KANSALLINEN KOULUTUKSEN ARVIOINTIKESKUS
NATIONELLA CENTRET FÖR UTBILDNINGSUTVÄRDERING
FINNISH EDUCATION EVALUATION CENTRE

# HUMANISTISEN AMMATTIKORKEAKOULUN AUDITOINTI

Tekijät **Heidi Rontu, Sinikka Valtonen, Esa Viklund, Leevi Viljanen, Kirsi Mustonen & Niina Nurkka. Humanistisen ammattikorkeakoulun itsearviointi (toim.) Johanna Henriksson, Päivi Marjanen, Karel McLeod Smith, Jukka Määttä, Timo Parkkola & Titta Pohjanmäki**

Auditointivuosi **2024**, Karvin julkaisu **22:2024**
Kieli **Suomi**
ISBN **978-952-206-883-5**

# Humanistisen ammattikorkeakoulun auditointi

# Tiivistelmä

## - Auditointiryhmän arvio

## Julkaisun nimi

Humanistisen ammattikorkeakoulun auditointi

## Tekijät

Heidi Rontu, Sinikka Valtonen, Esa Viklund, Leevi Viljanen, Kirsi Mustonen & Niina Nurkka

Humanistisen ammattikorkeakoulun itsearviointi (toim.)  Johanna Henriksson, Päivi Marjanen, Karel McLeod Smith, Jukka Määttä, Timo Parkkola & Titta Pohjanmäki.

## Korkeakoulujen arviointijaoston päätös

Humanistisen ammattikorkeakoulun auditointi on hyväksytty 4.10.2024.

Laatuleima on voimassa 4.10.2030 asti.

## Auditointiryhmän arvio arviointialueista I-III

I: Osaamista luova korkeakoulu: hyvä taso

II: Vaikuttava ja uudistava korkeakoulu: hyvä taso

III: Kehittyvä ja hyvinvoiva korkeakoulu: hyvä taso

## Oppiva korkeakoulu – Humanistisen ammattikorkeakoulun valitsema arviointialue

Monipaikkaisen organisaation johtaminen

## Vertaisoppimisen teema ja kumppani

Teema: TKI-toiminnan yhteiskunnallinen vaikuttavuus

Kumppani: Jyväskylän ammattikorkeakoulu

## Keskeiset vahvuudet ja kehittämissuositukset

**Vahvuudet**

- Humanistisen ammattikorkeakoulun toimintakulttuuri kannustaa henkilöstöä kokeiluihin kumppaneiden kanssa ja vahvistaa edellytyksiä luovaan ilmapiiriin.
- Opiskelijoiden ohjaukseen liittyvät menettelytavat tukevat opintojen sujuvaa etenemistä. Valmennusmallia sovelletaan laajasti ja se muodostaa luontevan viitekehyksen oppimiselle Humanistisessa ammattikorkeakoulussa.
- Henkilöstö ja opiskelijat osallistuvat monipuolisesti Humanistisen ammattikorkeakoulun toiminnan kehittämiseen erilaisissa työryhmissä.
- Humanistisella ammattikorkeakoululla on vahva arvopohja, joka on saatu viestittyä läpi organisaation niin, että arvot muodostavat yhteisesti omaksutun viitekehyksen. Henkilöstön ja opiskelijoiden sitoutuminen ammattikorkeakoulun arvoihin luo perustan monipaikkaiselle johtamiselle.

**Kehittämissuositukset**

- Opiskelijoita tulee osallistaa nykyistä vahvemmin Humanistisen ammattikorkeakoulun palautekulttuurin kehittämiseen ja palauteprosessin systematisointiin.
- Kansallisten ja kansainvälisten verkostojen ja kumppanuuksien johtamiselle ja hallinnoinnille tulee luoda selkeät ja yhtenäiset menettelytavat.
- Hallinnollisten prosessien ja toiminnan kehittämisen vastuita tulee selkeyttää.
- Kampusten sijoittuminen etäälle toisistaan ja alueiden keskuksista sekä muista verrokkitoimijoista tulee ottaa huomioon johtamisessa ja yhdessä tekemisessä. Johtamiskäytänteitä tulee kehittää niin, että ne tukevat nykyistä vahvemmin monipaikkaisen organisaation mallia.

# Sammandrag

## Publikationens namn

Humanistisen ammattikorkeakoulun auditointi (Auditering av Humanistinen ammattikorkeakoulu)

## Författare

Heidi Rontu, Sinikka Valtonen, Esa Viklund, Leevi Viljanen, Kirsi Mustonen & Niina Nurkka

Humanistinen ammattikorkeakoulus självvärdering (red.) Johanna Henriksson, Päivi Marjanen, Karel McLeod Smith, Jukka Määttä, Timo Parkkola & Titta Pohjanmäki.

## Beslutet av sektionen för utvärdering av högskolorna

Auditeringen av Humanistinen ammattikorkeakoulu godkändes den 4 oktober 2024.

Kvalitetsstämpeln är i kraft till och med den 4 oktober 2030.

## Auditeringsgruppens omdöme för utvärderingsområdena I-III

I: En kompetensskapande högskola: god nivå

II: En nyskapande högskola med genomslagskraft: god nivå

III: En utvecklingsorienterad och välmående högskola: god nivå

## En lärande högskola, utvärderingsområdet som Humanistinen ammattikorkeakoulu  valde

Ledning av en organisation med flera enheter

## Tema och partner för kollegialt lärande

Tema: FUI-verksamhetens genomslag i samhället

Partner: Jyväskylän ammattikorkeakoulu

## Centrala styrkor och rekommendationer

**Styrkor**

- Praxis för handledning av studerande stöder smidig studiegång. Modellen för coaching

tillämpas i stor utsträckning och utgör en god referensram för lärandet vid Humanistinen ammattikorkeakoulu.
- Verksamhetskulturen vid Humanistinen ammattikorkeakoulu uppmuntrar personalen till försök med samarbetspartners och stärker förutsättningarna för en kreativ atmosfär.
- Personalen och de studerande deltar mångsidigt i olika arbetsgrupper som berör verksamhetsutvecklingen vid Humanistinen ammattikorkeakoulu.
- Humanistinen ammattikorkeakoulu har en stark värdegrund som kommunicerats tvärs hela organisationen. Värdena utgör en gemensam referensram som tillägnats inom organisationen. Engagemanget för yrkeshögskolans värderingar hos personalen och studerandena skapar en grund för ledningen av den utspridda organisationen med flera enheter.

**Rekommendationer**

- Studerandena borde engageras mer än i nuläget i utvecklingen av responskulturen och systematiseringen av responsprocessen vid Humanistinen ammattikorkeakoulu.
- Tydlig och enhetlig praxis borde skapas för ledning och hantering av nationella och internationella nätverk och partnerskap.
- Ansvaren för de administrativa processerna och verksamhetsutvecklingen borde förtydligas.
- Det är långa avstånd mellan högskolans campusområden och campusen är belägna långt ifrån regioncentra och andra motsvarande aktörer. Dessa aspekter borde beaktas både i ledningen och samarbetet. Ledningspraxis borde utvecklas så att den bättre stöder den utspridda organisationen med flera enheter.

# Abstract

## Title of publication

Humanistisen ammattikorkeakoulun auditointi (Audit of Humak University of Applied Sciences)

## Authors

Heidi Rontu, Sinikka Valtonen, Esa Viklund, Leevi Viljanen, Kirsi Mustonen & Niina Nurkka

Self-assessment of Humak University of Applied Sciences (eds.) Johanna Henriksson, Päivi Marjanen, Karel McLeod Smith, Jukka Määttä, Timo Parkkola & Titta Pohjanmäki

## The Higher Education Evaluation Committee’s decision

The Humak University of Applied Sciences passed the audit 4 October 2024.

The Quality Label is valid until 4 October 2030.

## The audit team’s evaluation of evaluation areas I-III

I: HEI creates competence: good level

II: HEI promotes impact and renewal: good level

III: HEI enhances quality and well-being: good level

## HEI as a learning organisation – evaluation area chosen by Humak University of Applied Sciences

The management of a multi-location organisation

## Theme and partner for benchlearning

Theme: Societal impact of RDI-activities

Partner: Jyväskylä University of Applied Sciences

## Key strengths and recommendations

**Strengths**

- Procedures related to student guidance support the smooth progress of studies. The

coaching model is widely applied and provides an effective framework for learning at Humak University of Applied Sciences.
- The operating culture of Humak University of Applied Sciences encourages staff to experiment with partners and contributes to the creation of a creative atmosphere.
- Staff and students are highly involved in developing the operations of Humak University of Applied Sciences through various working groups.
- Humak University of Applied Sciences has a strong value base that has been communicated throughout the organisation so that the values form a commonly adopted reference framework. The commitment of the staff and students to the values of the university of applied sciences lays the foundation for multi-location management.

**Recommendations**

- Students should be more closely involved in developing the feedback culture of Humak University of Applied Sciences and the systematisation of the feedback process.
- Clear and consistent procedures must be established for the management and administration of national and international networks and partnerships.
- Responsibilities related to the development of administrative processes and operations must be clarified.
- The fact that the campuses are located far away from each other and from regional hubs and other reference actors must be taken into account in management and cooperation. Management practices must be developed so that they more strongly support the multi-location organisation model.

# Auditoinnin lähtökohdat ja toteutus

Kansallisen koulutuksen arviointikeskuksen (Karvi) toiminta perustuu kehittävän arvioinnin periaatteeseen ja vaikuttavan tiedon tuottamiseen koulutuksen kehittämiseksi.

Auditointimallin tehtävänä on

- arvioida, vastaako korkeakoulun laatutyö eurooppalaisia laadunvarmistuksen periaatteita,
- arvioida, tuottaako laatujärjestelmä strategian toteuttamisen ja toiminnan jatkuvan kehittämisen kannalta tarkoituksenmukaista tietoa ja johtaako se vaikuttaviin kehittämistoimenpiteisiin
- rohkaista korkeakouluja kansainvälisyyteen, kokeiluihin ja luovaan ilmapiiriin sekä
- kerryttää avointa ja läpinäkyvää tietoa suomalaisten korkeakoulujen laatutyöstä.

Auditointimallin periaatteet on kuvattu tarkemmin auditointikäsikirjassa.

# Auditoinnin toteutus

Auditoinnin toteutti nelihenkinen ryhmä:

- Jatkuvan oppimisen johtaja **Heidi Rontu**, Metropolia Ammattikorkeakoulu (puheenjohtaja)
- Henkilöstöjohtaja **Sinikka Valtonen**, Turun kaupunki
- Koulutusjohtaja **Esa Viklund**, Savonia-ammattikorkeakoulu (varapuheenjohtaja)
- Opiskelija **Leevi Viljanen**, Lapin ammattikorkeakoulu.

Auditoinnin projektipäällikköinä toimivat arviointiasiantuntijat **Kirsi Mustonen** ja **Niina Nurkka** Kansallisesta koulutuksen arviointikeskuksesta. Auditointi perustuu korkeakoulun toimittamaan aineistoon, itsearviointiraporttiin, pyydettyyn lisäaineistoon sekä auditointiryhmän vierailuun korkeakoulussa 24.-25.4.2024. Auditointiryhmällä oli myös pääsy auditoinnin kannalta keskeisiin sähköisiin aineistoihin ja järjestelmiin. Auditoinnin keskeiset vaiheet ja aikataulu olivat:

| | |
|---|---|
| Sopimusneuvottelu | 29.3.2023 |
| Auditointiryhmän nimeäminen | 24.11.2023 |
| Auditointiaineiston ja itsearviointiraportin toimittaminen | 31.1.2024 |
| Tiedotus- ja keskustelutilaisuus korkeakoulussa | 21.3.2024 |
| Auditointivierailu | 24.-25.4.2024 |
| Korkeakoulujen arviointijaoston päätös auditoinnin tuloksesta | 4.10.2024 |
| Raportin julkaiseminen | 4.10.2024 |
| Julkistamisseminaari | 8.10.2024 |
| Kehittämistyön seuranta | Vuosi 2027 |

# Arviointikriteerit

Arviointialueet I–III arvioitiin kokonaisuuksina käyttäen tasoja *erinomainen, hyvä, riittämätön*.

*Erinomainen* taso edellyttää näyttöä pitkäjänteisestä ja tuloksellisesta kehittämistyöstä. Lisäksi kehittämistoimet tuottavat erityistä lisäarvoa korkeakoululle, sidosryhmille tai molemmille. Korkeakoulu osoittaa vakuuttavia esimerkkejä onnistuneista kehittämistoimista.

*Hyvän* tason kriteerit on kuvattu tämän raportin liitteessä 1.

*Riittämätön* taso tarkoittaa, että korkeakoululta puuttuvat arviointialueessa (I–III) kokonaan tai keskeisiltä osin systemaattiset, toimivat ja osallistavat menettelytavat eikä laadunhallinnan vaikuttavuudesta toiminnan kehittämiseen ole selkeää näyttöä.

Arviointialueiden I-III tulee olla vähintään tasolla *hyvä*, jotta korkeakoulu läpäisee auditoinnin.

# Korkeakoulun organisaatio ja strategia

## Humanistinen ammattikorkeakoulu (Humak)

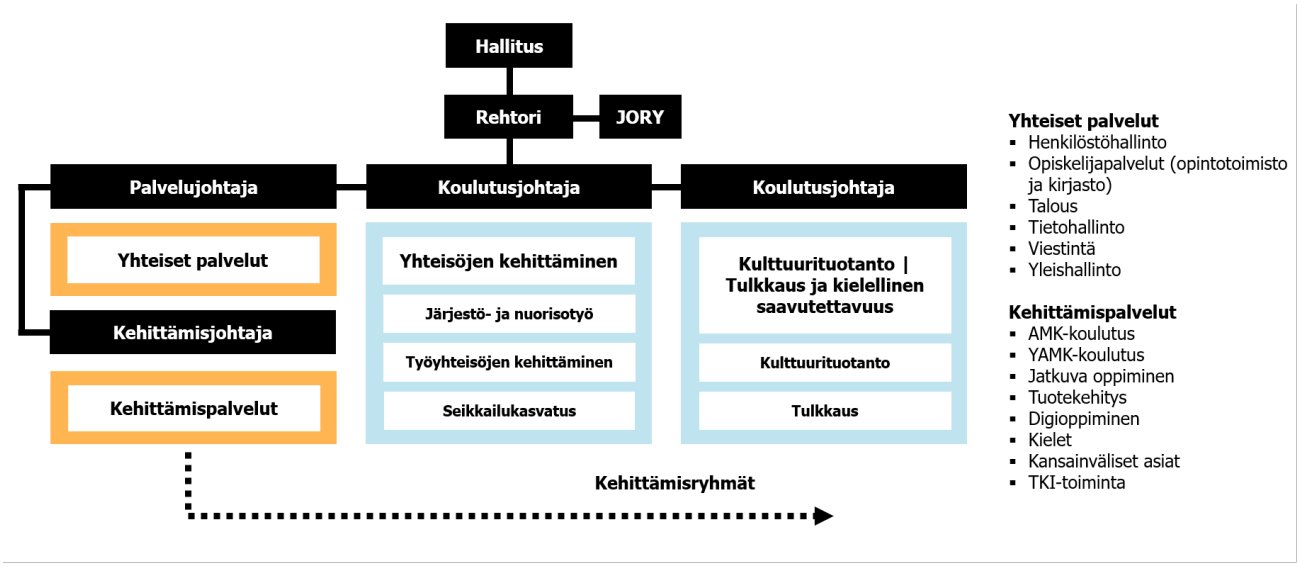
Humak on valtakunnallinen ammattikorkeakoulu, jonka koulutuskampukset sijaitsevat pääkaupunkiseudulla (Helsinki ja Kauniainen), Jyväskylässä, Kuopiossa ja Turussa. Syksyllä 2024 avataan toimipiste Tampereelle. Monimuotoinen verkkokoulutus tarjoaa tutkintoon johtavaa koulutusta sijainnista riippumatta. Humakilla on toimilupa humanistisella ja kasvatusalalla yhteisöpedagogin sekä tulkin tutkintonimikkeisiin (AMK ja YAMK) ja kulttuurialalla kulttuurituotannon tutkintonimikkeisiin (AMK ja YAMK). Englanninkielisiä tutkintoja ovat Bachelor of Adventure and Outdoor Education ja European Master in Sign Language Interpreting -joint degree (EUMASLI).

Humak on perustettu vuonna 1998 ja vakinainen toimilupa on ollut vuodesta 2002 lähtien. Suomen Humanistinen Ammattikorkeakoulu Oy:llä on kuusi osakasta (ks. tarkemmin).

Vuoden 2024 alussa Humakissa on tutkinto-opiskelijoita n. 2 400 ja jatkuvan oppimisen opiskelijoita n. 2 500. Henkilöstöä on noin 160. Vuoden 2023 liikevaihto oli n. 16M€, josta ulkopuolelta rahoitetun TKI-toiminnan osuus oli n. 2,3 M€.

## Humak organisaationa

Strategian uudistamisen yhteydessä uusittiin ammattikorkeakoulun organisaatio- ja johtamismalli, joka astui voimaan 1.1.2021. Mallia päivitettiin 3.10.2023 alkaen uuden kehittämisjohtajan tehtävän myötä (ks. kuvio 1).



Kuvio 1. Humakin organisaatiokaavio.

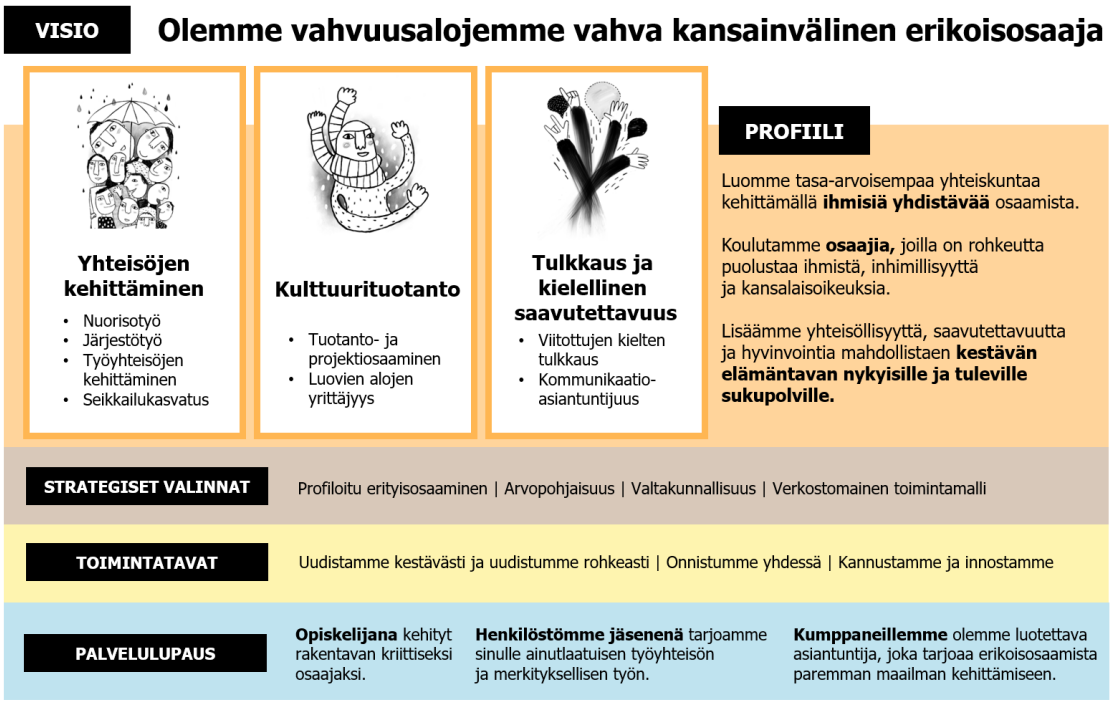
Humakin toiminta jakaantuu kolmeen yksikköön: yhteiseen palveluyksikköön ja kahteen tulosyksikköön. Tukipalvelut tuotetaan palveluyksikössä, jossa ovat yhteiset ja kehittämispalvelut. Ammattikorkeakoulun perustehtävää (koulutus- ja TKI-toiminta) toteutetaan kahdessa tulosyksikössä, jotka toimivat tulosvastuullisesti jakaantuen vahvuusaloihin. Osaamiskärjet ovat osaamisen uudistamisen keskiössä ja niiden avulla kukin yksikkö toteuttaa keskeisiä strategisia tavoitteitaan (ks. kuvio 2).

| TULOSYKSIKKÖ | YP – Yhteisöjen kehittäminen | KulTu – Kulttuurituotanto \| Tulkkaus ja kielellinen saavutettavuus | |
|---|---|---|---|
| VAHVUUSALA |  **Yhteisöjen kehittäminen** |  **Kulttuurituotanto** |  **Tulkkaus ja kielellinen saavutettavuus** |
| OSAAMISKÄRKI | • Nuorisotyö<br>• Järjestötyö<br>• Työyhteisöjen kehittäminen<br>• Seikkailukasvatus | • Tuotanto- ja projektiosaaminen<br>• Luovien alojen yrittäjyys | • Viitottujen kielten tulkkaus<br>• Kommunikaatio-asiantuntijuus |

Kuvio 2. Humakin tulosyksiköt, vahvuusalat ja osaamiskärjet.

## Humakin strategian tärkeimmät tavoitteet

Visionsa mukaisesti Humak haluaa olla vahva kansainvälinen osaaja vuonna 2030 omilla osaamisalueillaan (ks. kuvio 3). Keväällä 2023 käynnistettiin strategian päivitystyö siten, että päivitetty strategia otetaan käyttöön 1.1.2025. Päivitystyön tavoitteena on Humakin profiilin kirkastaminen ja yhteiskunnallisen vaikuttavuuden sekä vuorovaikutuksen vahvistaminen.




Kuvio 3. Humakin strategia.

Strategian ytimessä on osaamisen vahvistaminen, jota tuetaan sopimustavoitteiden mukaisilla omilla kehittämisohjelmilla ja korkeakoulujen yhteisillä ohjelmaperusteisilla kehittämishankkeilla. Kehittämisohjelmille on luotu omat toiminta- ja niitä vastaavat investointisuunnitelmat sekä seurantaindikaattorit koko sopimuskaudelle.

Humakin strategia

# 1 Osaamista luova korkeakoulu

## - Auditointiryhmän arvio

*Arviointialueella I arvioidaan niitä menettelytapoja, jotka tukevat opiskelijakeskeistä, työelämälähtöistä ja tutkimukseen tai taiteelliseen toimintaan perustuvaa koulutuksen suunnittelua, toteutusta ja kehittämistä.*

## Arviointialue I on auditointiryhmän arvion mukaan tasolla hyvä.

Auditointiryhmän tunnistamat keskeiset vahvuudet ja kehittämissuositukset

**Vahvuudet**

- Opiskelijoiden ohjaukseen liittyvät menettelytavat tukevat opintojen sujuvaa etenemistä. Valmennusmallia sovelletaan laajasti ja se muodostaa luontevan viitekehyksen oppimiselle Humanistisessa ammattikorkeakoulussa.
- Opiskelijoiden kehittämistyöopintojen yhteydessä tekemiä työelämähaastatteluja hyödynnetään laajasti ja tarkoituksenmukaisesti selvitettäessä tutkintokoulutukseen ja jatkuvaan oppimiseen liittyviä tulevaisuuden osaamistarpeita.
- Opiskelijoita osallistetaan koulutuksen suunnitteluun ja eri työryhmissä on opiskelijaedustus.

**Kehittämissuositukset**

- Opiskelijoita tulee osallistaa nykyistä vahvemmin Humakin palautekulttuurin kehittämiseen ja palauteprosessin systematisointiin.
- Humakin on varmistettava, että opiskelijat saavat oppimisestaan palautetta ja antamastaan palautteesta vastapalautetta systemaattisesti.
- Opetussuunnitelmien laatimiseen ja päivittämiseen liittyviä prosesseja tulee yhtenäistää sen varmistamiseksi, että kaikki tarkoituksenmukainen ennakointi-, palaute- ja tutkimustieto tulee hyödynnettyä opetussuunnitelmaprosessissa.

# 1.1 Koulutuksen suunnittelu

## - Korkeakoulun itsearviointi

## Strategia koulutuksen suunnittelun pohjana

Koulutuksen suunnittelu pohjautuu Humakin strategiaan ja sieltä johdettuihin tulevaisuuden tarpeisiin. Koulutustarjonta suunnitellaan yhteistyössä työelämän, opiskelijoiden ja henkilöstön kanssa. Uusien koulutusten ja opetussuunnitelmatyön pohjana toimivat erilaiset koulutustarveanalyysit tulevaisuuden työelämän osaamistarpeista (ks. esim. Tilev 2022a; Tilev 2022b; Rainò & Vik 2020).

Opetussuunnitelmat perustuvat EQF-viitekehykseen, ammattikorkeakoulujen yhteisiin ja tutkintokohtaisiin kompetensseihin. Opetussuunnitelmat on rakennettu niin, että opiskelu kehittää opiskelijan geneerisiä työelämävalmiuksia, ammatillista perusosaamista ja koulutusalojen mukaista erityisosaamista.

Humakin palvelulupaus opiskelijoille on tarjota koulutusta, jonka avulla he kehittyvät rakentavan kriittisiksi asiantuntijoiksi. Sopimuskauden 2021–2024 Osaamista kehittävä korkeakoulutus -strategisessa kehittämisohjelmassa keskitytään opiskelijalähtöisten tulevaisuuden oppimisympäristöjen ja -polkujen sekä ohjauksen kehittämiseen. Myös verkko- ja monimuoto-opetuksen sekä jatkuvan oppimisen tarjonnan kehittämiseen on panostettu.

Valmennuspedagoginen strategia kuvaa Humakin pedagogisen toiminnan valinnat ja linjaukset. Valmennuspedagogiikan keskeisiä elementtejä ovat työelämäperustainen ja yhteisöllinen oppiminen sekä vuorovaikutus. Monimuotoisia oppimisympäristöjä ja uudistuvia opiskelijalähtöisiä tulevaisuuden oppimispolkuja kehitetään jatkuvasti. Valmennuspedagogiikka, opiskelijalähtöiset oppimispolut ja monimuotoiset oppimisympäristöt tekevät Humakista vahvan pedagogisen toimijan.

Työelämäperustainen oppiminen perustuu ajatukselle osaamisen kehittymisestä jatkuvan työelämäyhteistyön kautta. Valmennuspedagogiikan tavoitteena on, että oppiminen ja erilaiset toteutukset sidotaan läpi opintojen korkeakoulun, työelämän ja eri sidosryhmien TKI-toimintaan sekä muuhun työelämäyhteistyöhön esim. alumnitoiminnan ja erilaisten työelämävierailujen avulla. Työelämäperustaisuudella tuetaan myös opiskelijoiden verkostoitumista ja tiedon sekä taidon yhteen nivomista. Lisäksi opiskelijat tekevät kehittämistyöopintojen yhteydessä työelämän toimijoille haastatteluja, joissa he selvittävät työelämän muutosta ja tulevaisuuden koulutustarpeita. Haastattelut tukevat jatkuvan oppimisen tuotteiden kehittämistä ja opetussuunnitelmatyötä. Myös uraseurantakyselystä saadut uudet koulutustarpeita koskevat ideat huomioidaan koulutuksen suunnittelussa. Keskeinen osa osaamisen uudistamista on TKI-toiminta, joka tiivistää tiedonkulkua työelämän ja korkeakoulun välillä. Esimerkkejä työelämän tarpeista lähteneistä hankkeista ovat mm. JOTPA-rahoitteiset Freelancer osaa! – ja Volume! -

hankkeet.

Humakin kansainvälisyysstrategia ohjaa KV-toiminnan painopisteitä. Uusien AMK-tutkintojen opetussuunnitelmat mahdollistavat opiskelijoille Global Talent -osaamismerkin hankkimisen, jonka avulla voi kerryttää kansainvälisyysosaamista suorittamalla osan opinnoista englanninkielisen opetussuunnitelman mukaisesti. Humak kannustaa myös osallistumaan opiskelija- ja harjoitteluvaihtoon sekä Erasmus+ Blended Intensive -ohjelmiin ja opiskelemaan vieraita kieliä Kivanet- sekä PKS-korkeakoulujen yhteisen kielitarjonnan avulla.

## Jatkuva oppiminen Humakissa

Jatkuvan oppimisen tarjonta on osa ammattikorkeakoulun yleistä tutkintokoulutusten opetustarjontaa. Viimeisimmän AMK-opetussuunnitelmauudistuksen yhtenä lähtökohtana oli jatkuvan oppimisen tarjonnan kehittäminen. Konkreettinen esimerkki työelämän tarpeisiin vastaamisesta on opintojaksoista johdetut pienemmät 2–3 op laajuiset toteutukset. Esim. Vuorovaikutus 5 op -opintojaksosta voi valita Työelämän vuorovaikutustaidot 3 op -toteutuksen ja/tai Kulttuurienvälinen vuorovaikutus 2 op -toteutuksen. Vuonna 2024 jatkuvaa oppimista vahvistetaan tehostamalla markkinointia ja kehittämällä sisäistä viestintää. Jatkuvan oppimisen organisoitumista on kuvattu kuviossa 4.

<table>
<tr><th colspan="2">PÄÄTÖKSENTEKO</th></tr>
<tr><th colspan="2">Koulutus- ja TKI-ryhmä (KTR)</th></tr>
<tr><td colspan="2">• Päättää kehittämispalveluissa tehdyt linjaukset<br>• Päättää jatkuvan oppimisen opetustarjonnan ja uudet lisättävät opintojaksot</td></tr>
<tr><th>Jatkuvan oppimisen tukipalvelut</th><th>Jatkuvaa oppimista tehdään tulosyksiköissä</th></tr>
<tr><td>Kehittämispalvelut tukee tulosyksiköitä jatkuvan oppimisen strategisessa ja operatiivisessa kehittämisessä:<br>• Koordinoi ja kehittää jatkuvaa oppimista<br>• Valmistelee esitykset jatkuvan oppimisen linjauksista<br>• Tukee tulosyksiköitä tuotteiden kehittämisessä (konseptointi, ohjeet, neuvonta)<br>• Tukee sopimusten valmistelussa<br>• Edustaa Humak-tasoisissa verkostoissa<br>• Vastaa tuloksellisuuden ja laadun seurannasta<br>• Huolehtii verkkokaupasta ja tarjonnan viemisestä tarvittaviin portaaleihin<br>• Osallistuu markkinointiin</td><td>Tulosyksiköt tuottavat jatkuvaa oppimista:<br>• Suunnittelee ja kehittää jatkuvan oppimisen tuotteita<br>• Suunnittelee opetustarjonnan ja toteutukset<br>• Vastaa opetuksesta ja ohjauksesta sekä niiden laadusta<br>• Vastaa työaikasuunnittelusta ja resurssoinnista<br>• Vastaa omista sopimuksista, yhteistyöstä ja oman alan verkostoista<br>• Vastaa tuotekuvauksista ja tuottaa sisältöä markkinointiin<br>• Koordinoi ja kehittää omaa toimintaansa</td></tr>
<tr><th colspan="2">Yhteiset palvelut</th></tr>
<tr><td>Opiskelijapalvelut:<br>• Vastaa opiskelijahallinnosta, opiskelijoiden yleisestä neuvonnasta ja ilmoittautumisista</td><td>Viestintä:<br>• Vastaa markkinoinnista ja mainonnasta</td></tr>
</table>

Kuvio 4. Jatkuva oppiminen toteutuu Humakissa usean toimijan yhteistyönä.

## Humakin pedagoginen kehittämistyö

Opetussuunnitelmissa määritellään opintojaksokohtaisesti osaamistavoitteet ja sisältö. Syksyllä 2023 käyttöönotetuissa AMK-tutkintojen opetussuunnitelmissa on kuvattu myös arviointikriteerit.

Opintojaksototeutusten yhteydessä kuvataan oppimisympäristöt, opetusmenetelmät ja vaihtoehtoiset suoritustavat. Humakissa on neljä oppimisympäristöä: kampus, verkko, kansainvälisyys sekä työelämä ja TKI-toiminta.

TKI-toiminnan tehtävänä on tarjota opiskelijoille mm. harjoittelupaikkoja ja opinnäytetyöaiheita. Useat opintojaksot voidaan suorittaa myös hankkeissa, mikä lisää opiskelijoiden mahdollisuuksia työllistyä. Opiskelijat hakeutuvat hankkeisiin Tuudo-sovelluksella ja niihin voi tutustua Humakin verkkosivujen sekä hanke-esittelypäivien kautta. TKI-toiminta tuottaa uutta tietoa ja ymmärrystä tähdäten henkilöstön, opiskelijoiden ja sidosryhmien osaamisen päivittämiseen.

Opiskelijan työmäärää ohjataan ajoitussuunnitelmilla, jotka kuvaavat perusmallin opintojen etenemisestä. Humakissa on mahdollista suorittaa tutkinto myös normiaikaa nopeammassa tahdissa. Lehtorit arvioivat tehtävien mitoitusta suunnitellessaan opintojaksojen sisältöä. Kirjallisia töitä varten on erillinen mitoitusohje. Opintojen mitoitusta seurataan vuosittain aloitus- ja välikyselyiden sekä opintojaksopalautteiden avulla. Osaamista arvioidaan arvioinnin ohjeistuksen mukaisesti.

Humakissa opiskelijoilla on laajat vaikuttamismahdollisuudet toiminnan kehittämiseen ja koulutuksen suunnitteluun mm. toimielin- ja ryhmätoiminnan kautta. Opiskelijoilta kerätään palautetietoa opiskelijakyselyiden sekä aloite-, laatu- ja ilmoituskanavien kautta, ja näitä tietoja käsitellään systemaattisesti toimielimissä. Myös johto ja opiskelijakunta HUMAKO tapaavat säännöllisesti.

Koulutuskokonaisuuksien suunnittelu käynnistyy usein ennakointi- ja palautetiedon analysoinnilla. Tutkintoon johtavien koulutusten opetussuunnitelmatyö käynnistyy rehtorin toimeksiannosta ja rehtori hyväksyy opetussuunnitelmat koulutusjohtajien esityksestä. Vastaavasti muiden koulutuskokonaisuuksien suunnittelu käynnistyy johtajien toimeksiannosta ja johtajat hyväksyvät ne päälliköiden/esihenkilöiden esityksestä.

| **Vahvuudet** | **Kehittämiskohteet** |
|---|---|
| Yhteinen kehittäminen vahvuusalojen välillä | AMK- ja YAMK-tutkintojen yhtenäiset prosessit |
| Kieliopintojen kehittäminen yhteistyössä vahvuusalojen kanssa | Jatkuvan oppimisen prosessien systematisointi |
| AMK-tutkintojen työelämäperustainen OPS-uudistus | Kehitettyjen toimintamallien systemaattinen toimeenpano |
| Jatkuvan oppimisen integrointi tutkinto-opetukseen | TKI-perustaisen oppimisen toimintamallin jalkauttaminen |

# 1.1 Koulutuksen suunnittelu

## - Auditointiryhmän arvio

### Tavoitteena rakentavan kriittisten asiantuntijoiden kouluttaminen

Humanistinen ammattikorkeakoulu (Humak) on valtakunnallinen ammattikorkeakoulu, jonka koulutuskampukset sijaitsevat Helsingissä, Kauniaisissa, Jyväskylässä, Kuopiossa ja Turussa. Humakin toimiluvan mukaisia tutkintonimikkeitä ovat yhteisöpedagogi, tulkki ja kulttuurituottaja. Humakin palvelulupaus opiskelijoille on tarjota koulutusta, jonka avulla he kehittyvät rakentavan kriittisiksi asiantuntijoiksi.

Koulutusten suunnittelu pohjautuu Humakin strategiaan ja sieltä johdettuihin tulevaisuuden osaamistarpeisiin. Koulutusten osaamistavoitteet on määritelty selkeästi ja niiden jaottelu geneerisiin työelämävalmiuksiin, ammatilliseen perusosaamiseen ja koulutusalan erityisosaamiseen tukee opiskelijoiden kokonaisvaltaista kehittymistä. Koulutuksen suunnittelua ohjaa vahva yhteinen tasa-arvoa ja yhdenvertaisuutta korostava arvopohja, jonka niin henkilöstö kuin opiskelijat tunnistivat ja jakoivat auditointivierailun havaintojen perusteella hyvin. Tutkintojen ja muiden osaamiskokonaisuuksien kansallista viitekehystä vastaavissa opetussuunnitelmissa osaaminen on kuvattu osaamisperustaisesti niin opetussuunnitelmatasolla kuin opintojaksotasolla tavoitteissa, sisällöissä ja arviointiperusteissa.

Itsearviointiraportin mukaan Humakin opiskelijoilla on mahdollisuus kerryttää kansainvälisyysosaamistaan suorittamalla osa opinnoistaan englanninkielisen opetussuunnitelman mukaisesti. Opiskelijoita myös kannustetaan osallistumaan opiskelija- ja harjoittelijavaihto-ohjelmiin ja opiskelemaan vieraita kieliä. Kansainvälistymisen liittymisestä luontevaksi osaksi kaikkien koulutusten suunnittelua ja toteutusta ei kuitenkaan auditointivierailulla tai itsearviointiaineiston perusteella saatu näyttöä.

Humakin jatkuvan oppimisen tarjonta on osa korkeakoulun yleistä tutkintokoulutusten opetustarjontaa. Itsearviointiraportin mukaan jatkuvan oppimisen roolin vahvistamiseksi Humakissa on tehty äskettäin toiminnan organisointiin, markkinointiin ja sisäiseen viestintään liittyviä kehittämistoimia muun muassa muokkaamalla opetustarjonnasta suppeampia, entistä paremmin työelämätarpeita vastaavia toteutuksia sekä selkeyttämällä jatkuvan oppimisen tarjontaan liittyvää päätöksentekoprosessia. Auditointiryhmä ei kuitenkaan vielä kykene arvioimaan näiden toimien vaikuttavuutta niiden tuoreuden vuoksi. Jatkuvan oppimisen tarjonnan kehittämiseen liittyvien prosessien parantaminen on itsearviointiraportissa tunnistettu kehittämiskohde. Myös auditointiryhmä tunnisti tämän asian auditointihaastatteluissa. Auditointiryhmä suosittelee Humakia kehittämään, yhtenäistämään ja kuvaamaan jatkuvaan oppimiseen liittyvät prosessit.

## Valmennuspedagogiikka korostaa työelämäperustaisuutta ja yhteisöllistä oppimista

Humakin valmennuspedagogiikka pohjautuu sosiokonstruktivistiseen oppimiskäsitykseen. Oppiminen tapahtuu mahdollisimman paljon työelämän todellisissa tai niitä simuloivissa tilanteissa. Valmennuspedagogiikan valinta pedagogisena linjauksena on perusteltu. Auditointivierailun työpaja-aineistojen perusteella valmennuspedagogista strategiaa toteutetaan laajasti käytännössä ja se muodostaa luontevan viitekehyksen Humakin opetukselle ja oppimiselle.

Humakissa oppiminen tapahtuu neljässä määritellyssä oppimisympäristössä. Nämä ovat kampus, verkko, kansainvälisyys sekä työelämä- ja TKI-toiminta. Opetuksen siirryttyä yhä enemmän verkossa toteutettavaksi, tarve moninaisemmille fyysisille kohtaamisille nousi esille sekä opiskelijoiden että henkilöstön taholta. Auditointiryhmä kannustaa Humakia pohtimaan keinoja, joilla myös pääosin verkossa tapahtuviin koulutuksiin voitaisiin tarkoituksenmukaisella tavalla yhdistää opiskelijoiden ja henkilöstön aitoja kohtaamisia.

## Opetussuunnitelmaprosesseissa ennakointi-, palaute- ja tutkimustietoa hyödynnettävä nykyistä vahvemmin

Henkilöstötyöpaja-aineiston perusteella opettajat kokevat voivansa osallistua ja vaikuttaa opetussuunnitelmien kehittämiseen. Erilaisten koulutuskokonaisuuksien suunnitelmien hyväksymiskäytännöt ovat selkeät. Rehtori hyväksyy opetussuunnitelmat koulutusjohtajien esityksestä. Opetussuunnitelmauudistuksen yhteydessä tulevaisuuden työelämätarpeista kerättiin tietoa muun muassa laajoilla haastatteluilla. Ennakointitietona hyödynnetään myös uraseurantakyselyn tuloksia. Auditointiryhmä suosittelee yhtenäistämään opetussuunnitelmien laatimiseen ja päivittämiseen liittyviä prosesseja sen varmistamiseksi, että kaikki tarkoituksenmukainen ennakointi-, palaute- ja tutkimustieto tulee hyödynnettyä opetussuunnitelmien laadinnassa.

Opiskelijat voivat osallistua koulutuksen suunnitteluun toimielimissä ja työryhmissä sekä antamalla palautetta eri palautekanavien kautta. Haastattelujen perusteella opiskelijat tunnistavat vaikuttamiskeinoina myös Humakin Vaikuttamisen viikot sekä opiskelijakunnan ja korkeakoulun johdon vuosittaiset tapaamiset. Opiskelijat tekevät kehittämistyöopintojen yhteydessä työelämän toimijoille haastatteluja, joissa he selvittävät työelämän muutoksia ja tulevaisuuden koulutustarpeita. Näiden haastattelujen kattavuudesta ja hyödynnettävyydestä saatiin auditointivierailulla näyttöä. Menettelyä voidaan pitää erinomaisena käytäntönä, jolla tuetaan hyvin myös opiskelijoiden verkostoitumista työelämään.

Sidosryhmien pääasiallinen kanava osallistua koulutusten suunnitteluun ja uusien koulutusten ideointiin toteutuu osana TKI-toimintaa muun muassa laadittaessa yhteisiä hankesuunnitelmia. Sidosryhmähaastattelujen perusteella yhteydenpito Humakin ja sidosryhmien välillä on välitöntä

ja se toteutuu matalalla kynnyksellä. Sidosryhmien edustajat toivoivat dialogin olevan kuitenkin nykyistä tiiviimpää ja suunnitelmallisempaa. Sidosryhmähaastatteluissa nousi esiin toive ja halukkuus osallistua aktiivisesti tutkintokoulutusten suunnitteluun. Auditointiryhmä suosittelee sidosryhmien nykyistä järjestelmällisempää ja aktiivisempaa hyödyntämistä osana koulutusten suunnittelua ja kehittämistä.

Auditointihaastattelujen mukaan merkittävä osa Humakin opettajista osallistuu TKI-toimintaan, mihin heitä myös kannustetaan. Yhteys koulutukseen on tätä kautta vahva ja luonteva. Opetuksen suunnittelussa pyritään mahdollisuuksien mukaan hyödyntämään työparimallia, mitä auditointiryhmä pitää hyvänä käytäntönä. Auditointiryhmä sai henkilöstön haastatteluissa näyttöä siitä, että myös opiskelijoita pyritään osallistamaan aktiivisesti TKI-hankkeisiin. Opiskelijoiden panos koetaan merkittävänä, ja he saavat samalla arvokasta kokemusta ja oppivat soveltamaan teoriaa käytäntöön.

Itsearviointiraportin mukaan opintojen kokonaiskuormittavuutta ohjataan korkeakoulutasoisesti ajoitussuunnittelulla. Opiskelijoiden työmäärä pyritään mitoittamaan osana opintojaksojen toteutussuunnittelua. Kirjallisiin töihin on käytössä yhteinen mitoitusohje. Opintojen mitoitusta seurataan laatujärjestelmään sisältyvien kyselyiden sekä opintojaksopalautteen avulla. Opiskelijatyöpajoissa kerätyn opiskelijapalautteen perusteella opintojen mitoitukseen liittyvät menettelyt vaikuttavat toimivilta ja opintojen kuormittavuutta hallitaan systemaattisesti.

# 1.2 Koulutuksen toteutus

## - Korkeakoulun itsearviointi

## Opiskelijavalinnan läpinäkyvyys

Opiskelijavalinnan perusteet ovat nähtävillä opintopolku.fi-palvelussa ja ammattikorkeakouluun.fi-sivustolla hakuaikana. Valinnan jälkeen hakijoilla on mahdollisuus tarkastella omia valintakoetuloksiaan. Humakiin voi hakea tutkinto-opiskelijaksi myös avoimen ammattikorkeakoulun polku– ja väyläopintojen kautta, ja kaikille polkuopinnot suorittaneille on voitu taata opiskelupaikka. Erillisvalintojen valintaperusteet on kuvattu tarkemmin Humakin verkkosivuilla ja Opintopolku.fi-palvelussa.

Kulttuurituottaja (AMK) – ja yhteisöpedagogi (AMK) -tutkinnot hyödyntävät opiskelijavalinnassaan valtakunnallisen todistusvalinnan ja digitaalisen valintakokeen lisäksi Humakin omaa verkossa tehtävää valintakoekurssia. Hakijoille laaditaan selkeät ja yhtenäiset ohjeet valintakokeen suorittamiseen ja etenemiseen. Ohjeissa ja materiaaleissa kiinnitetään erityistä huomiota saavutettavuuteen ja yksilöllisiin oppimistapoihin. Hakijat saavat kattavan ymmärryksen valintakoeprosessista, arviointikriteereistä, valintaperusteista ja aikatauluista. Valintakokeesta annettu opiskelijapalaute on anonyymiä ja otetaan huomioon tulevien valintakokeiden suunnittelussa. Kaikki valintakokeen hyväksytysti suorittaneet hakijat saavat avoimen ammattikorkeakoulun suorituksen opintopisteissä ja numeerisen arvioinnin.

Mahdollisimman hyvän opiskelijakokemuksen saavuttamiseksi opiskelijoille on määritelty neljä opiskelijaprofiilia, jotka tukevat opiskelijaa jo hakeuduttaessa korkeakouluun. Kullekin opiskelijaprofiilille on tarjolla soveltuva opiskelumuoto (päivä-, monimuoto- tai verkkototeutus). Kaikissa opiskelumuodoissa hyödynnetään yhteisöllisyyttä, joka ilmenee yhdessä suunnitteluna, tekemisenä ja ratkaisujen etsimisenä. Opetuksessa korostetaan tietojen ja taitojen soveltamista toiminnallisen tekemisen kautta. Opetuksessa pyritään hyödyntämään myös käänteisen oppimisen menetelmää erityisesti verkkopainotteisissa opintototeutuksissa.

## AHOT-menettely

Humakin aiemman osaamisen tunnistamisen ohjeet (AHOT) päivitettiin viimeksi vuonna 2023 ja sen päälinjaukset on kirjattu tutkintosääntöön. AHOT-menettely tapahtuu oppilaitosjärjestelmä Pepin eAHOT-järjestelmän kautta. AHOT-ohjeet ovat henkilöstön osalta intranetissä ja opiskelijoiden osalta Opiskelijan oppaassa, joka on julkinen. Ohjeiden saavutettavuuteen on kiinnitetty erityistä huomiota, ja ne ovat myös kuunneltavissa. AHOT-hakemuksia käsittelevät nimetyt valmentajat, ja AHOT-menettelyssä korostetaan opiskelijoiden osallisuutta ja omatoimisuutta. Työn opinnollistaminen mahdollistaa opiskelijalle osaamisen kehittämisen ja tunnustamisen työn tai vapaaehtoistoiminnan aikana opintopisteinä. Se on opintojen vaihtoehtoinen suoritustapa ja mahdollista myös jatkuvan oppimisen opiskelijoille.

## Opiskelijoiden aktiivisuutta tuetaan

Opiskelijoiden aktiivisuutta tuetaan monin eri keinoin. Keskeinen osa opintoja on valmennus, joka perustuu ohjauksen ja valmennuksen periaatteisiin. Verkko-oppimisympäristöissä opiskelijoita kannustetaan osallistumaan aktiivisesti keskustelualueille. Opintojaksototeutuksilla on käytössä Jatkuva palaute -toiminto, jonka avulla opiskelijat voivat antaa palautetta ja esittää toiveita opintojaksojen kehittämiseksi jo toteutuksen aikana. Monipuoliset oppimistehtävät antavat opiskelijoille mahdollisuuden palautteen antamiseen eri arviointitapoja hyödyntäen, kuten arviointimatriisien, taitotenttien ja ryhmä- sekä paritehtävien arviointikeskustelujen avulla.

## Monipuolista työelämäyhteistyötä

Työelämäyhteistyö on olennainen osa opintoja ilmeten esim. vierailuina, luentoina, tutustumisina ammattialaan, harjoitteluina ja opinnäytetöinä. Työelämäyhteydet toimivat kaksisuuntaisesti. Opiskelija voi itseohjautuvasti toteuttaa opintojaan työelämässä ja toisaalta työelämän toimijat voivat tehdä erilaisia kansainvälisiä, valtakunnallisia tai alueellisia työelämätilauksia Humakille. TKI-toiminnassa korostuvat vaihtelevat hankkeet, joissa mukana ovat keskeiset työelämän yhteistyökumppanit ja verkostot.

## Joustavat opintopolut

Opiskelijoilla on mahdollisuus siirtyä tutkinto-ohjelmasta toiseen tutkintosäännön mukaisesti ensimmäisen läsnäolovuoden jälkeen, mikäli opiskeluryhmässä on tilaa. Suurimmasta osasta opintojaksoja on tarjolla sekä verkko- että monimuotototeutukset, joten opiskelijat voivat tarvittaessa vaihtaa toteutusmuotoa. Opiskelijoiksi voidaan ottaa myös siirto-opiskelijoita. Humakin opiskelijat voivat opiskella muiden ammattikorkeakoulujen opintoja CampusOnline.fi-portaalin ja ristiinopiskelusopimusten kautta.

## Opintojen aikainen tuki

Henkilökohtainen opintosuunnitelma (HOPS) laaditaan opintojen alussa yhteistyössä valmentajan kanssa. HOPSin avulla opiskelija suunnittelee ja aikatauluttaa opinnot sekä seuraa niiden etenemistä. HOPS-valmentaja seuraa opiskelijan opintojen etenemistä kolme kertaa lukuvuodessa liikennevalomallin mukaisesti ja tarvittaessa ohjaa opiskelijan opinto-ohjaajalle. AMK-opiskelijan ohjaus ja valmennus opintojen aikana on kuvattu tarkemmin ohjauksen ja valmennuksen huoneentaulussa. Jokaiselle Humakin kampukselle on nimetty opinto-ohjaaja, jonka tehtäviin kuuluu tukea opiskelijaa opintohaasteissa.

Opinto-ohjaajat toimivat myös alueiden opiskelijahyvinvoinnista vastaavina lehtoreina ja kuuluvat jäseninä Humak-tasoiseen opiskelijahyvinvointiryhmään, joka vastaa lakisääteisistä opiskelijahyvinvoinnin tehtävistä. Opiskelija saa lisätukea myös Otetta opintoihin -opintojaksolla. Opiskelijajärjestö HUMAKO:n tutorit ja jaostot tukevat opiskelijoita paikallisesti. Jos huoli opiskelijasta herää, niin varhaisen välittämisen toimintamalli mahdollistaa puuttumisen

tilanteisiin ennakoivasti varhaisessa vaiheessa. Tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelma ohjaa henkilöstön ja opiskelijoiden toimintaa tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden edistämiseksi.

Opiskelijoiden keskeyttämisiä seurataan säännöllisillä kyselyillä, joilla saadaan selville keskeyttämisten syitä ja niiden pohjalta pystytään kehittämään tukitoimia. Opiskelijaa kehotetaan keskustelemaan HOPS-valmentajan kanssa ennen eroamispäätöstä ja hänelle tarjotaan vaihtoehdoksi ilmoittautumista poissaolevaksi eroamisen sijaan sekä opintojen loppuunsaattamista parempana ajankohtana.

Avoimen AMK:n opiskelijat saavat ohjausta ja valmennusta opintojensa aikana huoneentaulun mukaisesti, minkä lisäksi opiskelijat voivat osallistua korkeakoulujen yhteistyössä järjestämiin opiskelutaitoiltoihin.

| **Vahvuudet** | **Kehittämiskohteet** |
|---|---|
| Selkeä valmennusmalli ja sen jatkuva kehittäminen | S2-opiskelijoiden tukimuotojen kehittäminen |
| Opintojen edistymisen seurannan liikennevalomalli | Opiskelijoiden tukipalveluiden kartoitus ja mallin kehittäminen |
| Opiskelupolkujen joustavuus | Kampusten saavutettavuus |
| Saavutettava oppimateriaali | Kansainvälisen tarjonnan saatavuus |

# 1.2 Koulutuksen toteutus

## - Auditointiryhmän arvio

### Opiskelijavalinta, opiskelun keskeinen ohjeistus sekä AHOT-käytännöt toimivat ja selkeät

Valtakunnallisen opiskelijavalinnan perusteet löytyvät opintopolku.fi-sivustolta ja ammattikorkeakoulu.fi-sivustolta. Itsearviointiraportin mukaan kulttuurituottaja (AMK)- ja yhteisöpedagogi (AMK) -tutkinnot hyödyntävät opiskelijavalinnassaan valtakunnallisen todistusvalinnan ja digitaalisen valintakokeen lisäksi Humakin omaa verkossa tehtävää valintakoetta. Valintakokeesta annettava opiskelijapalaute on anonyymia ja se otetaan huomioon valintakokeiden suunnittelussa. Osassa Humakin koulutuksia valintakoe on mahdollista suorittaa suomen kielen lisäksi viittomakielellä ja englanniksi.

Humanistisen ammattikorkeakoulun tutkintosääntö täsmentää lainsäädännössä ammattikorkeakouluopintoihin liittyviä määrittelyjä. Säännöstä selviää opintoja ja opetusta koskevat periaatteet ja keskeinen ohjeistus. Tutkintosäännön uudistamistarve arvioidaan vuosittain. Uudistamisesta päättää ammattikorkeakoulun rehtori, ja muutokset tutkintosääntöön hyväksyy Humanistisen ammattikorkeakoulun hallitus. Tutkintosääntöä muutettaessa kuullaan opiskelijakunta HUMAKOa, mistä myös opiskelijahaastattelussa saatiin vahvistusta. Nykyinen tutkintosääntö on hyväksytty 8.2.2024 ja se löytyy myös sähköisestä Opiskelijan oppaasta.

Aiemmin hankitun osaamisen tunnistamiseksi Humakissa on laadittu AHOT-ohjeet, jotka on päivitetty vuonna 2023. Ohjeet on laadittu erikseen henkilöstölle ja opiskelijoille. Henkilöstön ohjeet ovat intranetissä ja opiskelijoiden ohjeet sähköisessä Opiskelijan oppaassa. Itsearviointiraportin mukaan AHOT-hakemuksia käsittelevät nimetyt valmentajat ja menettelyssä korostetaan opiskelijoiden osallisuutta. Henkilöstötyöpaja-aineiston perusteella se, että Humakissa opetussuunnitelmat on rakennettu osaamisperusteisiksi, helpottaa ahotointia. Opiskelijatyöpaja-aineiston perusteella aiemmin kertyneen kokemuksen ahotointi koettiin positiiviseksi asiaksi. Opiskelijan aiemmin kertynyttä osaamista peilataan opintojakson osaamistavoitteisiin. Myös työn opinnollistamiseen on olemassa oma menettelytapansa ohjeineen. Humakissa on käytössä opiskelijoiden ohjauksessa valmennusmalli, jota auditointiryhmä pitää hyvänä käytäntönä opintojen etenemisen tukemiseksi ja varmistamiseksi.

### Opiskelijat toivovat nykyistä enemmän henkilökohtaista palautetta oppimisensa tueksi

Opiskelijan kokonaisvaltaista kehittymistä tukevat koulutusten osaamistavoitteet on jaoteltu geneerisiin työelämävalmiuksiin, ammatilliseen perusosaamiseen ja koulutusalan erityisosaamiseen. Tutkintosäännön mukaan tutkintoon johtavan koulutuksen arviointi ja

opiskelijan saama palaute on sekä laadullista että numeerista. Numeerisen arvioinnin rinnalla voidaan käyttää sanallista (kirjoitettua, puhuttua tai viitottua) arviointia. AMK-tutkintojen opintojaksojen arvioinnin muoto ja arviointikriteerit on kuvattu opetussuunnitelmassa osaamistavoitteiden saavuttamista tukevasti joko tasolla hyväksytty/hylätty tai numeerisesti skaalalla 1–3–5. Opiskelijatyöpajojen palautteen perusteella opiskelijat kokevat oppimiseen liittyvän palautteen (ml. vertaispalaute) usein riittämättömäksi ja toivovatkin numeerisen arvioinnin lisäksi nykyistä laajemmin henkilökohtaista palautetta. Hyvänä käytäntönä opiskelijat nostivat esiin menettelyn, jossa opintojaksoon liittyvä tehtävä palautetaan ensin luonnoksena ja vasta tähän saadun vertaispalautteen jälkeen palautetaan lopullinen arvioitava tehtävä. Itsearviointiraportin mukaan opiskelijoiden osaamisen arvioinnin tueksi on laadittu arviointiohjeistus.

Tutkintosäännön mukaan opintojaksoarviointi on annettava viimeistään neljän viikon kuluessa opintojakson päättymisestä tai muusta sovitusta aikataulusta edellyttäen, että opiskelija on tehnyt suorituksensa ajoissa. Auditointihaastatteluissa ja opiskelijatyöpajoissa nousi esiin, että opiskelijat kokevat toisinaan saavansa palautetta oppimisestaan myöhässä suhteessa siihen, koska opintojakso on päättynyt. Opiskelijatyöpajassa nousi esille lisäksi huomio, että vaativienkin opintojaksojen arvioinnissa käytetään joissakin tapauksissa vain suoritusmerkintää. Auditointiryhmä suosittelee, että Humak varmistaa, että opiskelija saa oppimisestaan riittävää palautetta ja voi hyödyntää sitä osaamisensa kehittämisessä

## Opiskelijoiden tietoisuutta osallistumismahdollisuuksista TKI-toimintaan tulee lisätä

Humakissa oppiminen tapahtuu neljässä oppimisympäristössä, joita ovat kampus, verkko, kansainvälisyys sekä työelämä ja TKI-toiminta. Opetuksen toteutusmuotoja ovat päivä-, monimuoto- ja verkkototeutus. Auditointiryhmän näkemyksen mukaan Humakissa koulutuksen toteutuksen menettelytavat tukevat opintojen sujuvaa etenemistä ja opiskelijan valmistumista. Opiskelijan oppaaseen on koottu kaikki opiskelijoiden ohjeet ja lomakkeet, joita he tarvitsevat opintojensa suorittamiseen. Esimerkkeinä mainittakoon ohjauksen ja valmennuksen ohjeet, harjoittelun ohjeistus, opinnäytetyöohjeet ja eettiset ohjeet. Tukipalveluhenkilöstön haastattelussa korostettiin Opiskelijan oppaan merkitystä ohjeistusta kokoavana dokumenttina, jota päivitetään jatkuvasti.

Opiskelijatyöpaja-aineiston perusteella opiskelijat näkevät verkko-opiskelun lisäävän joustavuutta mahdollistamalla opintojen, henkilökohtaisen elämän ja mahdollisen työelämän yhdistämisen. Verkko-opinnoissa korostuu vahvasti opiskelijan oma-aloitteisuus. Koulutuksen toteutuksen vahvuutena nousi työpajoissa esiin opiskelijan mahdollisuus osassa opintojaksoja valita joko suomen- tai englanninkielisen toteutus. Verkko-opiskelun ongelmaksi opiskelijat kokivat kuitenkin lähikontaktien vähyyden.

Opiskelijan työelämään integroitumista tuetaan opintojen aikana, mikä helpottaa työelämään siirtymistä valmistumisen jälkeen. Suhteet työelämään toimivat kaksisuuntaisesti: työelämästä

tulee luennoitsijoita Humakiin ja toisaalta harjoitteluita ja opinnäytetöitä tehdään työelämään. Opiskelijoiden on myös mahdollista toteuttaa opintojaan työelämässä, ja työnantajat voivat tehdä työelämätilauksia Humakille. Lisäksi opiskelijat voivat osallistua työelämän kanssa tehtäviin TKI-hankkeisiin ja kasvattaa siten työelämätuntemustaan. Opiskelijahaastattelussa opiskelijat kuitenkin toivoivat enemmän tietoa osallistumismahdollisuuksista TKI-hankkeisiin. Auditointiryhmä kannustaa Humakia jatkamaan TKI-perustaisen toimintamallin jalkauttamista ja siitä viestimistä.

## Opiskelijahyvinvointia tukevat palvelut taattava yhdenvertaisesti kaikille opiskelijoille paikkakunnasta riippumatta

Itsearviointiraportin mukaan Humakissa lakisääteisistä opiskelijahyvinvoinnin tehtävistä vastaa Humak-tasoinen opiskelijahyvinvointiryhmä. Henkilöstön ja opiskelijoiden toimintaa tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden edistämiseksi ohjaa tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelma. Auditointiryhmän näkemyksen mukaan tämä luo hyvän perustan tasa-arvo- ja yhdenvertaisuusasioiden toteuttamiselle ja kehittämiselle Humakissa.

Auditointihaastatteluissa nousi esille, että tällä hetkellä opiskelijoiden hyvinvoinnin tukeminen on murrosvaiheessa Humakissa. Opiskelijahyvinvointia tukevia toimintamuotoja on osin karsittu ja tilalle ollaan suunnittelemassa uusia toimia. Opiskelijakunta HUMAKOn kanssa tehdään yhteistyötä ja kampuksille on nimetty opiskelijajäsenet, joiden kanssa yhteistyössä pyritään edistämään opiskelijahyvinvointia. Lisäksi hyvinvointia edistetään erilaisten hankkeiden kautta. Vuosittain opiskelijoille järjestetään opiskeluhyvinvointipäivä. Auditointihaastatteluissa ilmeni kuitenkin, että osa opiskelijahyvinvointia tukevista toimintamuodoista on opiskelijoiden pettymykseksi toiminnan uudelleen järjestelystä johtuen toistaiseksi lakkautettu. Näistä mainittiin liikuntapalvelut ja psykologipalvelut. Pohdinnassa on oppilaitospastorien rekrytointi Humakin kampuksille. Auditointiryhmä kannustaa pohtimaan kriittisesti, millaisia vaikutuksia oppilaitospastorien rekrytoinnilla voi olla opiskelijoiden moninaisuuden huomioimiseen. Lisäksi auditointiryhmä suosittelee, että Humak varmistaa riittävät opiskelijoiden hyvinvointia tukevat palvelut tasa-arvoisesti jokaiselle opiskelijalle paikkakunnasta riippumatta.

Auditointiaineistosta nousi esille, että suomalaisten ja kansainvälisten opiskelijoiden yhdenvertaisuudessa on vielä kehitettävää. Kansainvälisten opiskelijoiden opiskelijatyöpaja-aineiston perusteella kansainväliset opiskelijat eivät kokeneet olevansa yhdenvertaisia Humakin suomalaisten opiskelijoiden kanssa ohjauksen ja muun tuen näkökulmasta. Kritiikki kohdentui erityisesti ohjauksen, tuutoroinnin sekä aloite- ja palautekanavien riittämättömyyteen. Kansainväliset opiskelijat kaipasivat myös lisää kontakteja Humakin ja muiden korkeakoulujen opiskelijoihin yhteisöllisyyden vahvistamiseksi.

Henkilöstön työpajoissa ja opiskelijakunta HUMAKOn haastattelussa opiskelijoiden yhdenvertaisuuteen liittyvänä haasteena nousi esiin myös se, ettei kaikki oppimateriaali ole näkövammaisille tai kuuroille opiskelijoille saavutettavassa muodossa. Osa oppimateriaalista on sellaista, jota näytönlukija ei voi lukea ääneen. Lisäksi kaikkia opetuksessa käytettäviä videoita ei

ole tekstitetty. Humakin tuleekin jatkossa panostaa siihen, että kaikki oppimateriaali on saavutettavaa. Positiivisena opiskelijoiden yhdenvertaisuutta tukevana asiana työpaja-aineistosta nousi se, että tarjolla on vaihtoehtoista koulutusta sekä suomeksi että englanniksi. Auditointiryhmä suosittelee, että opiskelijoiden yhdenvertaisuuteen kiinnitetään nykyistä enemmän huomiota.

## Humakin valmennusmallin avulla tuetaan opiskelijoiden opintojen etenemistä

Itsearviointiraportin mukaan opiskelija ja hänelle nimetty HOPS-valmentaja laativat opintojen alussa opiskelijalle henkilökohtaisen opintosuunnitelman (HOPS) osana valmennusmallia. Valmentajat ja kampusten opinto-ohjaajat seuraavat Humakin raportointijärjestelmä Kompassin avulla säännöllisesti opiskelijoiden opintojen edistymistä. Humakin intranetin mukaan opiskelijat jaetaan edistymisen perusteella kolmeen väriryhmään liikennevalomallin mukaisesti. Vihreässä ryhmässä opiskelijan opinnot etenevät suunnitellusti aikataulussa, keltaisessa opiskelijan opintojen etenemisessä on havaittavissa hidastumista ja punaisessa opiskelijan opinnot eivät etene suunnitellusti.

Valmentava ote, opinto-ohjaus, opettajien ohjaustaidot sekä opintojen monipuoliset suoritusmahdollisuudet nostettiin vahvuuksiksi sekä opiskelija- että henkilöstötyöpajoissa. Auditointiryhmä sai vahvistusta sille, että valmennusmalli toimii myös käytännössä, tosin ohjaus ei kata kaikkia opiskelijaryhmiä yhtä hyvin. Henkilöstötyöpajoissa nousi esille, että erityisesti suurissa ryhmissä opiskelijoiden oppimisprosessin tukeminen vaikeutuu eikä henkilökohtaisia kontakteja opiskelijoihin synny. Auditointiryhmä suosittelee Humakia varmistamaan, että valmennusmalli on tarjolla yhdenvertaisesti kaikille opiskelijoille ja että mallin jatkuvasta kehittämisestä huolehditaan.

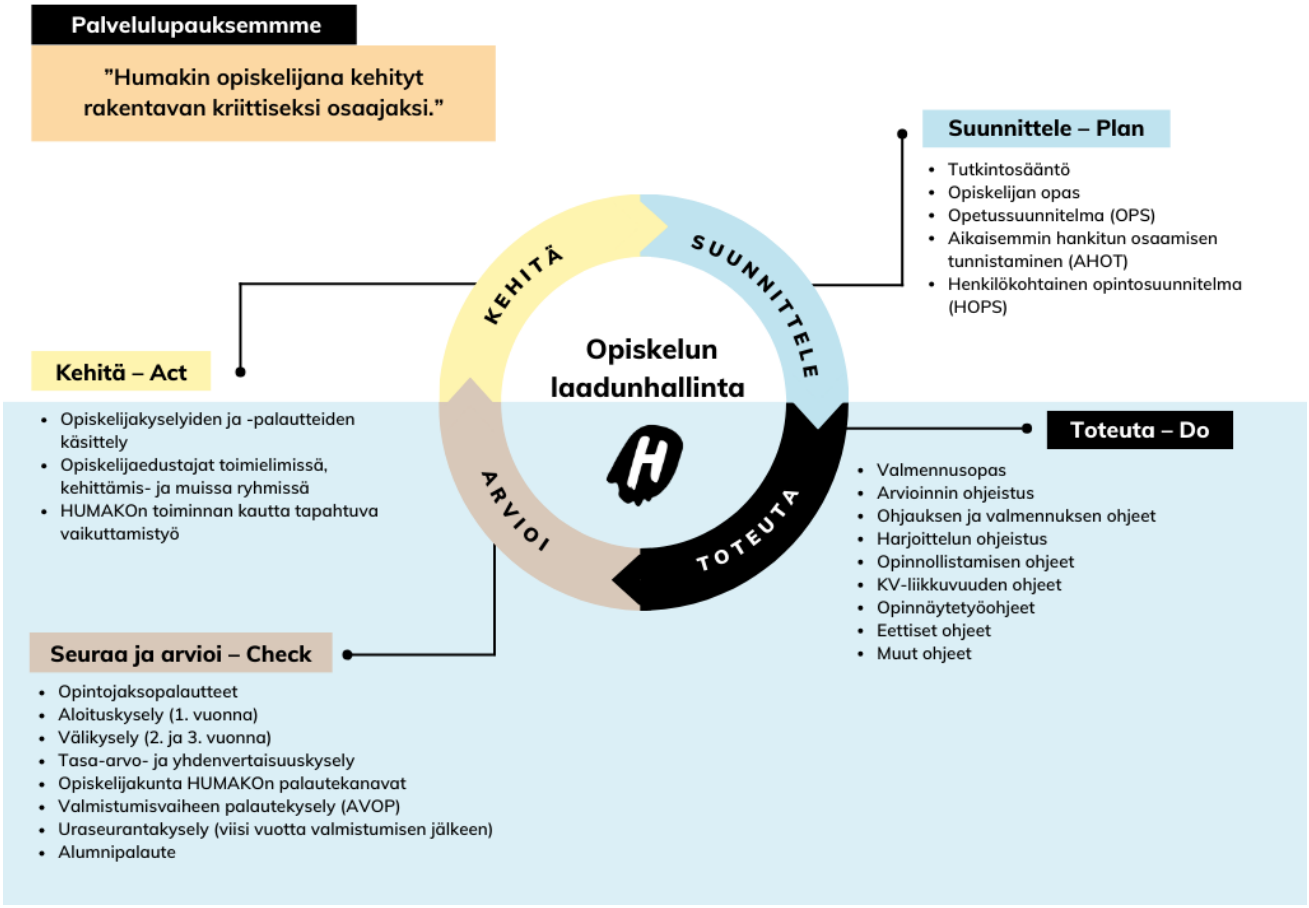
Opiskelijoiden tukipalvelujen kartoitus ja kehittäminen on nostettu Humakin itsearviointiraportissa kehittämiskohteeksi. Tukipalveluihin kuuluvat muun muassa tietohallinto, kansainväliset asiat ja opiskelijapalvelut. E-opiskelijapalveluiden käyttöönoton myötä opiskelijapalvelut ovat kaikkien opiskelijoiden saatavilla verkon välityksellä. Auditointihaastatteluissa tätä pidettiin tehokkaana tapana tarjota tasavertaiset ja saavutettavat palvelut kaikille opiskelijoille. Henkilöstötyöpajoissa nousi esille, että opiskelijoiden erilaiset oppimisen haasteet ovat lisääntyneet ja niiden ratkaisemiseksi tarvitaan jatkossa erityisopettajan tai psykologin tukea.

# 1.3 Koulutuksen arviointi ja kehittäminen

## - Korkeakoulun itsearviointi

## Opiskelijapalautteet kehittämistyön keskiössä

Opiskelijoille suunnatut kyselyt toimivat Humakissa tärkeänä laadun seurannan välineenä. Laadunhallinnassa noudatetaan jatkuvan kehittämisen mallin periaatetta, jossa vaiheet Suunnittele – Toteuta – Arvioi – Kehitä seuraavat toisiaan. Opiskelun laadunhallintaa opiskelijan näkökulmasta on kuvattu kuviossa 5.




Kuvio 5. Opiskelun laadunhallinta opiskelijan näkökulmasta.

Vuosittain järjestettäviin vaikuttamisen viikkoihin on kytketty aloitus- ja välikyselyiden lisäksi viisi vuotta sitten valmistuneille suunnattu uraseurantakysely. Vaikuttamisen viikoilla kampanjoidaan “Vastaa ja vaikuta! – Mielipiteelläsi on väliä!” -teeman mukaisesti. Aloitus- ja välikyselyt ovat Humakin omia kyselyitä, ja AVOP- sekä uraseurantakyselyt toteutetaan valtakunnallisesti.

## Kompassi suuntaa antamassa

Koulutukselle asetettujen tavoitteiden saavuttamista seurataan tutkinto-, lukuvuosi- ja opintojaksotasolla. Humakissa on käytössä raportointipalvelu Kompassi, josta henkilöstö voi nähdä Humakin keskeiset määrälliset talous- ja toimintasuunnitelman (TTS) mukaiset tavoitteet ja tulokset. Tulosseurannan helpottamiseksi Kompassiin on koottu koulutuskohtaiset koontinäytöt, joissa on esim. AMK- ja YAMK-tutkintojen sekä jatkuvan oppimisen tuloksellisuutta kuvaavia tunnuslukuja (ks. tarkemmin Väläyksiä Humakista VI s. 57–58).

Kompassin kautta on saatavilla myös reaaliaikaiset tulokset aloitus-, väli-, uraseuranta- ja AVOP-kyselyistä. Opiskelijakyselyiden tulokset käsitellään palauteprosessin mukaisesti vahvuusalojen tiimeissä ja opiskelijaryhmissä. AMK-kehittämisryhmä kokoaa Humak-tasoiset kehittämiskohteet koulutuksen kehittämissuunnitelmaan, jossa määritellään tarkemmat toimenpiteet, toteuttajat, aikataulu ja seuranta. Opiskelijat saavat tiedon opiskelijakyselyiden tulosten perusteella tehdyistä toimenpiteistä kootusti uusien opiskelijakyselyiden markkinoinnin yhteydessä syksyllä (ks. esimerkki vuoden 2023 infograafista).

Yksittäisistä opintojaksoista annetaan palautetta Spark-järjestelmän kautta opintojaksopalauteprosessin mukaisesti. Opintojakson palautekysely avautuu automaattisesti niille opiskelijoille, jotka ovat ilmoittautuneet ja hyväksytty kyseiseen toteutukseen. Lehtorilla on mahdollisuus muuttaa kyselyn avautumis- ja sulkeutumisaikoja tarpeen mukaan. Humakissa käytetään sekä opintojakson loppupalautekyselyä että opintojen aikaista jatkuvaa palautetta. Kaikki kyseisen toteutuksen opiskelijat näkevät kyselyn sulkeutumisen jälkeen koosteen annetuista numeerisista vastauksista. Lehtori julkaisee palautekyselyn sulkeutumisen jälkeen opiskelijoille yhteisen vastapalautteen. Toteutuksen vastuulehtorit hyödyntävät saamaansa palautetta opintojakson kehittämisessä. Koulutuksen esihenkilöt seuraavat opintojaksopalautteita Spark-järjestelmän kautta kolme kertaa lukuvuodessa ja käyvät opintojakson laatuun liittyvän keskustelun henkilöstön vuosittaisissa kehityskeskusteluissa. Humakin opiskelijat ja henkilökunta voivat antaa myös jatkuvaa palautetta Humakin toiminnasta aloite-, laatu- ja ilmoituskanavien kautta.

## Työelämän tarpeiden huomiointi

Tietoa yhteiskunnan ja työelämän muuttuvista tarpeista kerätään uraseurantakyselyn, kehittävän harjoittelun haastattelutehtävän, työelämätutkimusten ja hanketoiminnan avulla. Humakin alumnit ovat tässä keskeisessä roolissa. Vuoropuhelun ansiosta koulutuksen kehittämisessä pystytään ottamaan huomioon myös jatkuvan oppimisen mahdollisuudet. Tätä tukee avoimen AMK:n verkkokaupan HumakFREE-osasto, joka sisältää maksutonta sisältöä, kuten hankkeissa syntynyttä yhteiskunnan ja työelämän muuttuvia tarpeita huomioivaa materiaalia. HumakFREE on tarkoitettu herättämään kiinnostusta Humakin tarjontaa kohtaan.

## Tukipalveluiden kehittäminen

Koulutuksen tukipalveluita (esim. opintotoimisto, kirjasto, IT, viestintä, opiskelijakunta) arvioidaan ja kehitetään opiskelijakyselyiden, aloite- ja laatukanavan, ilmoituskanavan sekä henkilöstölle suunnatun palveluselvityksen tuottaman palautetiedon pohjalta. Kyselyjen tulosten perusteella käynnistettiin esim. Humakin sisäisen viestinnän tehostamiseen tähtäävä Kulju-projekti (2020–2021), jonka myötä sisäisen viestinnän kanavat uudistettiin ja opiskelijoille suunnattu Opiskelijan opas otettiin käyttöön. E-opiskelijapalveluiden käyttöönoton myötä opiskelijapalvelut siirrettiin täysimääräisesti verkkoon taaten kaikille opiskelijoille palveluiden saavutettavuuden. Kirjastopalvelut tarjoavat nykyisin opintojaksojen pakollisen kirjallisuuden kokonaan sähköisesti. Opiskelijoiden arkea on helpotettu Tuudo-sovelluksen käyttöönotolla, ja hyvinvointia edistetty opintopsykologin palveluilla.

| **Vahvuudet** | **Kehittämiskohteet** |
|---|---|
| Arviointiprosessien kehittäminen: infograafit, vastapalaute, aloite- ja laatukanava | Työelämältä kerätyn tiedon hyödyntäminen opetuksen kehittämisessä |
| Opiskelijoilta kerättävän palautetiedon systemaattinen hyödyntäminen opetuksen kehittämisessä | Hankkeiden tulosten tehokkaampi hyödyntäminen koulutuksessa |
| Kompassi-raportointipalvelun tiedontuotanto koulutuksen kehittämisen tukena | Ulkoisten auditointien hyödyntäminen koulutusten kehittämistyössä |
| Jatkuva laadun varmistus | |

# 1.3 Koulutuksen arviointi ja kehittäminen

## - Auditointiryhmän arvio

### Opiskelijoiden roolia Humakin palautekulttuurin kehittämisessä vahvistettava

Itsearviointiraportin mukaan opiskelijoille suunnatut kyselyt toimivat Humakissa tärkeinä toiminnan laadun seurannan välineinä. Opiskelun laadunhallintaa kuvaavan PDCA-syklin mukaan opiskelijoilta kerätään systemaattisesti palautetta opinnoista seuraavasti: opintojaksopalautteet, aloituskysely (1. vuonna), välikysely (2. ja 3. vuonna), tasa-arvo- ja yhdenvertaisuuskysely, opiskelijakunta HUMAKOn palautekanavat, valmistumisvaiheen AVOP-kysely, uraseurantakysely (viisi vuotta valmistumisen jälkeen) ja alumnikysely. Humak järjestää vuosittain myös Vaikuttamisen viikot, joihin on kytketty aloitus- ja välikyselyjen lisäksi uraseurantakysely. Itsearviointiraportin mukaan Vaikuttamisen viikkojen teemoina on ollut mm. ”Vastaa ja vaikuta!” ja ”Mielipiteelläsi on väliä!”. Henkilöstön ja opiskelijoiden työpajoissa Vaikuttamisen viikot mainittiin hyvänä käytäntönä.

Henkilöstötyöpaja-aineiston mukaan sekä kirjallinen että välitön opiskelijapalaute on tärkeä tekijä koulutusten ja opintojaksojen kehittämisessä. Itsearviointiraportin mukaan Humak kerää opintojaksopalautetta opiskelijoilta opintojakson päätyttyä ja myös opintojakson aikana. Kirjallista palautetta kerätään Spark-opintojaksopalautejärjestelmän avulla. Seurantaa tekee henkilöstö, ja opiskelijakyselyiden tulokset käydään läpi vahvuusalojen tiimeissä ja opiskelijaryhmissä sovitun palauteprosessin mukaan. Lehtorilla on velvoite antaa vastapalautetta opintojakson opiskelijoille. Myös esihenkilöt käyvät kerätyn palautteen säännöllisesti läpi kolmesti vuodessa. Palaute käydään läpi myös kehityskeskusteluissa. Itsearviointiraportin mukaan opiskelijoille tiedotetaan palautteen perusteella tehdyt toimenpiteet kerran vuodessa.

Opiskelijatyöpaja-aineiston perusteella palautteen keräämisessä, käsittelyssä, palautteen antamiseen kannustamisessa ja vastapalautteen saamisessa ei Humakissa kuitenkaan ole täysin yhtenäisiä käytäntöjä. Opiskelijoiden kokemukset siitä, kuinka palautteeseen reagoidaan tai onko annetulla palautteella vaikutusta toiminnan kehittämiseen, vaihtelivat opiskelijaryhmittäin. Opiskelijatyöpaja-aineiston mukaan opiskelijat jättävät palautteen osin antamatta, koska he eivät koe siitä olevan mitään hyötyä. Jatkuvan oppimisen henkilöstötyöpajassa nousi esiin palautteenantoon liittyvänä haasteena tunnistaa jatkuvan oppimisen opiskelijoiden Spark-järjestelmään antama palaute tutkinto-opiskelijoiden palautteesta. Auditointiryhmä suosittelee, että Humak pohtisi yhdessä opiskelijakunta HUMAKOn kanssa, miten opiskelijat voisivat osallistua nykyistä laajemmin palautekulttuurin kehittämiseen ja uusien, opiskelijoille sopivien palautteenantomenettelyjen ideointiin. Opiskelijoille tulee tiedottaa selvästi, miten palaute annetaan, miten palautteet etenevät jatkokäsittelyyn ja mitä palautteesta seuraa.

Opiskelijoilla on mahdollisuus antaa palautetta ja kehitysideoita toimintaan myös aloite- ja laatukanavan kautta jatkuvasti. Annetun palautteen käsittelyä varten on olemassa selkeä ja tunnistettu prosessi.

## Koulutusten ajantasaisuutta kehitetään monipuolisesti ja osaamistavoitteiden saavuttamista seurataan

Auditointihaastattelujen ja itsearviointiraportin perusteella koulutusten ajantasaisuutta seurataan monen eri väylän kautta. Viimeisimmän AMK-tutkintojen opetussuunnitelmauudistuksen lähtökohtana olivat tulevaisuuden työelämän osaamistarpeet ja muun muassa jatkuvan oppimisen entistä tiiviimpi integroiminen tutkinto-opetukseen. Uudistuksen pääpaino oli koulutusten sisällöissä ja rakenteissa. Koulutuksille asetettuja tavoitteita ja niiden toteutumista seurataan tutkinto-, lukuvuosi- ja opintojaksotasolla Kompassin avulla.

Koulutuksen kehittämiseen vaikuttavat henkilöstön työpaja-aineiston mukaan muun muassa Humakin strategia sekä talous- ja toimintasuunnitelmaan kirjatut linjaukset, kansallisen rahoitusmallin muutokset ja resurssit, yleiset ja Humakin omat linjaukset sekä työelämä- ja opiskelijapalaute. Henkilöstötyöpaja-aineiston mukaan opetussuunnitelmia on ollut kehittämässä laajalla rintamalla Humakin pedagoginen henkilöstö. Työelämäverkostoja ja alumneja on hyödynnetty työelämän tarpeita kartoitettaessa. Myös TKI-hankkeiden tuloksia hyödynnetään koulutusta kehitettäessä. Harjoitteluihin sisältyy opiskelijoiden toteuttamia Kehittävä harjoittelu -haastatteluosioita, joiden avulla saadaan palautetta harjoitteluiden kehittämiseksi. Myös opiskelijoiden kaksi vuotta sitten toteuttamat työelämähaastattelut toivat tietoa tulevaisuuden osaamistarpeista koulutuksen kehittämiseen. Myös kollegojen kanssa tehtävä sisältöyhteistyö koettiin tärkeäksi.

Auditointivierailun haastattelujen perusteella ei tullut ilmi, että sidosryhmiltä kerättäisiin säännöllisesti palautetta Humakin koulutuksen kehittämisen tueksi. Palautetta saadaan kyllä, jos sitä kysytään tai sidosryhmät sitä itse tarjoavat Humakille. Auditointivierailun sidosryhmähaastattelujen perusteella sidosryhmät toivoisivat pääsevänsä laajemmin osallistumaan koulutusten suunnitteluun. Auditointiryhmä suosittelee, että Humak kerää säännöllisesti sidosryhmiltä palautetta koulutusten kehittämiseksi.

Uusituissa osaamisperusteisissa opetussuunnitelmissa määritellään opintojaksokohtaisesti muun muassa osaamistavoitteet, sisältö, suoritustavat ja arviointikriteerit. Henkilöstötyöpaja-aineiston mukaan Hoodle-alustalle kirjatut osaamistavoitteet käydään läpi opiskelijoiden kanssa opintojaksojen alussa. Henkilöstöllä on käytössään monenlaisia menettelyitä osaamistavoitteiden saavuttamisen arvioimiseksi, kuten lehtorin toteuttama arviointi, opiskelijan itse- ja vertaisarviointi sekä työelämäohjaajan toteuttama arviointi harjoittelussa. Osaamistavoitteiden saavuttamisen arvioinnin haasteina opettajat nostivat esiin muun muassa isot ryhmäkoot ja henkilökohtaisten kontaktien vähäisyyden erityisesti verkko-opetuksessa. Vaikeudeksi nousi myös oppimisen arviointi, kun opiskelijan lähtötasoa ei tunneta. Opiskelijoiden lisääntyneet oppimisen haasteet sekä jaksamis- ja mielenterveysongelmat nostettiin esiin osaamistavoitteiden

saavuttamisen esteinä. Kampuksella toteutettavassa lähiopetuksessa palautteen antaminen opiskelijalle koettiin sen sijaan verkko-opetustilanteita helpommaksi ja henkilökohtaisemmaksi. Opintoihin liittyvien erilaisten suoritusmahdollisuuksien, opintopolkujen ja Humakin tarjoamien tukimuotojen todettiin kuitenkin edistävän opintojen tavoitteellista etenemistä.

## Jatkuva oppiminen Humakissa

Itsearviointiraportin mukaan Humakin jatkuvan oppimisen tarjonta on osa ammattikorkeakoulun yleistä tutkintokoulutusten opetustarjontaa. Humakin jatkuvan oppimisen tarjonnasta päättää koulutus- ja TKI-ryhmä. Henkilöstön haastattelun mukaan uraseurantakyselyn vastauksia hyödynnetään jatkuvan oppimisen tuotteiden kehittelyssä. Pääasiallisesti jatkuvan oppimisen tarjonta kohdentuu avoimen ammattikorkeakoulun opiskelijoille. Opintoja tarjotaan myös verkkototeutuksina, joihin voi osallistua Suomesta tai ulkomailta käsin.

Jatkuvan oppimisen opiskelijatyöpajassa toiminnan vahvuuksiksi nostettiin muun muassa kurssivalikoiman monipuolisuus ja verkostoitumismahdollisuudet eri aloilla työskentelevien opiskelijoiden kanssa. Opiskelijoilla on mahdollisuus antaa opinnoistaan palautetta sekä Humakin virallisten kanavien kautta että välittömänä suullisena palautteena. Jatkuvan oppimisen henkilöstön työpajassa erityisenä haasteena koettiin jatkuvan oppimisen heterogeeniset opiskelijaryhmät. Samassa ryhmässä on sekä tutkinto-opiskelijoita että avoimen ammattikorkeakoulun opiskelijoita, mikä on haaste pedagogisten ratkaisujen tekemiselle.

## Henkilöstön ja opiskelijoiden tarpeet huomioidaan tukipalveluiden kehittämisessä

Auditointihaastattelujen perusteella tukipalveluiden kehittämisessä huomioidaan sekä opiskelijoiden että henkilöstön tarpeet ja heiltä saatu palaute. Tukipalvelut keräävät säännöllisesti käyttäjäpalautetta ja kehittävät toimintaansa saamansa palautteen perusteella. Itsearviointiraportin mukaan Opiskelijan opas on esimerkki palautteen perusteella tehdystä kehittämistoimenpiteestä. Auditointihaastatteluissa kerrottiin myös esimerkki, jossa saadun palautteen perusteella Humakin neuvottelutiloihin laadittiin AV-laitteiden käyttöohjeet. Opiskelijoiden ja henkilöstön yhteistyönä on myös kehitetty ohjauksen ja valmennuksen malli, jonka tavoitteena on varmistaa, että kaikki opiskelijat saavat tasalaatuista ja -määräistä ohjausta. Lisäksi tukipalvelut reagoivat arjen toiminnassa saatuun välittömään palautteeseen. Haastattelussa tietohallinnon edustajat kertoivat seuraavansa tukipyyntöjä ja jos jostakin asiasta tulee toistuvasti tukipyyntöjä, selvitetään, onko juurisyy esimerkiksi toimimattomissa ohjeissa.

Sekä kansainvälisten opiskelijoiden että henkilöstön työpajoissa tuli esille, että Humakin tukipalvelut eivät ole tarjolla kattavasti englanniksi ja asiasta on annettu palautetta Humakille. Auditointihaastatteluissa tukipalvelujen edustajat kertoivat, että palautteeseen on reagoitu ja palveluita ja keskeistä materiaalia on rakenteilla myös englannin kielelle. Auditointiryhmä kannustaa Humakia jatkamaan tukipalveluiden kehittämistä kansainvälisiä opiskelijoita ja kansainvälistä henkilöstöä nykyistä paremmin palvelevaksi.

# 1.4 Korkeakoulun esimerkit onnistuneista kehittämistoimista

## - Korkeakoulun itsearviointi

## Pedagogisen kehittämisohjelman toteuttaminen

Vuosien 2021–2024 suurimpana onnistumisena voidaan pitää Osaamista kehittävä korkeakoulutus -kehittämisohjelman (OSKE) toteuttamista. Ohjelmassa on keskitytty mm. opiskelijaprofiilien, yhteisöllisten oppimisympäristöjen, valmennuksen ja ohjauksen laadun sekä AMK-tutkintojen opetussuunnitelmien kehittämiseen. Kehittämisessä hyödynnettiin palvelumuotoilun periaatteita. AMK-opiskelijapolun vaiheet ohjeineen koottiin visuaaliseen muotoon. Opiskelijoiden tarpeita selvitettiin opetushenkilöstölle ja opiskelijoille järjestettyjen osallistavien työpajojen, haastatteluiden ja kyselyiden avulla.

Seuraavassa avatataan tarkemmin opiskelijaprofiileita ja opetussuunnitelmauudistusta.

**Opiskelijaprofiilit**

OSKE-kehittämisohjelman tuloksena syntyi joustavia oppimispolkuja, jotka vastaavat opiskelijoiden monimuotoistuviin ja yksilöllistyviin tarpeisiin. Neljän opiskelijaprofiilin avulla voidaan ennakoida erilaisia ohjaustarpeita ja kohdentaa ohjausresursseja. Profiilien avulla muodostetaan myös valmennuksen pienryhmät, mikä mahdollistaa aiheiden ennakoivan ja oikea-aikaisen käsittelyn. Opiskelija, tunnistaessaan oman profiilinsa, voi tutustua erilaisiin etukäteen hänelle tarjottaviin ohjaus- ja tukimahdollisuuksiin. Kehitystyön aikana on myös tunnistettu opintojen suorittamisen “pullonkauloja”, ja näiden pohjalta rakennetaan parhaillaan ohjauksen ja oppimisympäristöjen kokonaiskuvaa tulevaa kehitystyötä varten.

**Opetussuunnitelmauudistus**

Viimeisimmän AMK-tutkintojen opetussuunnitelmauudistuksen lähtökohtana olivat tulevaisuuden työelämän osaamistarpeet, jatkuvan oppimisen entistä tiiviimpi integrointi tutkinto-opetukseen, vahvuusalojen välisen yhteistyön lisääminen, osaamiskärkien erityisosaamisen näkyväksi tekeminen ja erityisesti verkko-opetuksen laatutyö. Opetussuunnitelmatyö tehtiin yhdessä kaikkien vahvuusalojen kanssa. OPS-vastaavien ryhmä varmisti, että yhteisesti sovitut periaatteet tulivat kaikkien vahvuusalojen opetussuunnitelmiin. Pääpaino uudistuksessa oli sisällöissä ja rakenteellisessa uudistustyössä. Näiden lisäksi selkeytettiin opintojaksojen nimiä ja kuvauksia, lisäten opetussuunnitelman houkuttelevuutta eri kohderyhmille. Uudistuksen yhteydessä päivitettiin myös opiskelijoiden ohjeistuksia, kuten harjoittelu- ja arviointiohjeistukset sekä AHOT- ja työn opinnollistamisen ohjeet.

Uudistuksen tuloksena syntyi opetussuunnitelma, joka mahdollistaa opiskelijoiden joustavamman

liikkumisen eri koulutusten välillä. Samalla se mahdollistaa opetushenkilökunnan erikoistumisen ja tehokkaamman työn jakamisen, mikä näkyy opiskelijoille parempana opetuksen laatuna. Osana opetussuunnitelmauudistusta opiskelijoilla on mahdollista suorittaa osa suomenkielisestä AMK-tutkinnosta englanniksi. Myös kansainvälisyyttä tukevia opintojaksoja, kuten kulttuurienvälistä vuorovaikutusta, lisättiin osana uudistusta. Kansainvälistymisen tueksi otettiin käyttöön Global Talent -osaamismerkki, joka edellyttää vähintään kahden kuukauden opiskelu- tai harjoittelujaksoa ulkomailla.

Tutkintovastaavien ryhmä on jatkanut työtään uudistuksen jälkeen varmistaen opetussuunnitelmien tasaisen laadun.

## Opintojen edistymisen seurannan liikennevalomalli

Opiskelijoiden opintojen edistymisen seurantaa varten on luotu liikennevalot, jotka mahdollistavat varhaisen puuttumisen opintojen viivästymistapauksissa. Humakissa HOPS-valmentaja seuraa opiskelijoiden opintojen edistymistä kolme kertaa lukuvuodessa Kompassin avulla. Opiskelijat jaetaan opintojen edistymisen perusteella liikennevalomallin mukaisesti kolmeen ryhmään: 1) opiskelijan opinnot etenevät suunnitellusti aikataulussa (vihreä), 2) opiskelijan opintojen etenemisessä on havaittavissa hidastumista (keltainen) ja 3) opiskelijan opinnot eivät etene suunnitellusti (punainen). Katso tarkemmin Väläyksiä Humakista VI s. 59–61.

Opintojen etenemisen seurantaa tarkastellaan säännöllisesti tiimien tuloskorteilla, vahvuusalaryhmien kokouksissa ja Humak-tasoisesti koulutus- ja TKI-ryhmässä (KTR), joissa tilanteita käsitellään tarvittaessa vuosiryhmäkohtaisesti sekä sovitaan tarvittavista toimenpiteistä. Näin varmistetaan prosessin toteutuminen ja pystytään tekemään korjaavia liikkeitä mahdollisimman varhaisessa vaiheessa esim. tarjoamalla lisäohjausta ja opinto-ohjaajan palveluita.

## Opiskelijan opas

Kulju-projektin tuloksena (2020–2021) Humakin Wikistä siirryttiin WordPress-pohjaiseen Opiskelijan oppaaseen. Oppaaseen on koottu kaikki opiskelijoiden ohjeet ja lomakkeet, joita he tarvitsevat opintojen suorittamiseen Humakissa. Opas toimii myös opetushenkilöstön tietopankkina opiskeluun ja ohjaamiseen liittyvissä asioissa sekä ensisijaisena tallennuspaikkana niille dokumenteille ja ohjeille, jotka koskevat sekä opiskelijoita että opetushenkilöstöä. Opas on saatavilla julkisesti mahdollistaen myös opiskelupaikkaa harkitseville siihen tutustumisen. Oppaan myötä opiskelijoiden ohjeistukset ovat merkittävästi paremmin ja selkeämmin saatavilla.

# 2 Vaikuttava ja uudistava korkeakoulu

## - Auditointiryhmän arvio

*Arviointialueella II arvioidaan menettelytapoja, joilla johdetaan ja kehitetään yhteiskunnallista vuorovaikutusta, edistetään korkeakoulun tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminnan ja taiteellisen toiminnan vaikuttavuutta sekä tuetaan kokeilevaa toimintakulttuuria.*

## Arviointialue II on auditointiryhmän arvion mukaan tasolla hyvä.

Auditointiryhmän tunnistamat keskeiset vahvuudet ja kehittämissuositukset

**Vahvuudet**

- Humanistisen ammattikorkeakoulun toimintakulttuuri kannustaa henkilöstöä kokeiluihin kumppaneiden kanssa ja vahvistaa edellytyksiä luovaan ilmapiiriin.
- Humakilla on toimivia menettelytapoja tukea henkilöstön ja opiskelijoiden osaamisen hyödyntämistä ja verkostoitumista erityisesti TKI-toiminnassa.
- Humakin suhde sidosryhmiin on välitön ja avoin. Sidosryhmät tunnistavat Humakin vahvuudet korkeakoulutoimijana.

**Kehittämissuositukset**

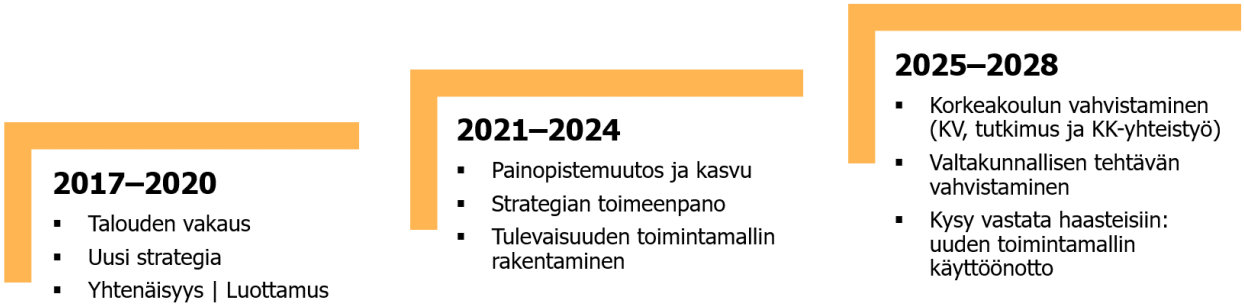
- Kansallisten ja kansainvälisten verkostojen ja kumppanuuksien johtamiselle ja hallinnoinnille tulee luoda selkeät ja yhtenäiset menettelytavat.
- Hyvän tieteellisen käytännön toteutumisen varmistamiseen liittyvät vastuut tulee määritellä ja kuvata nykyistä selkeämmin.
- Korkeakoulun vaikuttavuuden ja vuorovaikutuksen tueksi tulee määritellä nykyistä selkeämmät tavoitteet ja laatia vaikuttavuus- ja vuorovaikutussuunnitelma.

# 2.1 Yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen ja vaikuttavuuden johtaminen

## - Korkeakoulun itsearviointi

### Strategia johtamisen perustana

Humak uudisti strategiansa vuosille 2017–2020 korostaen kasvua, yhteistyötä ja tulevaisuuteen suuntautumista. Ammattikorkeakoulun tehtäväksi asetettiin valtakunnallisten toimialojen palveleminen ja osaamisen levittäminen sekä vaikuttavuuden lisääminen myös uusille ja rajapinta-aloille. Vuosien 2021–2030 strategia sekä kaudelle 2025–2028 tehtävä strategiapäivitys muodostavat jatkumon kohti entistä vaikuttavampaa korkeakoulua. Ensimmäisen strategiakauden (2017–2020) tavoitteena oli rakentaa uusi strateginen suunta, vakauttaa talous ja vahvistaa ammattikorkeakoulun yhtenäisyyttä. Kauden 2021–2024 tavoitteena on ollut kasvun ja painopistemuutoksen hallinta, uudistuneen strategian toimeenpano sekä uuden toimintamallin luominen. Tulevan strategiakauden tavoitteena on muun muassa tehostaa tutkimus- ja kehittämistoimintaa sekä vahvistaa korkeakoulua kumppanuuksien avulla. Strategiakausien portaat on kuvattu kuviossa 6.




Kuvio 6. Strategiakausien portaat.

### Strategian työkalut vaikuttavuuden rakentamiseksi

Humakin nykyinen strategia keskittyy vaikuttavuuden lisäämiseen, ja sen ydinajatuksena on vahvistaa osaamista sekä oman ammattikorkeakoulun sisällä että laajemmin yhteiskunnassa. Tämän tavoitteen saavuttamiseksi ja toiminnan ohjaamiseksi on luotu kahdeksan osaamiskärkeä (ks. Humakin strategia). Osaamiskärkien tavoitteena on vahvistaa Humakin toimialojen profiloitua osaamista, levittää tätä osaamista yhteiskunnassa ja työelämässä tunnistettuihin kehityskohteisiin sekä tuoda toimialojen osaamista osaksi Humakin toimintaa jatkuvan vuorovaikutuksen avulla.

Osaamiskärkitoiminnasta tehtiin itsearviointi syksyllä 2023. Tulosten perusteella osaamiskärjet ovat kehittyneet tavoitteiden mukaisiksi tunnistettaviksi osaamiskokonaisuuksiksi, vaikka niiden välillä onkin eroja kehityksen tasossa, ja keskinäisessä yhteistyössä parannettavaa. Myös tulosmittareiden osalta (tutkinto- ja opiskelijamäärät, jatkuvan oppimisen opintopisteet sekä TKI- ja liiketoiminnan volyymit) havaittiin vaihtelua niiden vaikuttavuudessa. Itsearvioinnin perusteella osaamiskärkien määrä, läpileikkaavien teemojen ja mahdollisesti nousevien alojen merkitys arvioidaan uudelleen tulevalle sopimuskaudelle.

Osaamiskärkien toiminnan kehittämisen tueksi on otettu käyttöön tuoteperhemalli. Mallilla tarkoitetaan kunkin osaamiskärjen ympärille rypästyvää TKI- ja koulutustoimintaa sekä jatkuvan oppimisen ja liiketoiminnan tuotteita. Malli perustuu TKI-toiminnan ja työelämäkumppanuuksien kanssa kehitettävään osaamiseen, jota hyödynnetään uusien koulutustuotteiden ja liiketoiminnan rakentamisessa. Tätä tietoa hyödynnetään myös tutkintokoulutusten kehittämisessä.

## Johtamisjärjestelmä ja vastuut

Yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen johtaminen tapahtuu strategian mukaisesti käyttäen siitä johdettuja työkaluja ja organisaation sovittuja vastuita. Strategisesta johtamisesta ja yhteiskunnallisesta vaikuttamisesta vastaa viime kädessä hallitus, joka hyväksyy strategia-asiakirjat sekä talous- ja toimintasuunnitelman (TTS). Vaikuttamistyön, kumppanuuksien ja vuorovaikutuksen operationaalisesta johtamisesta vastaa rehtori apunaan johtoryhmä. Yksikkötasolla koulutusjohtajat vastaavat koulutukseen ja tutkimus- ja kehittämistoimintaan liittyvästä yhteiskunnallisesta vuorovaikutuksesta. Yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen johtamista tukee viestinnän tiimi.

Johtamisen sekä laatutyön ja toiminnan ohjauksen periaatteet on tarkemmin kuvattu laatu- ja toiminnanohjauksen käsikirjassa (LATO). Sieltä löytyvät myös Humakin yhteiskunnallisen vaikuttavuuden lähtökohdat ja vaikuttavuuden arvioinnissa käytettävät mittarit. Toiminnan tavoitteet tarkistetaan ja linjataan vuosittain TTS:n laadinnan yhteydessä. Tällöin tehdään myös toimintaympäristön analyysiä ja tarkennetaan strategian toteutumisen tavoitteet ja mittarit. Laajemmin toimintaympäristön muutoksia analysoidaan strategia- ja opetussuunnitelmatyön yhteydessä. Jatkuvaa toimintaympäristön analyysiä tehdään TKI-toiminnan yhteydessä. Humakin ydinprosessien vaikuttavuustarkastelu perustuu IOOI-menetelmään: input (panos), output (tuotos), outcome (vaikutus) ja impact (vaikuttavuus). Laadunhallinnan keskeiset lähtökohdat ydintoiminnoissa esitetään kuvioina LATO-käsikirjassa.

Yhteiskunnallinen vuorovaikutus rakentuu normaalin toiminnan ja johtamisen kautta vahvuusalojen sekä osaamiskärkien tiiviissä vuorovaikutuksessa työelämän ja työelämäkumppaneiden kanssa. Aiemmin Humakissa toimi työelämän neuvottelukunta, mutta se lopetettiin toimimattomana konseptina. Päivitetyn strategian toimeenpanon yhteydessä asiaa tarkastellaan uudelleen, kun strategiset tavoitteet on päivitetty. Tulevalle sopimuskaudelle tullaan laatimaan myös vaikuttavuus- ja vuorovaikutussuunnitelma, jonka tavoitteena on auttaa asian suunnitelmallisessa edistämisessä.

| Vahvuudet | Kehittämiskohteet |
| --- | --- |
| Sopimuskaudet ylittävä toiminnan kehittämisen malli (strategiakausien jatkumo) | Vaikuttavuussuunnitelman laatiminen vaikuttavuustyön tueksi |
| Vaikuttavuutta rakentavat toiminnalliset työkalut: osaamiskärjet ja tuoteperhemalli | Osaamiskärkien määrän arviointi ja toimintamallin kehittäminen |
| TKI-toiminnan kautta rakentuva kiinteä yhteys työelämään | Työelämälähtöinen ”Advisory board” |

# 2.1 Yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen ja vaikuttavuuden johtaminen

## - Auditointiryhmän arvio

### Yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen ja vaikuttavuuden kehittämistä tukisi vaikuttavuus- ja vuorovaikutussuunnitelma

Humanistinen ammattikorkeakoulu on strategiassaan määritellyt vaikuttavuustavoitteeksi vahvistaa osaamista sekä oman ammattikorkeakoulun sisällä että laajemmin yhteiskunnassa. Toiminnan ohjaamiseksi Humak on määritellyt kahdeksan osaamiskärkeä. Osaamiskärkien tueksi on otettu käyttöön tuoteperhemalli, jonka avulla pyritään hallitsemaan ja kehittämään osaamiskärkiin kytkeytyvää TKI- ja koulutustoimintaa sekä jatkuvan oppimisen ja liiketoiminnan tuotteita. Humak teki itsearvioinnin osaamiskärkitoiminnastaan syksyllä 2023. Itsearvioinnin tulosten mukaan osaamiskärjet ovat kehittyneet eri tahtiin ja myös yhteistyössä osaamiskärkien välillä arvioitiin olevan parannettavaa. Auditointihaastattelujen sekä auditointiryhmälle toimitetun ennakkoaineiston perusteella osaamiskärkien ja tuoteperheiden omistajuus ja tätä kautta johtaminen jäi osittain epäselväksi. Auditointiryhmä suosittelee Humakia tarkentamaan vastuu- ja johtamissuhteita osaamiskärkien ja tuoteperheiden hallinnoinnissa ja kehittämisessä.

Haastattelujen perusteella yhteiskunnalliselle vuorovaikutukselle ei ole määritelty systemaattisesti tavoitteita. Yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen vastuut on määritelty organisaation eri tasoilla. Strategisesta johtamisesta ja yhteiskunnallisesta vaikuttamisesta vastaa viime kädessä Humakin hallitus. Auditointihaastattelujen perusteella hallitus keskittyy työskentelyssään lähinnä strategian toimeenpanon seurantaan, jolloin vaikuttavuuden johtaminen jää vähäisemmälle huomiolle. Vaikuttamistyön, kumppanuuksien ja vuorovaikutuksen operationaalisesta johtamisesta vastaa rehtori apunaan johtoryhmä. Yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen ja vaikuttavuuden kehittämisen tueksi on suositeltavaa laatia vaikuttavuus- ja vuorovaikutussuunnitelma. Myös Humak on tunnistanut vaikuttavuus- ja kehittämissuunnitelman laatimisen kehittämiskohteekseen.

### Humakin tulee kirkastaa yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen tavoitteiden ja strategian välistä yhteyttä

Humak pyrkii hyödyntämään eri toimintojen kautta toteutuvaa yhteiskunnallista vuorovaikutusta kokonaisstrategian tavoitteiden saavuttamiseksi. Humakissa strategia jalkautetaan osallistamalla henkilöstöä eri keinoin, kuten säännöllisesti järjestettävillä kehittämispäivillä ja aamukahveilla, joiden aikana strategiaa käsitellään eri näkökulmista. Haastattelujen ja työpaja-aineiston perusteella henkilöstö tunnistaa hyvin Humakin strategian. Alastrategiat laaditaan päästrategiasta lähtien ja niitä käytetään operatiivisen toiminnan ohjaamiseen.

Humak kerää tietoa yhteiskunnallisesta vaikuttavuudesta muun muassa seuraamalla valmistuneiden opiskelijoiden urapolkuja ja heidän työelämävaikutuksiaan. Kerätty tieto ohjaa Humakin kehittämistoimia ja strategian uudistamista. Haastattelujen ja auditointiaineiston perusteella hallituksella ja korkeakoulun johdolla ei kuitenkaan ole selvää yhteistä näkemystä Humakin yhteiskunnallisista vaikuttavuustavoitteista eikä menettelyjä vaikuttavuuden arvioimiseksi. Auditointiaineiston ja tehtyjen haastattelun perusteella auditointiryhmä suosittelee Humakia selkeyttämään ja kirkastamaan yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen tavoitteiden ja strategian välistä yhteyttä.

Humakissa tulevaisuuteen liittyvää ennakointia tehdään erityisesti taloudellisen ja toimialakohtaisen ennakoinnin kautta. Opiskelijoiden työllistymisestä kerätään toimialakohtaista ja aluetasoista tietoa. Ennakkoaineiston ja haastattelujen perusteella auditointiryhmä ei saanut näyttöä siitä, miten Humak hyödyntää toimintaympäristön analyysia systemaattisesti ja kattavasti toimintansa suuntaamisessa. Auditointiryhmä suosittelee Humakia kehittämään menettelytapoja toimintaympäristöstä saatavan tiedon systemaattiseen keräämiseen ja prosessoimiseen päätöksenteon tueksi.

# 2.2 Vaikuttava tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminta sekä taiteellinen toiminta

## - Korkeakoulun itsearviointi

### Eettinen, avoin ja vastuullinen TKI-toiminta

Humakissa harjoitettava avoin TKI-toiminta varmistaa, että tiedon ja osaamisen jakaminen on tehokasta ja laajalti saatavilla. ”Avoin TKI-toiminta Humakissa” -opas ohjaa henkilöstöä avoimuuden edistämisessä. Humak on sitoutunut avoimen tieteen ja tutkimuksen edistämiseen noudattamalla toiminnassaan avoimen tieteen ja tutkimuksen julistuksen 2020–2025 linjauksia ja suosituksia (esim. TENK-ohjeistukset, HTK ja Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet). Humakin TKI-toiminnan avoimuuden periaatteet on hyväksytty Humakin johtoryhmässä.

Humakiin on laadittu kestävän kehityksen ohjelma vuonna 2023, ja sen pohjalta on tehty tiekartta kestävän ja vastuullisen TKI-toiminnan toteuttamiseksi. Humak on sitoutunut sopimukseen tutkimuksen, tutkijoiden ja tutkimusorganisaatioiden arvioinnin uudistamisesta (CoARA). Humakissa toimii eettinen toimikunta, jonka vastuulla on mm. kehittää ja uudistaa eettisiä periaatteita ja ohjeistuksia opiskelun, opetuksen ja TKI-toiminnan osalta. Esim. eettiset ohjeet päivitettiin vuonna 2023 toimikunnan toimesta. Avoimelle TKI-toiminnalle on järjestetty tukipalvelut.

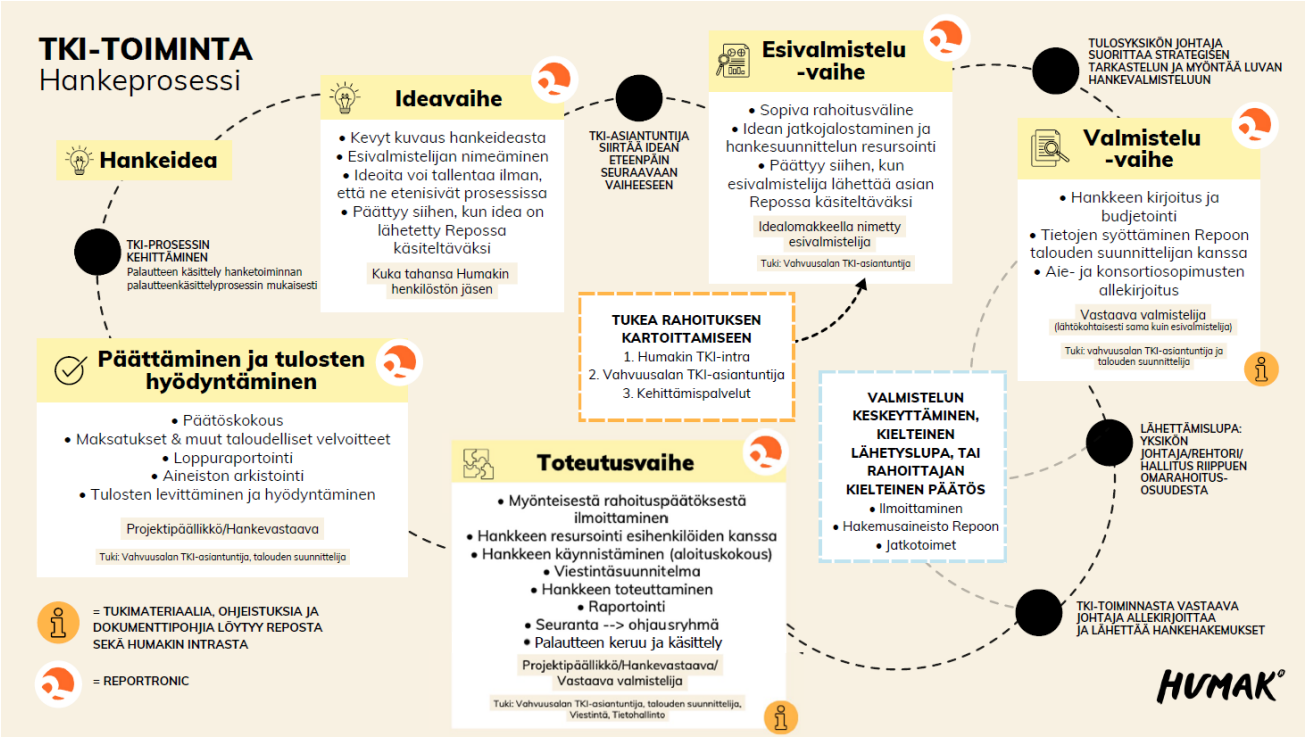
Tutkimusetiikka on olennainen osa AMK- ja YAMK-opintojen menetelmäopetusta ja opinnäytetyöopastusta. Humakissa noudatetaan ARENE ry:n hyväksymiä ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettisiä suosituksia ja ”Opinnäytetyön eettiset suositukset – muistilistat opiskelijalle ja ohjaajalle” -dokumenttia. Myös opinnäytetöiden plagioinnin tarkastuksesta huolehditaan. Humak on pääkaupunkiseudun ihmistieteiden eettisen toimikunnan jäsenorganisaatio omaten selkeän tutkimuslupakäytännön ammattikorkeakoulun omien tai sen henkilöstöön liittyvien ehtojen osalta.

Avoimen TKI-toiminnan tavoitteiden mukaisesti pyritään käyttämään mahdollisimman paljon avoimia julkaisukanavia. Vuonna 2022 Humakin julkaisuista 92 % oli avoimesti saatavilla.

### Vaikuttava TKI-toiminta Humakissa

Vaikuttavuustavoitteita ammattikorkeakoulun TKI-toiminnalle määrittävät ensisijaisesti strategia ja sen pohjalta laaditut ohjaavat dokumentit (esim. Humakin TKI-strategia ja kestävän kehityksen ohjelma). Vaikuttavuuden puitteita luovat myös ammattikorkeakoululaki ja OKM:n kanssa solmittu sopimus. Strategiset dokumentit on laadittu ammattikorkeakoulun yhteiskunnallisen tehtävän ja arvopohjan kautta. Kaikki hanketoiminta arvioidaan strategisten tavoitteiden pohjalta

jo ennen suunnitteluluvan myöntämistä. Hankeprosessilla taataan, että vaikuttavuus huomioidaan jo resursseja suunnattaessa (ks. kuvio 7).




Kuvio 7. Humakin hankeprosessi.

TKI-toiminnan ammattikorkeakoulutasoinen kehittämistyö ja sen koordinointi on keskitetty kehittämispalveluihin. TKI-kehittämisryhmä tukee tulosyksiköitä TKI-toiminnan strategisessa kehittämisessä, tavoitteiden saavuttamisessa ja laadun kehittämisessä. Koko ammattikorkeakoulua koskevat TKI-linjaukset päätetään Koulutus- ja TKI-ryhmässä (KTR), josta ne jalkautetaan tulosyksiköihin. TKI-toimintaa kehitetään jatkuvasti esimerkiksi henkilöstölle suunnatuilla koulutuksilla ja yhteisellä materiaalituotannolla (esim. asiakirjat, laskentamallit, sopimukset).

TKI-toiminnan vaikuttavuutta seurataan ja mitataan kolmella tasolla. Hankesalkun osalta seurataan hankkeiden määrää, taloudellista etenemistä, toiminnallista etenemistä ja hakemusten läpimenoprosentteja. Määrälliset mittarit ilmaisevat kykyä vastata rahoitusohjelmien vaikuttavuustavoitteisiin. Hanketoiminnan etenemistä seurataan KTR-ryhmässä sekä operatiivisella tasolla hankkeiden ohjausryhmissä. Strategisella tasolla TKI-toiminnan vaikuttavuutta seurataan Humakin hallituksessa. Talous- ja toimintasuunnitelma (TTS) ohjaa vuosittaista toimintaa. Kokonaisuutta seurataan kaksi kertaa vuodessa tehtävän TKI-toiminnan strategisen katsauksen avulla, joka sisältää seurannan ja kehittämisehdotukset. Lisäksi resursseja suunnataan vaikuttavuutta parantavaan ennakointityöhön sekä hanketasolla että erilaisten ennakointifoorumien mm. hallituksen tulevaisuusseminaarit kaksi kertaa vuodessa. Esimerkkejä hanketoimintaa sekä toimialoja ennakoivasta tutkimuksesta ovat:

- Viittomakielibarometri 2020

- Tulkkausalan tulevaisuudennäkymät
- Tekstitysbarometri 2021
- Yhteisöpedagogien työmarkkinat, muuttuvat toimintaympäristöt ja tulevaisuuden osaamistarpeet
- Joustavasti ja kokeillen – Selvitys nuorisotyötä tekevien järjestöjen digitalisaatiosta
- ”Parempi vaihtoehto kuin 80-luvun Suomi”? Nuorisotyön tekijät, paikat ja ympäristöt vuonna 2030
- Kulttuurituottajien työmarkkinat, muuttuvat toimintaympäristöt ja tulevaisuuden osaamistarpeet
- Innotutka
- European Cultural and Creative Industries Policy Platform (EKIP)

Viestinnällä on keskeinen rooli kaikessa TKI-työssä. Tuloksista viestitään esimerkiksi julkaisujen kautta, joiden osalta Humak on ollut jo vuosia kokoonsa nähden ammattikorkeakoulukentän aktiivisimpien julkaisijoiden joukossa. Humakin intranet-sivustolta löytyy kattava ohjeistus hankkeiden viestintään. Hankeviestintä on monipuolista, kattaen sekä sisäisen viestinnän hankkeessa työskentelevien ja sidosryhmien välillä että ulkoisen viestinnän, jonka avulla hankkeen tavoitteet, tulokset ja tapahtumat tuodaan yhteiskunnan tietoisuuteen.

| **Vahvuudet** | **Kehittämiskohteet** |
| --- | --- |
| TKI-toiminnan johtaminen strategisten vaikuttavuustavoitteiden kautta (IOOI-malli) | TKI-toiminnan vaikuttavuusmittariston edelleen kehittäminen erityisesti laadullisten mittareiden osalta |
| TKI-toiminnan vaikuttavuudesta viestiminen ja viestinnän yhdistäminen ammattikorkeakoulun kokonaisviestintään (esim. Väläyksiä Humakista, Humakin tarinallinen vuosikertomus) | Osaamiskärkien kytkeminen ekosysteemeihin ja laajempiin ilmiökokonaisuuksiin |
| Toimialoja ennakoiva TKI-työ, jolla rakennetaan pitkän linjan vaikuttavuutta ja tuetaan päätöksentekoa | TKI-kumppanuuksien systemaattinen rakentaminen |

# 2.2 Vaikuttava tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminta sekä taiteellinen toiminta

## - Auditointiryhmän arvio

### Humakin vahva arvopohja ohjaa strategiaa ja siitä johdettujen TKI-toiminnan tavoitteiden asettamista

Humakin yhteiskunnallinen tehtävä ja vahva arvopohja ovat ohjanneet strategiaa ja siitä johdettujen TKI-toiminnan tavoitteiden ja vaikuttavuustavoitteiden asettamista. Arvopohjan kytkeminen tavoitteisiin on luontevaa ja tunnusomaista Humakille. Auditointihaastatteluissa vahvistui, että arvopohja tunnistetaan ja jaetaan koko korkeakouluyhteisössä sekä Humakin sidosryhmissä.

Auditointiryhmä sai auditointiaineiston ja haastattelujen perusteella vahvaa näyttöä siitä, että Humakin TKI-toiminnan hankeprosessi on selkeästi kuvattu ja käytännön toiminnassa noudatetaan kattavasti sovittuja menettelytapoja. Prosessiin sisältyvissä idea-, esivalmistelu- ja valmisteluvaiheissa arvioidaan hankkeen osuvuutta Humakin strategiaan ja määritellään valmistelun vastuutahot prosessin etenemisen varmistamiseksi. Haastattelujen perusteella Humak mahdollistaa opettajien osallistumisen TKI-toimintaan joustavasti, mikä myös tukee ja vahvistaa heidän haluaan ideoida uusia hankkeita. Auditointiryhmä sai haastatteluissa näyttöä siitä, että opettajat hyödyntävät hankkeiden tuloksia opetuksessaan tuomalla hankkeiden tuottamaa tietoa opetukseen. Opettajat tuottavat vuosittain merkittävän määrän julkaisuja, mikä edistää tiedon leviämistä myös laajemmalle yhteiskuntaan ja tukee siten Humakin toiminnan vaikuttavuutta.

TKI-toiminnan vaikuttavuudelle asetetut tavoitteet linkittyvät strategiaan ja niistä johdettuihin dokumentteihin. Humakin strategian ydin on osaamisen vahvistaminen kolmella eri osa-alueella, joita ovat TKI-toiminnan vaikuttavuuden vahvistamiseen liittyvä osaaminen, vahvuusaloihin ja osaamiskärkiin liittyvä yhteisöllinen osaaminen sekä henkilöstön yksilötasoinen osaaminen. Humakilla on selkeästi kuvatut mittarit ja menettelyt TKI-toiminnan vaikuttavuuden määrällisten tavoitteiden seurantaan ja arviointiin. Kehittämiskohteeksi Humak on tunnistanut laadullisten mittarien kehittämisen TKI-toiminnan vaikuttavuuden arviointiin. Auditointiryhmä kannustaa Humakia kehittämään tavoitteiden saavuttamisen seurantaa tukevaa mittaristoa erityisesti laadullisten mittareiden osalta.

Humakin tuottama tutkimus- ja ennakointitieto on hyödynnettävissä niin korkeakoulun oman TKI-toiminnan kehittämisessä kuin laajemmin osana yhteiskunnallista vaikuttavuutta. Humakin tavoitteena on tuottaa uutta tietoa ja innovaatioita, jotka parantavat yhteiskunnan toimintaa. Humakin viestinnällä on keskeinen rooli uuden tiedon levittämisessä niin ammattikorkeakoulun sisällä, sidosryhmille kuin laajemmin yhteiskuntaan. Auditointihaastattelujen perusteella

henkilöstö tunnistaa hyvin viestinnän roolin ja merkityksen.

## Humakilla kattavat ohjeet hyvän tieteellisen käytännön varmistamiseksi

Itsearviointiraportin mukaan Humak on sitoutunut sopimukseen tutkimuksen, tutkijoiden ja tutkimusorganisaatioiden arvioinnin uudistamisesta (CoARA). Humakissa toimii eettinen toimikunta, jonka vastuulla on kehittää ja uudistaa opiskelun, opetuksen ja TKI-toiminnan eettisiä periaatteita ja ohjeistuksia. Avoimelle TKI-toiminnalle on järjestetty tukipalvelut, ja tutkimusetiikka on kiinteä osa AMK- ja YAMK-opintojen menetelmäopetusta ja opinnäytetyöohjausta. Humak noudattaa ARENE ry:n hyväksymiä ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettisiä suosituksia.  Opinnäytetöiden plagioinnin tarkastuksesta huolehditaan kattavasti ja tähän liittyvät menettelyt on kuvattu selkeästi. Myös Humakin noudattama tutkimuslupakäytäntö ja tähän liittyvä prosessi on kuvattu tarkoituksenmukaisesti.

Humak on sitoutunut avoimen tieteen ja tutkimuksen edistämiseen. Auditointiaineiston ja -haastattelujen perusteella avoimen tieteen ja tutkimuksen periaatteet ovat kattavasti henkilöstön tiedossa ja niihin on sitouduttu.

Auditointihaastatteluissa auditointiryhmä sai vahvistusta siitä, että Humakilla on kattavat ohjeet hyvän tieteellisen käytännön varmistamiseksi. Sen sijaan eettisen toimikunnan sekä korkeakoulun johdon roolit ja vastuut hyvän tieteellisen käytännön toteutumisen varmistamiseksi olivat haastattelujen perusteella henkilöstön jäsenille epäselvät. Auditointiryhmä suosittelee Humakia määrittelemään ja kuvaamaan hyvän tieteellisen käytännön toteutumisen varmistamiseen liittyvät vastuut nykyistä selkeämmin.

# 2.3 Uudistumista edistävä toimintakulttuuri

## - Korkeakoulun itsearviointi

Humakissa rakennetaan yhdessä opiskelijoiden, henkilöstön ja kumppaneiden kanssa inhimillistä maailmaa, joka huomioi yksilön ja yhteisöjen tarpeet kestävällä tavalla. Tavoitteena on uudistua rohkeasti, onnistua yhdessä sekä kannustaa ja innostaa Humakin toimijoita. Toiminnan lähtökohtina ovat osaamiskärjet ja vahvuusalat. Uudistumista edistävä toimintakulttuuri on Humakille yhteinen asia yhdistäen sen laajemmin ympäröivään yhteiskuntaan. Yhteistyöverkostojen hallinnointi tapahtuu johtamisjärjestelmän ja sovittujen vastuiden puitteissa. Rehtori vastaa ammattikorkeakoulujen yhteisistä strategisista verkostoista, kun taas johtajat vastaavat omien vastuualueidensa verkostoista. Humakin strategian mukaisesti vahvuusalat ovat aktiivisesti osa verkostotoimintaa, ja osaamiskärkiyliopettajilla on keskeinen rooli verkostojen rakentajina.

## Osallistava toimintakulttuuri ja hyvien käytäntöjen jakaminen uudistumisen lähtökohtana

Humakin toimintakulttuuri lähtee henkilöstöstä. Hyviä käytäntöjä ja tietoa jaetaan aktiivisesti eri foorumeilla, kuten joka viikko järjestettävissä aamukahvitilaisuuksissa, kehittämisryhmissä sekä kahdesti vuodessa pidettävillä yhteisillä henkilöstöpäivillä. Päivät on suunniteltu luomaan yhteistä tilannekuvaa, osallistamaan henkilöstöä yhteiseen kehittämiseen ja edistämään parhaiden käytäntöjen jakamista ammattikorkeakoulun sisällä.

Opiskelijat ovat olennainen osa korkeakouluyhteisöä, ja heillä on mahdollisuus osallistua erilaisiin toimielimiin ja ryhmiin aina Humakin hallituksesta lähtien. Opiskelijakunnan edustajat tapaavat säännöllisesti Humakin johtoa. Opiskelijoita osallistetaan aktiivisesti toimintaa ohjaavien dokumenttien, kuten strategiatyön, opetussuunnitelmatyön ja ohjelmien laatimisen valmisteluun. He ovat myös tärkeä osa TKI-toimintaa niin oppijoina kuin uuden osaamisen tuottajina.

Henkilöstölle ja opiskelijoille on tarjolla aloite- ja laatukanava, jonka kautta he voivat antaa kehitysideoita ja aloitteita toiminnan kehittämiseksi tai ilmoittaa arjen laatuteoista. Aloitteille on laadittu systemaattinen käsittely- ja seurantaprosessi.

Myös alumnit ovat tärkeä osa Humakia. Alumnityöryhmä mahdollistaa aktiivisen yhteistyön alumneja arvostaen. Vuonna 2023 pilotoitu Humentor-mentorointimalli tukee opiskelijoiden ja alumneiden välistä yhteistyötä sekä yhteistyötä työelämän kanssa. Säännölliset alumnitapaamiset ja ajantasainen tiedottaminen alumneille uutiskirjeen, sosiaalisen median ja henkilökohtaisten kontaktien kautta ylläpitävät vahvaa yhteyttä. Alumnirekisteriin kuuluu tällä hetkellä noin 6200 alumnia.

Lähiyhteisön ohella Humak on tiiviissä yhteistyössä sidosryhmiinsä sekä opetuksessa että TKI-

toiminnassa. Lähtökohtana on profiilin mukaisen osaamisen tuominen sidosryhmien käyttöön. Humak on myös mukana useissa alueellisissa yhteistyöverkostoissa, osaamiskeskittymissä ja ekosysteemeissä, kuten esimerkiksi Turun kulttuurikampus, Jyväskylän Suomalainen musiikkikampus sekä Itä-Suomen hyvinvointiekosysteemi. Vuodesta 2024 alkaen yhteistyötä rakennetaan Pirkanmaan alueen osaamis- ja kehittämisyhteisöjen kanssa samalla kun koulutustoimintaa laajennetaan alueella.

Humak toimii valtakunnallisesti ja se toimii laajemmissa toimialakohtaisissa verkostoissa. Merkittäviä verkostoja ovat mm. Nuorisotutkimusseura, järjestöjen valtakunnalliset verkostot eri toimialoilla sekä kuurojen ja tulkkausalan yhteisöt sidosryhmineen. Kansainväliset verkostot rakentuvat strategian mukaisesti vahvuusaloilta käsin, joista esimerkkeinä:

- Järjestö- ja nuorisotyön verkosto Socnet, joka koostuu eurooppalaisista sosiaalialan korkeakouluttajista
- Tulkkauksen kansainvälisen maisteriohjelman EUMASLI-verkosto (Magdeburg-Stendal University of Applied Sciences ja Herriot-Watt University) sekä siihen niveltyvä sidosryhmäverkosto
- Kulttuurituotannon ENCATC-verkosto (The European network on cultural management and policy)

Merkittävänä uutena verkostona toimii Horizon+ -hankkeen tuloksena syntynyt EKIP-verkosto. Lisäksi Humak on mukana Eurooppa-yliopistokonsortion haussa, jossa yhdeksän eri kumppanuuskorkeakoulun yhteiset tutkimusteemat liittyvät nuorten tulevaisuuden elin oloihin ja mahdollisuuksiin.

## Kokeileva Humak

Humakissa kokeilukulttuurin periaatteet ovat läsnä sekä TKI-toiminnassa että koulutuksessa. Opiskelijat tutustuvat kokeiluihin ja innovatiiviseen kehittämiseen ensisijaisesti osallistumalla korkeakoulun yhteisiin innovaatio-opintoihin ja hanketoimintoihin. Nämä periaatteet ovat myös keskeinen osa opinnäyteopintoja ja läpäisevät kaiken koulutuksen. TKI-toiminnassa kokeilukulttuuria edistetään viemällä hankkeiden suunnittelu ja innovointi mahdollisimman lähelle toimijoita osaamiskärkityön avulla. Hankkeiden suunnittelun yhteydessä lehtorit voivat huomioida hanketoiminnan erilaiset mahdollisuudet opetuksessa ja luoda erilaisia kokeilualustoja hankkeille.

Humakin toimialat ovat monipuolisia ja niillä on annettavaa useille yhteiskunnan sektoreille. Tavoitteena onkin tuottaa uusia ratkaisuja yhteiskunnan tarpeisiin poikkialaisesti ja rakentaa toimintaa, jossa yhdistyvät koulutus, TKI-toiminta sekä aluekehitystyö. Humak on esimerkiksi luonut kulttuurisia innovaatioita meriteollisuudelle, kehittänyt uusia viestintäratkaisuja uhanalaisten eläinlajien suojeluun ja löytänyt uusia kommunikaatiomuotoja tilanteisiin, joissa ihmisten välinen vuorovaikutus kohtaa kielimuureja. Tämä edellyttää myös rohkeutta pitää joitakin asioita avoimina, sillä joskus puoliksi suunniteltu voi avata mahdollisuuksia uuden

löytämiseen. Yksi Humakin vahvuuksista onkin ennakkoluulottomuus ja avoimuus uusille kumppanuuksille sekä uudenlaiselle yhteistyölle.

| **Vahvuudet** | **Kehittämiskohteet** |
| --- | --- |
| Laaja ja kattava yhteistyöverkosto | Yhteistyöverkostojen ja kumppanuuksien rakentaminen ja hallinnointi |
| Rohkeus uusiin kokeiluihin | Yrityskumppanuuksien laajentaminen ja kehittäminen |
| Osallistava toimintakulttuuri | Työelämätoimijoiden systemaattisempi osallistaminen ammattikorkeakoulun kehittämiseen |

# 2.3 Uudistumista edistävä toimintakulttuuri

## - Auditointiryhmän arvio

### Humakin osallistava toimintakulttuuri kannustaa kokeiluihin kumppaneiden kanssa

Itsearviointiraportissaan Humak kiteyttää, että se rakentaa opiskelijoiden, henkilöstön ja kumppaneiden kanssa yhteistä maailmaa, joka huomioi yksilön ja yhteisöjen tarpeet kestävällä tavalla. Toiminnan lähtökohtana ovat osaamiskärjet ja osaamisalat ja tavoitteena rohkea uudistuminen, yhdessä onnistuminen sekä Humakin toimijoiden innostaminen ja kannustaminen.

Osallistava toimintakulttuuri on keskeinen osa Humakin toimintaa. Henkilöstön työpajoissa ja haastatteluissa Humakin toimintakulttuuria kuvattiin ketteräksi, kannustavaksi ja sallivaksi. Henkilöstön kokemuksen mukaan uusiin avauksiin suhtaudutaan avoimesti ja niihin kannustetaan. Henkilöstön aamukahveilla ja digipeda-aamukahveilla esitellään koulutukseen ja TKI-toimintaan liittyviä onnistumisia ja hyviä käytänteitä sekä jaetaan myös tietoa toimintaa koskevista päätöksistä. Henkilöstötyöpajoissa yhteistä toimintakulttuuria vahvistavana tekijänä tuotiin esille esimerkinomaisesti uusien opetussuunnitelmien laatiminen siten, että prosessiin osallistui laajasti eri kampusten ja yksiköiden henkilöstöä. Sisällöllisten ja pedagogisten asioiden lisäksi pohdittiin myös opetussuunnitelmien toteutusvaihetta.

Opiskelijakunta HUMAKOn haastattelussa Humakin toiminnan vahvuuksiksi mainittiin arvopohjaisuus, joustavuus, yhdenvertaisuus, inhimillisyys sekä ilmapiiri, joka kannustaa toiminnan kehittämiseen. Humakilla on menettelytapoja tukea opiskelijoiden verkostoitumista ja osaamisen hyödyntämistä. Itsearviointiraportista sekä auditointihaastatteluissa kävi ilmi, että opiskelijoilla on mahdollisuus osallistua Humakin toimielintyöskentelyyn. Tässä roolissa he ovat tuoneet esiin opiskelijanäkökulmaa muun muassa strategia- ja tutkintosääntövalmisteluihin sekä muiden ohjaavien dokumenttien laadintaan.

Itsearviointiraportin ja auditointihaastatteluiden mukaan Humak toteuttaa TKI-strategiaan ja osaamiskärkiin perustuvaa hanketoimintaa kumppaneidensa ja sidosryhmiensä kanssa. Sidosryhmähaastattelujen perusteella erilaisten hankkeiden ideointi ja toteuttaminen Humakin kanssa on aktiivista ja hankkeen päätyttyä etsitään usein yhdessä jatkorahoitusta. Haastateltavat kuvasivat yhteistyössä tehtävän hanketoiminnan vahvuuksiksi Humakin kokemusta ja idearikkautta hanketyöstä, hankkeiden laajaa skaalaa, toiminnan dynaamisuutta ja luovuutta sekä opiskelijoiden osallistumista hanketoimintaan osana opintojaan. Kehittämiskohteena mainittiin tarve toiminnan tutkimuksellisen otteen vahvistamiselle laajemmin henkilöstössä.

Humakin TKI-toimijoiden haastattelun mukaan sidosryhmät osallistuvat hankkeiden suunnitteluun ja toteutukseen aktiivisesti. Sidosryhmäviestinnän koettiin toimivan hyvin ja kohdentuvan tavoiteltaviin kohderyhmiin. Esimerkkeinä sidosryhmien kanssa toteutetuista ajankohtaisista

kokeiluista ja hankkeista mainittiin Suomi-Viro-musiikkiviennin kehittämishanke, rauniolinnakohteiden elvyttämishanke sekä syrjäytymisvaarassa olevien miesten aseman parantamiseen liittyvä hanke.

## Humak on laajentamassa kansainvälisiä yhteistyöverkostojaan

Itsearviointiraportin mukaan Humak on mukana useissa alueellisissa, valtakunnallisissa ja toimialakohtaisissa yhteistyöverkostoissa, osaamiskeskittymissä ja ekosysteemeissä, jotka kytkeytyvät Humakin aloihin. Näistä esimerkkejä ovat Itä-Suomen hyvinvointiekosysteemi ja Turun kulttuurikampus. Johdon haastattelussa kerrottiin, että Humak on vuonna 2024 laajentamassa toimintaansa Tampereelle, jossa yhteistyökumppaneina tulevat olemaan muun muassa Pirkanmaan osaamis- ja kehittämisyhteisöt.

Kansainvälisten verkostojen hyödyntämisestä Humakin toiminnan kehittämisessä ei auditoinnin aikana saatu vahvaa näyttöä. Itsearviointiraportissa ja haastatteluissa kansainvälisistä yhteistyöverkostoista esimerkkeinä mainittiin kulttuurituotannon ENCATC-verkosto, tulkkauksen kansainvälisen maisteriohjelman EUMASLI-verkosto sekä järjestö- ja nuorisotyön verkosto Socnet. Johdon haastattelun mukaan Humakin kansainvälisten kumppanuuksien kartan laadinta ja kansainvälisten verkostojen laajentaminen ovat parhaillaan suunnitteilla.

## Sidosryhmäsuhteiden ja yhteistyöverkostojen hallinnointia tehostettava

Sidosryhmähaastattelun perusteella Humakin suhde sidosryhmiin on välitön ja avoin, ja sidosryhmät tunnistavat hyvin Humakin vahvuudet korkeakoulutoimijana. Sidosryhmien tarpeita selvitetään sekä haastatteluilla että monitasoisessa jatkuvassa vuorovaikutuksessa, mikä korostuu Humakille tyypillisenä toimintatapana. Auditointivierailun aikana tuli ilmi, että Humakissa sidosryhmäsuhteiden ja yhteistyöverkostojen hallinnointi perustuu vahvasti henkilökohtaisiin suhteisiin. Tarve näiden nykyistä systemaattisempaan järjestelmäpohjaiseen hallinnointiin on tunnistettu Humakissa. Myös auditointiryhmä tunnisti tämän selkeäksi kehittämiskohteeksi ja suosittelee, että sidosryhmäsuhteita ja yhteistyöverkostoja kehitetään nykyistä systemaattisemmiksi ja laaditaan henkilöstölle ohjeet sidosryhmäsuhteiden, yhteistyöverkostojen ja kumppanuuksien hallinnoinnin tehostamiseksi. Tämä on erityisen tärkeää monella paikkakunnalla toimivan ammattikorkeakoulun verkostojen hyödynnettävyyden lisäämiseksi ja menettelytapojen yhtenäistämiseksi.

## Opiskelijat toivovat alumniyhteistyötä vahvistettavan

Itsearviointiraportin mukaan Humakin alumnirekisteriin kuuluu noin 6200 alumnia. Alumnityöryhmä koordinoi yhteistyötä. Humak pitää yhteyttä alumneihin monikanavaisesti muun muassa säännöllisin tapaamisin, uutiskirjein ja henkilökohtaisten kontaktien välityksellä. Opiskelijakunta HUMAKOn haastattelussa mainittiin, että Humakin alumneilla on lisäksi käytössään omia sosiaalisen median kanavia.

Auditointihaastatteluissa ja opiskelijatyöpajoissa nousi hyvänä käytäntönä esiin vuonna 2023 pilotoitu Humentor-mentorointimalli, joka tukee opiskelijoiden ja alumnien välistä yhteistyötä ja vahvistaa samalla opiskelijoiden yhteyksiä työelämään. Auditointihaastattelun mukaan alumneja käytetään myös luennoitsijoina Humakissa ja he ovat osallistuneet opetussuunnitelmien kehittämistyöhön. Lisäksi Humakissa järjestetään Alumni Talk -verkkotapaamisia. Opiskelijatyöpajoissa tuli kuitenkin toistuvasti esiin toive alumnien nykyistä laajemmasta osallistamisesta erityisesti opetukseen. Auditointiryhmä suosittelee Humakia ideoimaan yhdessä opiskelijoiden kanssa menettelytapoja alumnien osaamisen nykyistä monipuolisempaan hyödyntämiseen.

# 2.4 Korkeakoulun esimerkit onnistuneista kehittämistoimista

## - Korkeakoulun itsearviointi

### Osallistava ja avoin toimintakulttuuri: henkilöstön aamukahvit ja digipeda-aamukahvit

Osallistava ja avoin toimintakulttuuri on keskeinen osa Humakin toimintaa. Joka toinen viikko järjestettävillä koko henkilöstön aamukahveilla käsitellään erilaisia muutosajureita, jaetaan tietoa toimintaa koskevista päätöksistä, esitellään onnistumisia koulutuksen ja TKI-toiminnan saralla sekä tuodaan esille hyviä käytänteitä. Henkilöstöä osallistetaan keskusteluun ja päätöksentekoon erilaisilla osallistavilla työkaluilla. Joka toinen viikko järjestettävät digipeda-aamukahvit tarjoavat mahdollisuuden syvällisempään perehtymiseen ja tiedon jakamiseen ajankohtaisiin pedagogisiin sekä digitaalisiin kehittämiskohteisiin sekä tulevaisuuden haasteisiin.

Aamukahvit eivät ainoastaan ilmennä avointa toimintakulttuuria, vaan myös edistävät yhteistä ymmärrystä ammattikorkeakoulun eri osa-alueista, jotka eivät välttämättä suoraan liity oman tehtäväkentän piiriin. Henkilöstö on merkittävä voimavara toteutuneen vaikuttavuuden kannalta, ja yhteinen ymmärrys luo perustan vaikuttavalle viestinnälle epämuodollisissa kanavissa.

### Ennakoinnin systemaattinen sisällyttäminen toiminnan kehittämiseen

Tehokas vaikuttavuus edellyttää jatkuvaa, ennakoivaa tietoa, joka ohjaa kehittämistoimia. Humak on omaksunut ennakoinnin ja tulevaisuustyön osaksi strategista toimintaansa jo useiden vuosien ajan. Esimerkkejä ennakoinnista:

- Sijoittumisselvitykset: tietoa uusien koulutusten työmarkkina-asemasta
- Megatrendi- ja skenaariopohjainen opetussuunnitelma- ja strategiatyö
- Toiminnan ja talouden ennakointi: tehty systemaattisesti viiden vuoden ajan, ennusteiden pohjalta laaditut tavoitteet ohjaavat toimintaa
- Osallistuminen toimialojen tiekarttatyöhön (esim. Luovan talouden tiekarttatyö)
- Toimialaselvitykset (esim. Yhteisöpedagogien työmarkkinat, muuttuvat toimintaympäristöt ja tulevaisuuden osaamistarpeet, Kulttuurituottajien työmarkkinat, muuttuvat toimintaympäristöt ja tulevaisuuden osaamistarpeet, Tulkkausalan tulevaisuudennäkymät, Viittomakielibarometri).
- Laajemmat ennakointihankkeet (esim. Innotutka, Ekip ja Youth Participation)

Selvityksiä, tutkimuksia ja laajempia ennakointihankkeita on hyödynnetty systemaattisesti pitkän aikavälin vaikuttavuuden rakentamisessa, erityisesti koulutukseen, TKI-toimintaan ja strategian mukaisten tulevaisuushaasteiden ratkaisemiseen.

## Systemaattisesti suunniteltu ja vaikuttava hanketoiminta

Hanketoiminta noudattaa Humakin vaikuttavuuden johtamisen mallia (ks. luku 2.1) ja IOOI-menetelmää. Toiminta perustuu osaamiskärjille ja sitä ohjaa TKI-strategia. Hankkeet arvioidaan Humakin strategian näkökulmasta jo ennen hyväksymistä suunnitteluun (ks. hankeprosessi luvussa 2.2). Ohjausryhmä seuraa vaikuttavuuden toteutumista toiminnan aikana, ja hankkeen päätyttyä suunnitellaan tulosten tehokas hyödyntäminen. Opetushenkilöstö on keskeisessä roolissa hanketoiminnan toteuttajana, mikä varmistaa suoran yhteyden opetukseen ja osaamisen siirtymisen koulutuksen kautta laajemmin työelämään.

Vaikuttavuutta tukee olennaisesti hankeviestintä. Projektinhallinta varmistaa strategian mukaisen hanketoiminnan sujuvan toteutuksen. Hanketiedonkeruu on systemaattista, ja kuukausittaiset tiedotuspalaverit avainhenkilöille pitävät kaikki osapuolet ajan tasalla. TKI-toiminnan vaikuttavuutta tuetaan myös sisäisen viestinnän keinoin, esim. henkilöstön aamukahveilla.

Pitkän aikavälin vaikuttavuuden saavuttamiseksi hanketoiminnassa pyritään tuottamaan materiaalia, joka tarjoaa päätöksentekijöille tukea sekä oman ammattikorkeakoulun sisällä että laajemmin yhteiskunnassa. Tämän osoittavat ennakointihankkeet sekä ministeriöiden kanssa yhteistyössä toteutetut selvityshankkeet. Toimintatapa mahdollistaa laajan ja kestävän vaikuttavuuden.

## Uusien vaikuttavien koulutusohjelmien kehittäminen: TYKE-koulutus

Humak käynnisti vuonna 2017 yhteisöpedagogi (AMK) -koulutuksen, joka keskittyy työyhteisöjen kehittämiseen. Koulutuksen tavoitteena on vastata työelämän ja työyhteisöjen nopeasti muuttuviin haasteisiin. Yhteisöpedagogien osaamiselle oli jo ennen koulutuksen alkua vahvaa kysyntää erityisesti työyhteisöjen kehittämistehtävissä. Vuorovaikutuksen, luottamuksen ja osallisuuden vahvistaminen muodostavat sekä yhteisöpedagogikoulutuksen että menestyvän työyhteisön toiminnan keskeiset elementit.

TYKE-koulutus suunniteltiin yhteistyössä työmarkkinaosapuolten ja Sitran kanssa. Suunnitteluprosessissa Humakin toimijoina olivat henkilöstöjohtamisen asiantuntija ja pedagoginen asiantuntija, joiden yhteistyönä syntyi sekä sisällöllisesti että pedagogisesti koherentti koulutuskokonaisuus. Koulutusta pilotoitiin ensin avoimen AMK:n opintoina, ja saadun kokemuksen perusteella opetussuunnitelma viimeisteltiin tutkintokoulutusta varten. Koulutuksesta tuli nopeasti yksi Humakin vetovoimaisimmista hakukohteista.

Vuonna 2021 YAMK-koulutuksen opetussuunnitelmaa uudistettiin, ja työyhteisöjen kehittäminen otettiin yhdeksi suuntautumisvaihtoehdoksi. Myös maisteritason koulutuksessa se on osoittautunut vetovoimaisimmaksi yhteisöpedagogikoulutuksen suuntautumiseksi.

# 3 Kehittyvä ja hyvinvoiva korkeakoulu

## - Auditointiryhmän arvio

*Arviointialueella III arvioidaan laatujärjestelmän toimivuutta ja kehittämistä sekä järjestelmän hyödyntämistä strategisessa johtamisessa. Lisäksi arvioidaan niitä menettelytapoja, joilla tuetaan henkilöstön osaamisen kehittämistä ja hyvinvointia.*

## Arviointialue III on auditointiryhmän arvion mukaan tasolla hyvä.

Auditointiryhmän tunnistamat keskeiset vahvuudet ja kehittämissuositukset

**Vahvuudet**

- Henkilöstö ja opiskelijat osallistuvat monipuolisesti Humanistisen ammattikorkeakoulun toiminnan kehittämiseen erilaisissa työryhmissä.
- Humakin laatukulttuuri on osallistavaa ja kehittämismyönteistä.
- Humakin toiminnan tavoitteet on selkeästi viestitty organisaatiolle talous- ja toimintasuunnitelmassa ja siitä johdetuissa tulosyksiköiden kehittämissuunnitelmissa.

**Kehittämissuositukset**

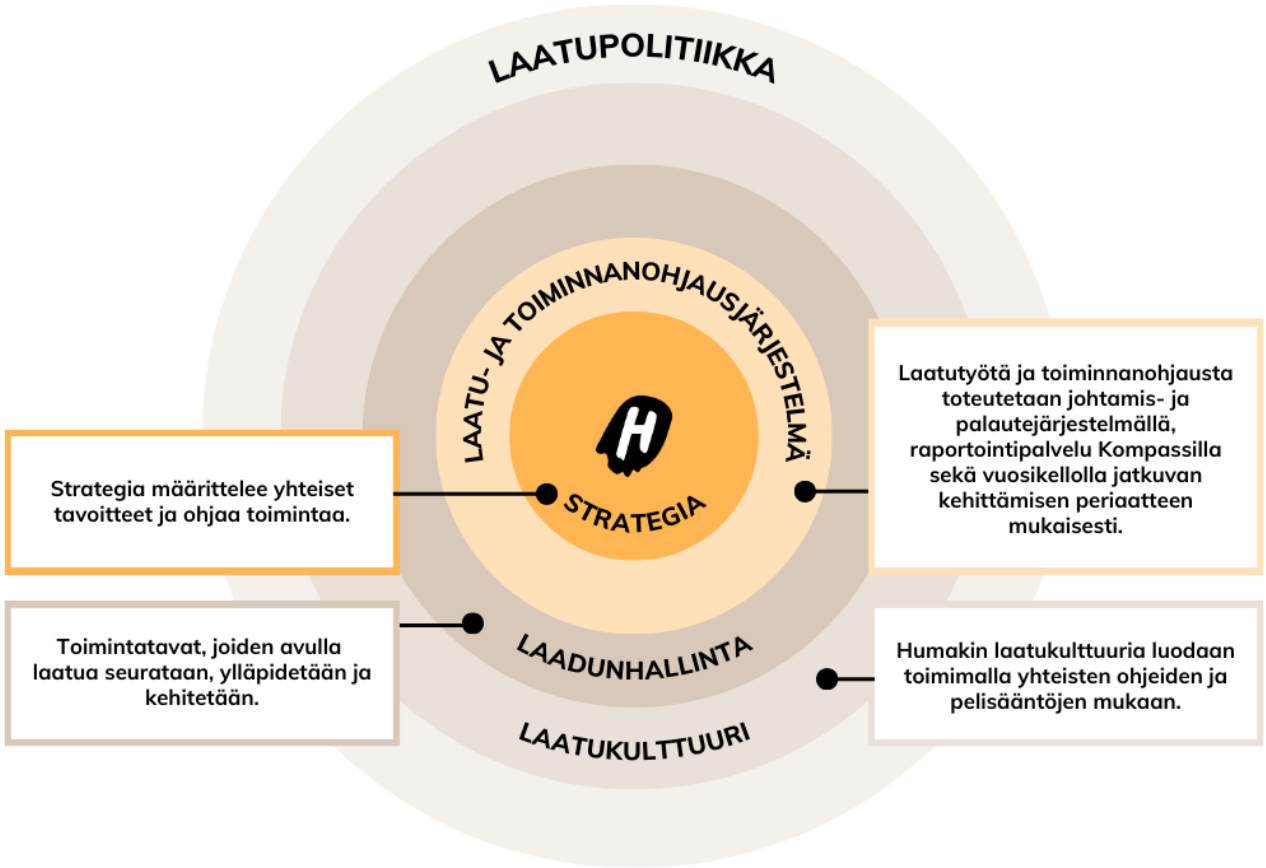
- Hallinnollisten prosessien ja toiminnan kehittämisen vastuita tulee selkeyttää.
- Edellytykset henkilöstön osaamisen kehittymiselle tulee varmistaa johdonmukaisesti ja yhdenvertaisesti. Myös henkilöstön osaamisen kehittymisen seuranta tulee varmistaa.
- Kampusten ja yksiköiden yhdenvertaisuuden ja työhyvinvoinnin lisäämiseksi tulee panostaa entistä vahvemmin avoimeen ja osallistavaan toimintakulttuuriin, selkeään johtamisjärjestelmään sekä esihenkilötyöhön.

# 3.1 Laatujärjestelmän hyödyntäminen strategisessa johtamisessa

## - Korkeakoulun itsearviointi

### Laatu- ja toiminnanohjausjärjestelmän hyödyntäminen johtamisessa

Laatu- ja toiminnanohjauskäsikirjassa (LATO) on kuvattu Humakin laatupolitiikka, keskeiset laatutyön toimijat sekä heidän vastuunsa. Laatupolitiikka perustuu strategiaan, joka määrittelee yhteiset päämäärät sekä ohjaa toimintaa (ks. kuvio 8). Laadunhallinta nähdään osana ennakoivaa tulosohjausta ja -johtamista, toiminnan ja talouden prosesseja sekä arjen toiminnan toteuttamista.

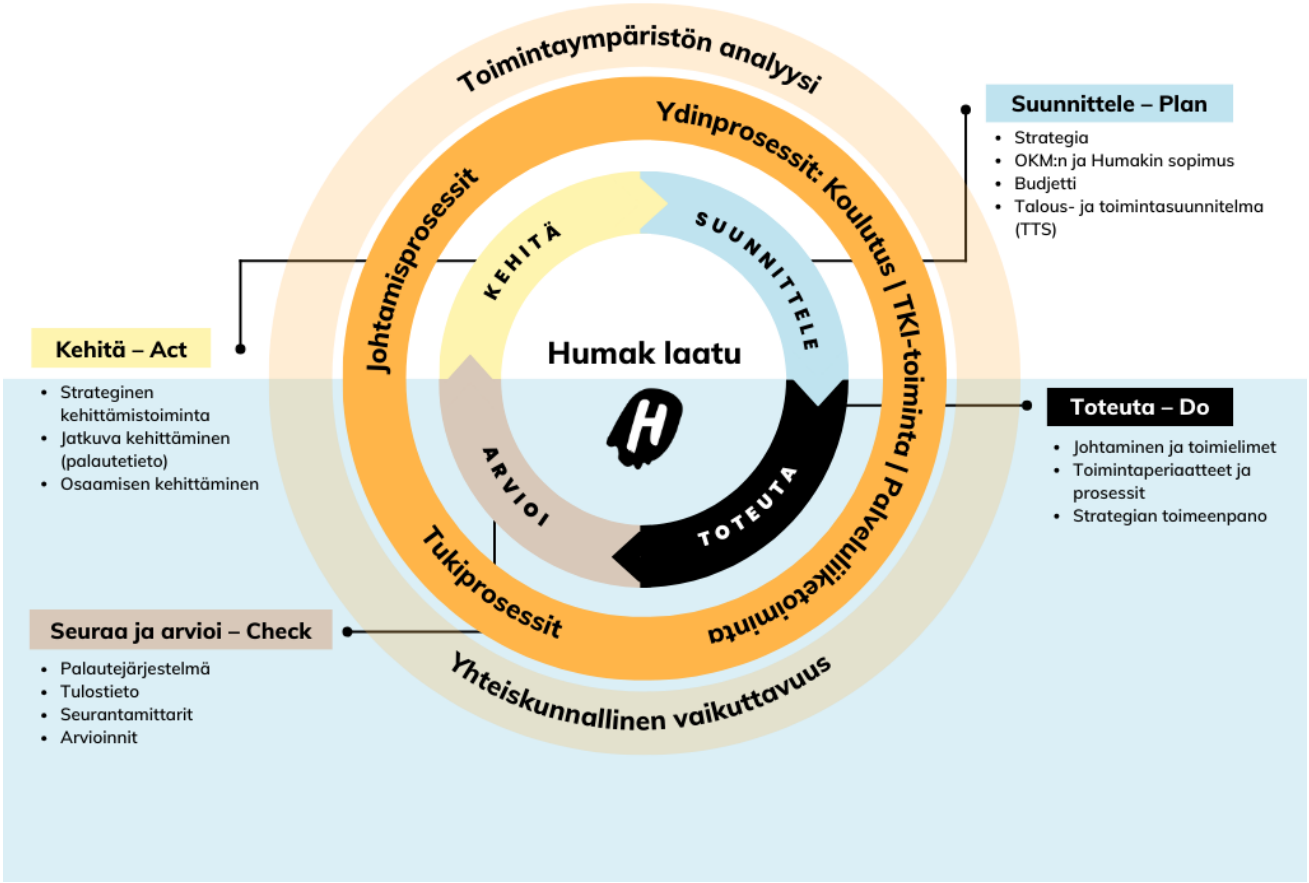



Kuvio 8. Humakin laatupolitiikka.

Humakissa laatujärjestelmä on kytketty kiinteäksi osaksi ammattikorkeakoulun johtamista ja toiminnanohjausta. Laatu- ja toiminnanohjausjärjestelmän tavoitteena on ohjata tekemistä ja tuottaa systemaattista tietoa toiminnan ja sen laadun kehittämiseksi sekä johtamisen tueksi,

kehittää laadunhallinnan menettely- ja toimintatapoja sekä vahvistaa Humakin toimintakulttuuria ja tukea hyvien käytänteiden leviämistä (ks. kuvio 9). Keskiössä on Demingin PDCA-ympyrä, joka perustuu toiminnan jatkuvan kehittämisen periaatteelle: suunnittelu, toteutus, arviointi ja kehittäminen. Laatu- ja toiminnanohjaus pohjautuu ennakointiin, saadun tiedon analysointiin ja arviointiin sekä jatkuvaan parantamiseen ja oppimiseen. Keskeinen osa toiminnan suuntaamista on toimintaympäristön analyysi ja vaikuttavuuden arviointi.

Laadunhallinnan tavoitteena on sujuvien prosessien avulla tukea strategiassa määriteltyjen tavoitteiden saavuttamista. Toimivat prosessit tukevat johtamista ja strategian jalkauttamistyötä sekä varmistavat, että tehdään oikeita asioita oikealla tavalla.




Kuvio 9. Humakin laatu- ja toiminnanohjausjärjestelmä.

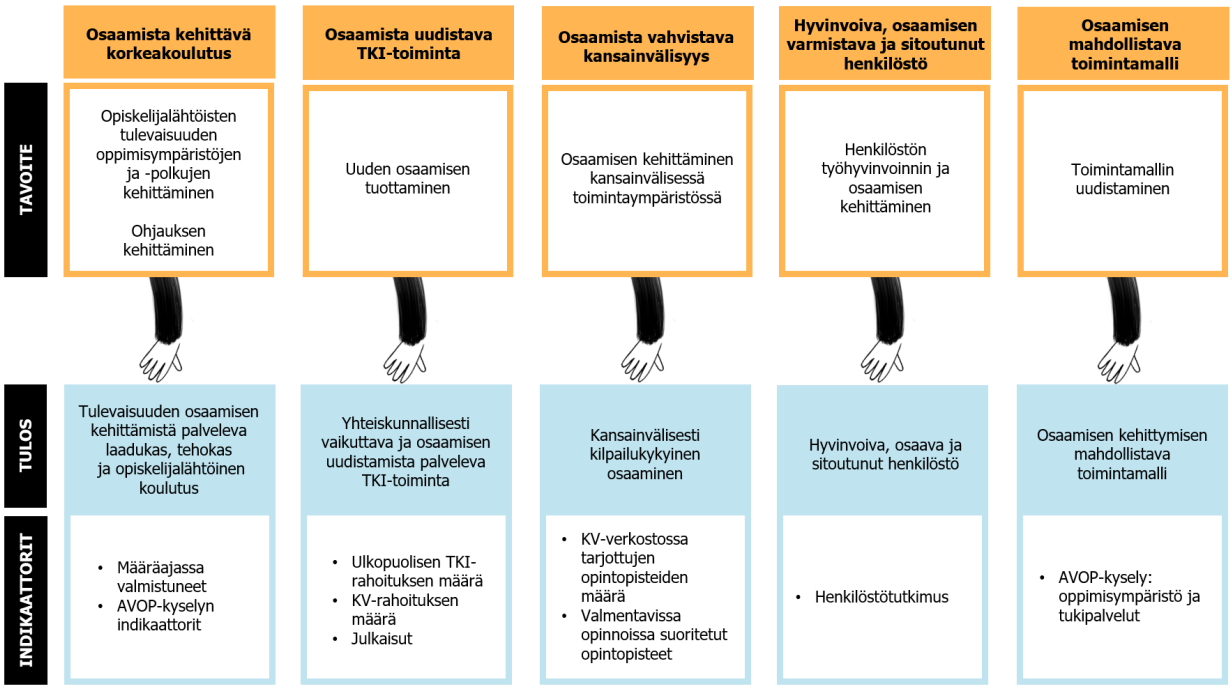
Strategian mukaisen vaikuttavuuden tunnistaminen, edistäminen ja todentaminen ovat keskeisessä roolissa strategisessa kehittämisessä, johtamisessa ja laatutyössä. Toimenpiteiden vuosittaisella suunnittelulla, seurannalla ja arvioinnilla sekä toiminnasta saadulla palautteella lisätään vaikuttavuutta. Humakissa on määritelty yhteiskunnallisuuden vaikuttavuuden mittaamiseksi erilaisia mittareita, joiden kytköstä raportointipalvelu Kompassiin tullaan vahvistamaan entisestään. Samoin vaikuttavuusmalli kytketään osaksi prosesseja ja järjestelmiä, minkä myötä varmistetaan merkityksellinen ja yhteiskunnallisesti vaikuttava toiminta. Tällä

hetkellä TKI-hankkeiden strategianmukaisuus arvioidaan ideavaiheessa, jolla varmistetaan osaamiskärjen ja näin Humakin strategian mukainen toiminta.

Laatu- ja toiminnanohjausjärjestelmä on kiinteä osa johtamisjärjestelmää ja -prosesseja. Nykyisen johtamismallin tavoitteena on vahvistaa strategian toimeenpanoa, lisätä toimintojen kannattavuutta, selkeyttää johtamista sekä auttaa kohdentamaan resursseja uusille painopistealueille.

Humakin keskeiset tavoitteet ja seurattavat indikaattorit nousevat strategiasta ja OKM:n kanssa tehdystä sopimuskausikohtaisesta sopimuksesta. Vuosittain laadittava talous- ja toimintasuunnitelma (TTS) sekä Kompassin tuottama palaute- ja tulostieto kytkevät laatu- ja toiminnanohjausjärjestelmän Humakin tavoitteisiin, toimintaan ja toiminnanohjaukseen. Yksikkökohtaiset tulosmittarit on sidottu yksiköiden tavoite- ja tulosneuvotteluihin sekä vahvuusalojen tiimien tuloskorteille. Vastuuhenkilöt seuraavat reaaliaikaisesti Kompassista keskeisiä tulostietoja ja raportoivat niistä vuosikellon mukaisesti. Käynnissä olevalla tiedolla johtamisen projektilla tavoitellaan Kompassin kehittämistä tukemaan entistä paremmin johtamista, toiminnanohjausta, vaikuttavuutta ja laatutyötä. Ennakointitiedon systemaattista kehittämistä strategiatyön ja johtamisen tueksi on kuitenkin vielä tarpeen kehittää.

Strategian toteuttamista tuetaan sopimuskaudella 2021–2024 viidellä kehittämisohjelmalla, joille on luotu omat toiminta- ja investointisuunnitelmat sekä seurantaindikaattorit koko sopimuskaudelle (ks. kuvio 10).




Kuvio 10. Humakin kehittämisohjelmat sopimuskaudella 2021–2024.

## Henkilöstön oman työn yhteys strategisiin tavoitteisiin

Henkilöstöllä ja opiskelijoilla on laajat vaikuttamismahdollisuudet strategian laatimisesta, kehittämisohjelmien ja strategisten kehittämistavoitteiden edistämiseen. TTS:ssä asetettuja yksiköiden tavoitteita seurataan systemaattisesti strategisten kehittämissuunnitelmien avulla, jotka ovat koko henkilöstön nähtävillä. Toimielin- ja ryhmätoiminnan kehittämiseen on kiinnitetty erityistä huomiota viime vuosina. Yhtenäisillä toimintaohjeilla ja -tavoilla varmistetaan johdonmukainen, yhtenäinen sekä tehokas toiminta edistäen samalla toiminnan avoimuutta ja läpinäkyvyyttä.

Tiimien tuloskorteille on koottu TTS:n mukaiset tulostavoitteet, seurantaprosessi, palautejärjestelmästä nousevat laadulliset kehittämistavoitteet ja opintojen edistymisen seurantatiedot tarvittavine toimenpiteineen. Vuodesta 2023 lähtien tuloskorttien avulla on toteutettu myös tiimien itsearvioinnit, jotka on kytketty tiimien kehityskeskusteluihin. Strategisten tavoitteiden yhteys henkilökohtaiselle tasolle varmistetaan työntekijöiden kehityskeskusteluiden kautta. Strategian jalkauttamista ja osaamisen kehittämistä tukevaa seurantaa sekä raportointia tullaan systematisoimaan seuraavan sopimuskauden aikana.

Strategisten tavoitteiden jalkauttamista yksiköihin varmistetaan säännöllisillä Humakin johdon ja esihenkilöiden tapaamisilla, joissa yhdistyvät henkilöstöhallinnon ja korkeakoulun ajankohtaiset asiat.

Verkossa järjestettyjä koko henkilöstön säännöllisiä aamukahveja on toteutettu jo vuosia. Tilaisuuksien keskiössä on rehtorin katsaus, joka kattaa Humakin tavoitteet, tuloksia, taloustilanteen sekä korkeakoulupolitiikkaan liittyviä aiheita. Strategiaa jalkautetaan myös kaksi kertaa vuodessa järjestettävillä koko henkilöstön bestispäivillä ja kehittämispäivillä.

| **Vahvuudet** | **Kehittämiskohteet** |
|---|---|
| Systemaattinen tulosseuranta, toiminnan arviointi ja kehittäminen sen pohjalta | Strategian jalkauttamisen toimeenpanon ja seurannan edelleen kehittäminen |
| Laatu- ja toiminnanohjausjärjestelmän strategialähtöisyys | Raportointipalvelu Kompassin kehittäminen kattamaan entistä laajemmin tulos- ja palautejärjestelmän tuottaman tiedon |
| Avoin ja läpinäkyvä viestintäkulttuuri | Yhteiskunnallisen vaikuttavuuden sanoittaminen ja kytkeminen osaksi prosesseja sekä järjestelmiä |
| Humakilaisten osallistaminen strategiatyöhön | Ulkopuolisten sidosryhmien osallistaminen tehokkaammin strategisen toiminnan suunnitteluun |

# 3.1 Laatujärjestelmän hyödyntäminen strategisessa johtamisessa

## - Auditointiryhmän arvio

### Laatujärjestelmä tuottaa ajantasaista tietoa korkeakoulun strategisten tavoitteiden toteutumisesta

Humanistisen ammattikorkeakoulun laatupolitiikka perustuu jatkuvan kehittämisen PDCA-sykliin sekä laatu- ja toiminnanohjausjärjestelmään. Laatupolitiikka, keskeiset laatutyön toimijat sekä heidän vastuunsa on kuvattu laatu- ja toiminnanohjauskäsikirjassa (LATO). Ammattikorkeakoulun laatupolitiikka on julkisesti nähtävissä korkeakoulun verkkosivuilla.

Humakin laatujärjestelmä tuottaa ajantasaista tietoa korkeakoulun strategisten tavoitteiden toteutumisesta. Itsearviointiraportissa todetaan, että Humakin toiminnan tavoitteet ja seurattavat indikaattorit perustuvat korkeakoulun strategiaan ja opetus- ja kulttuuriministeriön kanssa tehtyyn sopimuskausikohtaiseen sopimukseen. Auditointivierailun haastatteluissa korostui vuosittain laadittavan talous- ja toimintasuunnitelman (TTS) keskeinen merkitys laatu- ja toiminnanohjauksessa. Talous- ja toimintasuunnitelman pohjalta tulosyksiköt tekevät omat kehittämissuunnitelmansa. Auditointivierailun yhteydessä tuotiin esille vuosikellon ja raportointipalvelu Kompassin kehittäminen tukemaan laatu- ja toiminnansuunnittelun toteutumista. Kehittämistyöhön oli ryhdytty muun muassa edellisen auditoinnin palautteen kannustamana.

Henkilöstö tunnisti hyvin laatujärjestelmän roolin osana omaa työtään korkeakouluyhteisössä. Auditointivierailun haastatteluissa henkilöstö viittasi myös toistuvasti korkeakoulun strategiaan ja tavoitteisiin sekä vuosittaiseen talous- ja toimintasuunnitelmaan omaa työtään ohjaavina tekijöinä.

### Raportointipalvelu Kompassi ja vuosikello tiedolla johtamisen tukena

Auditointiryhmä sai näyttöä raportointipalvelu Kompassin ja vuosikellon toimivuudesta tiedolla johtamisen tukena. Kompassin kautta henkilöstö voi nähdä Humakin keskeiset määrälliset talous- ja toimintasuunnitelman mukaiset tavoitteet ja tulokset, mukaan lukien reaaliaikaiset tulokset opiskelijoiden aloitus-, väli-, uraseuranta- ja AVOP-kyselyistä. Korkeakoulu on ottanut Kompassin käyttöön vuonna 2020 ja uudistetun vuosikellon vuoden 2023 lopussa. Auditointiryhmä kannustaa varmistamaan näiden käyttöönoton järjestelmällisen etenemisen sekä jatkuvan kehittämistyön.

Auditointihaastatteluissa varmistui, että laatujärjestelmän tuottaman tiedon avulla johto pystyy

reagoimaan mahdollisiin lyhyen aikavälin muutostarpeisiin esimerkiksi talousseurannan tai tutkinto-ohjelmakoulutuksen tulosten perusteella. Epäselväksi kuitenkin jäi, miten korkeakoulu kerää ja käsittelee toimintaympäristöstä saatavaa pidemmän aikavälin ennakointitietoa sekä määrittelee tiedon perusteella kehittämistoimia. Auditointiryhmä suosittelee, että Humak selkiyttää ja kuvaa ennakointityön prosessit, menettelytavat ja vastuut osana laatu- ja johtamisjärjestelmää. Tämä tukisi korkeakoulun johtamista ja strategiatyötä.

Korkeakoulun tavoitteet viedään käytäntöön yksiköiden kehittämissuunnitelmissa, tiimitason tavoitteissa (tuloskortit) ja yksilötason kehityskeskusteluissa. Auditointivierailun yhteydessä tuli esille, että kehityskeskusteluita käydään yksilö- tai ryhmäkeskusteluina. Tämä on myös korkeakoulun ohjeistus. Haastattelujen mukaan päätös kehityskeskustelun käymisestä yksilö- tai ryhmäkeskusteluna tehdään joko tiimin tai esihenkilön päätöksellä. Päätösprosessi ei tältä osin ole yhdenvertainen. Lisäksi tavoitteiden toteutumisen seuranta yksilötasolla ei välttämättä toteudu samanlaisesti koko organisaatiossa. Tiimitasolla tavoitteiden toteutumista seurataan tiimien tuloskorttien avulla. Haastatteluissa Humak kertoi asettaneensa tavoitteeksi kehittää tiimitason seurantaa säännölliseksi ja vuosikelloon sidotuksi. Lisäksi tavoitteiden toteutumisen seuranta on aiheena korkeakoulun yhteisissä henkilöstön tiedotustilaisuuksissa ja kehittämispäivillä. Auditointiryhmä suosittelee varmistamaan, että henkilöstön kehityskeskustelut toteutuvat mahdollisimman yhdenvertaisesti.

# 3.2 Henkilöstön osaamisen kehittäminen ja hyvinvoinnin tukeminen

## - Korkeakoulun itsearviointi

## Henkilöstön osaamisen kehittäminen ja hyvinvoinnin tukeminen

Humakissa panostetaan strategian mukaisen ydinosaamisen kehittämiseen. Henkilöstön ammatilliset osaamistarpeet jakautuvat kaikille yhteisiin sekä henkilöstöryhmä- ja henkilökohtaisiin. Yhteiset kehittämistarpeet nousevat AMK-tasoisista muutoksista ja henkilöstöryhmäkohtaisista vaatimuksista. Henkilöstö on avainasemassa omien ammatillisten osaamistarpeidensa esiin tuomisessa. Osaamistarpeita tulee esille myös palautejärjestelmän kautta.

Humakin strategian toteuttaminen edellyttää, että jokainen henkilöstön jäsen kehittää omaa osaamistaan suhteessa strategisiin tavoitteisiin. Tätä arvioidaan säännöllisesti vuosittaisissa kehityskeskusteluissa, joissa tarkastellaan henkilöstön omia tarpeita ja Humakin tavoitteita. Strategialähtöistä osaamisen kehittämistä toteutetaan yhteistoiminnassa vuosittain määritellyillä painopisteillä, jotka vuodelle 2024 ovat: digiosaaminen, pedagoginen osaaminen ja itsensä johtaminen.

Henkilöstöllä on mahdollisuus osallistua esihenkilönsä kanssa sovitusti koulutuksiin, työelämäpäivityksiin ja tieteellisiin jatko-opintoihin työajalla.  Lisäksi tavoitteellista ja ammatilliseen kehitykseen tähtäävää koulutusta voidaan tukea tarjoamalla työaikajoustoa tai taloudellista tukea. Oman korkeakoulun jatkuvan oppimisen tarjonta on henkilöstölle avoinna maksutta.

Merkittävä osa osaamisen kehittämistä liittyy TKI-toimintaan. TKI-työtä tekevät kehittävät samalla omaa osaamistaan. Vertaisoppiminen mahdollistetaan aamukahveilla tapahtuvien hanke-esittelyiden avulla. Osaamisen kehittämisen kokonaistilannetta arvioidaan säännöllisesti osana joka toinen vuosi toteutuvaa henkilöstökyselyä. Määrällistä palautetta saadaan vuosittain koulutuspäivien määrän seurannan kautta.

Käynnissä olevassa – strategiakauden 2021–2024 kattavassa – kehittämisohjelmassa ”Hyvinvoiva, osaamisen varmistava ja sitoutunut henkilöstö” edistetään henkilöstön hyvinvointia sekä osaamisen kehittymistä.

## Läpinäkyvä ja oikeudenmukainen rekrytointi

Humak on sitoutunut edistämään tasa-arvoa, yhdenvertaisuutta ja syrjinnän ehkäisyä kaikessa toiminnassaan. Avoimiin tehtäviin valitaan pätevin, sopivin ja motivoitunein henkilö,

sukupuolesta, etnisestä taustasta, iästä tai muista syrjintään liittyvistä tekijöistä riippumatta. Mikäli kaksi hakijaa on yhtä ansioitunutta, suositaan vähemmistösukupuolta tai muuta vähemmistöä edustavaa henkilöä. Kaikki avoimet tehtävät laitetaan joko sisäiseen ja/tai ulkoiseen hakuun. Vakinaiset tehtävät ovat lähtökohtaisesti ulkoisessa haussa.

Jos rekrytointi ei sisälly henkilöstöbudjettiin tai sille ei ole hankerahoitusta, rekrytointiryhmä käsittelee lupahakemukset. Tähän ryhmään kuuluvat johtajat ja talouspäällikkö. Esihenkilö käsittelee rekrytointihakemukset ja haastattelee hakijat yhdessä toisen nimetyn esihenkilön tai HR:n edustajan kanssa. Valintavaiheessa hakijoista tehdään vertailu, ja valintaperusteet kirjataan sekä jaetaan pyydettäessä hakijoille. Haastattelijat esittelevät päätösehdotuksensa ja -perusteensa rekrytointiluvan antaneelle ennen valintapäätöstä. Valinnan jälkeen kaikille hakijoille ilmoitetaan valinnasta ja valintaperusteista.

Opetushenkilöstön kelpoisuusvaatimukset noudattavat ammattikorkeakouluista annettua asetusta (1129/2014). Hallinto- ja tukipalveluhenkilöstön pätevyysvaatimukset määritellään tehtävien sisältöjen ja vaativuuksien perusteella HR-palveluissa. Henkilöstö palkataan pääsääntöisesti vakituiseen kokoaikaiseen työsuhteeseen, ja muista työsuhdemuodoista päätetään yhteistoiminnassa.

## Hyvinvoiva Humak

Vuonna 2018 käynnistetty hyvinvoinnin kehittämisohjelma on tuottanut konkreettisia tuloksia, ja sen vaikutuksia seurataan säännöllisesti. Vuoden 2024 alusta lähtien Humak toteuttanut ”Hyvinvoiva Humak” -hanketta yhteistyössä paikallisen opettajayhdistyksen kanssa, tavoitteenaan entistä tiiviimpi yhteistoiminta hyvinvoinnin saralla työnantajan ja henkilöstön välillä.

Työhyvinvoinnin perustana on yhteisön psykofysiologisten perustarpeiden täyttäminen, johon pyritään mm. työkuormituksen seurannalla (työaikasuunnittelu ja -seuranta), laajalla työterveyshuollolla, liikunta- ja lounasedulla (Edenred) sekä polkupyöräedulla. Auntie-palvelu tarjoaa matalan kynnyksen tukea stressiin, ylisuorittamiseen ja motivaation löytämiseen. Esihenkilöt jakavat henkilöstön työkuorman selkeillä ohjeilla tasa-arvoisesti. Liikunta- ja lounasedut ovat suosittuja, ja niiden laajentamistarvetta arvioidaan.

Humakin työsuhteet ovat toistaiseksi voimassa olevia, työoloihin panostetaan jatkuvasti ja käynnissä on tiloihin ja työvälineisiin liittyviä uudistuksia. Työpaikkaselvityksiä ja työergonomiatarkastuksia tehdään säännöllisesti, ja niiden pohjalta epäkohtiin puututaan.

Koko henkilöstö kokoontuu joka toinen perjantai verkkoaamukahveille, joilla varmistetaan tehokas tiedonkulku ja tuodaan esille ajankohtaiset tapahtumat. Yhteenkuuluvuutta ja kehitysmyönteisyyttä korostetaan erilaisilla koko henkilöstön tapahtumilla kuten bestis- ja kehittämispäivillä sekä aluekohtaisilla työhyvinvointipäivillä. Työyhteisö on moninainen, ja viittomakieli on osa tapahtumia.

Talous- ja toimintasuunnittelu on johdonmukaista, ja käytössä on palkitsemismekanismeja, palautteenantoa ja säännölliset kehityskeskustelut. Vuoden 2024 aikana kehityskeskustelukokonaisuus uudistuu onnistumiskeskusteluiden suuntaan, ja nopeampi syklinen keskustelutapa tuodaan käyttöön. Henkilöstö osallistuu toimintaan monin eri tavoin, ja tiedonkulku on avointa ja läpinäkyvää.

## Tasa-arvoinen ja yhdenvertainen Humak

Humakin arvopohja on vankka, mikä ilmenee vahvasti henkilöstön toiminnassa ja arvoissa. Yhdenvertaisuutta edistetään kaikilla yhdenvertaisuuslain tunnistamilla syrjintäperusteilla. Tasa-arvolain mukaan naisten ja miesten tasa-arvon lisäksi huomioidaan sukupuolten moninaisuus ja ennaltaehkäistään syrjintää sukupuolivähemmistöihin kuuluvia kohtaan. Tekemistä mukautetaan myös vammaisten henkilöiden osalta.

Koko henkilöstö on sitoutunut tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden tavoitteeseen. Jokaisen humakilaisen asenteella ja käyttäytymisellä on keskeinen rooli tavoitteiden saavuttamisessa. Tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden toteutumista seurataan osana henkilöstökyselyä joka toinen vuosi, tasa-arvo- ja yhdenvertaisuuskyselyllä (vuodesta 2024 alkaen), ilmoituskanavien ja muiden palautekanavien kautta. Tunnistetut kehittämiskohteet liittyvät tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelman uudistamiseen, erityisesti rakenteellisen syrjinnän tunnistamisen välineisiin, siihen puuttumisen keinoihin ja ennaltaehkäisyyn.

| **Vahvuudet** | **Kehittämiskohteet** |
|---|---|
| Pitkäjänteinen ja systemaattinen henkilöstön hyvinvoinnin kehittäminen | Tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelman päivittäminen (astuu voimaan 1.4.2024) |
| Erinomaiset työterveysindikaattorit ja henkilöstön työhyvinvointi hyvä | Humak-tasoisen osaamisen kehittämisen painopisteiden systemaattisempi määrittely |
| Laaja HR-toimintojen kokonaisuus | Vastuunjaon selkeyttäminen esihenkilöiden ja HR:n välillä |

# 3.2 Henkilöstön osaamisen kehittäminen ja hyvinvoinnin tukeminen

## - Auditointiryhmän arvio

### Tavoitteena hyvinvoiva, osaava ja sitoutunut henkilöstö

Itsearviointiraportin mukaan Humakin strategian toteuttaminen edellyttää, että jokainen henkilöstön jäsen kehittää omaa osaamistaan suhteessa strategisiin tavoitteisiin. Strategiakaudella 2021–2024 on meneillään Hyvinvoiva, osaamisen varmistava ja sitoutunut henkilöstö -kehittämisohjelma. Itsearviointiraportin mukaan henkilöstön osaamisen kehittämistarpeita tunnistetaan kehityskeskusteluissa sekä eri palautekanavien, kuten kaikille avoimen aloite- ja laatukanavan sekä kehittämisryhmien kautta. Lisäksi itsearviointiraportin mukaan korkeakoulu määrittelee yhteistoiminnassa vuosittain strategiset painopisteet henkilöstön osaamisen kehittämiselle. Mahdollisuuksia osaamisen kehittämiselle tarjotaan yksilöllisen kouluttautumisen ja TKI-toimintaan osallistumismahdollisuuden avulla sekä erilaisissa henkilöstölle järjestettävissä tilaisuuksissa. Auditointihaastatteluissa ei kuitenkaan saatu varmuutta siitä, miten järjestelmällisesti henkilöstön osaamisen kehittämistarpeet tunnistetaan (vrt. kehityskeskustelut yksilö- tai ryhmäkeskusteluina) ja miten tukea osaamisen kehittämiseen tarjotaan tai kehittymistä seurataan. Koska kehityskeskustelut voidaan käydä joko yksilö- tai ryhmäkeskusteluina, saattavat yksilölliset osaamisen kehittämiseen tarpeet jäädä piiloon. Auditointiryhmä suosittelee henkilöstön osaamisen kehittämistarpeiden tunnistamiseen yhdenmukaisia toimintatapoja sekä keskitettyä vastuuta kehittämistuen tarjonnan ja vaikuttavuuden seurantaan.

### Rekrytointia kehitettävä laajemman moninaisuuden toteuttamiseksi

Humak määrittelee itsearvioinnissa henkilöstön rekrytointitavat läpinäkyviksi ja oikeudenmukaisiksi. Rekrytointiperiaatteena on valita pätevin, sopivin ja motivoitunein henkilö. Lisäksi mikäli kaksi hakijaa on yhtä ansioitunutta, korkeakoulun linjauksena on suosia vähemmistösukupuolta tai muuta vähemmistöä edustavaa henkilöä. Tämä on linjassa Humakin tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelman kanssa. Suunnitelman mukaisesti Humak on sitoutunut edistämään tasa-arvoa, yhdenvertaisuutta ja syrjinnän ehkäisyä. Tasa-arvon toteutumisessa korkeakoulun pääpaino on itsearviointiraportin mukaan sukupuolten ja sukupuolivähemmistöjen sekä vammaisten syrjinnän ehkäisyssä.

Auditointiryhmä kannustaa korkeakoulua huomioimaan tasa-arvon toteutumista laajemmin ja soveltamaan nykyistä kattavampaa moninaisuuden määritelmää rekrytoinnissa. Auditointiryhmä suosittelee kehittämään nykyistä kunnianhimoisempia menettelytapoja moninaisuuden

varmistamiseksi. Tämä tukisi muun muassa korkeakoulun strategian vahvaa tahtotilaa kansainvälistymisen edistämiseksi. Kansainvälistymisen myötä on mahdollista ja suositeltavaa, että eri kieli- ja kulttuuritaustojen kirjo lisääntyy ja moninaisuus korkeakouluyhteisössä kasvaa.

## Humakin kampusten yhdenvertaisuuden ja henkilöstön työhyvinvoinnin lisäämiseen panostettava

Itsearviointiraportissa ja auditointivierailulla toteutetuissa henkilöstön työpajoissa tuli esille korkeakoulun monipuolinen panostus henkilöstön hyvinvointiin. Korkeakoulussa on meneillään henkilöstötyöpajoissakin useaan kertaan mainittu Hyvinvoiva Humak -hanke (2023–2024), jonka tavoitteena on yhteisöllisyyden ja henkilökunnan hyvinvoinnin kehittäminen. Lisäksi henkilöstölle järjestetään säännöllisiä yhteisiä tapaamisia sekä korkeakoulutasolla että tiimikohtaisesti. Näistä esimerkkejä ovat joka toinen perjantai toteutettavat verkkoaamukahvitilaisuudet sekä Bestis- ja kehittämispäivät. Henkilöstön fyysisen hyvinvoinnin tukemiseen on erilaisia toimenpiteitä kuten liikunta-, lounas- ja polkupyöräetu. Myös kattava työterveyshuolto nousi henkilöstön työpajoissa esille työhyvinvointia tukevana vahvuutena.

Auditointihaastatteluissa ja henkilöstön työpajoissa nousi esille yhteisöllisyyteen ja henkilöstön yhdenvertaisuuteen liittyviä haasteita. Humakin kampuksilla yhteisöllisyyden kokemus vaihtelee, ja osa henkilöstöstä toi esille kokemuksia työyksinäisyydestä. Eri kampuksilla työskentely ei esimerkiksi kampuksen sijainnin takia toteudu yhdenvertaisesti: sijainti koetaan hankalaksi, mikä johtaa lisääntyneeseen etä- ja yksin työskentelyyn. Auditointiryhmä suosittelee, että kampusten ja yksiköiden yhdenvertaisuuden ja työhyvinvoinnin lisäämiseksi panostetaan entistä vahvemmin avoimeen ja osallistavaan toimintakulttuuriin, selkeään johtamisjärjestelmään sekä esihenkilötyöhön.

# 3.3 Laatujärjestelmän toimivuus ja kehittäminen

## - Korkeakoulun itsearviointi

## Laatujärjestelmä osana toiminnanohjausjärjestelmää

LATO-käsikirja kuvaa Humakin laadunhallinnan ja toiminnanohjauksen keskeiset sisällöt, periaatteet ja toimijat vastuineen niin koulutuksen kuin TKI-toiminnan osalta. Humakin ydinprosessien – koulutuksen, TKI-toiminnan ja palveluliiketoiminnan – laadunhallinta pohjautuu jatkuvan kehittämisen syklille. Ydinprosesseille on laadittu selkeät laadunhallinnan kuvaukset, jotka parantavat PDCA-mallin ymmärrettävyyttä henkilöstön keskuudessa. Vastaava kuvaus on laadittu myös opiskelijoille. Opiskelun laadunhallinnan kuvaus esittää toimintatapoja, joilla Humak varmistaa, ylläpitää ja kehittää toimintansa laatua opiskelijan näkökulmasta.

Humakilaisten laadunhallinnan keskeisiä työkaluja ovat Humakin palautejärjestelmä, raportointipalvelu Kompassi, vuosikello ja henkilöstön intranet-sivusto, jonne on koottu toimintaa ohjaavat dokumentit. Käynnissä olevalla prosessien päivitystyöllä pyritään parantamaan toiminnan laatua, tuloksellisuutta ja opiskelija- sekä asiakastyytyväisyyttä ja tunnistamaan kehittämiskohteita. Jokaiselle prosessille on määritelty prosessin omistaja, joka vastaa prosessin suunnittelusta ja sen yhteyksistä strategiaan sekä varmistaa prosessin tuloksellisen toiminnan.

## Hyviä käytäntöjä levitetään aktiivisesti

Humakissa hyvien käytäntöjen jakamiseen ja levittämiseen on monia keinoja. Yksi keskeinen tapa on laaja toimielin- ja ryhmätoiminta, johon osallistetaan sekä henkilöstöä että opiskelijoita. Joka toinen viikko järjestetään koko henkilöstön aamukahvit ja joka toinen viikko digipeda-aamukahvit (ks. luku 3.4). Hyvät käytänteet leviävät myös kaksi kertaa vuodessa järjestettävissä koko henkilöstön tapahtumissa, joihin kutsutaan opiskelijakunnan edustajia sekä sidosryhmiä.

Jatkuvana henkilöstön ja opiskelijoiden palautteenantokanavana toimii aloite- ja laatukanava (ks. luku 3.4). Teamsissä on henkilöstön Humak pedagogiset ideat -jakoon kanava, jossa erityisesti opetushenkilöstö voi jakaa toisilleen toimivia tapoja ja vinkkejä. Henkilöstölle suunnitellaan myös erilaisia kampanjoita, joilla levitetään hyviä käytäntöjä järjestelmiin liittyen, kuten Kurkista Kompassiin keskiviikkoisin -vinkit raportointipalvelun tunnettuuden ja käyttöosaamisen lisäämiseksi sekä Intravaatiot-vinkit intran optimaaliseen käyttöön.

Humakilaiset osallistuvat aktiivisesti sekä kotimaisten että ulkomaisten korkeakoulujen yhteisiin verkostoihin, joissa jaetaan uusia toimintamalleja toiminnan kehittämiseksi. Vertaisoppimisen menetelmiä hyödynnetään ahkerasti niin koulutuksessa, TKI-toiminnassa kuin palveluliiketoiminnassakin. Vertaisoppimisesta syntyvän tiedon dokumentointia ja analysointia on vielä tarpeen systematisoida.

Humak viestii aktiivisesti toiminnastaan ja TKI-hankkeiden tuloksista. Humak onkin useampana vuonna pitänyt ammattikorkeakoulujen ykkössijaa julkaisujen määrissä kokoonsa nähden. Erilaisia julkaisukanavia ja -tyyppejä on runsaasti ja uusimpana näistä hartikkelit. Vuodesta 2017 lähtien Humak on toimittanut vuosittain Väläyksiä Humakista -verkkojulkaisun, joka esittelee Humakin strategiaan liittyviä toimintoja ydintoimintojen ja organisaation kehityksen osalta.

Ohessa esimerkkejä onnistuneista hyvien käytäntöjen laajemmasta käyttöönotosta.

**Teemoitetut blogisarjat**

Viikonpäivien mukaan teemoitetut blogisarjat saivat alkunsa tulkkauksen Monikielimaanantaista, jonka jälkeen blogisarjoja on kirjoitettu kaikilla Humakin vahvuusaloilla, kehittämis- ja yhteisissä palveluissa, näistä esimerkkeinä Tekoälytiistai ja Kestävän kehityksen keskiviikko, Ponnahduslauta tapahtuma-alalle ja Huteja ja osumia osallisuudesta. Toimintatapa on lisännyt Humakin yhteiskunnallista vaikuttavuutta ja henkilöstön osaamista eri teemoista.

**Ohjauksen ja valmennuksen huoneentaulut sekä infograafit**

Opiskelijoille suunnatut ohjauksen ja valmennuksen huoneentaulut ja vuosittaiset infograafit koulutuksen kehittämistoimista ovat saaneet alkunsa kulttuurituotannon koulutuksesta. Samalla luotiin henkilöstölle oma huoneentaulunsa selventämään toimijoiden rooleja ja vastuita.

**Sisäisen viestinnän välineenä Teams**

Microsoft Teamsin käyttö henkilöstön ja opiskelijoiden viestintävälineenä laajeni kulttuurituotannon koulutuksesta Kulju-projektin (2020–2021) myötä koko Humakiin. Kehittämistoimella on onnistuneesti selkiytetty ja tehostettu Humakin sisäistä viestintää niin henkilöstön kuin opiskelijoiden osalta.

## Yhteisen kehittämisen kulttuuri

Laatupolitiikan periaatteissa korostetaan yhteistä kehittämisen kulttuuria. Laatukulttuurin osalta painotetaan tasa-arvoisen ja samanaikaisen tiedon saamista, jota toteutetaan intran, henkilöstön kehittämispäivien ja aamukahvitilaisuuksien kautta. Osallistava laatukulttuuri näkyy laajana toimielin- ja ryhmätoimintana, jossa henkilöstö ja opiskelijat osallistuvat aktiivisesti toiminnan kehittämiseen. Humakilaisten ääni kuuluu myös strategisissa kehittämisohjelmissa ja projektikohtaisissa työryhmissä.

Viime vuosina on kiinnitetty erityistä huomiota toimielin- ja ryhmätoiminnan kehittämiseen. Keväällä 2022 kartoitettiin opiskelijajäsenten roolia, toimintaa ja aktiivisuutta. Selvityksen pohjalta Humak ja opiskelijakunta HUMAKO laativat yhteistyössä opiskelijaedustustoiminnan toimintaohjeet. Lisäksi opiskelijoilta kerätään säännöllisesti erilaisia palautteita Humakin palautejärjestelmän mukaisesti (ks. opiskelijan palaute Humakissa). Tätä tukee erilliset vaikuttamisen viikot, joiden tavoitteena on lisätä opiskelijoiden tietoisuutta

vaikuttamismahdollisuuksista ja edistää aktiivista kansalaisuutta. Opiskelijakuntaa kuullaan myös säännöllisissä tapaamisissa johdon kanssa, mikä tekee toiminnan kehittämisestä vahvasti opiskelijalähtöistä ja opiskelijoiden aktiivisuuteen perustuvaa. Keväällä 2022 toteutettiin myös toimielinten ja ryhmien itsearviointi, jonka pohjalta Humakiin laadittiin toimintaohjeet kokouskäytänteisiin. Samalla tarkasteltiin toimielinten ja ryhmien tehtäviä, tavoitteita ja kokoonpanoja.

Sidosryhmien ja asiakkaiden osaamis-, koulutus ja kehittämistarpeita sekä palautetta toiminnan laadusta kerätään kyselyillä ja sidosryhmätapaamisten yhteydessä. Keskeisiä sidosryhmiä osallistetaan koulutuksen kehittämiseen mm. opetussuunnitelmatyön kautta. Viimeisimmässä opetussuunnitelmauudistuksessa työelämän kuuleminen toteutettiin E-Delfoi-paneelin avulla. Humakin AMK-tutkintojen yhteisten opintojen osaamistavoitteet pohjautuvat laajaan työelämän kuulemiseen tulevaisuuden työelämän osaamistarpeista (ks. esim. Tilev 2022a; Tilev 2022b; Rainò & Vik 2020).

Alumnit ovat merkittäviä työelämäkumppaneita. Tavoitteenamme osallistaa heidät koulutusten kehittämiseen ja tukemaan opiskelijoiden työllistymistä (ks. tarkemmin luku 2.3).

## Laatu- ja toiminnanohjausjärjestelmää kehitetty aktiivisesti

Edellisen Karvin toteuttaman auditoinnin tulokset vaikuttivat Humakin laadunhallinnan kokonaisuuden selkeyttämiseen ja sen kytkeytymiseen strategiseen johtamiseen sekä toiminnanohjaukseen. Organisaatio- ja johtamismalli uudistettiin strategian päivityksen yhteydessä 1.1.2021, ja sitä on päivitetty viimeksi vuonna 2023. Tässä yhteydessä laadunhallinnan vastuita selkeytettiin, ja laaturyhmän fokus siirtyi Humakin laadunhallinnan koordinointiin ja kehittämiseen. Kokonaisuuteen liittyi myös erilaisten työryhmien tehtävien määrittäminen ja ryhmien tarkoituksenmukainen karsinta.

Nykyisessä organisaatiossa laatu- ja toiminnanohjausryhmä (LTR) vastaa laatujärjestelmän kehittämisestä koordinoiden laatutyötä ja toiminnanohjausta. Järjestelmää kehitetään systemaattisesti vuosittain määriteltyjen kehittämistoimenpiteiden avulla, joiden toteuttamisesta LTR-ryhmä vastaa. Opintojaksopalautejärjestelmän uudistaminen on yksi esimerkki laatujärjestelmän kehittämisestä (ks. luku 3.4). TKI-toiminnan ja palveluliiketoiminnan palauteprosessit vaativat vielä kehittämistä. Myös yhteiskunnallista vuorovaikutuksen tavoitteellista edistämistä, seurantaa ja mittarointia tullaan kehittämään uudelle sopimuskaudelle laadittavan vaikuttavuussuunnitelman myötä. Sisäiset itsearvioinnit ovat keskeinen toiminnan kehittämisen väline.

Kuuden vuoden välein toteutuva Karvin auditointi on kehittämisen keskeinen ulkoinen arviointimenetelmä. Jatkuvaa palautetta laatujärjestelmän toimivuudesta saadaan palautejärjestelmän mukaisilla kyselyillä ja henkilöstön sekä opiskelijoiden tarpeiden kuuntelemisella. Palautteen perusteella laaditaan kehittämistoimia, joita työstetään yhteistyössä eri palveluiden ja opiskelijakunnan kanssa.

**Vahvuudet**

Osallistava laatukulttuuri opiskelijoiden ja henkilöstön laajojen vaikuttamismahdollisuuksien myötä

Toimintamallien, prosessien ja ohjeiden jatkuvan päivityksen ja parantamisen periaate

Aktiivinen hyvien käytänteiden jako

Toimiva laatujärjestelmä erityisesti opiskelijoiden ja henkilöstön osalta

**Kehittämiskohteet**

Sisäisten ja ulkoisten arviointien suunnittelu ja toteutus systemaattisesti, huomioiden erityisesti koulutusten arvioinnit

Vaikuttavuussuunnitelman laadinta

Laatupolitiikasta viestiminen ulkoisille sidosryhmille

Systemaattisempi palautteen keruu ulkoisilta sidosryhmiltä

# 3.3 Laatujärjestelmän toimivuus ja kehittäminen

## - Auditointiryhmän arvio

### Organisaatio- ja johtamismallin uudistuksen yhteydessä laadunhallinnan vastuita ja tehtäviä selkiytetty

Humakin laatujärjestelmä kattaa ammattikorkeakoulun ydinprosessit eli koulutuksen, TKI-toiminnan ja palveluliiketoiminnan. Ydinprosessien laadunhallinta pohjautuu jatkuvan kehittämisen PDCA-syklille, joka on selkeästi kuvattu sekä henkilöstön että opiskelijoiden näkökulmasta. Auditointihaastatteluissa PDCA-syklimäinen toimintatapa tuli esille toistuvasti. Ydinprosesseille on laadittu selkeät kuvaukset, jotka itsearviointiraportin mukaan parantavat PDCA-mallin ymmärrettävyyttä henkilöstön keskuudessa. Parhaillaan on käynnissä hallinnollisten prosessien ja toimintaprosessien päivitystyö. Auditointivierailun aikana ilmeni, että henkilöstön ydinprosessien tuntemuksessa on vielä kehitettävää. Auditointiryhmä suosittelee panostamaan siihen, että henkilöstö tunnistaa ja osaa toimia prosessikuvausten mukaisesti. Ydintoimintojen paremman tuntemuksen avulla myös toiminnan yhdenmukaisuus voidaan varmistaa ja toimintaa kehittää ottaen henkilöstö laajasti ja järjestelmällisesti mukaan.

Laatu- ja toiminnanohjausryhmä (LTR) vastaa laatujärjestelmän kehittämisestä. Laatujärjestelmää uudistettiin Kansallisen koulutuksen arviointikeskuksen vuonna 2018 toteuttaman edellisen ulkoisen arvioinnin tulosten perusteella. Itsearviointiraportin mukaan laadunhallinnan kokonaisuus on kytketty strategiseen johtamiseen sekä toiminnanohjaukseen. Organisaatio- ja johtamismallin uudistuksen yhteydessä vuosina 2021 ja 2023 laadunhallinnan vastuita ja tehtäviä on selkiytetty, ja nykyinen LTR-ryhmä on aloittanut toimintansa. Lisäksi erilaisten työryhmien tehtävät on määritelty uudestaan ja ryhmiä on karsittu. Auditointihaastatteluissa mainittiin myös laatu- ja toiminnanohjauksen käsikirjan uudistamistyö. Laatuun liittyviä käsitteitä on muokattu siten, että ne tulisivat mahdollisimman lähelle toimintaa ja käytettäisiin kieltä, joka auttaa ymmärtämään laatujärjestelmää.

### Osallistava ja kehittämismyönteinen laatukulttuuri

Humak määrittelee laatukulttuurinsa perustuvan ajatukseen oikeiden asioiden kehittämisestä oikea-aikaisesti. Laatu on jokaisen humakilaisen asia. Auditointihaastatteluissa ja henkilöstötyöpajoissa tämä tuli esille useampaan kertaan. Humakin toiminta- ja laatukulttuuria kuvailtiin muun muassa ketteräksi, kehittäväksi ja nopeaksi reagoimaan. Kehittämistarve tunnistetaan ja sen pohjalta tehdään tarvittavat toimenpiteet. Koko korkeakouluyhteisön aloite- ja laatukanava on tästä hyvä esimerkki. Kanavan kautta opiskelijat ja henkilökunta voivat jättää aloitteita ja ehdotuksia jatkotoimenpiteitä varten. Jokainen aloite otetaan tarkasteluun ja käsitellään asiasta vastaavassa toimielimessä. Kanava on avoin kaikille ja kanavalla voi seurata, mitä aloitteille tapahtuu.

Osana Humakin laatukulttuuria hyviä käytäntöjä levitetään aktiivisesti aamukahvi- ja digipeda-aamukahvitilaisuuksissa, ja hyviksi todettuja käytäntöjä on otettu onnistuneesti käyttöön koko korkeakoulussa. Näistä esimerkkejä ovat opiskelijoille suunnatut ohjauksen ja valmennuksen huoneentaulut, opetushenkilöstölle suunnattu Pedagogiset ideat jakoon -Teams-kanava ja koko henkilöstölle suunnatut säännölliset Kurkista Kompassiin keskiviikkoisin -vinkit. Lisäksi toimintatapoja kehitetään järjestelmällisesti saadun palautteen ja kehittämisehdotusten pohjalta. Auditointihaastatteluissa esille nousivat esimerkkeinä Vaikuttamisen viikot sekä Humakin toimielimille ja ryhmille suunnatut kokouskäytänteiden toimintaohjeet. Toiminnan kehittämiseen otetaan aktiivisesti mukaan myös opiskelijat. Esimerkiksi vuonna 2022 opiskelijoiden kanssa tuotettiin toimintaohjeistus opiskelijaedustukseen Humakin eri työryhmissä ja toimielimissä. Koulutuksen kehittämisessä hyvänä esimerkkinä toimii opiskelijoiden kanssa tehty selvitys siitä, miten opiskelijat näkevät Humakin TKI-toiminnan. Selvityksen tulosten perusteella on pyritty tuomaan hanketoiminta selkeämmin osaksi oppimista, muun muassa osana opinnäytetyöprosessia.

Itsearviointiraportin ja auditointivierailun perusteella Humakin toimintakulttuuri on vahvasti osallistavaa, ja henkilöstö ja opiskelijat ovat mukana korkeakoulun toiminnan kehittämisessä eri työryhmien kautta. Työryhmien sekä kehittämispalveluiden ja LTR:n toiminnan kautta kehittämistarpeet tulevat kattavasti esille. Auditointihaastatteluissa työryhmien väliset suhteet ja kehittämisvastuut sekä yhteys korkeakoulun kehittämispalveluihin vaikuttivat kuitenkin osittain täsmentymättömiltä. Auditointiryhmä kannustaa selkiyttämään toiminnan kehittämisen ja korkeakouluyhteisön osallistamisen kokonaisuutta.

Humakin ja työelämän välinen yhteistyö on vahvaa, ja haastattelujen mukaan esimerkiksi työelämätietoa on kerätty laajasti AMK-tutkintojen yhteisten opintojen osaamistavoitteiden pohjaksi. Sidosryhmiä otetaan mukaan toiminnan kehittämiseen erityisesti opetussuunnitelmauudistusten yhteydessä.

# 3.4 Korkeakoulun esimerkit onnistuneista kehittämistoimista

## - Korkeakoulun itsearviointi

### Aloite- ja laatukanava

Vuonna 2022 otettiin käyttöön aloite- ja laatukanava, jonka tavoitteena on lisätä humakilaisten vaikuttamisen mahdollisuuksia ja tuoda esille kehittämisideoita. Henkilöstö ja opiskelijat ovat löytäneet kanavan erityisesti vuoden 2023 aikana ja sitä kautta on tullut tähän mennessä lähes 50 erilaista aloitetta. Esimerkkinä käyttöön otetusta aloitteesta on Kehu kaveria -Teams-kanava, jossa voi julkisesti kehua työkavereita hyvästä työstä kannustaen näin yhdessä kehittämiseen. Kanava on saanut kiitosta erityisesti palautteiden systemaattisesta käsittelystä Humakin toimielimissä ja ryhmissä sekä aktiivisesta tiedottamisesta. Sillä on merkittävä rooli palautteen vaikutusten näkyväksi tekemisessä ja näin Humakin laatukulttuurin rakentamisessa.

### Sparkin käyttöönotto

Spark-opintojaksopalautejärjestelmän käyttöönotto vuonna 2021 tehosti palautteenkäsittelyä. Nykyinen järjestelmä tarjoaa automatisoituja toimintoja, jotka tuottavat visuaaleja ja yhteenvetoja myös opiskelijoiden hyödynnettäviksi. Opintojaksojen palautemäärä on kasvanut merkittävästi, mikä mahdollistaa entistä paremman opetuksen kehittämisen. Sparkin käyttöönoton myötä on otettu käyttöön lehtorin vastapalaute, joka on nyt osa jokaisen opintojaksototeutuksen prosessia. Järjestelmä mahdollistaa myös johdon ja esihenkilöiden seurata vastuualueensa palautteiden kehitystä, mikä on parantanut opintojaksopalautteiden seurantaprosessia.

### Hyvinvoiva Humak -hanke (1.9.2023–31.12.2024)

Hyvinvoiva Humak -hanke toteutetaan henkilöstön osallistavien toimenpiteiden kautta, jotka perustuvat yhteisesti tunnistettuihin tarpeisiin ja kehittämiskohteisiin koko henkilökunnan työhyvinvoinnin parantamiseksi. Hankkeen kehitystyö nojaa vuoden 2022 henkilöstön hyvinvointikyselyyn ja tiiviiseen suunnitteluprosessiin, joka toteutetaan yhteistyössä OAJ:n Humak-opettajien ja johdon välillä. Hankkeessa paneudutaan Humakin tiimi- ja kehittämisryhmärakenteen sekä monipaikkaisen ja hybridirakenteen tuomiin haasteisiin. Samalla tutkitaan, miten hallinnollinen tiimi, fyysisen/digitaalisen läsnäolon tiimi ja työn sisällöistä muodostuvat tiimit voivat tukea tai asettaa haasteita toisilleen. Lisäksi keskitytään työn merkityksellisyyden kokemukseen: miten Humakin henkilöstö kokee oman toimintansa merkityksellisyyden suhteessa Humakin tavoitteisiin ja miten voidaan lisätä koetun työn merkityksellisyyttä.

## Henkilöstön aamukahvit ja digipeda-aamukahvit

Verkossa järjestettäviä perjantaiaamukahveja on tarjottu koko henkilöstölle jo vuosien ajan. Niiden tarkoituksena on luoda yhteistä tilannekuvaa, varmistaa tehokas tiedonkulku ajankohtaisista tapahtumista, esitellä hankkeissa ja kehittämisprojekteissa saavutettuja tuloksia, tehdä tutuksi uudet työntekijät sekä tiedottaa erilaisten palveluiden uutisista. Keskiössä on rehtorin katsaus, joka kattaa toiminnalliset ja strategiset tavoitteet, tulokset, taloustilanteen sekä korkeakoulupolitiikkaan liittyviä aiheita. Aamukahvien tallenteet ja esitysmateriaalit ovat saatavilla intrassa mahdollistaen kaikille työntekijöille osallistumisen. Niiden saavutettavuus on erittäin hyvä, sillä osallistumisprosentti on n. 70 % ja n. 15 % katsoo tilaisuuden jälkeen päin. Aamukahvit ovat edistäneet merkittävästi sisäistä viestintää ja vahvistaneet yhteisöllisyyttä monipaikkaisessa organisaatiossa. Niiden avulla on onnistuttu luomaan avoin ja vuorovaikutteinen ilmapiiri, joka vahvistaa yhteenkuuluvuuden tunnetta henkilöstön keskuudessa.

Aamukahvien rinnalla toteutetaan joka toinen perjantaiaamu digipeda-aamukahvit. Ne ovat keskeisessä roolissa henkilöstön osaamisen kehittämisessä tarjoten mahdollisuuden oppia uusista järjestelmistä, perehtyä muuttuneisiin toimintatapoihin ja ohjeisiin sekä jakaa hyviä käytänteitä erityisesti verkkopedagogiikan osalta. Tilaisuudet eivät ainoastaan tue osaamisen kasvattamista vaan ovat myös luoneet innostavan oppimisilmapiirin Humakissa. Digipeda-aamukahvit ovat käytännönläheinen foorumi, joka on vahvistanut henkilöstön osaamista ja siten merkittävästi tukenut Humakin laatutyötä.

## Raportointipalvelu Kompassi

Yksi keskeisimmistä välineistä tuloksellisuuden seurannassa ja toiminnanohjauksessa on raportointipalvelu Kompassi. Kompassi mahdollistaa tiedolla johtamisen tarjoten sekä johdolle että henkilöstölle reaaliaikaisen kuvan koko korkeakoulun, tulosyksiköiden ja vahvuusalojen tulostilanteesta suhteessa asetettuihin tavoitteisiin toimien näin tärkeänä osana päätöksentekoa. Palvelusta löytyy mm. opiskelijoiden edistymisen seurannan liikennevalot, jotka mahdollistavat tutkinto-opiskelijoiden opintojen edistymisen tarkan seurannan ja varhaisen puuttumisen mahdollisuuden viivästymistapauksissa. Kompassista löytyy myös opiskelijakyselyiden tulostiedot, ja tulevaisuudessa sinne tuodaan kattavammin mm. hanke- ja taloustietoa. Järjestelmän käytettävyyteen on kiinnitetty erityistä huomiota ”Kurkista Kompassiin keskiviikkoisin” -vinkeillä, joilla henkilöstö on saanut kattavan käsityksen raportointipalvelun toiminnoista. Vinkkien avulla on myös rohkaistu Kompassin käyttöön osana päivittäistä työtä. Lue lisää Väläyksiä Humakista IV s. 54–61.

# 4 Oppiva korkeakoulu: korkeakoulun valitsema arviointialue

## - Auditointiryhmän arvio

*Arviointialueella IV arvioidaan korkeakoulun valitsemaa kohdetta, josta se haluaa ulkopuolista palautetta kehittääkseen toimintaansa. Korkeakoulun valitsemasta arviointialueesta ei anneta arviointiasteikon mukaista arvioita eikä sitä oteta huomioon auditoinnin läpäisyä arvioitaessa.*

Auditointiryhmän tunnistamat keskeiset vahvuudet ja kehittämissuositukset

**Vahvuudet**

- Humanistisella ammattikorkeakoululla on vahva arvopohja, joka on saatu viestittyä läpi organisaation niin, että arvot muodostavat yhteisesti omaksutun viitekehyksen. Henkilöstön ja opiskelijoiden sitoutuminen ammattikorkeakoulun arvoihin luo perustan monipaikkaiselle johtamiselle.
- Talous- ja toimintasuunnitelmissa esitetään selkeästi keskeiset strategiset tavoitteet, mikä tukee niiden jalkauttamista henkilöstölle riippumatta työskentelypaikasta.
- Johto on onnistunut luomaan ja säilyttämään monipaikkaisessakin mallissa toimintakulttuurin, joka kannustaa moniääniseen keskusteluun ja ideointiin.

**Kehittämissuositukset**

- Kampusten sijoittuminen etäälle toisistaan ja alueiden keskuksista sekä muista verrokkitoimijoista tulee ottaa huomioon johtamisessa ja yhdessä tekemisessä. Johtamiskäytänteitä tulee kehittää niin, että ne tukevat nykyistä vahvemmin monipaikkaisen organisaation mallia.
- Humakin kasvaessa toimintaa tulee kehittää järjestelmällisesti siten, että varmistetaan henkilöstön yhdenvertaiset osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet.
- Etä-, läsnä- ja hybridityötä tulee johtaa tavoitteellisesti ja hallitusti ja tätä kautta kasvattaa yhteisöllisyyttä ja yhteenkuuluvuutta, yhdistettynä monipaikkaisuuteen.

# 4.1 Korkeakoulun valitsema arviointialue

## - Korkeakoulun itsearviointi

## Monipaikkaisen organisaation johtaminen Humakissa

Humak toimii valtakunnallisen tehtävänsä vuoksi useilla paikkakunnilla. Sen vuoksi sen rakenne on monipaikkainen, mikä muodostaa samalla kriittisen rakenteen valtakunnallisen tehtävän toteuttamisen näkökulmasta. Alueellisten kampusten määrä on vähentynyt vuosien mittaan rakenteellisten uudistusten seurauksena. Samassa yhteydessä myös johtamismalli on muuttunut. Alkuvuosina toimittiin hyvin paikallisesti tukeutuen samoilla kampuksilla toimineiden kansanopistojen hallinto- ja tukipalveluihin. Myöhemmin ammattikorkeakoululle luotiin oma hallinto- ja tukipalveluorganisaatio, jolloin johtaminen keskittyi, mutta säilytti alueellisesti toimivat koulutustiiminsä kahdellatoista kampuksella. Alueellinen tiimirakenne on säilynyt näihin päiviin saakka, vaikka niiden määrä on vähentynyt ja tehtävät ovat laajentuneet myös muihin toimintoihin. Aluetiimien lisäksi rinnalle on tullut valtakunnallisia tiimejä ja erilaisia ryhmiä, jotka toimivat valtakunnallisesti yhdessä. Myös alueellisia tiimejä johdetaan nyt keskitetysti, vaikka niillä on omat alueelliset tiimivastaavansa.

Auditoinnin tavoitteena on saada palautetta ja kehittämisideoita monipaikkaisen johtamismallin parantamiseksi ja uuden toimintamallin kehittämiseksi vastaamaan tulevia tarpeita. Tämä tarkoittaa toimipisteiden “riittävää” saavutettavuutta, ketterää toimintatapaa päätoiminnoissa ja edelleen valtakunnallisen tehtävän vahvistamista.

## Monipaikkaisen johtamismallin kuvaus

Humakin monipaikkaisen johtamisen kulmakivet ovat:

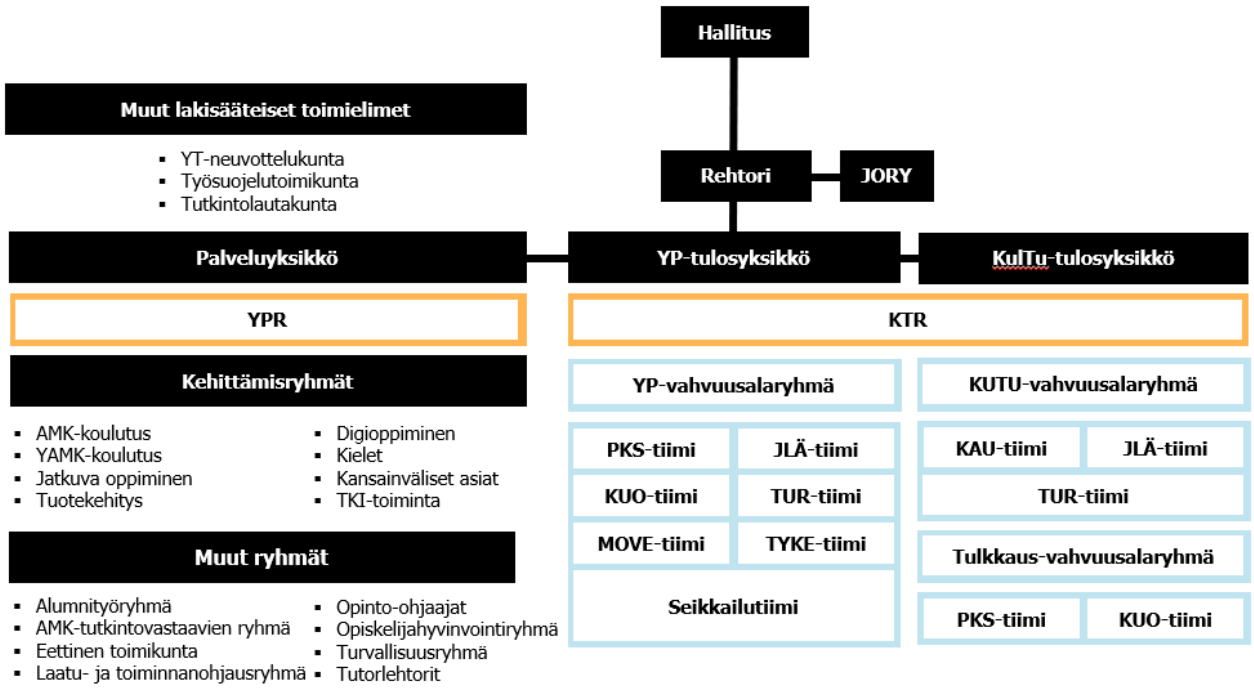
1. **Yhteisesti sovitut tavoitteet:** Johdetaan strategialähtöisesti vuosittain talous- ja toimintasuunnitelmasta, jonka pohjalta tehdään tiimien tuloskortit sekä kehittämissuunnitelmat.
2. **Yhteisen tilannekuvan luominen:** Varmistetaan säännöllisillä yksiköiden, ryhmien ja tiimien tapaamisilla sekä yhteisillä henkilöstön aamukahveilla ja kehittämispäivillä.
3. **Yhteydenpito etäisyydestä riippumatta:** Varmistetaan esihenkilötyöskentelyllä (yhteydenpito) ja organisaatiorakenteella, jossa kaikilla on paikkansa (tiimit ja ryhmät).
4. **Kannustava toimintakulttuuri:** Toteutuu toisia kannustamalla ja innostamalla.

Johtaminen tapahtuu kaikkien päätoimintojen, kuten koulutusten, TKI-toimintojen sekä palveluiden osalta keskitetysti. Alueet nähdään toimintaympäristöinä, joissa on paikallisesti järjestettäviä koulutus- ja TKI-toimintoja. Huomattava osa kehittämisryhmistä ja tiimeistä on valtakunnallisia, joiden jäsenet työskentelevät eri puolella Suomea. Yksittäinen henkilö voi antaa työpanoksensa useamman tiimin ja/tai kehittämisryhmän käyttöön. Korkeakoulun keskitetty

hallinnon keskus sijaitsee Helsingissä, jossa työskentelee noin puolet henkilöstöstä.

Johtaminen on organisoitu kahteen tulosyksikköön: yhteisöjen kehittäminen (YP) ja kulttuurituotanto, tulkkaus ja kielellinen saavutettavuus (KulTu) sekä palveluyksikköön, joka sisältää yhteiset ja kehittämispalvelut. Tulosyksiköiden johdossa ovat koulutusjohtajat. Tulosyksikkövastuun lisäksi keskitetysti toinen koulutusjohtajista vastaa ammattikorkeakoulun pedagogisen toiminnan kehittämisestä ja toinen TKI-toiminnan kehittämisestä. Tulosyksiköt jakaantuvat koulutusvastuiden mukaisiin vahvuusaloihin, joilla on omat päällikkönsä. Päälliköiden tehtäviin kuuluvat keskitetysti koulutus- ja TKI-toiminnan vastuut omilla vahvuusaloillaan. Vahvuusalojen alla toiminta on jakaantunut tiimeihin, jotka ovat pääosin aluekohtaisia.

Yhteisiä palveluita johtaa palvelujohtaja ja kehittämispalveluita kehittämisjohtaja. Yhteiset palvelut tukevat koko korkeakoulun toimintaa, kun taas kehittämispalvelut koordinoivat matriisimaisesti yhteisiä päätoimintoja kehittämisryhmien kautta. Vaikka kehittämisryhmien koordinaatio on kehittämispalveluissa, niin pääosa kehittämisryhmien jäsenistä tulee tulosyksiköistä. Humakin organisaatiota, toimielimiä ja ryhmiä on kuvattu kuviossa 11.




Kuvio 11. Humakin organisaatio toimielimineen ja ryhmineen.

## Itsearviointi ja kehittämissuunnat

Humakissa noin kolmasosa tutkintokoulutuksesta toteutetaan aluekampuksilla, (ml. Helsinki). Moni- ja verkkomuotoisten koulutusten yleistyessä aluekampusten ja aluetiimien rooli on muutoksessa ja murroksessa. Alueellisten tutkintokoulutusten toteuttamiseksi tarvitaan edelleen paikallisesti toimivia lehtoreita, jotka vastaavat paikallisesti ohjauksesta, lähiopetuksesta ja

paikallisista työelämäyhteyksistä. Paikallisen työn tarve on kuitenkin vähentynyt ja samalla heidän toimenkuvansa ovat moninaistuneet, koska he osallistuvat sekä valtakunnallisiin että alueellisiin hankkeisiin.

Monipaikkaisen johtamisen mallin vahvuuksiksi on tunnistettu alueellinen vaikuttaminen yhdistettynä valtakunnalliseen toimintaympäristöön. Haasteina korostuvat monipaikkaisen ja monitasoisen johtamisen osittainen pirstaleisuus, joka vaatii enemmän resursseja verrattuna yksipaikkaiseen toimintaan. Samalla valtakuntaan jää katvealueita, joissa ei ole Humakin toimialojen mukaista koulutusta eikä sitä tukevaa kehittämistoimintaa.

**Yhteenvetona (tulevaisuuden toimintamallin suuntaviivat):**

- Humak on siirtynyt keskitettyyn johtamismalliin, jossa alueet nähdään toimintaympäristönä (vrt. valtakunnallinen tehtävä). Tavoitteena on luoda valtakunnallisesti vahva, mutta alueellisesti kevyempi, saavutettavampi ja vaikuttavampi korkeakoulun johtamis- ja toimintamalli. Todennäköisesti toimintoja yhdistetään tulevaisuudessa edelleen johtamisen kannalta mielekkäämpiin kokonaisuuksiin.
- Johtamisrakenteita kevennetään ja vahvistetaan Humak-tasoisten tiimien, kehittämisryhmien ja palvelukokonaisuuksien itsenäisyyttä.
- Humakille jää yksi pääkampus, jossa hallinnon keskus sekä valtakunnallisen tehtävän kannalta sopiva määrä aluekampuksia.
- Alueilla toimii jatkossa paikallisiin verkostoihin kiinnittyneitä asiantuntijoita.
- Palvelumalli muuttuu hybridiksi (keskitetty johto – digitaalisuus ja paikalliset palvelukumppanit).

| **Vahvuudet** | **Kehittämiskohteet** |
|---|---|
| Vahva Humak-tasoinen tavoiteohjausmalli ja jatkuva arviointi sekä kehittäminen | Alueellisista tiimeistä kohti alueellisia toimintoja ja Humak-tasoisia tiimejä |
| Tiimivastaavien säännölliset kuukausitapaamiset (verkkoaamukahvit), joilla pidetään yhteistä tilannekuvaa | Kehittämisryhmien toiminnan arviointi eli tukeeko nykyinen organisaatiomalli tehtävän parasta mahdollista suorittamista |
| Yhtenäiset toimintakäytänteet (OPS-toimeenpano ja TKI-toiminta) paikalliset erityispiirteet huomioiden | Monipaikkaisuus yhdistettynä laajaan etätyömahdollisuuteen haastaa jatkuvasti perinteisiä työskentelypaikkaan perustuvia säädöksiä (mm. työsuojelu, matkakorvaukset) |
| Erittäin vahva verkkoavusteinen yhteisöllisyyden perinne ja toimivat verkkotoimintatavat | Monipaikkaisuus ei synny itsestään vaan edellyttää henkilökunnan työaikaresursointia tavanomaista enemmän, suurempi kustannuskertymä |
| Valtakunnallisuuden myötä, laaja-alainen kokemus ja näkemys eri alueiden tarpeista | Etäällä olevan henkilöstön kuormituksen seuranta |

# 4.1 Monipaikkaisen organisaation johtaminen

## - Auditointiryhmän arvio

### Monipaikkaisen organisaation johtamisen keskeiset kulmakivet

Humanistinen ammattikorkeakoulu valitsi auditoinnin arviointialueeksi IV monipaikkaisen organisaation johtamisen. Humakilla on kampukset pääkaupunkiseudulla (Helsinki ja Kauniainen), Jyväskylässä, Kuopiossa ja Turussa. Syksyllä 2024 avataan toimipiste Tampereelle. Itsearviointiraportin mukaan noin kolmasosa tutkintokoulutuksesta toteutetaan kampuksilla. Humak on esittänyt auditointiryhmälle toiveen saada palautetta ja kehittämisideoita monipaikkaisen johtamismallin parantamiseksi ja uuden toimintamallin kehittämiseksi vastaamaan tulevaisuuden tarpeita.

Itsearviointiraportissa Humak on arvioinut monipaikkaisen johtamisen vahvuudeksi alueellisen vaikuttamisen yhdistettynä valtakunnalliseen toimintaympäristöön. Haasteiksi monipaikkaisuudessa Humak on nähnyt johtamisen pirstaleisuuden ja nykyistä suuremman resurssitarpeen. Itsearviointiraportin ja auditointihaastattelujen mukaan Humak on linjannut tulevaisuuden suuntaviivoiksialtakunnallisesti vahvan, mutta alueellisesti kevyemmän toimintamallin jatkamalla jo aloitettua toimintojen yhdistämistä, jatkamalla itsenäisyyden lisäämistä tiimeille ja kehittämisryhmille, jatkamalla pääkampus- ja aluekampusmallia, panostamalla alueellisiin asiantuntijoihin ja muuttamalla palvelumallin hybridiksi.

Humak on kirjannut itsearviointiraporttiin monipaikkaisen johtamisen neljäksi keskeiseksi kulmakiveksi yhteisesti sovitut tavoitteet, yhteisen tilannekuvan luomisen, yhteydenpidon etäisyydestä riippumatta ja kannustavan toimintakulttuurin. Seuraavassa arvioidaan auditointiaineiston perusteella näiden neljän kulmakiven toteutumista ja annetaan suosituksia niiden jatkokehittämiseen.

### Yhteisesti sovitut tavoitteet johdetaan vuosittain talous- ja toimintasuunnitelmasta

*Itsearviointiraportin mukaan Humakissa yhteisesti sovitut tavoitteet johdetaan strategialähtöisesti vuosittain talous- ja toimintasuunnitelmasta, jonka pohjalta tehdään tiimien tuloskortit sekä kehittämissuunnitelmat.*

Auditointivierailulla johdon, lähiesihenkilöiden ja henkilöstön haastatteluissa nousi selvänä vahvuutena esiin, että toiminta- ja tavoitesuunnitelmiin on kerätty strategisesti tärkeimmät tavoitteet helposti viestittäväksi kokonaisuudeksi, joka on edelleen jalkautettavissa henkilöstön ja tiimien kehittämissuunnitelmiin. Näiden tavoitteiden toteutumista myös seurataan johdon toimesta osana säännöllistä raportointia.

Auditointihaastatteluissa ja henkilöstön työpajoissa vahvistui, että strategialähtöinen prosessi on ollut osallistava ja toimiva. Yhteiset tavoitteet luovat henkilöstölle hyvän perustan Humakin ydintoimintojen eli koulutuksen, TKI-toiminnan ja palvelutoiminnan toteuttamiselle. Osakeyhtiön hallituksen haastattelussa rehtorin säännölliset ajankohtaiskatsaukset osana hallituksen kokouksia saivat kiitosta. Auditointiryhmä kannustaa jatkamaan Humak-tasoisen tavoiteohjausmallin toteuttamista, arviointia ja kehittämistä. Tärkeää on myös jatkaa säännöllistä raportointia ja keskustelua asiasta hallituksen kanssa. Keskustelu voisi kuitenkin olla selkeämmin korkeakoulun strategista johtamista ja kehittämistä tukevaa. Auditointiryhmä suosittelee hallitukselta jatkossa nykyistä aktiivisempaa otetta.

## Yhteisen tilannekuvan luomista vahvistettava yhteisöllisyyttä lisäämällä

*Itsearviointiraportin mukaan yhteinen tilannekuva varmistetaan säännöllisillä yksiköiden, ryhmien ja tiimien tapaamisilla sekä yhteisillä henkilöstön aamukahveilla ja kehittämispäivillä.*

Monipaikkainen kampusrakenne vaatii toimintatapoja, joilla yhteistä tilannekuvaa luodaan työskentelypaikasta riippumatta. Humakin itsearviointiraportissa, auditointihaastatteluissa ja työpajoissa tuli toistuvasti esille aamukahvikäytäntö, jolla tuodaan esille ajankohtaisia ja yhteisiä asioita koko henkilöstölle. Epäselväksi kuitenkin jäi, miten vuorovaikutteisia tilaisuudet aidosti ovat. Johdon käsitys tästä vaikutti olevan hieman muuta henkilöstöä positiivisempi. Monipaikkaisuudessa tekniikan kehitys on tuonut uuden ulottuvuuden Humakin henkilöstön ja opiskelijoiden jokapäiväiseen arkeen. Niin opiskelijoista kuin henkilöstöstäkin yhä useampi on vuorovaikutuksessa korkeakouluyhteisöön käytännössä vain verkon välityksellä. Henkilöstö ja opiskelijat kokivat monipaikkaisuuden vahvuudeksi ja tulevaisuuden menestystekijäksi.

Selvänä vahvuutena ja hyvänä käytäntönä auditointihaastatteluissa nousi esiin arvojen onnistunut viestiminen henkilöstölle. Auditointihaastatteluissa todettiin, että Humakiin hakeutuu samanhenkisiä ihmisiä, jotka jakavat Humakin arvot. Myös henkilöstön työpajoissa vahva arvopohja nousi konkreettisesti esiin. Arvopuhetta koettiin käytävän runsaasti ja sitä vahvistetaan toistuvasti sekä johdon toimesta että henkilöstön kesken. Tämä vahvistaa ja auttaa pitämään yllä yhteistä toimintakulttuuria.

Monipaikkaisuuden haaste nousi esille sekä henkilöstön haastatteluissa että työpajoissa. Kokemus yhdessä tekemistä jää vaillinaiseksi eikä tapaamisia kasvokkain ole riittävästi. Myös johto jää etäiseksi. Eri kampusten arjen tuntemus ja yhteisöllisyys ei synny ilman säännöllisiä tapaamisia. Haastatteluissa nousi myös esille odotus siitä, että yhteisöllisyys olisi Humakin toiminnan perusta. Auditointiryhmä suosittelee, että etä-, läsnä- ja hybridityötä tulee johtaa tavoitteellisesti ja hallitusti ja tätä kautta kasvattaa yhteisöllisyyttä ja yhteenkuuluvuutta. Humakilla on vahvan ja pitkäjänteisen verkkoavusteisen yhteisöllisyyden toteuttajana mahdollisuudet tavoitella edelläkävijyyttä ja uusien toimintatapojen ideointia tähän. Tämä vaatii kuitenkin aktiivista kehittämistä koko korkeakouluyhteisössä.

Auditointihaastatteluissa ilmeni, että Humakin monipaikkaisuuteen sisältyvien toimintamallien koettiin olevan rinnastettavissa työelämässä vallitsevaan monipaikkaisuuteen. Tämän toivottiin lisäävän opiskelijoiden ymmärrystä työelämän toimintamalleista ja organisaatiorakenteista ja helpottavan heidän orientoitumistaan monipaikkaiseen työelämään. Auditointiryhmä ei kuitenkaan vakuuttunut siitä, että Humakin nykyinen etäopetus on erilaista kuin vastaava opetus muissa korkeakouluissa. Auditointiryhmä suosittelee, että Humakin johto ja koulutuksesta vastaavat selkeyttävät ja kuvaavat, miten Humakin monipaikkaisuus lisää opiskelijoiden ymmärrystä monipaikkaisesta työelämästä.

## Yhteydenpito etäisyydestä riippumatta varmistettava yhteisillä etä- ja hybridityön pelisäännöillä ja toimivan tiimirakenteen varmistamisella

*Itsearviointiraportin mukaan yhteydenpito etäisyydestä riippumatta varmistetaan esihenkilötyöskentelyllä ja organisaatiorakenteella, jossa kaikilla on paikkansa tiimeissä ja ryhmissä.*

Nykyaikaiset työvälineet antavat hyvät mahdollisuudet yhteydenpitoon ja työskentelyyn sijainnista riippumatta. Auditointihaastatteluiden ja henkilöstön työpajojen perusteella tähän liittyy kuitenkin haaste. Jos etätyötä ei johdeta tavoitteellisesti, yhdessä tekemisen kulttuuria ja yhteisöllisyyttä on vaikea saavuttaa. Humakissa toteutettavalle etätyölle on olemassa ohjeet, jotka löytyvät intrasta, mutta sellaisenaan ne eivät vielä riittävästi varmista käytäntöjen toimivuutta. Etätyöhön liittyvä valinnanvapaus ja itseohjautuvuus tekevät vaikeaksi ennakoida esimerkiksi yhteisiin kokouksiin ja tapaamisiin osallistumista. Tämä myös näyttäytyi auditointivierailun haastatteluissa. Auditointiryhmä suosittelee selkeyttämään etä- ja hybridityön tavoitteet ja pelisäännöt sekä varmistamaan, että koko korkeakouluyhteisö toimii niiden mukaisesti.

Henkilökohtainen kohtaaminen oman lähiesihenkilön kanssa tulee turvata, muulloinkin kuin kehityskeskustelujen yhteydessä. Humakin johdon tulee riittävästi näkyä myös kampusten arjessa. Myös auditointiaineistossa kuvattujen tiimirakenteiden toimivuutta Humakin käytäntöihin on syytä tarkastella. Vastuiden tulee olla selkeitä ja tiimirakenteen ja tiimin työskentelytapojen tulee tukea työn kehittämistä ja henkilökohtaisia kohtaamisia. Auditointiryhmä suosittelee, että Humakissa panostetaan säännöllisiin, myös kasvokkain tapahtuviin tapaamisiin.

Auditointihaastatteluissa monipaikkaisuus nähtiin lisäarvoa tuovana tekijänä TKI-toiminnassa yritysyhteistyöverkoston laajenemisen myötä. Haastatteluissa korostui henkilökohtaisten suhteiden merkitys asioiden joustavassa ja laadukkaassa tekemisessä. Tämä on kuitenkin ongelmallista henkilöstön vaihtuessa ja työn tapahtuessa fyysisesti etäällä toisistaan.

Auditointihaastatteluissa ilmeni, että Humakin kampusten henkilöstöllä on omia alueellisia kumppaneita, joiden kanssa tehdään koulutukseen ja TKI-toimintaan liittyvää yhteistyötä ja toteutetaan erilaisia tiedonkeruita. Toiminta ei kuitenkaan ole systemaattista eikä asioita

rekisteröidä yhteiseen järjestelmään. Henkilöstön vaihtuessa tämä on ongelmallista. Auditointiryhmä suosittelee Humakille kumppanuuksienhallintajärjestelmän käyttöönottoa. Tämä tukisi monipaikkaisen organisaation yhteistyöverkostojen johtamista ja hallinnointia sekä nykyistä systemaattisempaa tiedonkeruuta ja dokumentointia. Järjestelmän käyttöönotto toisi myös auditointihaastatteluissa toivottua pitkäjänteisyyttä Humakin toimintaan. Myös tähän liittyviä kaikille yhteisiä toimintamalleja ja -prosesseja tulee kehittää ja niistä viestiä.

## Kannustava toimintakulttuuri Humakin vahvuutena

*Itsearviointiraportin mukaan kannustava toimintakulttuuri Humakissa toteutuu toisia kannustamalla ja innostamalla.*

Kannustava toimintakulttuuri on Humakin selkeä vahvuus, mikä tuli toistuvasti esille auditointivierailun aikana. Henkilöstöllä on lupa tuoda ajatuksiaan esiin joustavasti, lähteä mukaan kokeiluihin ja kokemuksista kerrotaan kollegoille etäkohtaamisissa. Tämä mahdollistaa myös oppimisen muiden kokemuksista. Auditointiryhmä kannustaa Humakia jatkamaan henkilöstön ja opiskelijoiden arvostaman toimintakulttuurin ylläpitämistä, kehittämistä ja rikastuttamista. Kannustavan toimintakulttuurin ydinsanomasta ja toimintamalleista on tärkeää viestiä monipaikkaiseen työyhteisöön rekrytoiduille uusille työntekijöille jo perehdytyksen yhteydessä.

## Kampusjärjestelyjä kannattaa pohtia

Monipaikkaisuutta perusteltiin Humakin johdon ja hallituksen haastatteluissa valtakunnallisen tehtävän hoitamisella. Lisäksi monipaikkaisuus nähdään osana Humakin yhteiskuntavastuuta. Monipaikkaisuuden kautta saadaan tuotettua tärkeää osaamista laajemmin Suomeen. Sidosryhmät toivat lisäksi esiin monipaikkaisuuden tärkeyden Humakille eri alueiden verkostojen tuntemisessa.

Auditointihaastatteluiden ja työpaja-aineiston perusteella kävi ilmeiseksi, että kampusten sijoittuminen hajalleen – ja jopa etäälle keskustojen muiden korkeakoulujen, oppilaitosten ja työpaikkojen luota – lisää etätyöskentelyä ja vähentää sitä kautta yhteisöllisyyttä. Useassa haastattelussa todettiin, että verkon välityksellä tapahtuvista kohtaamisista puuttuu henkilökohtaisuus eikä luontevia arkisia kohtaamisia synny. Auditointiryhmä suosittelee, että hallitus ja johto pohtivat Humakin toimintojen sijoittumista esimerkiksi muiden alueilla toimivien korkeakoulujen läheisyyteen, jolloin sekä henkilöstö että opiskelijat saisivat nykyistä vahvemman yhteisön tuen ja laajemmat mahdollisuudet yhteisöllisyyteen. Humakin tämänhetkiset kiinteistöt määrittävät liikaa toiminnan suunnittelua ja toteutusta. Pienemmät, nykyaikaista opetusteknologiaa hyödyntävät tilat lähellä muita opiskelijayhteisöjä voisivat luoda toimivan ja nykyistä kustannustehokkaamman kokonaisuuden opetuksen järjestämiselle ja samalla myös henkilöstölle. Näin myös turvattaisiin alueelliseen osaamistarpeeseen vastaaminen sekä yhteistyöverkostojen rakentaminen. Tätä Humakin johto ja hallitus pitivät tärkeänä. Edelleen auditointiryhmä suosittelee, että hallitus ja johto pohtivat myös, mikä on itsenäisten kampusten

lisäarvo vai voisiko koulutuksen järjestää alueellisesti satelliittikoulutuksena Humakin pääkampukselta käsin.

# 5 Vertaisoppimisen kuvaus

## - Korkeakoulun itsearviointi

Humak valitsi vertaisoppimisen kohteeksi *"TKI-toiminnan yhteiskunnallinen vaikuttavuus"*. Tavoitteena oli oppimisen lisäksi löytää yhteistyömahdollisuuksia, kehittää prosesseja ja edistää korkeakoulujen välistä vuorovaikutusta. Valitsemalla kumppaniksi Jyväskylän ammattikorkeakoulun (Jamk) korostimme pitkäaikaisen yhteistyön mahdollisuuksia ja halusimme strategiamme mukaisesti edistää korkeakoulujen yhteistyötä sekä lisätä TKI-toimintamme vaikuttavuutta. Olemme tunnistaneet Jamkin merkittävän roolin alueellisessa kehittämistoiminnassa ja näemme yhteistyön mahdollisuuksia erityisesti toisiaan täydentävän osaamisen yhdistämisessä.

## Vertaisoppimisen eteneminen

Vertaisoppiminen eteni seuraavien vaiheiden mukaisesti.

1. Lähtökohtana oli yhteinen halu lisätä yhteistyötä vaikuttavan TKI-toiminnan kehittämiseksi. Tavoite sovittiin TKI-toiminnasta vastaavan Humakin koulutusjohtajan ja Jamkin (edellisen) vararehtorin välillä.
2. Suunnittelupalaveri (12.6.2023): Sovittiin, että vertaisoppiminen toteutetaan molemmissa ammattikorkeakouluissa varmistaen yhteinen hyöty.
3. Sopimuspalaveri (30.8.2023): Määriteltiin tavoitteet, aikataulu ja valmisteltiin vertaisoppimisen sopimus. Rehtorit allekirjoittivat sopimuksen 13.9.2023.
4. Vertaisoppimistilaisuudet pidettiin Jamkissa 11.10.2023 ja Humakissa 22.11.2023. Ennakkomateriaali toimitettiin kaksi viikkoa ennen tapaamista ja vierailijalla oli mahdollisuus tehdä tarkentavia kysymyksiä.
5. Vertaisoppimistilaisuuksista laadittiin raportti kohdekorkeakouluille käytettäväksi sekä oman toiminnan kehittämisessä että yhteistyön rakentamisessa.
6. Sopimus on määritelty jatkumaan auditointiprosessin jälkeen 31.12.2024 saakka, jotta yhteistyö saataisiin etenevään vaiheeseen ja vertaisoppimisen tulokset hyödynnettyä.

**Vertaisoppimistilaisuuksissa käsitellyt teemat:**

- Yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen ja vaikuttavuuden johtaminen TKI-toiminnassa
- TKI-toiminnan yhteiskunnallisen vaikuttavuuden laadulliset ja määrälliset indikaattorit
- Vaikuttava julkaisutoiminta ja viestintä
- Vaikuttavuuden mittaaminen osana TKI-työn käytäntöjä, prosesseja ja järjestelmiä
- Toimintaympäristön muutosten analysointi, ennakointi ja palaute

Vertaisoppimisen tarkempi toteutusaikataulu on kuvattu taulukossa 1.

| Toimenpide | Aikataulu |
|---|---|
| Vertaisoppimisen sopimuksen allekirjoittaminen | 13.09.2023 |
| Jamk toimittaa ennakkomateriaalit Humakille | 25.09.2023 |
| Humak toimittaa tarkentavat vertaisoppimisen kysymykset Jamkille | 02.10.2023 |
| Humakin vierailukäynti Jamkissa | 11.10.2023 |
| Humak toimittaa ennakkomateriaalit Jamkille | 06.11.2023 |
| Jamk toimittaa tarkentavat vertaisoppimisen kysymykset Humakille | 13.11.2023 |
| Jamkin vierailukäynti Humakissa | 22.11.2023 |
| Vertaisoppimisen prosessi päättyy | 31.12.2024 |

Taulukko 1. Vertaisoppimisen toteutusaikataulu.

## Vertaisoppimisen tulokset ja vaikuttavuus

Vertaisoppimiselle asetetut tavoitteet saavutettiin onnistuneesti. Valmistautuminen ja vaiheistaminen sekä yhteistyö toteutuivat menestyksekkäästi. Jatkuvuus taattiin rakentamalla kokonaisuus niin, että sopimus kantaa yli Humakin auditoinnin. Ennakkomateriaalit ja tilaisuuksissa pidetyt alustukset muodostivat vahvan perustan vertaisoppimiselle.

Havainnot vertaisoppimisen aikana osoittivat, että TKI-toiminnan prosessit, tietotuotanto ja laatutyö ovat keskeinen osa molempien korkeakoulujen toimintaa. Vaikka molemmat käyttivät vaikuttavuusmallinaan IOOI-menetelmää, ilmeni eroja esimerkiksi alueellisessa painotuksessa ja poikkeamien hallinnassa. Eroja ja yhtäläisyyksiä arvioitiin laajasti sekä tunnistettiin kehittämiskohteita, joista osa valittiin jatkokehittämisen kohteiksi. Vertaisoppiminen tuotti molemmille hyödyllisen kokonaisuuden, jossa löydettiin runsaasti täydentäviä osaamisia.

Humakin tavoittelema vaikuttavuuden ja sen mittaamisen kehittäminen edistyi Jamkin käytänteiden kuulemisen myötä. Tämä tukee Humakin vaikuttavuustavoitteita ja strategian päivitystyötä. Vertaisoppimisprosessi toteutui luottamuksellisesti, avoimesti ja vuorovaikutteisesti, mikä johti kahden yhteisjulkaisun syntymiseen ja jatkoyhteistyön sopimiseen.

| **Oman organisaation hyvät käytännöt** | **Kumppaniorganisaation hyvät käytännöt** |
|---|---|
| • Vaikuttavuustavoitteet eivät ole irrallisia, vaan ne on kytketty osaksi tavoitteita ja toimintaa.<br>• Humakilla on vahva potentiaali vaikuttaa politiikkaohjelmien kautta. Humak osallistuu sekä kansalliseen että kansainväliseen ohjelmatyöhön<br>• Julkaisutoiminta ja henkilöstön ohjaaminen ja kannustaminen julkaisutoimintaan<br>• Aktiivinen ja strateginen ennakointi | • Toimintaa johdetaan suoraan strategiasta, jolloin vaikuttavuustavoitteet pysyvät selkeinä<br>• Viestintä on huomioitu läpi TKI-toiminnan ja vuorovaikutus on nostettu strategian osaksi<br>• Ennakoinnin hyödyntäminen aluekehityksessä (Keski-Suomi ennakoi)<br>• Strategiarahoituksen käyttö vahvuusalojen TKI-toiminnan ”siemenrahoituksena” |

**Antakaa konkreettinen esimerkki/esimerkkejä, miten vertaiskumppanin hyviä käytäntöjä aiotaan hyödyntää tai on jo hyödynnetty.**

• Viestinnän osallistuminen TKI-hankkeiden aloituskokouksiin liitetään TKI-prosessiin
• Humakin TKI-toiminnan riskienhallinnan kehittäminen
• Vahvuusalojen ”siemenrahoituksen” suunnittelu esimerkiksi hyvien käytäntöjen monistamiseksi ja uusien alkujen tukemiseksi on käynnistetty Humakissa.
• Jamk on määritellyt urapolut TKI-toiminnan henkilöstölle. Vastaava otetaan osaksi Humakin CoARA-toimenpidesuunnitelman valmistelua.
• Vertaisoppiminen tuotti myös aihealueeseen liittyviä yhteistyökohteita, kuten vaikuttavuusmittariston kehittäminen.

## Auditointiryhmän palaute

Humanistinen ammattikorkeakoulu on valinnut vertaisoppimisen kohteeksi ”TKI-toiminnan yhteiskunnallisen vaikuttavuuden” ja kumppaniksi Jyväskylän ammattikorkeakoulun (Jamk). Vertaisoppimisen tavoitteena oli toiselta ammattikorkeakoululta oppimisen lisäksi löytää yhteistyömahdollisuuksia, kehittää prosesseja ja edistää korkeakoulujen välistä vuorovaikutusta. Jamkin vahva rooli alueellisessa kehittämistoiminnassa on tunnistettu, ja Humak arvioi ammattikorkeakoulujen yhteistyön täydentävän toisiaan. Vertaisoppimisen prosessi toteutettiin kesä-marraskuussa 2023, mutta yhteistyösopimus jatkuu vielä 2024 loppuun asti, jotta yhteistyö saataisiin etenevään vaiheeseen.

Vertaisoppimistilaisuuksissa käsitellyt teemat olivat

- yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen ja vaikuttavuuden johtaminen TKI-toiminnassa
- TKI-toiminnan yhteiskunnallisen vaikuttavuuden laadulliset ja määrälliset indikaattorit
- vaikuttava julkaisutoiminta ja viestintä
- vaikuttavuuden mittaaminen osana TKI-työn käytäntöjä, prosesseja ja järjestelmiä
- toimintaympäristön muutosten analysointi, ennakointi ja palaute.

Itsearviointiraportissa on tuotu esille vertaisoppimisen prosessi ja siitä saadut kokemukset ja havainnot sekä niiden hyödyntämiskohteet Humakille.

Humak raportoi itsearvioinnissaan, että tavoitteet saavutettiin onnistuneesti. Erityisesti raportoitiin, että Humakin tavoittelema vaikuttavuuden ja sen mittaamisen kehittäminen edistyi Jamkin käytänteistä oppimisen myötä, mikä tukee Humakin vaikuttavuustavoitteita ja strategian päivitystyötä.

Esimerkkeinä havaintojen hyödyntämiskohteista oli itsearviointiraporttiin kirjattu seuraavaa:

- viestinnän osallistuminen TKI-hankkeiden aloituskokouksiin osaksi prosessia
- TKI-toiminnan riskienhallinnan kehittäminen
- vahvuusalojen ”siemenrahoituksen” suunnittelu hyvien käytäntöjen monistamiseksi ja uusien alkujen tukemiseksi
- TKI-toiminnan urapolut henkilöstölle osaksi CoARA-toimenpidesuunnitelman valmistelua
- yhteistyökohteeksi on tunnistettu vaikuttavuusmittariston kehittäminen.

Vertaisoppiminen koettiin hyväksi käytännöksi, josta on mahdollista saada organisaation omaa

tekemistä ja ajattelumalleja rikastavia syötteitä. Vertaisoppimisen tuotoksiin viitattiin auditointihaastatteluissa johdon ja TKI-ryhmien osalta, mutta laajemmin ei vertaisoppimista tunnistettu tai tuotu haastatteluissa tai henkilöstötyöpajoissa esille.

# Liite 1. Arviointialueiden kriteerit tasolle hyvä

## Arviointialue 1: Osaamista luova korkeakoulu

### 1.1 Koulutuksen suunnittelu

Koulutukset suunnitellaan siten, että niillä on selkeästi määritellyt osaamistavoitteet. Suunnittelussa varmistetaan koulutustarjonnan yhteys korkeakoulun strategiaan, koulutuksen työelämärelevanssi, kansainvälistyminen ja jatkuvan oppimisen tarpeet. Tutkintojen osalta varmistetaan niiden vastaavuus Tutkintojen ja muiden osaamiskokonaisuuksien kansalliseen viitekehykseen. Koulutus suunnitellaan siten, että opetusmenetelmät, oppimisen arviointi ja oppimisympäristöt tukevat osaamistavoitteiden saavuttamista. Opiskelijat ja ulkoiset sidosryhmät osallistuvat tarkoituksenmukaisella tavalla koulutuksen suunnitteluun. Tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminta ja taiteellinen toiminta on sisällytetty koulutukseen siten, että tutkimukseen perustuva tieto kytkeytyy koulutukseen tarkoituksenmukaisella tavalla. Opiskelijoiden työmäärät määritellään ECTS-järjestelmän (European Credit Transfer and Accumulation System) periaatteita käyttäen. Korkeakoululla on systemaattiset menettelyt koulutuskokonaisuuksien suunnitelmien hyväksymiseksi.

### 1.2 Koulutuksen toteutus

Korkeakoulu soveltaa johdonmukaisesti ja avoimesti opiskelijavalintaa, osaamisen tunnustamista, opintojen etenemistä ja tutkintojen suorittamista koskevia säännöksiä ja määräyksiä. Koulutuksen toteutus tukee tavoitteellista oppimista ja opiskelijoiden aktiivista roolia omassa oppimisprosessissaan. Opiskelija saa oppimisestaan palautetta, joka tukee osaamistavoitteiden saavuttamista. Koulutuksen toteutukseen liittyvät menettelytavat tukevat opintojen sujuvaa etenemistä, opiskelijan valmistumista ja integroitumista työelämään. Opiskelijoiden hyvinvointia ja yhdenvertaisuutta tuetaan läpi opiskelijan opintopolun. Korkeakoulu huolehtii riittävistä resursseista, ohjauksesta ja muista palveluista opintojen edistämisen ja oppimisen tukemiseksi.

### 1.3 Koulutuksen arviointi ja kehittäminen

Korkeakoulu kerää ja hyödyntää systemaattisesti palautetietoa opiskelijoiden tarpeista sekä opintojen toteutuksesta ja etenemisestä koulutuksen kehittämiseksi. Vastapalautetta eli tietoa opiskelijapalautteen perusteella tehdyistä muutoksista annetaan opiskelijoille tarkoituksenmukaisella tavalla. Korkeakoulu seuraa ja arvioi säännöllisesti koulutuksia varmistaakseen niiden ajantasaisuuden suhteessa viimeisimpään tutkimustietoon sekä yhteiskunnan ja työelämän muuttuviin tarpeisiin. Koulutustoiminnassa varmistetaan jatkuvan oppimisen mahdollisuudet. Koulutuksissa analysoidaan, miten niille asetetut osaamistavoitteet saavutetaan. Palaute- ja arviointitietoa hyödynnetään systemaattisesti koulutuksen kehittämisessä. Henkilöstön ja opiskelijoiden tarpeet huomioidaan tukipalveluiden

kehittämisessä.

**Korkeakoulun esimerkit onnistuneista kehittämistoimista**

Korkeakoululla on esittää esimerkkejä onnistuneista kehittämistoimista.

## Arviointialue 2: Vaikuttava ja uudistava korkeakoulu

### 2.1 Yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen ja vaikuttavuuden johtaminen

Korkeakoulu kehittää yhteiskunnallista vuorovaikutustaan ja vaikuttavuuttaan, ja sitä tuetaan johtamisjärjestelmällä. Korkeakoulu on määritellyt yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen tavoitteet sekä keinot niiden saavuttamiseksi. Korkeakoulun toimintaympäristöstään tekemän analyysin tuottamaa tietoa hyödynnetään toiminnan suuntaamisessa. Tarkoituksenmukaisilla menettelytavoilla varmistetaan, että yhteiskunnallinen vuorovaikutus tukee kokonaisstrategian toteuttamista.

### 2.2 Vaikuttava tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminta sekä taiteellinen toiminta

Korkeakoulun tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminta sekä taiteellinen toiminta uudistavat yhteiskuntaa. Korkeakoulun tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminnan sekä taiteellisen toiminnan vaikuttavuudelle on asetettu tavoitteet. Korkeakoulu kerää tarkoituksenmukaista tietoa tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminnan sekä taiteellisen toiminnan yhteiskunnallisesta vaikuttavuudesta ja tietoa hyödynnetään toiminnan kehittämisessä. Korkeakoululla on systemaattiset menettelytavat, joilla se varmistaa hyvän tieteellisen käytännön toteutumisen. Korkeakoulu edistää avointa tiedettä.

### 2.3 Uudistumista edistävä toimintakulttuuri

Korkeakoulun toimintakulttuuri kannustaa kokeiluihin kumppaneiden kanssa ja vahvistaa edellytyksiä luovaan ilmapiiriin. Korkeakoulu hakeutuu uudistumista ja kehittämistä mahdollistaviin kokeiluihin sidosryhmien kanssa. Korkeakoululla on toimivia menettelytapoja, joilla se tukee henkilöstön ja opiskelijoiden osaamisen hyödyntämistä ja verkostoitumista. Korkeakoululla on tavoitteellista yhteistyötä alumniensa kanssa ja se hyödyntää alumnejaan kehittämistyössään. Korkeakoulun yhteistyö kansallisten ja kansainvälisten verkostojen kanssa tukee toiminnan kehittämistä. Korkeakoululla on toimivia menettelytapoja sidosryhmäsuhteiden ja yhteistyöverkostojen hallintaan sekä uudistamiseen.

**Korkeakoulun esimerkit onnistuneista kehittämistoimista**

Korkeakoululla on esittää esimerkkejä onnistuneista kehittämistoimista.

## Arviointialue 3: Kehittyvä ja hyvinvoiva korkeakoulu

### 3.1 Laatujärjestelmän hyödyntäminen strategisessa johtamisessa

Laatujärjestelmän periaatteet, tavoitteet ja vastuut muodostavat korkeakoulun laatupolitiikan, joka on julkinen. Laatupolitiikka luo yhteisen perustan laatutyölle. Laatujärjestelmän tuottamaa tietoa hyödynnetään korkeakoulun johtamisessa. Järjestelmä tukee korkeakoulun profiilia, perustehtäviä koskevien tavoitteiden saavuttamista sekä strategian toteuttamista. Korkeakoulu varmistaa, että korkeakoulun henkilöstö tunnistaa oman työnsä yhteyden korkeakoulun tavoitteisiin.

### 3.2 Henkilöstön osaamisen kehittäminen ja hyvinvoinnin tukeminen

Korkeakoululla on toimivat menettelytavat, joilla se tunnistaa henkilöstön osaamisen kehittämistarpeet ja tukee henkilöstön osaamisen kehittämistä. Korkeakoululla on läpinäkyvät menettelytavat henkilöstön rekrytoimiseksi. Korkeakoululla on systemaattiset menettelytavat, joilla tuetaan henkilöstön hyvinvointia, tasa-arvoa ja yhdenvertaisuutta.

### 3.3 Laatujärjestelmän toimivuus ja kehittäminen

Korkeakoululla on toimiva ja sen perustehtävät kattava laatujärjestelmä. Korkeakoulu pystyy tunnistamaan laatujärjestelmän avulla kehittämistarpeensa ja kehittämään toimintaansa tavoitteellisesti. Laatujärjestelmän toimivuudesta ja vaikuttavuudesta perustehtävien kehittämisessä on näyttöä. Järjestelmän kehittäminen on systemaattista. Korkeakoulun laatukulttuuri on osallistavaa ja avointa. Henkilöstö, opiskelijat ja ulkoiset sidosryhmät osallistuvat toiminnan kehittämiseen tarkoituksenmukaisella tavalla.

### Korkeakoulun esimerkit onnistuneista kehittämistoimista

Korkeakoululla on esittää esimerkkejä onnistuneista kehittämistoimista.