



KANSALLINEN  
KOULUTUKSEN  
ARVIOINTIKESKUS

# KORKEAKOULUTUKEN KÄRKIHANKKEIDEN 2017–2022 ARVIOINTI

#kkpedakarkihankkeet  
@fineec1

# Päätösseminaarin iltapäivän ohjelma to 17.8.2023

**13.00–13.50** Arvioinnin johtopäätökset ja kehittämissuosituksset, arviointiryhmän jäsenet

**13.50–14.50** Paneelikeskustelu: Näin kannattaisi jatkossa kehittää

paneelikeskustelun puheenjohtaja, professori **Harri Jalonen**

vararehtori **Heidi Ahokallio-Leppälä**, Hämeen ammattikorkeakoulu

yksikönjohtaja, Opettajankoulutusfoorumien varapj. **Seija Mahlamäki-Kultanen**,  
Hämeen ammattikorkeakoulu

opiskelija **Rico Martikainen**, Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu

professori emerita **Riitta Pyykkö**, Turun yliopisto

kasvun ja oppimisen toimialajohtaja **Harri Rinta-aho**, Espoon kaupunki

opetusneuvos **Marjo Vesalainen**, opetus- ja kulttuuriministeriö

**14.50–15.00** Loppusanat, professori ja arviointiryhmän puheenjohtaja **Helka-Liisa Hentilä**

# Korkeakoulutuksen kärkihankkeiden 2017–2022 arvioinnin arviointiryhmä

- professori **Helka-Liisa Hentilä**, Oulun yliopisto (puheenjohtaja)
  - professori **Harri Jalonen**, Vaasan yliopisto
  - opiskelija **Emmi Lainpelto**, Tampereen ammattikorkeakoulu
  - johtaja **Pekka Risku**, Jyväskylän ammattikorkeakoulu
  - johtaja **Kirsi Viskari**, Tampereen seudun ammattiopisto
  - erityisasiantuntija **Kyösti Värri**, Kuntaliitto.
- 
- arviointiasiantuntija **Niina Nurkka**, Karvi (projektipäällikkö)
  - arviointiasiantuntija **Mira Huusko**, Karvi
  - arviointiasiantuntija **Sanna Vahtivuori-Hänninen**, Karvi
  - korkeakouluharjoittelijat **Aino Karvonen** ja **Iina Hjorth**.





KANSALLINEN  
KOULUTUKSEN  
ARVIOINTIKESKUS

**Korkeakoulutuksen kärkihankkeiden 2017–2022 arvioinnin  
tavoitteet, teemat ja aineistot  
johtaja, Kirsi Viskari, Tampereen seudun ammattiopisto**

# Arvioinnin tavoitteet

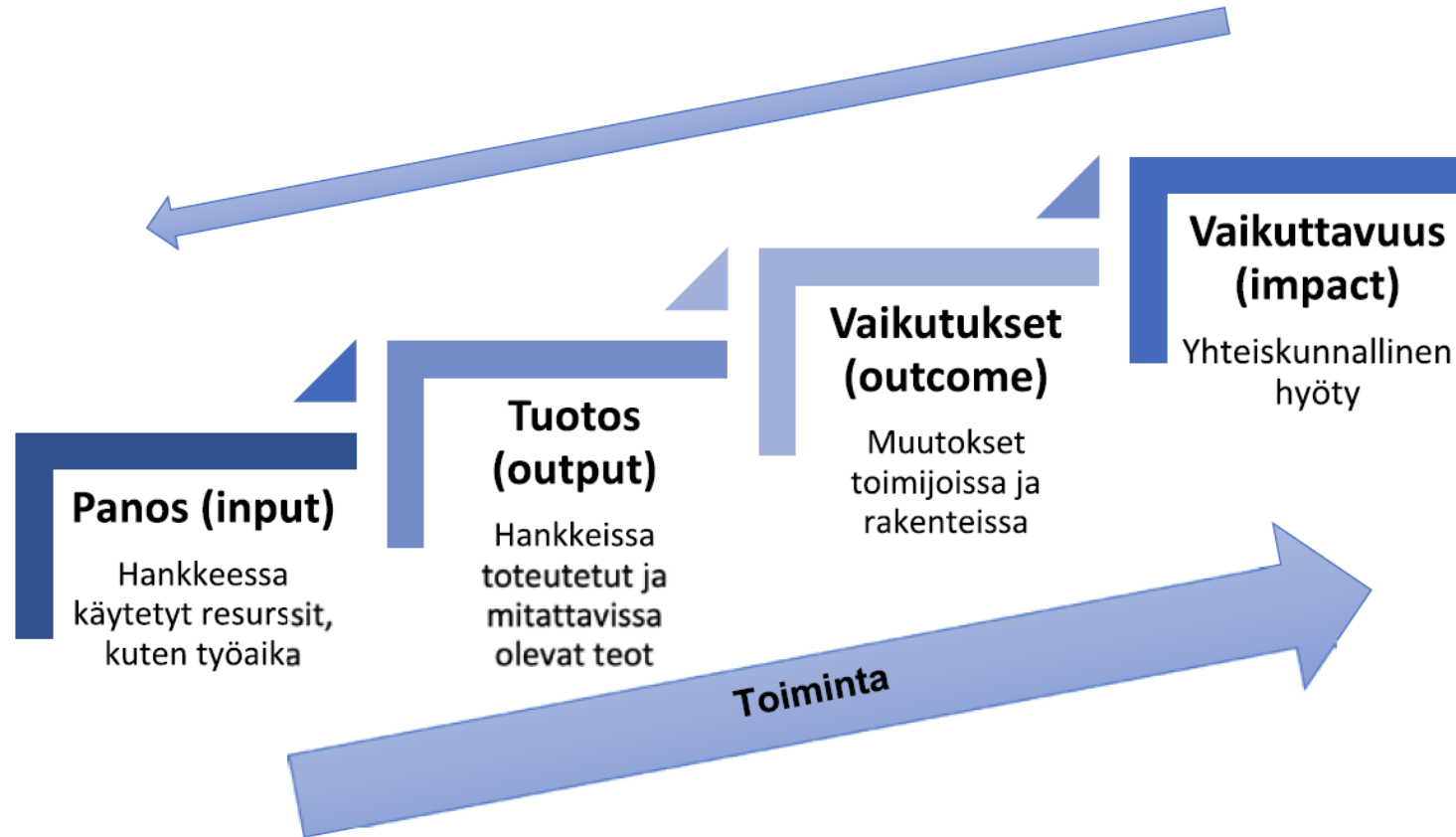
- Opetus- ja kulttuuriministeriön rahoittama arviointi, jonka Karvi toteutti vuosien 2022–2023 aikana.
- Arvioinnilla tuotettiin kokonaiskuva opetus- ja kulttuuriministeriön rahoittamien opettajankoulutuksen (kärkihanke 1) ja korkeakoulutuksen kehittämishankkeiden (kärkihanke 3) toimeenpanosta, tulosten vaikutuksista ja vaikuttavuudesta sekä kehittämismallin toimivuudesta. Lisäksi arvioinnissa annetaan suosituksia korkeakoulutuksen ja opettajankoulutuksen kehittämiseen tulevaisuudessa.
- Opettajankoulutuksen kehittämishankkeita oli yhteensä 45 hanketta (yht. 27,7 milj. euroa)
- Korkeakoulutuksen kehittämishankkeita oli yhteensä 36 hanketta (yht. 65 milj. euroa)



# Arviointiteemat ja -kysymykset

Teema	Arviointikysymykset
Korkeakoulutuksen ja opettajankoulutuksen kehittämishankkeiden vaikutukset ja vaikuttavuus korkeakoulutuksen kehittämisessä	<ul style="list-style-type: none"><li>• Millaisia konkreettisia tuloksia hankkeissa on saavutettu?</li><li>• Miten laajalle hankkeiden tulokset ovat levinneet?</li><li>• Millaisia muutoksia hankkeet ovat käynnistäneet korkeakouluissa?</li><li>• Mitä pysyvää toimintaa eli vaikutuksia hankkeiden tuloksista on siirtynyt korkeakoulutuksen rakenteisiin tai käytäntöihin?</li><li>• Miten hankkeiden aikana syntynyttä toimintaa ylläpidetään ja hyödynnetään?</li><li>• Mitä korkeakoulut oppivat mahdollisista epäonnistumisista?</li></ul>
Opettajankoulutuksen kehittämisohjelman tavoitteiden toteutuminen	<ul style="list-style-type: none"><li>• Miten opettajankoulutuksen kehittämishankkeet ovat saavuttaneet kansallisen Opettajankoulutuksen kehittämisohjelman tavoitteet?</li><li>• Miten Opettajankoulutusfoorumin arvioinnin (Niemi ym. 2018) kehittämishankkeisiin liittyvät suositukset ovat toteutuneet?</li></ul>
Kärkihankemallin toimiminen ja korkeakoulutuksen kehittäminen tulevaisuudessa	<ul style="list-style-type: none"><li>• Miten kärkihankemalli on toiminut korkeakoulutuksen ja opettajakoulutuksen kehittämisessä?</li><li>• Millaisilla kehittämismalleilla korkeakoulutusta tulisi kehittää?</li></ul>

# Arvioinnissa käytetty vaikutusketjumalli



**KUVIO 3. Arvioinnissa sovellettava vaikutusketju (muokattu The iooi method, Bertelsmann Stiftung)  
(Heliskoski ym. 2018, 5)**

# Arviointiaineistot



## Kyselyt

Korkeakoulukysely (N = 35)  
Korkeakoulupedagogiikan tila  
ja uudistaminen -arvioinnin  
opettajakysely (N = 3 064)  
ja opiskelijakysely (N = 7 506)



## Kehittämisenwebinaari



Taustakysely  
korkeakouluille (N = 36)  
ja kuulemiset



Kehittämishankkeiden  
(N = 81)  
hankedokumentit



Seitsemän  
fokusryhmähaastattelua





# Arviointiaineistot

## Korkeakoulu- kysely

- 21 ammattikorkeakoulua
- 14 yliopistoa

## Opettaja- ja opiskelijakyselyt

- opettajakyselyyn yhteensä 3064 vastaajaa
  - kärkihankkeita koskeviin kysymyksiin 459 vastaajaa
- opiskelijakyselyyn yhteensä 7506 vastaajaa

## Kehittämis- hankkeiden hankedokumentit

- 45 opettajakoulutuksen kehittämishanketta
- 36 korkeakoulutuksen kehittämishanketta
- meta-analyysissä mukana hankehakemukset, päätökset sekä loppuselvitykset ja loppuraportit

## Fokusryhmä- haastattelut

- Opettajankoulutusfoorumin työvaliokunta
- UNIFI ry
- Arene ry
- SAMOK ry
- SYL ry
- SOOL ry
- yksi ammattikorkeakoulu
- yksi yliopisto

# Korkeakoulujen osallistuminen kärkihankkeisiin

## Opettajankoulutuksen kehittämishankkeet (kärkihanke 1)

- kymmenessä hankkeessa toteuttajana oli vain yksi korkeakoulu
- yhdeksässä hankkeessa toteuttajana oli kaksi korkeakoulua
- kaikissa muissa hankkeissa toteuttajakorkeakouluja oli vähintään kolme
- yhdessä hankkeessa toteuttajina olivat kaikki 13 korkeakoulua, joissa on opettajankoulutusta
- erityisavustusta myönnettiin vain korkeakouluille, joissa oli opettajankoulutusta ja Taideyliopistolle, mutta yhteistyötahoina voi olla myös muita korkeakouluja

## Korkeakoulutuksen kehittämishankkeet (kärkihanke 3)

- yhdessä hankkeessa toteuttajana oli vain yksi korkeakoulu
- yhdessä hankkeessa toteuttajana oli kolme korkeakoulua
- kaikissa muissa kehittämishankkeissa toteuttajakorkeakouluja oli vähintään kolme
- yhdessä hankkeessa toteuttajina oli kaikki 38 korkeakoulua
- yhteistyötä tehtiin myös kuin erityisavustusta saaneiden toteuttajakorkeakoulujen kanssa

# Kaikki korkeakoulut osallistuivat kärkihankkeisiin

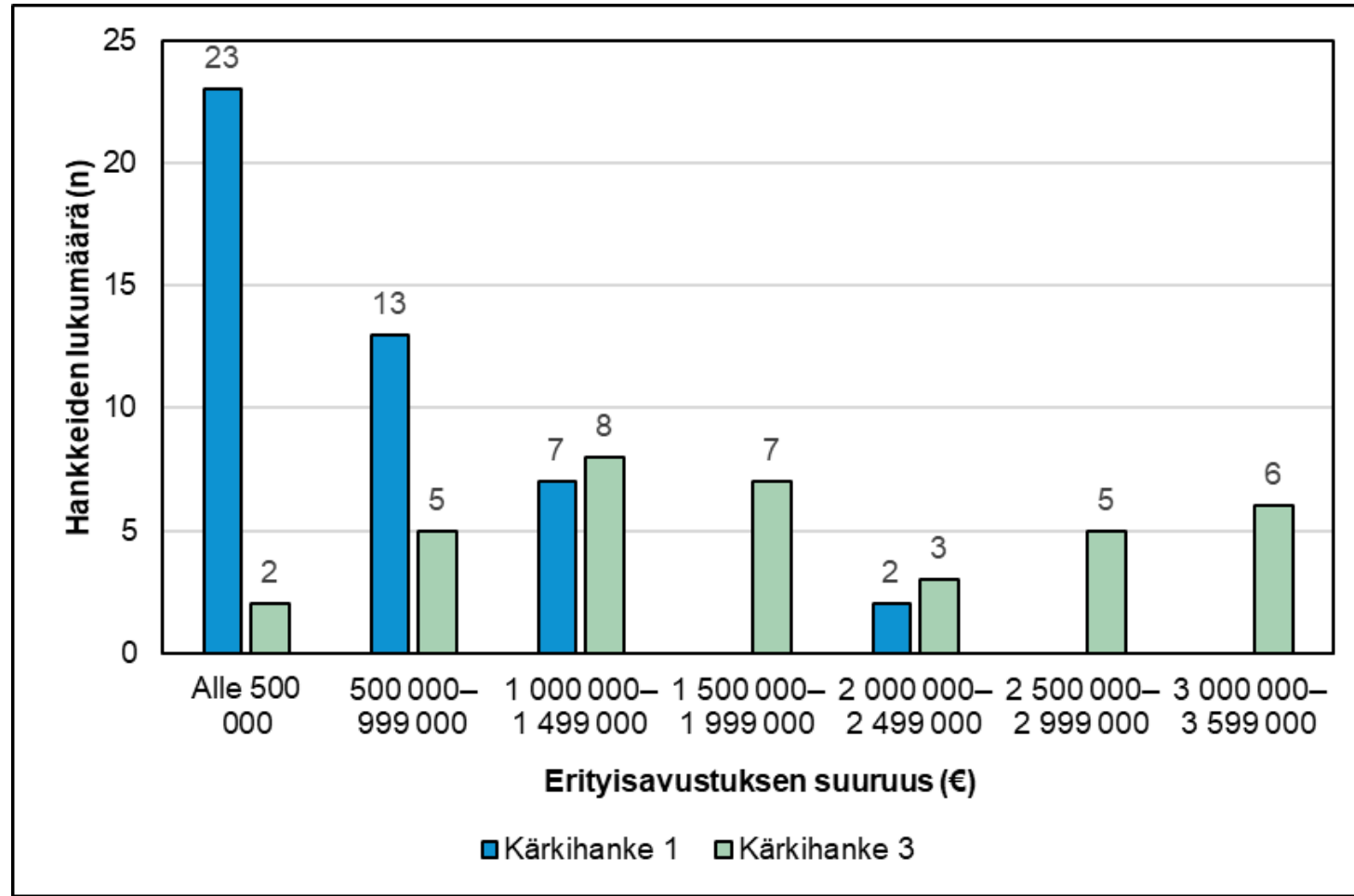
## Yliopistot

- eniten kehittämishankkeita koordinoijana tai toteuttajana oli Helsingin yliopistolla
  - 25 opettajankoulutuksen kehittämishanketta
  - 16 korkeakoulutuksen kehittämishanketta
- 11 yliopistoa osallistui vähintään kymmeneen hankkeeseen
- yhtä yliopistoa lukuun ottamatta kaikki yliopistot osallistuivat vähintään seitsemään hankkeeseen

## Ammattikorkeakoulut

- eniten kehittämishankkeita koordinoijana tai toteuttajana oli Tampereen ammattikorkeakoululla
  - 6 opettajankoulutuksen kehittämishanketta
  - 18 korkeakoulutuksen kehittämishanketta
- 18 ammattikorkeakoulua osallistui vähintään kymmeneen hankkeeseen
- kahta ammattikorkeakoulua lukuun ottamatta kaikki ammattikorkeakoulut osallistuivat vähintään kuuteen hankkeeseen

# Kehittämishankkeille myönnettyjen erityisavustusten suuruudet rahoituspäätösten mukaan





KANSALLINEN  
KOULUTUKSEN  
ARVIOINTIKESKUS

**Kehittämishankkeissa tehty yhteistyö  
Opiskelija Emmi Lainpelto, Tampereen ammattikorkeakoulu**

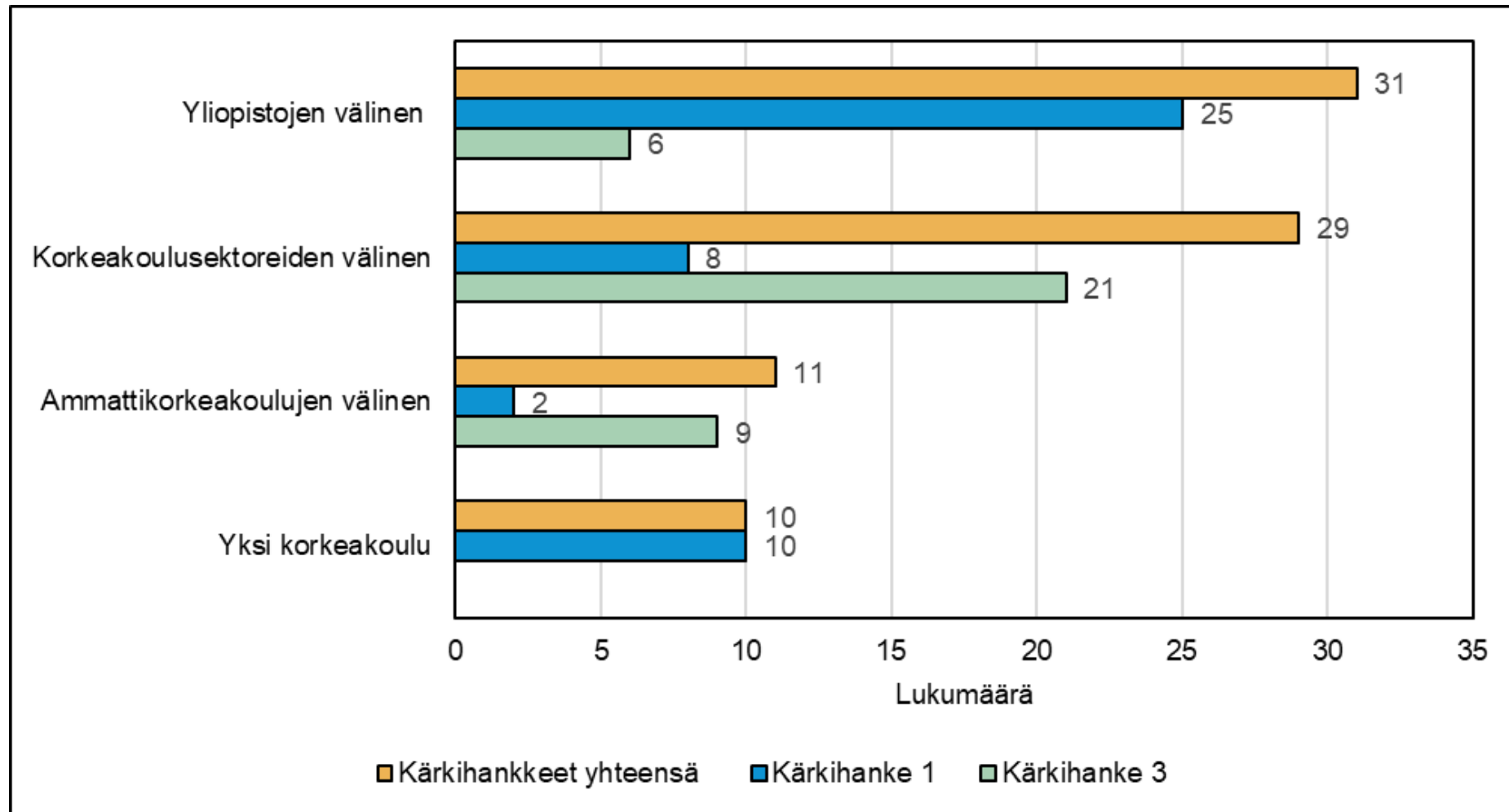
# Korkeakoulujen välinen yhteistyö

- Korkeakoulujen ja korkeakoulusektoreiden välinen yhteistyö toimi hyvin ja kehittyi kärkihanketyössä.
- Hankkeet edistivät korkeakoulujen välistä innovointia ja yhteiskehittämistä.
- Hankkeiden aikana syntyi uusia yhteistyöverkostoja.
- Erityisesti jo aiemmin yhteistyötä tehneiden korkeakoulujen välillä vahvistunut yhteistyö edisti tuloksellista hanketoimintaa.
- Teemallisesti samaan kokonaisuuteen liittyvien hankkeiden välinen yhteistyö koettiin tärkeäksi.

*Kärkihankkeet voivat mahdollistaa ammattikorkeakoulujen välistä vuoropuhelua, yhteistyötä ja yhdenmukaisuutta sekä vertaisoppimista ja -arviointia. (Korkeakoulukyselyn vastaus)*



# Korkeakoulusektoreiden välinen yhteistyö kärkihankkeissa



# Sidosryhmäyhteistyö

- Hankkeet vahvistivat ja saivat aikaan uudenlaista yhteistyötä sidosryhmien kanssa.
- Sidosryhmäyhteistyössä oli eroja hankkeiden välillä.
- Sidosryhmäyhteistyö toimi paremmin hankkeissa, joissa hyödynnettiin olemassa olevia sidosryhmäverkostoja kuin hankkeissa, joissa muodostettiin uusia verkostoja.
- Opettajankoulutuksen kehittämishankkeissa tehtiin tiivistä yhteistyötä kaupunkien ja kuntien kanssa.
- Sidosryhmiä osallistettiin eniten hankkeiden toteutukseen.
- Ainoastaan korkeakouluista 26 % vastasi, että sidosryhmiä osallistettiin hankkeiden valmisteluun.





# Opiskelijoiden ja henkilöstön osallistuminen

- Opiskelijoiden osallistuminen ja osallistaminen hankkeiden eri vaiheisiin, erityisesti tavoitteen asetteluun ja hankkeiden suunnitteluun oli melko vähäistä.
- Opiskelijat olivat pääasiassa hankkeiden kohderyhmänä.
- Korkeakoulujen henkilöstöä osallistettiin aktiivisesti hankkeiden toteutukseen, mutta hankkeiden valmisteluun, tulosten levittämiseen ja arviointiin sekä verkostojen toiminnan kehittämiseen selvästi vähemmän.



*Nostaisin esiin opiskelijoiden osallistamisen jo hankesuunnitelmaa tehdessä. Ja että tehtäisiin yhteistyötä duaalimallin molemmilla puolilla.  
(Haastattelumuistiinpanot)*

# Kehittämissuositukset

Yhteistyössä toteutettavien hankkeiden tai muuten organisoidun yhteisen kehittämisen valmisteluun tulee varata riittävästi aikaa. Hanketoimijoiden lukumäärä tulee suhteuttaa hankkeen resursseihin ja tavoitteisiin.

Hankkeiden ohjauksessa tulee kilpailuasetelman sijaan kannustaa olemassa olevien kehittämisverkostojen ja yhteistyön hyödyntämiseen nykyistä vahvemmin.

Korkeakoulujen henkilöstön, opiskelijoiden ja sidosryhmien osallistamista tulee vahvistaa jo hankkeiden valmistelussa. Osallistamisen tavat hankkeen eri vaiheissa tulee kirjata hankesuunnitelmaan.

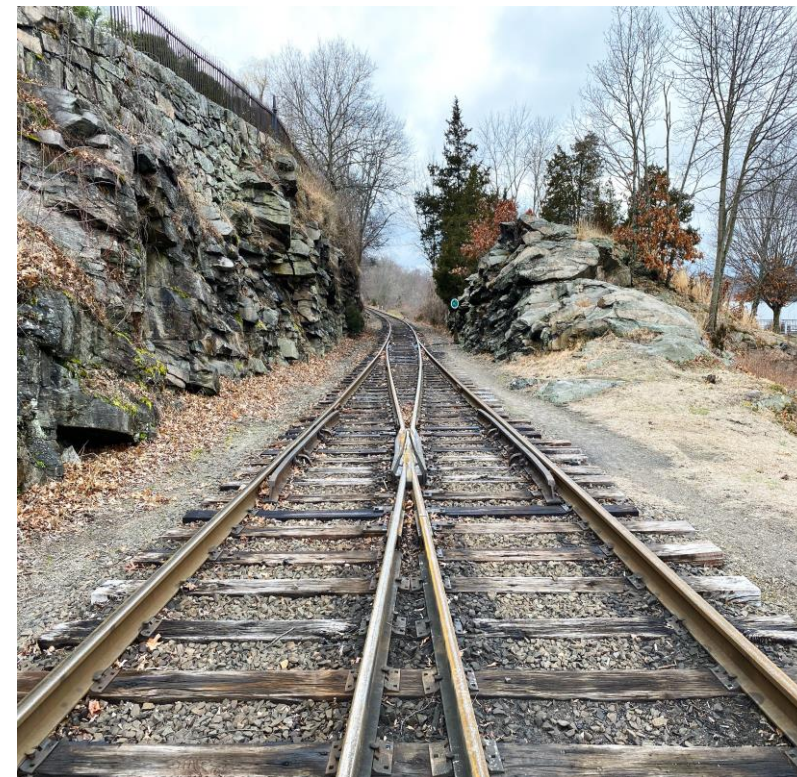


KANSALLINEN  
KOULUTUKSEN  
ARVIOINTIKESKUS

**Kehittämishankkeiden tavoitteet, tuotokset ja vaikutukset  
johtaja Pekka Risku, Jyväskylän ammattikorkeakoulu**

# Kehittämishankkeiden tavoitteet

- Kehittämishankkeiden tavoitteissa korostuivat koulutusten ja yhteistyöverkostojen kehittäminen.
- Osassa hankkeita tavoitteet olivat hyvin konkreettisia.
- Osassa hankkeita tavoitteet oli asetettu siten, että niiden saavuttamista oli haastavaa mitata.
- Hankkeen onnistumisen kannalta ratkaisevaa oli riittävän selkeä ja yhteisesti jaettu tavoite.
- Selkeä yhteinen tavoite auttoi hankkeen tulosten ja vaikutusten seuraamista erityisesti laajojen toteuttajakonsortioiden hankkeissa.



# Kehittämishankkeiden tuotokset ja viestintä

- Kehittämishankkeiden konkreettisina tuotoksina olivat muun muassa erilaiset julkaisut, uudet toimintamallit ja käytänteet, digitaaliset ratkaisut ja oppimisympäristöt, uutta tutkimustietoa, uudet opintokokonaisuudet ja opintojaksot, uutta opetus- ja koulutusmateriaalia ja uudet koulutukset.
- Korkeakouluissa hyödynnettiin korkeakoulun omien hankkeiden tuloksia, mutta vähemmän muiden korkeakoulujen hankkeiden tuloksia.
- Tuloksista viestittiin muun muassa erilaisissa konferensseissa, seminaareissa ja muissa tapahtumissa, julkaisuiden avulla, verkkosivustoilla ja sosiaalisen median välityksellä.
- Noin neljäsosassa (n = 21) hankkeista hankedokumenteissa mainittiin, että hankkeelle on tehty viestintäsuunnitelma.
- Tulosten viestimisessä muille kuin hankkeissa mukana oleville korkeakouluille ja sidosryhmille oli parannettavaa.

# Kehittämishankkeiden vaikutukset

- Kehittämishankkeiden hyödynsaajina olivat korkeakoulujen opiskelijat ja henkilöstö sekä sidosryhmät.
- Henkilöstön osaaminen vahvistui hanketyössä ja hankkeiden synnyttämässä verkostoissa.
- Hankkeisiin palkattu henkilöstö vahvisti korkeakoulujen osaamista.
- Kärkihankkeiden aikaansaamia pysyviä muutoksia olivat muun muassa ristiinopiskelun mahdollisuuksien ja yhteisen opintotarjonnan lisääntyminen, opiskelijavalintojen yhtenäistyminen, uudet yhteistyöverkostot sekä joustavien opintopolkujen ja verkko-opiskelun lisääntyminen.
- COVID-19-pandemia vaikeutti ja hidasti joidenkin kehittämishankkeiden toimintaa, mutta samalla myös edisti siirtymistä digitaalisiin oppimisympäristöihin, hanketoimijoiden keskinäistä yhteydenpitoa sekä sidos- ja kohderyhmien tavoittamista.

# Kehittämissuositukset

Kehittämishankkeissa tulee asettaa tavoitteet ja varata riittävästi resursseja sekä hanketoimijoiden väliseen että kohde- ja sidosryhmille suunnattuun suunnitelmalliseen viestintään.

Hankkeiden jälkeen tulee varmistaa ja sopia, miten hankkeissa syntyneitä tuotoksia, kuten oppaita, verkko-opintoja ja opetusmateriaalia, päivitetään jatkossa.



KANSALLINEN  
KOULUTUKSEN  
ARVIOINTIKESKUS

**Kehittämishankkeiden vaikuttavuus sekä jatkokehittäminen  
ja toiminnan ylläpitäminen  
professori Harri Jalonen, Vaasan yliopisto**



# Kehittämishankkeiden vaikuttavuus

- Kehittämishankkeissa ei tehty systemaattista vaikuttavuuden arviointia suhteessa hankesuunnitelmissa esitettyihin tavoitteisiin.
- Vaikuttavuuden arviointi keskittyi pääasiassa hankkeiden aikaiseen toimintaan, kuten kohde- ja sidosryhmien tavoittamiseen ja osallistamiseen.
- Erillinen vaikuttavuussuunnitelma tai -strategia mainittiin ainoastaan viiden hankkeen hankedokumenteissa.
- Vaikuttavuuden arviointi heti hankkeen loppumisen jälkeen oli haastavaa. Pidemmällä aikavälillä vaikuttavuutta tulee syntyään korkeakoulujen yhteisellä koulutustarjonnalla, opettajakoulutuksen ja henkilöstön osaamisen kehittymisellä, avoimuuden edistämällä sekä joustavien opintopolkujen ja ympärivuotisen opiskelun kehittämisellä.
- Erityisavustusten hakuilmoituksissa mainittujen kansainvälisyyden, osallisuuden, yhteisöllisyyden, tasa-arvon, yhdenvertaisuuden, kestävyiden ja monikulttuurisuuden edistäminen mainittiin selkeästi useammassa hankehakemuksessa kuin loppuselvityksessä tai -raportissa.

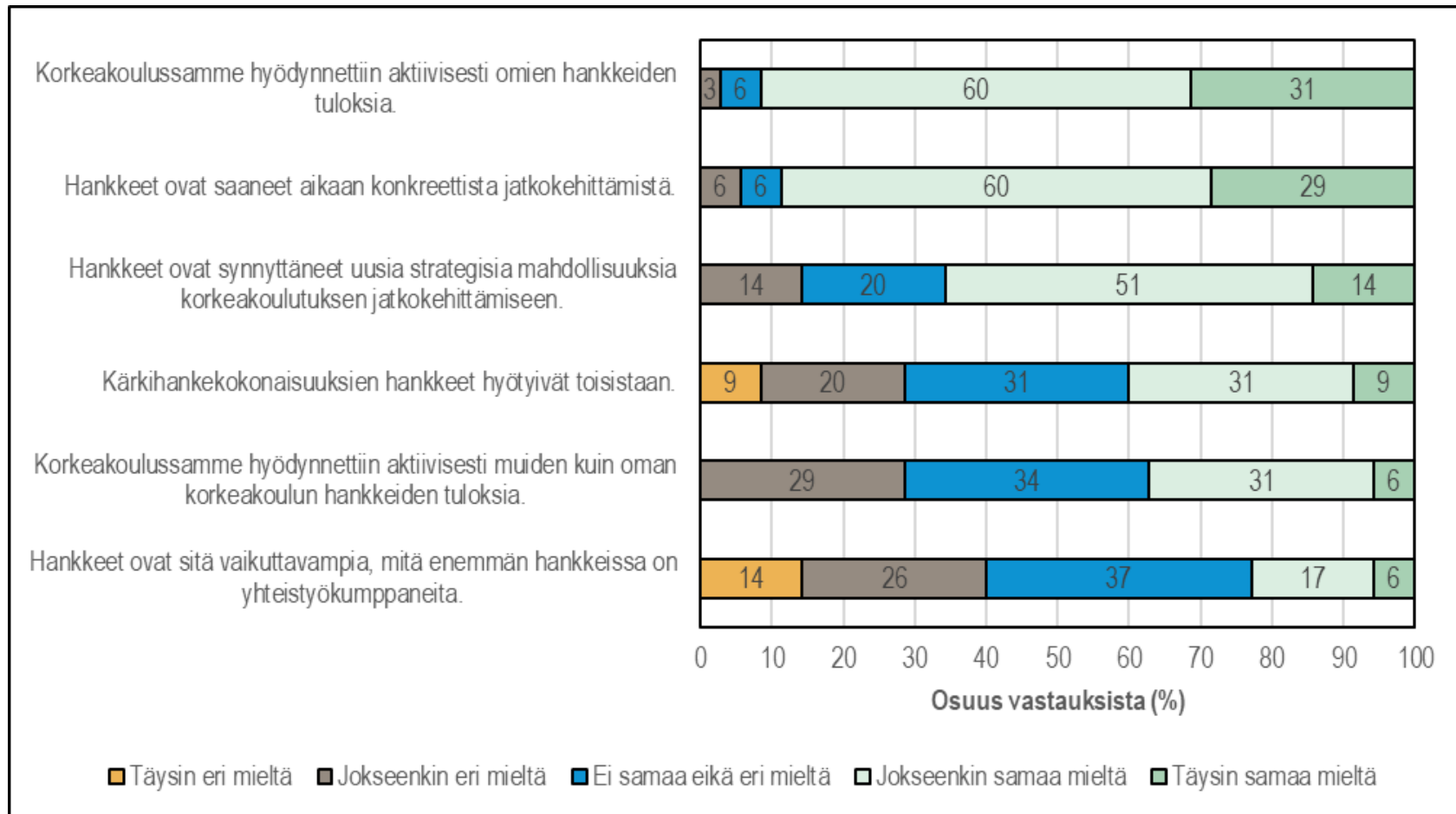
# Jatkokehittäminen ja toiminnan ylläpitäminen

- Kehittämishankkeissa suunniteltiin toimintamallin tai toiminnan edelleen kehittämistä ja tehtiin ehdotuksia jatkokehittämiseen ja -tutkimukseen.
- Hankkeissa syntyneitä verkostoja hyödynnetään hankkeiden loppumisen jälkeen.
- Kehittämishankkeet ovat johtaneet uusien hankkeiden suunnitteluun sekä toiminnan jatkamiseen ja tulosten hyödyntämiseen uusissa hankkeissa.
- Korkeakoulujen mukaan kärkihankkeet antavat hyvän perustan Digivisio 2030 -hankkeen toteuttamiselle ja hankkeessa voidaan hyödyntää kärkihankkeissa luotuja verkostoja.

*Miten saada oikeasti jalkautumaan valtakunnallisesti sinne korkeakouluun, on iso haaste. Hanketoimijoita on otettu, joilla on siihen työaika, mutta ei ole ollut opettajille sitä samaa resursseja, että voivat hyödyntää hankkeiden tuloksia ja sitä kautta saada vaikuttavuutta opiskelijoiden suuntaan. Opiskelijoiden suhteen niitä hankkeita tulee ja menee. (Haastattelumuistiinpanot)*



# Kehittämishankkeissa syntyneiden tulosten hyödyntäminen ja jatkokehittäminen korkeakoulujen mukaan (N = 35)



# Kehittämissuosituks

Hankeideiden tulee perustua korkeakoulujen strategioihin, jolloin ne vahvistavat tulosten juurruttamista ja kehittämisen vaikuttavuutta.

Hanketyön merkityksellisyyttä tulee vahvistaa varmistamalla jo suunnitteluvaiheessa kehittämistoimien ja tulosten hyödyntäminen sekä toiminnan resursointi hankkeen jälkeen. Hankehakemusten arvioinnissa tulee kiinnittää huomiota siihen, että hankesuunnitelmissa esitetään suunnitelma toiminnan vakiinnuttamisesta hankkeen jälkeen.

Vaikuttavuuden arviointia tulee vahvistaa hyödyntämällä vaikutusketjuajattelua hankkeen koko elinkaaren ajan. Arvioinnin tueksi tulee kehittää määrällisiä ja laadullisia indikaattoreita. Vaikuttavuuden arviointi tulee erottaa hanketoiminnasta erilliseksi prosessiksi ja toteuttaa ajallisesti riittävän etäällä hankkeen päättymisestä.



KANSALLINEN  
KOULUTUKSEN  
ARVIOINTIKESKUS



**Kansallisen Opettajankoulutuksen kehittämisohjelman  
tavoitteiden saavuttaminen  
Erityisasiantuntija Kyösti Värri, Kuntaliitto**

# Opettajankoulutuksen kehittämishankkeiden vastaaminen Opettajankoulutuksen kehittämisohjelman strategisiin linjauksiin

Opettajankoulutuksen kehittämisohjelman strateginen linjaus	Loppuraportit (n = 26)	Hankehakemukset (n = 19)	Yhteensä (N = 45)
Opettajankoulutuksen tutkimusperustaisuuden vahvistaminen	24	16	40
Opettajankoulutus vahvaksi yhteistyöllä	21	17	38
Opettajan osaaminen kokonaisuudeksi	20	16	36
Opettajat uutta luoviksi osaajiksi ja oppijat keskiöön	18	12	30
Osaavalla johtamisella oppilaitos oppivaksi ja kehittyväksi yhteisöksi	8	5	13
Ennakoinnilla ja valinnoilla vetoa	8	3	11

*Erillinen loppuraportti oli käytössä 26 kehittämishankkeesta. Muista hankkeista oli ainoastaan loppuseelvitykset, joissa ei erikseen mainittu kehittämishankkeiden vastaamisesta strategisiin linjauksiin. Näissä hankkeissa linjauksiin vastaaminen on selvitetty hankehakemuksesta.*

# Opettajankoulutuksen kehittämishojelman tavoitteiden saavuttaminen

- Opettajankoulutuksen kärkihankkeet ovat edistäneet pitkäjänteistä strategista opettajankoulutuksen kehittämistä.
- Opettajankoulutuksen tutkimusperustaisuus vahvistui hankkeiden avulla.
- Hankkeiden väliset erot sidosryhmäyhteistyössä olivat suuria, millä on merkitystä hankkeiden vaikuttavuuteen.
- Opettajankoulutusfoorumilla oli merkittävä rooli opettajankoulutuksen kehittämishankkeiden koordinoinnissa, yhteistyössä, seurannassa ja tulosten levittämisessä.



*Hankkeen toiminta perustui tutkimukseen, ja hankkeessa tuotettujen pedagogisten toimintamallien arviointi on tapahtunut tutkimusperusteisesti ja toimintaa on vertaisarvioitu. Tämä jatkuu vielä hankkeen päättymisen jälkeenkin. Hankkeen verkkoluennot ovat perustuneet tutkimukseen ja yhteistyökumppaneita on hyödynnetty monilta eri aloilta.*

*(Loppuraportti)*

# Opettajankoulutusfoorumin arvioinnin kehittämishankkeille annetut suositukset

- Karvin toteuttamassa vuosina 2016–2018 toimineen Opettajankoulutusfoorumin arvioinnissa (Niemi ym. 2018) esitettiin suosituksia opettajankoulutuksen kehittämishankkeille. Arvioinnissa oli mukana ensimmäisen hakukierroksen kehittämishankkeet.
- Suositusehdotukset liittyivät opettajankoulutuksen kehittämishankkeiden vaikuttavuuden varmistamiseen, tuloksista viestimiseen, uusien toimintamallien käyttöönottoon ja rahoitukseen.



## MAAILMAN PARHAIKSI OPETTAJIKSI

Vuosina 2016–2018 toimineen  
Opettajankoulutusfoorumin arviointi

Hannele Niemi  
Tapio Erma  
Lasse Lipponen  
Martti Pietilä  
Riikka Rintala  
Heli Ruokamo  
Toni Saarivirta  
Sirpa Moitus  
Tarja Frisk  
Veera Stylman  
Mari Huhtanen

Julkaisut 27:2018



# Opettajankoulutusfoorumien arvioinnin kehittämishankkeille annettujen suositusten toteutuminen

- Opettajankoulutusfoorumien arvioinnin (Niemi ym. 2018) kehittämishankkeille annetuista suosituksista suuri osa on jäänyt toteutumatta:
  - Vaikuttavuuden arviointi ja mittaaminen mainittiin 12 hankehakemuksessa.
  - Vaikuttavuutta kuvattiin pääasiassa määrällisin mittarein esimerkiksi osallistujamäärinä tai järjestettyjen tilaisuuksien määrinä.
  - Viestintäsuunnitelma mainittiin kymmenessä hankehakemuksessa.
  - Suunnitelmallisessa viestinnässä on edelleen parannettavaa. Oppilaitokset ja koulutuksen järjestäjät, jotka eivät osallistuneet hankkeisiin, eivät juurikaan hyötäneet hankkeiden tuloksista.
- Useissa hankkeissa kehittämistyöstä on tullut osa opettajankoulutusyksiköiden normaalia toimintaa ja hankkeissa kehitetyt toimintamallit on otettu jatkuvaan käyttöön.
- Kaikki suositukset, kuten rahoitukseen liittyvät asiat, eivät olleet hankkeiden päätettävissä.

# Kehittämissuositukset 1/2

Opetuksen ja koulutuksen järjestäjät tulee ottaa entistä vahvemmin mukaan opettajankoulutuksen kehittämishankkeisiin jo suunnitteluvaiheessa.


Opettajankoulutusfoorumin ja muiden vastaavien yhteistyörakenteiden roolia hankeohjauksessa kannattaa jatkaa sekä kehittää ja laajentaa alakohtaisten verkostojen hyödyntämistä myös muilla aloilla.

Tiettyyn teemaan liittyvistä hankkeista tulee muodostaa kokonaisuus ja varmistaa näiden hankkeiden välinen vuorovaikutus.

# Kehittämissuositukset 2/2

Hankkeiden tulosten levittämisen tulee olla suunnitelmallista ja hankkeessa on varmistettava, että myös muut kuin hankkeeseen osallistuneet korkeakoulut ja sidosryhmät pystyvät hyödyntämään hankkeiden tuloksia.

Hankkeen vaikuttavuuden mittaamisen malli tulee kuvata jo hankesuunnitelmassa. Hankkeen aikainen vaikuttavuuden määrällinen mittaaminen ja arviointi ei ole riittävää, vaan hankkeiden päättymisen jälkeen tehtävää vaikuttavuuden arviointia tulee kehittää esimerkiksi laatimalla hankkeelle vaikuttavuuskehikko.



**Kärkihanke mallin toimivuus ja korkeakoulutuksen  
kehittämisen mallit  
professori, auditointiryhmän puheenjohtaja Helka-Liisa  
Hentilä, Oulun yliopisto**

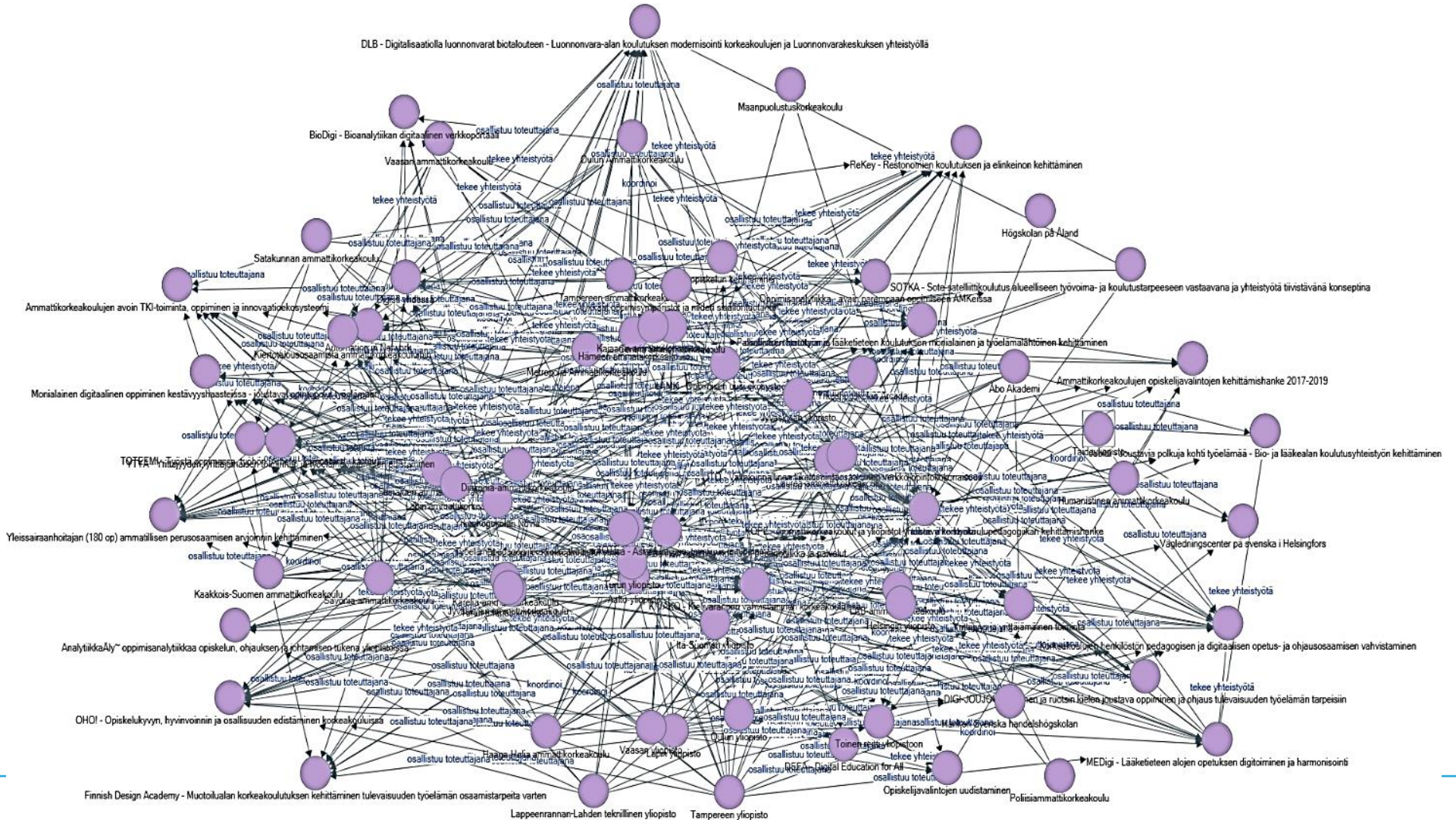
# Kärkihankemallin toimivuus

- Kärkihankemallin toimivuus oli pääsääntöisesti hyvä yksittäisten hankkeiden osalta, mutta korkeakoulujen johtamisen näkökulmasta kokonaisuus oli pirstaleinen.
- Kärkihankeperustaisessa kehittämisessä haastaviksi koettiin muun muassa lyhyt hankkeiden valmistelu-aika ja hankkeiden suuri määrä. Hankkeiden suhdetta korkeakoulun strategisiin valintoihin ei voitu pohtia riittävästi hankehakuvaiheessa.
- Korkeakoulut kuitenkin arvioivat kehittämishankkeiden tavoitteiden tukeneen korkeakoulujen strategisia tavoitteita.
- Kärkihankeperustaisessa kehittämisessä hyvin toimivia asioita olivat yhteistyö ja yhteinen kehittäminen. Verkostot vahvistivat yhteistyötä.

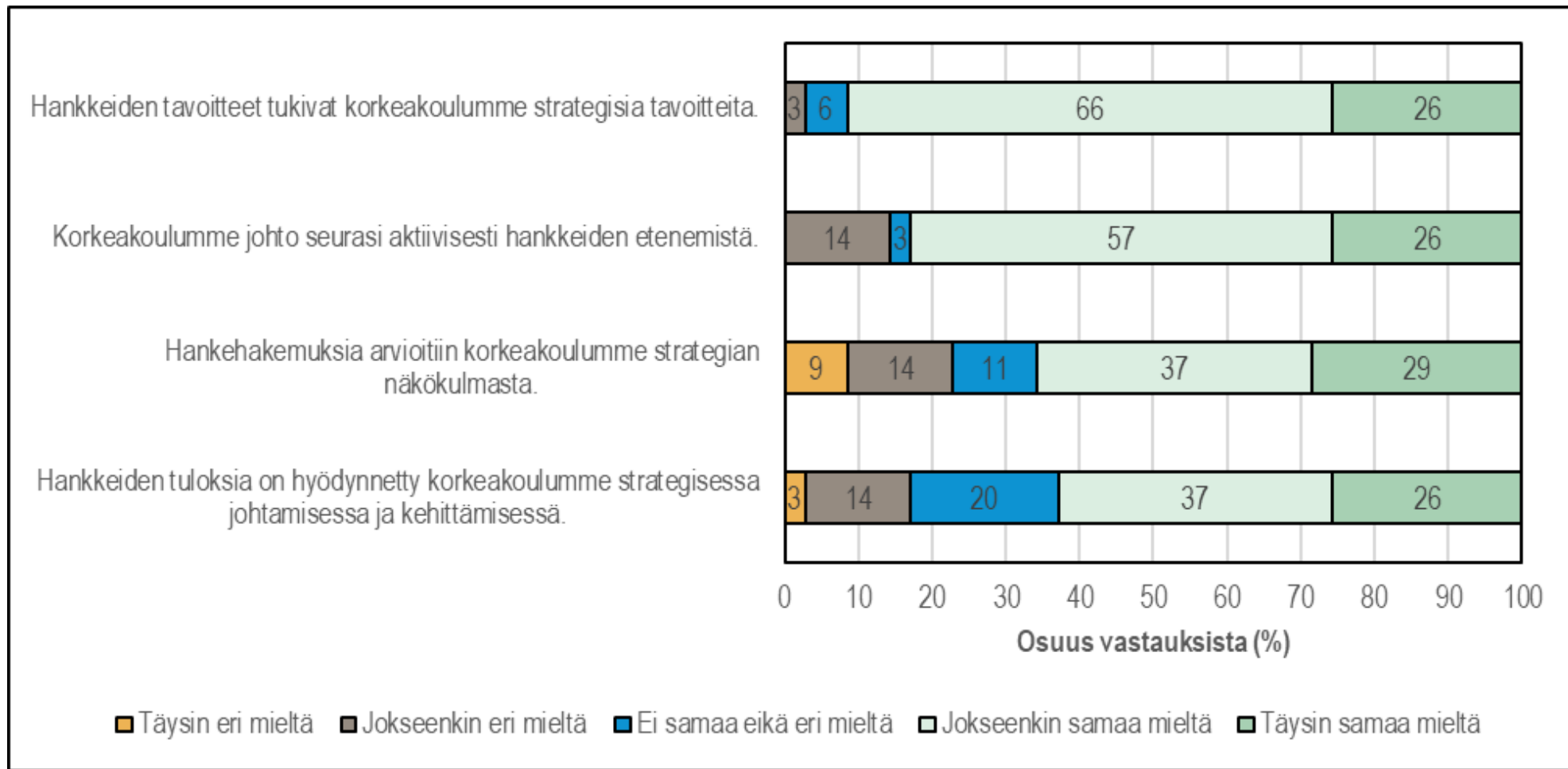
*Kärkihanke ideana on erittäin hyvä, mutta nyt toteutukset hajaantuivat liian monelle hankkeelle ja hankkeita oli aivan liikaa. Huomattavasti vaikuttavampi tulos olisi saatu, jos olisi keskitetty hankkeet isoihin vaikuttavimpiin kokonaisuuksiin.  
(Korkeakoulukysely)*



# Korkeakoulujen ja korkeakoulutuksen kehittämishankkeiden väliset yhteistyösuhteet



# Kehittämishankkeiden merkitys korkeakoulun strategiseen johtamiseen ja kehittämiseen korkeakoulujen mukaan (N = 35)



# Korkeakoulutuksen kehittämisen mallit

- Korkeakoulujen kärkihankeperustaiselle kehittämiselle ehdottamat vaihtoehtoiset kehittämismallit liittyvät
  - käytetyn kärkihankemallin kehittämiseen kaksi- tai kolmivaiheisen hakumenettelyn avulla,
  - korkeakoulujen strategiarahoituksen suuntaamiseen,
  - opetus- ja kulttuuriministeriön ja korkeakoulujen välisen sopimuskäytäntöjen kehittämiseen,
  - perusrahoituksen vahvistamiseen,
  - rahoitettuihin yhteistyöverkostoihin ja
  - korkeakoulujen rahoitusmallin kokonaisvaltaiseen kehittämiseen.
- Vaihtoehtoisina korkeakoulutuksen kehittämismalleina tuotiin esille jatkuva kehittämisrahoitus ja yhteiset kokeilut sekä verkostomaisen yhteistyön vahvistaminen.





# Kehittämissuositukset 1/3

Samaa teemaa käsittelevien hankkeiden vaikuttavuutta tulee vahvistaa valtakunnallisella yhteistyöllä. Vaikuttavuuden vahvistamisessa tulee hyödyntää jo olemassa olevia verkostoja ja tarvittaessa perustaa oma valtakunnallinen verkosto korkeakoulujen ja sidosryhmien kesken.

Korkeakoulutuksen kehittämisrahoituksella tulee olla jatkuvuutta, mikä edistää yhteistyöverkostojen ja koulutuksen kehittämiseen liittyvän hankeosaamisen ja -tuen kehittämistä, tulosten vakiinnuttamista sekä vaikuttavuuden arviointia.

Korkeakoulutuksen kehittämisessä tulee tunnistaa keskeiset kansallisella tasolla edistettävät korkeakoulutuksen kehittämisen yhteiskunnallisesti merkittävät teemat, joihin on tarpeen kehittää yhteisiä ratkaisuja. Samanaikaisia kehittämiskohteita tulee olla vain rajallinen määrä.

# Kehittämissuositukset 2/3

Kansallisten kehittämiskohteiden rinnalla tulee mahdollistaa korkeakoulutuksen jatkuva kehittäminen ja yhteiset kokeilut.

Kehittämiskohteiden määrittelyn tulee olla korkeakouluille ennakoitavaa, osallistavaa ja niiden strategisia tavoitteita tukevaa sekä perustua opetus- ja kulttuuriministeriön ja korkeakoulujen väliseen yhteissuunnitteluun osana tulossopimusprosessia.

Kehittämiskohteiden tunnistamisessa tulee hyödyntää tutkimusta, jotta kehitettävät ratkaisut ovat tutkimusperusteisia. Lisäksi hankkeissa tulee olla mahdollisuus henkilöstön ja opiskelijoiden aloitteista lähtevään kehittämiseen.

# Kehittämissuositukset 3/3

Usean korkeakoulun yhteishankkeen käynnistysvaiheen nopeuttamiseksi tulee hankkeiden aloitusta tukea esimerkiksi projektipäällikön käsikirjalla tai yhteisillä koulutuksilla. Hankehenkilöstön asianmukainen ja riittävä perehdyttäminen tulee varmistaa.

Korkeakoulujen strategioiden ja kärkihankeohjauksen tai muun vastaavan ohjausinstrumentin sisällölliseen ja ajalliseen synkronointiin tulee kiinnittää nykyistä enemmän huomiota.



KANSALLINEN  
KOULUTUKSEN  
ARVIOINTIKESKUS

**Kiitos!**