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**

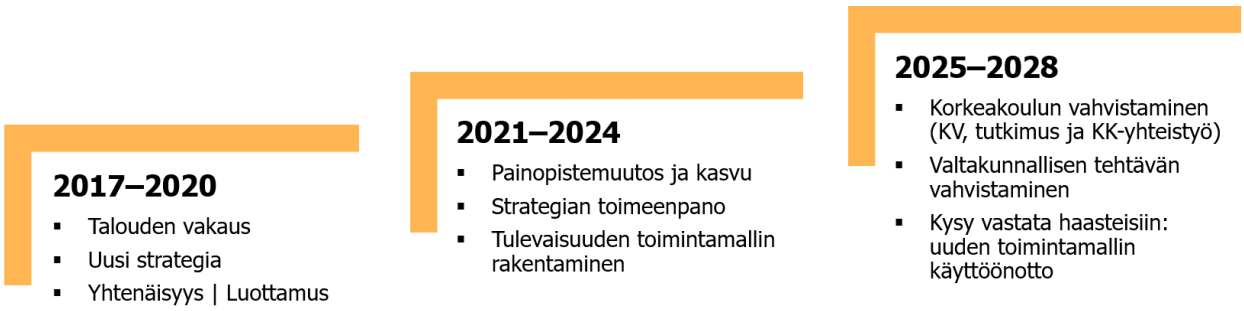
Auditointivuosi **2024**, Karvin julkaisu **22:2024**
Kieli **Suomi**
ISBN **978-952-206-883-5**

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.