisen tuottamisen lisäksi korkeakoulujen tehtävä on tuottaa myös senkaltaista syvällistä sivistystä, joka ei vastaa välttämättä senhetkiseen elinkeinoelämän osaamiskysyntään vaan tuottaa yhteiskunnalle hyvän pääomaa, jota ilman nyt ja tulevaisuudessa useat hyvinvointimme peruskivet rapautuvat.

” Tiedon ja osaamisen rakentamisen yhteistyö on enenevässä määrin monialaista, digitaalista, paikka-riippumatonta ja globaalia.

4.1 Avoin tiede ja tietoon perustuva päätöksenteko

Avoin tiede edistää tutkimuksen yhteiskunnallista vaikuttavuutta, ja sen toteutumisessa keskeistä on tutkimustulosten avoin julkaiseminen, tutkimusaineistojen avaaminen ja avoimet tutkimusmenetelmät. Avoimen tiedon ja suurien tietovarantojen hyödyntäminen sekä jatkojalostaminen haastavat korkeakoulut keskinäiseen yhteistyöhön sekä yhteistyöhön yritysten, tutkimuslaitosten ja julkisten toimijoiden kanssa.

Yhteistyöfoorumien toiminta tukee korkeakoulujen strategista johtamista. Tiedon yhteisluomiseen ja avoimen tieteen edistämiseen liittyvien toimintatapojen kehittäminen ovat kuitenkin edellytyksiä yhteistyöverkostoista saatavien hyötyjen toteutumiselle. Jotta tämä toteutuisi alueellisesti, kansallisesti ja globaalisti, tarvitaan resurssien kohdistamista tiedon muuttamiseen ymmärrettävään ja hyödynnettävään muotoon.

Korkeakoulujen kehittämistä ohjaavana tulevaisuudenkuvana on tiedon ja osaamisen merkityksen korostuminen yhteiskunnassa. Tietoon perustuvan päätöksenteon ja johtamisen vahvistamiseksi voidaan tehdä tietoisia valintoja. Avoimen tieteen ja tutkimuksen edistäminen vaatii korkeakouluilta toimintakulttuurin muutosta sallimaan ja kannustamaan aineistojen, tulosten ja infrastruktuurien avointa hyödyntämistä. Avoimen tiedon edistämisessä on prosesseja, joita voidaan ja tuleekin johtaa. Niissä onnistuminen on samanaikaisesti sekä kustannus että resurssi.

4.2 Oppimisen ja osaamisen uudelleen suuntaaminen

Koulutustehtävän osalta korkeakoulujen keskeisimmäksi tulevaisuutta rakentavaksi tehtäväksi voidaan asettaa oppimisen uudelleensuuntaaminen. Tulevaisuuden työelämätaidoissa ja osaamisessa korostuvat yhteistyötaidot, kyky yhdistellä ja tuottaa uutta tietoa ja osaamista myös alojen rajapinnoilla, oman osaamisen kehittämisen valmiudet, monipuoliset tiedonkäsittelyn ja ajattelun taidot sekä kieli ja viestintätaidot.

Toimintaympäristöjen muutoksista johtuen koulutuksen kehittämiseen kohdistuu paljon odotuksia. Koulutukselta odotetaan toiminnan ja tulosten kansainvälisen korkealaatuisuuden lisäksi muuntautumiskykyä sekä työ- ja elinkeinoelämää uudistavaa osaamista. Korkeakoulut voivat kehittää sidosryhmäyhteistyössä tehokkaita ja eri osapuolia palvelevia yhteistyön ja vuorovaikutuksen tapoja koulutusten toteuttamiseen ja pedagogisiin ratkaisuihin liittyen. Perinteiset opettajan ja opiskelijan roolit muuttuvat tiedon avoimuuden ja erilaisten verkostojen ja yhteistyön lisääntyessä. Opiskelijakeskeisyys korostuu ja oppimisympäristöt laajenevat työelämään ja yrityksiin sekä opetuksesta vastuussa oleviin korkeakouluverkostoihin myös kansainvälisesti. Osaamisen ja tiedon yhdessä luominen, vertaisoppiminen sekä erilaiset ohjauksen ja mentoroinnin menetelmät ovat osa korkeakoulupedagogiikkaa.

Tutkintorakenteita kehitettäessä joudutaan pohtimaan, missä osaaminen tulevaisuudessa syntyy, miten osaaminen tunnistetaan ja mikä lopulta on korkeakoulujen tehtävä osaamisen tuottamisessa ja tunnistamisessa, kun yhä suuremmassa määrin tieto on avointa ja laajasti saatavilla. Rajat hälvenevät myös tutkintokoulutuksen ja korkeakoulujen tarjoaman elinikäisen oppimisen koulutusmuotojen välillä, kun osaamisen kehittäminen on jatkuvaa ja aiempaa yksilöllisempää.

Tulevaisuuden osaamistarpeiden ennakointi ja varhaisen vaiheen signaalien tunnistamisen mahdollistavat koulutuksen suuntaamisen siten, että uudella osaamisella tuetaan uusien yritysten ja toimialojen kehittymistä. Ennakointitiedon avulla voidaan vastata sekä alueellisiin että valtakunnallisiin koulutuksen kehittämistarpeisiin. Osaamistarpeiden ennakoititiedon vahvempi kokoaminen ja hyödyntäminen on eräs keskeisistä kehittämistarpeista.

5. Lopuksi

Korkeakouluilta edellytetään tulevaisuudessa kasvavaa kykyä tuottaa uutta tietoa ja osaamista. Myös edellytykset huolehtia tuotetun tiedon ja osaamisen käytöstä ja hyödyntämisestä entistä paremmin korkeakouluissa sekä eri toimijoiden yhteistyön rajapinnoilla korostuvat. Ammattikorkeakoulujen ja yliopistojen tehtävät ovat erilaisia, mutta vaikuttavuuden osalta ne näyttävät tämän aineiston perusteella käyttävän pitkälti samanlaisia lähestymistapoja ja käsitteitä.

Korkeakouluissa on välttämätöntä ylläpitää keskustelua siitä, mitä vaikuttavuus on kunkin korkeakoulun, alueen, alan sekä tutkimuksen, koulutuksen ja kehittämistoiminnan osalta, ja miten sitä tulisi arvioida. Vaikuttavuuden määrittelyn merkitystä ei voida kiertää vetoamalla käsitteen monimuotoisuuteen.

Korkeakoulujen yhteiskunnallinen vuorovaikutus ja vaikuttavuus – jatkotoimet -hankkeen tavoitteena on ollut edistää korkeakoulujen strategista johtamista ja kykyä asettaa tavoitteita suhteessa haluttuihin vaikutuksiin ja vaikuttavuuteen. Lisäksi hanke on pyrkinyt tukemaan korkeakouluja oman toimintansa tuottaman lisäarvon tunnistamisessa ja osoittamisessa, mikä on jokaiselle korkeakoululle kuuluvaa velvoite ja regulaatioon perustuva tehtävä. Lähtökohtana on ollut ns. kaksoisstrategia: Vaikuttavuuden arviointikriteereitä tulee kehittää siten, että korkeakoulujen vaikuttavuus voidaan todentaa yhteismitallisten arviointikriteerien lisäksi korkeakoulukohtaisesti, kunkin korkeakoulun profiileista, strategisista valinnoista sekä alue ja alakohtaisista ominaispiirteistä ja sidosryhmien tarpeista käsin. Vaikuttavuus on keskeinen näkökulma jolla korkeakoulut legitimoivat toimintaansa.

” Edellytykset huolehtia tuotetun tiedon ja osaamisen käytöstä ja hyödyntämisestä entistä paremmin korkeakouluissa sekä eri toimijoiden yhteistyön rajapinnoilla korostuvat.

Lähteet

Godard, J. & Puukka, J. (2008). The engagement of higher education institutions in regional development – An overview of opportunities and challenges. Higher education management and policy.

Hautamäki, A. & Stähle, P. (2012). Ristiriitainen tiedepolitiikkamme: Suuntana innovaatiot vai sivistys? Gaudeamus, Helsinki.

Ilmavirta, V., Salminen, H., Ikkävalko, M., Kaisto, H., Myllykangas, P., Pekkarinen, E., Seppälä, H. & Apajalahti, T. (2013). Korkeakoulut yhteiskunnan kehittäjinä. Korkeakoulujen yhteiskunnallisen ja alueellisen vaikuttavuuden arviointiryhmän loppuraportti. Korkeakoulujen arviointineuvoston julkaisuja 5:2013.

Luoma, P. & Raivio, T. & Tommila, P. & Lunabba, J. & Halme, K. & Viljamaa, K. & Lahtinen, H. (2011): Better results, more value. A framework for analysing the societal impact of research and innovation. Tekes Review 288/2011.

OKM 2007. Yliopistojen yhteiskunnallinen vuorovaikutus. Arviointimalli ja näkemyksiä yliopistojen rooleihin. Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2007:22.

OKM 2015. Vastuullinen ja vaikuttava. Tulokulmiakorkeakoulujen yhteiskunnalliseen vaikuttavuuteen. Opetus ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2015:13.

