

HUMAK[®]

Neljä kehityspolkua Humanistisen ammattikorkeakoulun vahvuuksiin ja uusiin avauksiin

Timo Aarrevaara
Sanna Ryyänen

Neljä kehityspolkua Humanistisen ammattikorkeakoulun vahvuuksiin ja uusiin avauksiin

Timo Aarrevaara – Sanna Rynänen

Sisällys

1. Humak yhteiskunnan uudistajana	4
2. Lähtötilanne	9
3. Resurssit ja niiden kohdentaminen.....	13
4. Tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoiminta.....	16
5. Humakin tehtävien muutosten mahdollisuus 2030-luvulle tultaessa.....	20
5.1 Jatkuva oppiminen	21
5.2. Kansainvälisyys.....	23
6. Johtopäätökset	26
1. Pehmeän muutoksen kehityspolku.....	28
2. Tutkintojen yhtenäistämisen kehityspolku.....	28
3. Uusiutuvien resurssien kehityspolku.....	29
4. Jatkuvaa oppimista korostava kehityspolku	31
Lähteet	33

Raportin toteutti Lapin yliopiston ProSoc-tutkimusryhmä
Timo Aarrevaara, professori, hallintotiede
Sanna Ryyänen, tutkija, hallintotieteiden tohtori

Neljä kehityspolkuja Humanistisen ammattikorkeakoulun
vahvuuksiin ja uusiin avauksiin

Timo Aarrevaara – Sanna Ryyänen

ISBN 978-952-456-409-0
ISSN 2343-0664 (painettu)
ISSN 2343-0672 (verkkojulkaisu)

Humanistinen ammattikorkeakoulu julkaisuja, 133
© Humanistinen ammattikorkeakoulu 2022, Helsinki

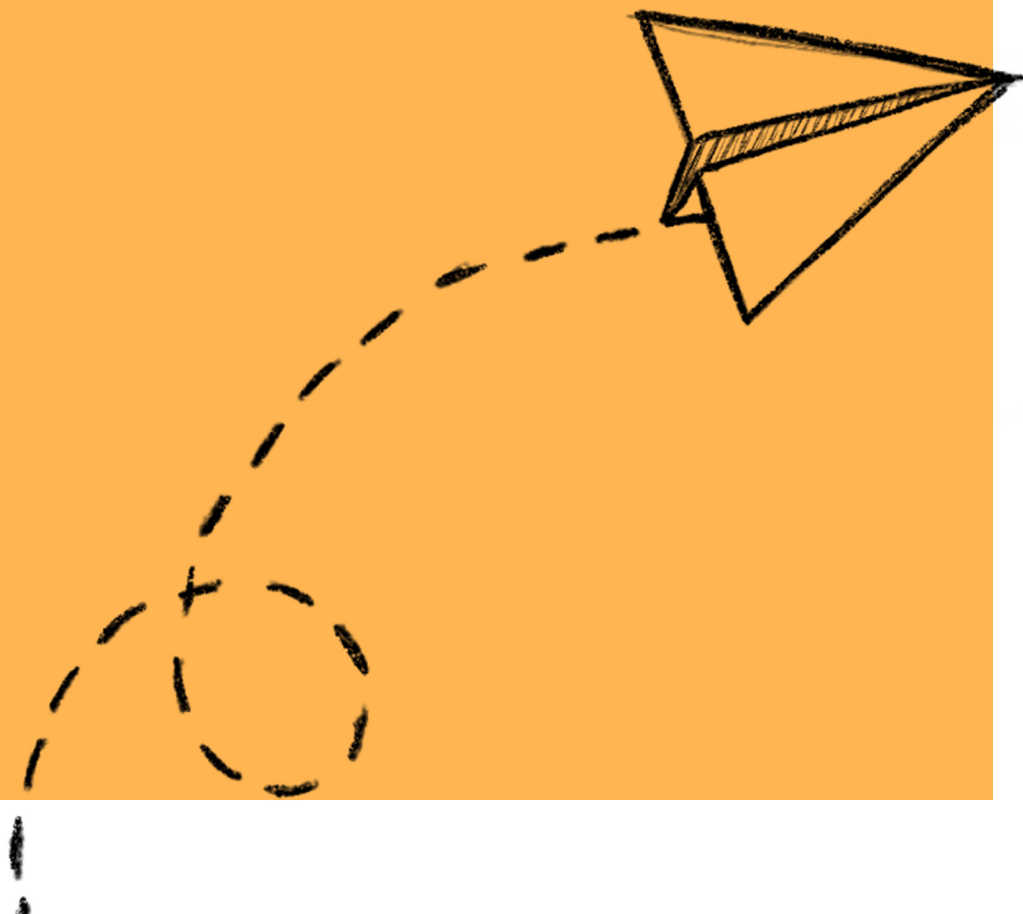
Taitto: Emilia Reponen

The logo for Humak University of Applied Sciences, featuring the word "HUMAK" in a bold, black, sans-serif font with a registered trademark symbol (®) to the upper right.

Humak

yhteiskunnan

uudistajana



1.

Humak yhteiskunnan uudistajana

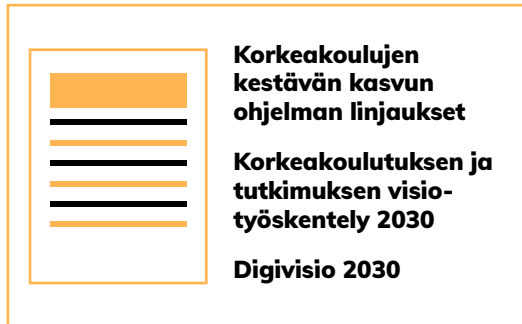
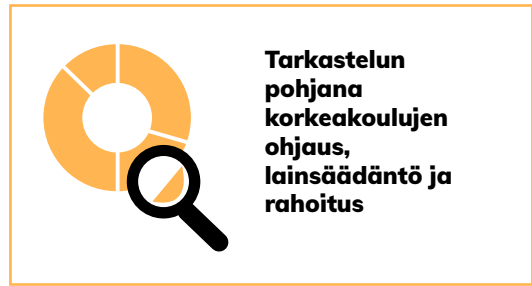
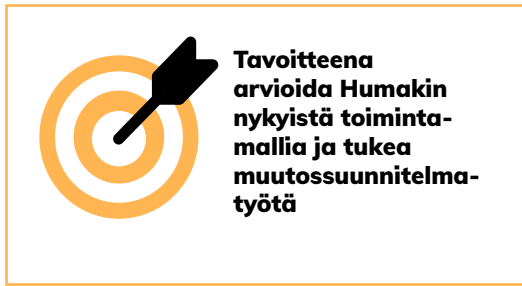
Suomessa käsitys oppimisesta, osaamisesta ja niitä kuvaavista ilmiöistä kiinnittyy tietoyhteiskuntaan, jossa korostuvat tiedon ja osaamisen merkitys yhteiskunnassa, tietotalouden ilmiö, globalisaatio ja koulutuksen relevanssi. Tätä tietoyhteiskuntäkäsitystä on pitänyt suomalaisessa korkeakoulutuksessa yllä innovaatiojärjestelmän vahva julkinen rahoitus, jolloin valtiolla on keskeinen rooli tiedon relevanssin portinvartijana ja tiedon muodostamisen määrittäjänä. Toisaalta tietoyhteiskunnan vahva kiinnittyminen julkisrahoitteiseen toimintaan myös ylläpitää tiedon jakautumista yhteiskunnassa ja muodostaa tarvetta tiedontuotantoon. (Drucker 1993; Delanty 2002; Aarvevaara ym. 2021)

Humanistisen ammattikorkeakoulun (Humak) asemaa korkeakoulukentässä määrittävät toimilupaan sisältyvät koulutusvastuut. Lisäksi omistajaohjauksen ja korkeakoulu-yhteisön perustalta muotoutunut toimintatapa antaa sille erityisen profiilin. Vuoteen 2030 ulottuva Humakin strategia määrittää toiminnan vahvuusalueet, vision, strategian toteuttamisen toimenpiteet sekä osaamiskärjet. Strategiaan sisältyy myös näkemys toimintaympäristöstä, jota on mahdollista tarkastella Humakin korkeakoulujärjestelmään liittyvien tekijöiden ja kansainvälisen toimintaympäristön muutoksen näkökulmasta. Näiden molempien näkökulmien perustalta on mahdollista tehdä johtopäätöksiä toimintaympäristön muutoksesta ja sen

vaikutuksista Humakin asemaan 2030-luvun alussa. Näistä tekijöistä on keskusteltu Humakissa laajasti osana strategiaprosessia. (Miettinen & Pohjanmäki 2021.)

Tämä raportti käsittelee Humanistisen ammattikorkeakoulun toimintaympäristön muutostekijöitä, jotka vievät Humanistista ammattikorkeakoulua 2030-luvulle. Selvityksen perustana on lähtötilanteen tarkastelu vuosilta 2014–2020. Erityisesti tarkastelussa on ajanjakso 2025–2029. Lähtötilanteena on vuosi 2014, koska silloin toteutettiin ammattikorkeakoulujen uudistus, määritettiin nykyiset koulutusvastuut ja myönnettiin voimassa olevat ammattikorkeakoulun ylläpidon toimitukset.

Talouden informaatio tukee kokonais kuvan muodostamista ja näkökulmia päätoimintojen järjestämiseksi, mutta raportissa ei tarkastella korkeakoulun rakennetta, hallintatapaa tai kulurakenteeseen ja kannattavuuteen liittyviä tekijöitä. Tausta-aineistona ovat opetus- ja kulttuuriministeriön (OKM) Korkeakouluvisio 2030 -työskentelyn dokumentaatio, Humakin kehittämisohjelmat, korkeakoulujen kehittämistyö, jatkuvan oppimisen toimenpiteitä, työperäistä maahanmuuttoa ja väestön demografisia tekijöitä koskeva valtioneuvoston dokumentaatio sekä korkeakoulujen toimintaa koskeva kirjallisuus (kuva 1). Tämän tarkastelun pohjana on siten näkökulma korkeakoulujen ohjauksesta informaationa, lainsäädäntönä



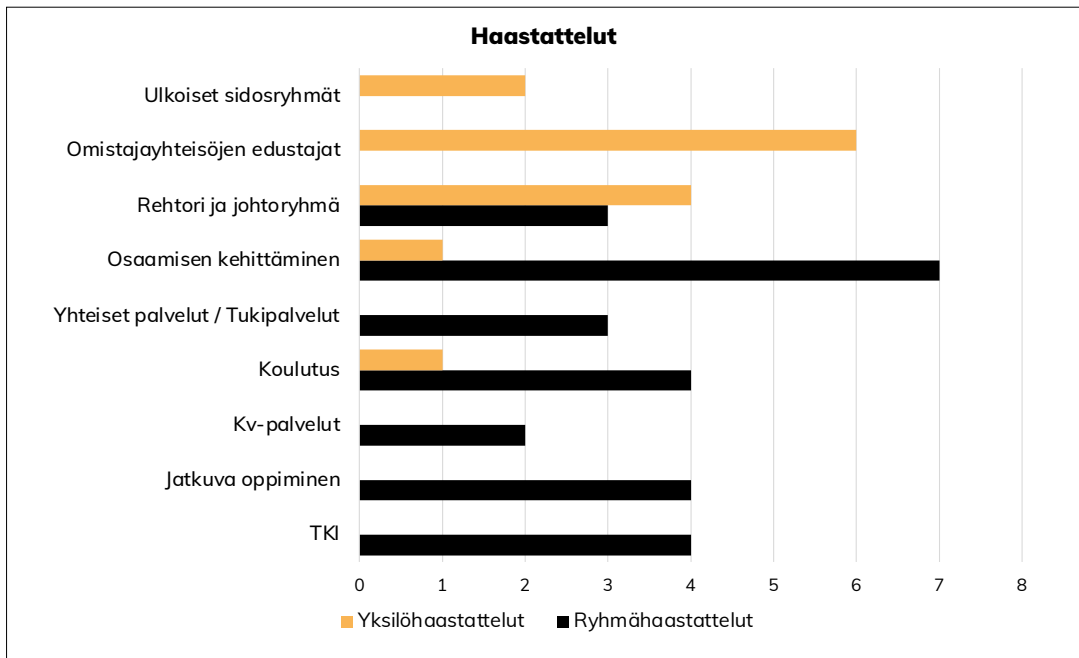
Kuva 1. Yhteenvedo raportointitehtävistä ja korkeakoulujen asemaa tarkastelevasta aineistosta.

ja rahoituksena. Lisäksi tarkastelemme kansainvälisyyttä ja erityisesti työperäistä maahanmuuttoa tukevia ohjelmia, jotka osittain kiinnittyvät jatkuvan oppimisen teemaan.

Humanistisen ammattikorkeakoulun perustamisen tausta on vapaan sivistystyön kentässä vuodessa 1998, jolloin II kansanopistoa sitoutui ammattikorkeakoulun lupahakemukseen. Tätä edelsi vuodesta 1996 alkanut vaihe, jossa Humakin perustajien, opintoasteen oppilaitosten, opintoja kehitettiin ammattikorkeakouluopinnoiksi. Ammattikorkeakoulujärjestelmän perustamisen myötä oli käynyt selväksi, että opistojen antaman opetuksen kysyntä oli siirtymässä ammattikorkeakouluihin. Suunnitteluvaiheessa mukana olleet kansanopistot kiinnittyivät joko Humakiin tai samaan aikaan perustettuun Diakonia-ammattikorkeakouluun. Humakin koulutusvastuiden muodostumiseen vaikutti se, että liikunta-alan opistot kiinnittyivät alueellisiin ammattikorkeakouluihin ja kristilliset opistot Diakonia-ammattikorkeakouluun.

Humakin kehityspolku moderniksi ammattikorkeakouluksi on käsitelty kattavasti 20-vuotisjulkaisussa (Määttä 2018). Humakin perustamiseen kiinnittyi rakenteellista kehittämistä laajempi näkemys työn muutoksesta ja vapaan sivistystyön merkityksestä yhteiskunnan uudistamisessa. Kansainvälisiä malleja ammattikorkeakoulun rakentamiseen tuli varsinkin Englannista ja Saksasta, joissa kansalaisjärjestöjen lähtökohdat ovat toki olleet erilaiset. Suomessa kansalaisjärjestöt ovat kiinnittyneet valtioon ja julkisrahoitteiseen ohjaukseen vahvemmin kuin keskeisissä referenssimaisissa. Jotta ammattikorkeakoulujen lainsäädännön määrittelemä aluevaikuttavuus olisi mahdollinen, määritettiin rakenteeksi valtakunnallinen ja samalla hajautettu malli, joka mahdollisti vastaamisen alueellisiin työvoima- ja TKI-tarpeisiin.

Raportin tekijöille on ainutlaatuinen mahdollisuus päästä katsomaan työtä Humakissa toimintaympäristön muuttuessa. Olemme kiitollisia Humakin hallitukselle joka vahvisti tämän raportin toteutuksen. Korkeakoulun johto sitoutunut toteutukseen mahdollista-



Kuva 2. Haastateltavien jakautuminen teemoittaisiin ryhmiin.

malla tietopohjan. Olemme saaneet vapauden toteuttaa raportin ja määrittää sen johdopäätökset, joista toivomme keskustelua. Juuri sen vuoksi raportti on kirjoitettu.

Tämän raportin tarkoituksena on tuottaa Lapin yliopiston ProSoc-tutkimusryhmän selvityksen toteuttajien näkemys Humakin toiminnasta. Raportin valmistelu, aineistonhankinta ja tulosten julkaiseminen toteutettiin lokakuun 2021 ja tammikuun 2022 välisenä aikana. Haastattelujen lisäksi käytettiin aineistoa, joka sisälsi OKM:n materiaalia Korkeakouluvisiosta 2030 ja Digivisiosta 2030, valtioneuvoston dokumentaatiota jatkuvan oppimisen toimenpiteistä, työperäisestä maahanmuutosta ja väestön demografisista tekijöistä, Vipunen – opetushallinnon tilastopalvelun aineistoa sekä korkeakoulujen asemaa koskevaa kirjallisuutta. Haastattelu- ja lisäaineisto muodostavat kattavan perustan johdopäätöksille, joita teemme tämän raportin lopussa. Aineiston käsittely perustuu luottamuksellisuuteen ja anonymiteettiin, jolloin yksittäisten haastateltavien esittämiä näkemyksiä ei ole mahdollista tunnistaa.

Haastattelut toteutettiin puolistrukturoidun haastattelun aineistonkeruumenetelmän avulla 4.10.–17.12.2021. Haastatteluihin osallistui Humakin opetuksen, TKI:n ja hallinnon henkilöstöä sekä ulkoisten sidosryhmien edustajia. Haastattelut suoritettiin yksilö- ja ryhmähaastatteluina. Yksilöhaastatteluja oli yhteensä 14, ja ne toteutettiin Humakin johtoryhmän ja hallituksen jäsenille, omistajaedustajille, koulutuksen asiantuntijoille ja OKM:n edustajalle. Ryhmähaastattelut jaettiin teemoittain seitsemään ryhmään: tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoimintaan (TKI), jatkuvaan oppimiseen, kv-palveluihin, koulutukseen, yhteisiin palveluihin (tukipalvelut-näkökulma), osaamisen kehittämiseen sekä rehtoriin ja johtoryhmään (kuva 2). Haastattelujen kesto vaihteli yksilöhaastattelujen 45 minuutista ryhmähaastattelujen 1,5 tuntiin. Haastateltavia oli yhteensä 41 henkilöä.

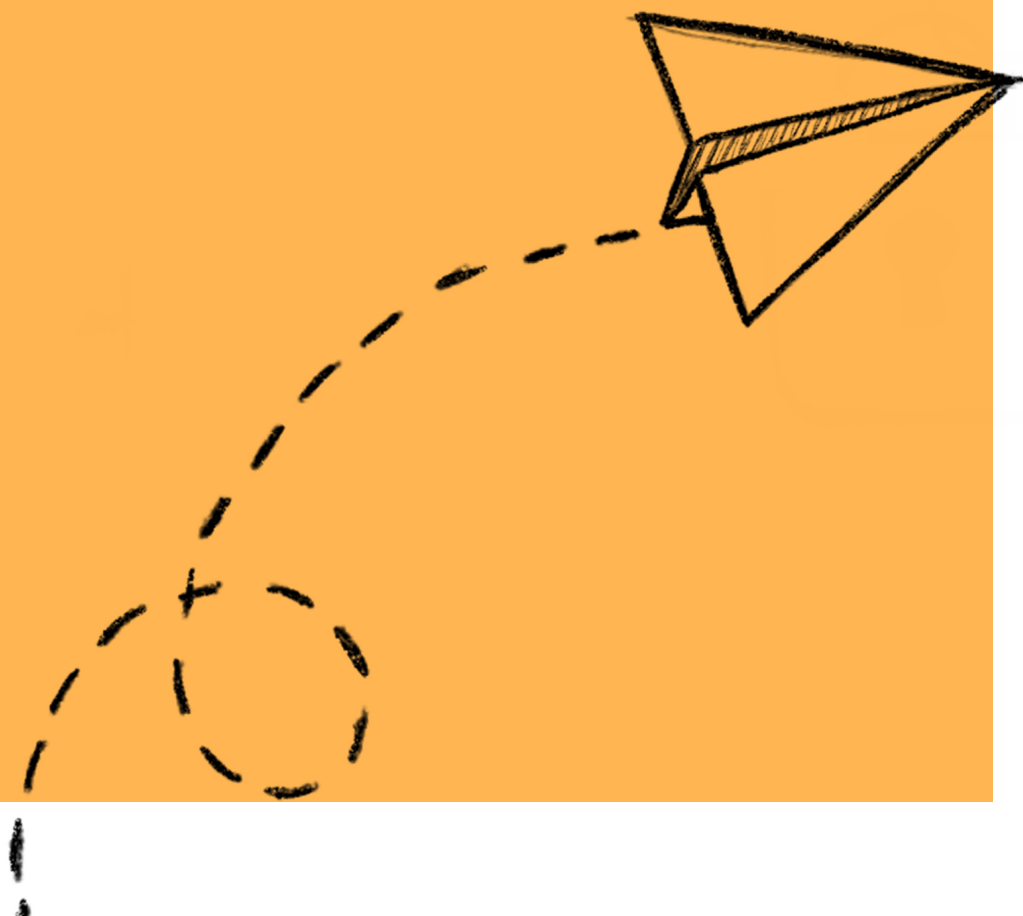
Haastatteluissa kartoitettiin Humakin nykytilannetta ja tulevaisuutta 2030-luvulle. Nykytilanteen ymmärtämiseksi syvennyttiin myös Humakin historiaan sen

perustamisesta lähtien painottaen kuitenkin toiminnan muutoksia vuodesta 2014 lähtien. Haastattelukysymykset vaihtelivat Humakin haastateltavien työnkuvien toiminnallisten teemojen sekä sen mukaan, miten sidosryhmien edustajat kiinnittyvät Humakin toimintaan. Haastattelukysymykset jakautuivat seuraaviin pääteemoihin: 1) korkeakoulujärjestelmään liittyvät tekijät, 2) kansainväliset tekijät, 3) Humakin lähtökohtiin liittyvät tekijät ja 4) Humakin tulevaisuuteen suuntautuvat tekijät.

Ryhmähaastatteluissa ensimmäinen teema käsitteli tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoimintaa, joka luo mahdollisuuksia ja

osaamis pohjaa, joihin koulutus tukeutuu. Toinen teema oli jatkuva oppiminen, jossa käsiteltiin korkeakoulun kasvamisen mahdollisuuksia. Kolmas ryhmähaastattelu käsitteli kansainvälisten palveluiden aluetta, jolla kasvun mahdollisuudet ovat ilmeisiä. Neljäs ryhmähaastattelujen alue oli koulutus, teemanaan alempi ja ylempi ammattikorkeakoulututkinto. Viides ryhmähaastattelu käsitteli yhteisiä palveluja, ja esille tuotiin ydintoimintoja tukevien palvelujen näkökulma. Kuudes ryhmähaastattelu käsitteli osaamisen kehittämistä. Viimeinen, seitsemäs ryhmähaastattelu koski Humakin johtoryhmän näkemyksiä raportin pääteemoista.

Lähtötilanne



2.

Lähtötilanne

Humakilla on selkeä, kansainvälisellä tarkastelulla katsottuna jopa vahva korkeakoulutuksen tehtävä. Humak on inhimillistä, yksilön ja yhteisöjen tarpeita huomioivaa maailmaa rakentava ammattikorkeakoulu, joka toteuttaa missiotaan korkeakouluyhteisönä ja kumppaneidensa kanssa. Missio kertoo sen keskeisen asian, että Humak toteuttaa missiotaan ydintehtäviensä kautta. Humakin -strategia-dokumentissa ”Humak 2030 – ihmisten yhdistäjä” todetaan, että Humak keskittyy strategiaan vahvuksiinsa ja osaamisen kehittämiseen Suomessa ja ulkomailla niin, että se on yhteisöpedagogiikan, kulttuurituotannon ja kielellisen saavutettavuuden vahva kansainvälinen erikoisosaaja. Humakin vahvuusaloilta valmistuu kulttuurituottajia, tulkkeja ja yhteisöpedagogeja (taulukko 1). Lisäksi Humakin avoimen ammattikorkeakoulun polkuopintojen avulla opiskelijat voivat tädätä vahvuusalojen tutkinto-opintoihin.

Humak näkyy sidosryhmille ja laajemmin yhteiskuntaan tutkintojen ja niiden osaamisalueisiin kuuluvan TKI-toiminnan kautta. Tehtäviä toteuttavia tulosyksiköitä ovat yhteisöpedagogiikka (YP) sekä kulttuurituot-

tanto ja tulkkaus (KulTu). Niillä on tulosvastuu koulutuksesta ja alansa TKI-toiminnasta. Lisäksi yksikköinä toimivat yhteiset palvelut, joilla on pääosa hallinnon tehtävistä, sekä tulosyksiköitä ammattikorkeakoulutasoisissa tehtävissä tukevat kehittämisspalvelut. Avoimen korkeakoulun ja polkuopintojen merkitys on kasvava tutkintomääriä koskevien tavoitteiden toteutumisessa. Ne ovat itsenäisiä opintoja mutta samalla tutkintotavoitteiden kasvua mahdollistavia prosessitekijöitä. Keskeinen päätöksentekevä elin on strategisesta päätöksenteosta vastaava hallitus, joka valitsee myös Suomen Humanistinen Ammattikorkeakoulu Oy:n toimitusjohtajana toimivan rehtorin sekä rehtorin tukena toimivan johtoryhmän jäsenet.

Humak hakee rooliaan paitsi suomalaisessa korkeakoulutuksessa myös korkeakoulutuksen kansainvälisessä yhteisössä. Tämän roolin erityisyyteen kiinnittyy hyvin vahvasti se, että Humakin tutkinnot ovat erilaisia kuin muissa Suomen ammattikorkeakouluissa. Esikuvaa on esimerkiksi sosiaalipedagogiikan osalta haettu Saksan sosiaalipedagogiikan koulutuksesta. Muitakin referenssikoulutuksia toki löytyy kansain-

Taulukko 1. Humakin tutkinnot ja avoimen korkeakoulun opinnot (Humak 2021a; OKM 2021a).

Avoin AMK polkuopinnot	Vahvuusalat			
	Tutkinnot	Kulttuurituottaja	Tulkki	Yhteisöpedagogi
AMK (op)		240	240	210
YAMK (op)		60	90	90

1.**Kansainvälisen korkeakoulutuksen tehtävä**

Humak on inhimillisempää maailmaa rakentava ammattikorkeakoulu.

Suunta 2030:
Keskitymme strategisten vahvuusiemme osaamisen kehittämiseen Suomessa ja ulkomailla. Olemme yhteisöjen kehittämisen, kulttuurituotannon ja kielellisen saavutettavuuden vahva kansainvälinen erikoisosaaja.

2.**Arvoperusta**

Me luomme tasa-arvoisempaa yhteiskuntaa kehittämällä ihmisiä yhdistävää osaamista.

Koulutamme osaajia, joilla on rohkeutta puolustaa ihmistä, inhimillisyyttä ja kansalaisoikeuksia.

3.**Mistä Humak tunnetaan?**

Tuottamamme osaaminen lisää yhteisöllisyyttä, saavutettavuutta ja hyvinvointia mahdollistaen kestäväen elämäntavan nykyisille ja tuleville sukupolville.

Missiomme on rakentaa yhdessä opiskelijoidemme, henkilökuntamme ja kumppaneidemme kanssa inhimillistä, yksilön ja yhteisöjen tarpeita huomioivaa maailmaa.

Kuva 3. Humakin toiminnalliset lähtökohdat (Strategia voimassa 1.1.2021 alkaen: Humak 2030 – ihmisten yhdistäjä).

välisesti, kuten kulttuurituotannon koulutus Yhdysvalloissa tai seikkailukasvatus Virossa. Samanlaista osaamisalueiden konstellatiota kuin Humakissa ei kuitenkaan oikein tahdo kansainvälisesti löytyä. Tämä erityisyys on vahvuus ja samalla myös tulevaisuuden mahdollisuuksia rajoittava tekijä. Globaalisti on löydettävissä paljon korkeakouluja, joilla on vahva arvoperusta. Näitä ovat esimerkiksi eettisiin tai uskonnollisiin periaatteisiin pohjautuvat sekä etnisten vähemmistöjen asemaa turvaavat korkeakoulut.

Humakin julkilausutussa arvopohjassa on keskeistä, että Humak luo tasa-arvoisempaa yhteiskuntaa ja kehittää ihmisiä yhdistävää osaamista (kuva 3). Näin Humak muodostaa toimintansa sekä osaamisen että vahvan arvopohjan varaan, mikä on lähtötilanteen kannalta aivan keskeinen asia. Humakin tavoitteena on kouluttaa osaajia, joilla on rohkeutta puolustaa ihmisten inhimillisyyttä ja kansalaisoikeuksia. Se on vahva sitoumus, ja ajatuksena on, että tämä tavoite toteutuisi koulutuksen ja osaamisen kautta. Humak voitaisiin tuntea siitä, että sen alumnien osaamisessa oleellinen osa on lisätä yhtei-

söllisyyttä, saavutettavuutta ja hyvinvointia. Humak voitaisiin tuntea myös siitä, että sen koulutusohjelmat ja toiminta pyrkivät mahdollistamaan kestäväen elämäntavan nykyisille ja tuleville sukupolville.

Humakin arvoperustaa ja sen merkitystä koulutukselle voi tarkastella esimerkiksi vuosittain ilmestyvän OECD Education at the Glance -raportin näkökulmasta. Sen indikaattori A3 kertoo korkeakoulujen yhteiskunnallisesta vaikuttavuudesta. Jos tarkastellaan 25–34-vuotiaiden työllisyysastetta OECD-maissa keskimäärin, huomataan, että naisilla se on 43 prosenttia ja miehillä 69 prosenttia (kuva 4). Erot alkavat kaventua koulutustason noustessa. Keskiasteen tai toisen asteen jälkeisen muun kuin korkeakoulututkinnon suorittaneista työllisiä on noin 78 prosenttia. Sen sijaan korkea-asteen suorittaneista jo 85 prosenttia on työllisiä. Tasa-arvo toteutuu korkeakoulutuksen avulla, koska tässä ikäryhmässä työllisiä on naisista 80 prosenttia ja miehistä 87 prosenttia.

Mitkä sitten voisivat olla sellaisia referenssimaiden korkeakouluja, joihin Humakin

toimintaa voisi verrata? On mahdollista hakea referenssiä niistä maista, joissa on vahva institutionaalinen autonomia ja joissa on ollut rakenteellisia reformeja kuten Suomessa. Myös tulosohtauksella on keskeinen merkitys: se kiinnittyy korkeakoulujen rahoitukseen, informaatio-ohjaukseen ja tavoitteisiin, joita keskeiset rahoittajat asettavat korkeakoulutukselle.

Norja on korkeakoulutuksen toteutuksen näkökulmasta luonteva vertailukohde, mutta sieltä puuttuu samanlainen ammattikorkeakoulujärjestelmä kuin Suomessa on. Ruotsissa uudistukset ovat olleet huokoisia ja korkeakoulutusjärjestelmä on sen mukaisesti joustava, mutta ammattikorkeakouluja ei Ruotsissakaan ole samassa merkityksessä kuin Suomessa. Ammattikorkeakoulujärjestelmän vertailukohteet ovat luontevia Saksassa, joka on ollut yksi Suomen ammattikorkeakoulujen esikuvista järjestelmän alkuvaiheessa. Mielenkiintoisia järjestelmiä, joissa on vähän samantyyppisiä korkeakouluja kuin Humak, löytyy esimerkiksi Sveitsistä, Hollannista, Portugalista ja Virossa. Mutta aivan samanlaista korkeakoulua ei näyttäisi löytyvän mistään.

Ainutlaatuisuus voi olla tekijä, joka lisää Humakin houkuttelevuutta korkeakouluna.

Taulukko 2. Humakin tutkintokoulutukseen hakeneet ja paikan vastaanottaneet vuosille 2015–2021 (Vipunen - opetushallinnon tilastopalvelu).

Vuosi	Aloituspaiikat	Ensisijaiset hakijat	Kaikki hakijat	Valitut	Paikan vastaanottaneet
2015		1326	2 934		414
2016		1 368	2 949		462
2017		1 356	2 613		441
2018	612	1 452	2 808	462	444
2019	717	1 338	2 445	597	564
2020	753	1 620	3 153	759	648
2021	883	1 707	3 300	921	786
Yhteensä	3 142	10 167	20 202	2 907	3 759

OECD-maissa 25–34-vuotiaista aikuisista

- ilman keskiasteen koulutusta olevista työllisiä on 58 %
- keskiasteen tai toisen asteen jälkeisen muun kuin korkeakoulututkinnon suorittaneista 78 %
- korkea-asteen suorittaneista 85 %

25–34-vuotiaiden työllisyysaste OECD-maissa keskimäärin

- ilman ylempää toisen asteen koulutusta naisilla 43 % ja miehillä 69 %
- erot kapenevat koulutustason noustessa: korkeakoulututkinnon suorittaneilla naisilla 80 % ja miehillä 87 %

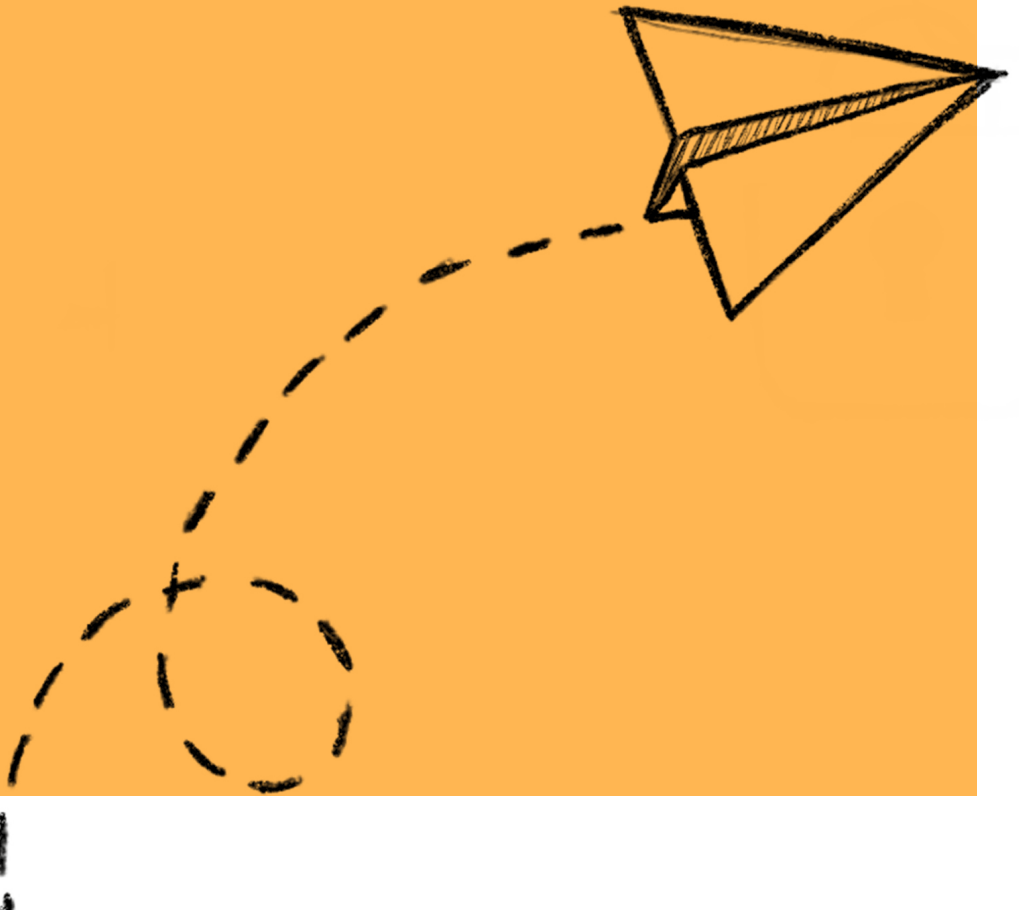
Kuva 4. Korkeakoulujen yhteiskunnallinen vaikuttavuus (OECD Education at a Glance 2021, indikaattori A3)

Taulukossa 2 esille tuotu hakijoiden määrä on tämän raportin määritetyn lähtötilan aikana kasvanut, ja opiskelupaikan vastaanottaneiden määrä on lähes kaksinkertaistunut vuosina 2015–2021. Tätä kehitystä on tukenut rahoitusmalli, jossa suoritettujen tutkintojen merkitys – ja sen mukana myös aloituspaikkojen määrä – on kasvanut.

Resurssit

ja niiden

kohdentaminen



3.

Resurssit ja niiden kohdentaminen

Ensimmäisen syklin koulutukseen liittyy Humakin tulevaisuuden rakentamisessa keskeisiä mahdollisuuksia ja rajoituksia, jotka määrittävät kehityspolkuja 2030-luvulle. Vuosien 2021–2024 rahoitusmalli painottaa jatkuvan oppimisen, TKI-toiminnan ja ylemmän tutkinnon merkitystä, mikä näkyy selkeänä kasvuna tulosindikaattoreissa (Humak 2021b). Kaudella 2021–2024 YAMK-tutkintojen määrä on tarkoitus käytännössä kaksinkertaistaa. Jatkuvan oppimisen opintopisteet ovat uuden sopimuskauden ensimmäisenä vuonna kasvaneet merkittävästi sekä avoimen AMK:n että korkeakoulujen välisten yhteistyösopimusten osalta ja myös TKI-hankkeiden määrä on kasvusuunnassa. Humak on liikkunut ketterästi uusien rahoitusmallien edellytysten suuntaan, mikä on mahdollistanut ylijäämän kertymisen. Tälle ylijäämälle on tarvetta muutoksen toteutuksessa 2030-luvulle. Korkeakoulut muodostavat sisäiset allokointimallinsa ja toiminnanohjauksensa muilla periaatteilla kuin millä rahoitus muodostuu. Tämä on kehityspolkujen rakentamisen kannalta varsin merkityksellinen näkökulma. Korkeakouluilla on mahdollisuus ohjata omaa toimintaansa ja ottaa riskiäkin uuden toiminnan luomisessa sisäisellä allokaatiomallilla. Erityisen suuri merkitys on tietenkin julkisella rahoituksella ja rahoitusmallilla, joka on korkea ja perustuu korkeakoulun ja ministeriön väliseen tulossopimukseen.

Käytännössä kaikilla ammattikorkeakouluilla on sellaisia kasvun alueita, jotka irtaan-

tuvat rahoitusmalleista. Niitä on erityisesti TKI-toiminnoissa ja liiketoiminnassa. Toiminnan sitominen ammattikorkeakoulujen rahoitusmalliin sekä korkeakoulun ja opetus- ja kulttuuriministeriön tulossopimukseen on perusteltua, ja Humakin toiminnallinen tulos on ollut viime vuosina voitollinen. Tämän sopimuksen elementtien lisäksi tulevaisuutta on mahdollista rakentaa korkeakoulun sisäisellä allokointimallilla. Humakin talouden tunnusluvut ovat pysyneet varsin vakaina, samoin henkilöstömäärä vuosina 2015–2020 noin 130 henkilötyövuodessa (Humak 2021b).

Talouden ohjaus voi kuitenkin 2030-luvulle tultaessa perustua muihin kuin nykyisiin tulosindikaattoreihin. Painotus voi olla esimerkiksi kasvavassa joustavuudessa tutkintokoulutuksen ja avoimen korkeakoulun toteutuksissa. Se voi myös näkyä jopa osittaisena irtaantumisenä tutkintoja painottavasta rahoitusmallista. On myös toiseen suuntaan vieviä tekijöitä, jotka korostavat tutkintojen merkitystä. Korkeakouluvisio 2030 lähtee volyyमितekijöissä siitä, että yli puolella uusista ikäluokista tulisi olla korkeakoulututkinto.

Tästä näkökulmasta katsottuna tutkintopainotteisesta rahoitusmallista osana korkeakoulujen ohjausta ei 2030-luvulle tultaessa luultavasti kokonaan luovuta. Tämä voi olla myös kysyntälähtöinen ongelma, koska tutkintojen määrän kasvaessa niiden merkitys työmarkkinoilla voi samalla vähetä.

On mahdollista, että tutkintomäärien kasvattamisen rinnalle tulee kuitenkin sellaisia talouden ja regulaation ohjauskeinoja, jotka mahdollistavat joustavampia järjestelmiä. Opetus- ja kulttuuriministeriön hallinnonalaan kuuluvat rahoitusmalli ja tutkintokatot ovat tähän asti muodostaneet varsin keskeiset ammattikorkeakoulujen ulkoisen ohjauksen välineet, joiden mukaan instituuti-onaalinen autonomia on määrittynyt (Wenberg ym. 2018).

Korkeakoulujärjestelmän jäykkyyttä ylläpitää 2020-luvun alussa toimintamalli, jossa opintoja suoritetaan eri korkeakouluissa. Siihen ei liity opetusta tuottavalle korkeakoululle ennustettavaa ja kattavaa taloudellista incentiiviä – toisin kuin tutkintoja tuottavalle korkeakoululle. Korkeakoulut lukevat opiskelijoille hyväksi muissa korkeakouluissa suoritettuja opintoja, ja opintopisteet ovat siten tutkintoa muodostavia prosessiteki-jöitä. Korkeakoulujen koulutusyhteistyö ei kuitenkaan voi olla laajamittaista ilman taloudellista yllykettä, sillä ristiinopiskelun rahoitustaso (40 € / opintopiste) ei ole riittävä. Tämä on yksi esteistä sille, että korkeakoulu-järjestelmällä olisi nykyistä paremmat mahdollisuudet reagoida jatkuvasti muuttuviin koulutustarpeisiin.

Jos opetus- ja kulttuuriministeriön koulutusvastuusäntely väljenee, se tukee mahdollisuutta siirtyä laajempaan koulutusyhteistyöhön muiden korkeakoulujen kanssa kotimaassa ja kansainvälisesti. Koulutusvas-tuuohjauksen muutos voi toteutua ohjauks-välineiden purkamisena tai korkeakouluve-toisena tutkintojärjestelmän muutoksena. Esimerkiksi Ruotsin huokoinen järjestelmä mahdollistaa tutkinnon suorittamisen kou-lutusohjelmassa tai yksittäisinä kursseina. Korkeakoulujärjestelmän dynamiikan kan-nalta olisi perusteltua, että regulaatio mah-dollistaisi myös Suomessa tutkinnon suo-rittamisen koulutusohjelmien ulkopuolella. Jatkuvan oppimisen ja hyväksilukemisen vä-lineet voivat tuottaa yksilötasolla pitkäjän-

teisyttä opiskeluun ja järjestelmätasolla työelämän tarpeita palvelevaa joustavuutta. Tämä voisi olla toivottava tulevaisuus, joka mahdollistaisi pienelle, valtakunnalliselle korkeakoululle mahdollisuuden reagoida koulutustarpeisiin joustavasti ja nopeasti.

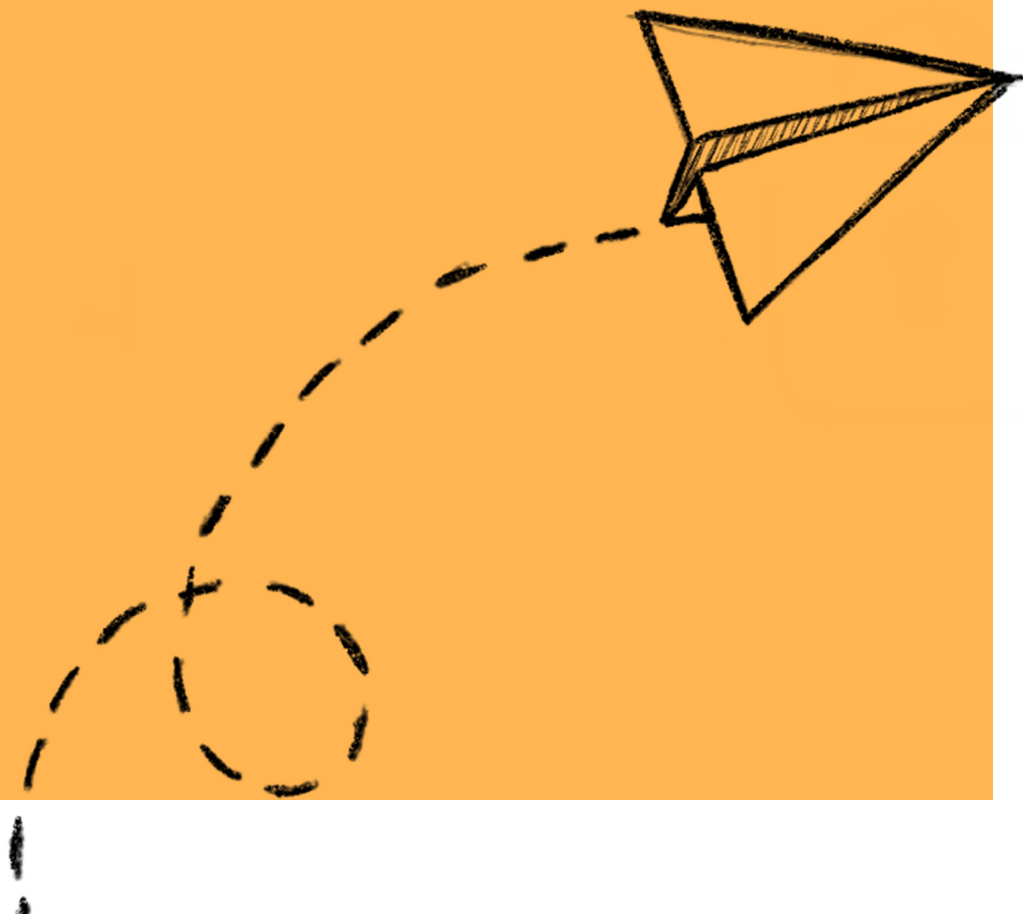
Uudet koulutusvastuut eivät voi perustua mihinkään muuhun kuin siihen osaamiseen, joka korkeakoululla on. Lisäksi ammattikorkeakouluilla on regulaatioon perustuva velvollisuus tuottaa pääosa koulutusvastuunsa tutkintoon johtavasta opetuksesta itse. Näin tapahtuu sekä voimakkaan ohjauksen järjestelmissä että myös niissä järjestelmissä, jotka perustuvat koulutusmarkkinoiden joustavuuteen. Ilman osoitettua osaamista ei myöskään voi olla olemassa niitä koulu-tuksen tuotteita, joilla koulutusmarkkinoil-la on mahdollista menestyä. Hannu Sirén (2021) on kiinnittänyt huomiota ammatti-korkeakoulujen yhteistyörakenteiden kehittä-miseen ekosysteemiajattelun mukaisesti. Tähän lähtökohtaan perustuvat ratkaisut mahdollistaisivat opetusyhteistyön vahvis-tamisen ammattikorkeakoulujen välillä ja korkeakoulusektoreiden raja-aitojen yli. Perusrahoituksen lähtökohtana 2030-luvulla voisi nykyisen rahoitusmallin tulosperus-teisuuden sijaan olla selkeämmin tuloksia mahdollistavien prosessitekijöiden ja nykyistä vahvemman vaikuttavuuden painotus.

Humakin osalta vahvempi paluu prosessiteki-jöihin merkitsisi, että esimerkiksi sisäises-sä allokoinnissa painotettaisiin tutkintojen sijaan niitä tekijöitä, joista tutkinto muo-dostuu, eli tuotettuja opintopisteitä ja hyväksilukemisia. Jos tavoitteena on, että kor-keakoulut toteuttavat nykyistä tiiviimpää yhteistyötä, sitä vahvistaisi siirtymä tulos-tarkasteluista prosessitarkasteluihin. Tällöin prosessitarkastelut voisivat olla yhteistyön edellytyksiä lisäävä tekijä. Vuorottelu toi-minnan varmistavan tulospainotteisen ja yhteistyötä edistävän prosessiperusteisen allokoinnin välillä on luonteva osa korkea-koulun sisäistä taloudellista ohjausta.

Tutkimus-,

kehitys- ja

innovaatiotoiminta



4.

Tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoiminta

Humakin näkyvä tapa määrittää osaaminen on muodostaa vahvuusaloja ja niihin perustuvia osaamiskärkiä. Strategiassa Humak 2030 – ihmisten yhdistäjä kuvataan kahdeksan strategista vahvuutta seuraavasti:

Yhteisöjen kehittäminen

- Nuorisotyön tehtävänä on kehittää valmiuksia edistää nuorten hyvinvointia, osallisuutta ja aktiivista kansalaisuutta sekä ehkäistä syrjäytymistä. Vahvistamme nuorisoalan osaamista yhteiskunnan eri alueilla, kehitämme nuorisotyötä uudistamaan yhteiskuntaa sekä luomme nuorille tasavertaista ja hyvää elämää.
- Järjestötyön tehtävänä on edistää kansalaisjärjestöjen ja yhteiskunnallisten liikkeiden vastuullista toimintaa sekä vahvistaa niiden toimintakykyä, laatua ja vaikuttavuutta. Kehitämme järjestötyön yleistä ammatillista osaamista ja ammattilaisten kykyä uudistaa järjestötoimintaa.
- Seikkailukasvatuksen tehtävänä on yksilöiden, ryhmien ja yhteisöjen kasvun ja hyvinvoinnin vahvistaminen sekä elämystalouden osaamisen kehittäminen. Edistämme seikkailupedagogista osaamista ja sen soveltamista eri toimintaympäristöissä.

- Työyhteisöjen kehittämisen tehtävänä on uudistaa organisaatiokulttuureita, sujuvoittaa työyhteisöjen toimintaa sekä vahvistaa työntekijöiden työhyvinvointia. Parannamme yritysten kilpailukykyä sekä kehitämme eettisesti kestäviä ratkaisuja työelämän muutoksiin.

Kulttuurituotanto

- Tuotanto- ja projektiosaamisemme tehtävänä on kehittää kulttuurin ja taiteen tuotantojen, kuten tapahtumien, palvelujen ja hankkeiden, monimuotoisia tuotantoympäristöjä ja -prosesseja. Tavoitteena on kehittää tuottajaosaamista eri toimialojen käyttöön yhteiskunnan kaikilla sektoreilla sekä lisätä taiteen ja kulttuurin saavutettavuutta.
- Luovien alojen yrittäjyyden osaamisemme tehtävänä on tukea luovan osaamisen parempaa hyödyntämistä eri alojen yrittäjyydessä ja muuttuvassa yrittäjyyssympäristössä. Tavoitteena on luoda palvelukonsepti, joka tuottaa jatkuvan oppimisen periaatteelle rakentuvaa yrittäjyyskasvatusta ja -koulutusta sekä vahvistaa luovien alojen toimijoiden yrittäjyysosaamista.



Kuva 5. Haastatteluihin perustuvat Humakin henkilöstön roolit osaamisessa ja TKI-perustaisessa oppimisessa.

Tulkkaus ja kielellinen saavutettavuus

- Viitottujen kielten tulkkauksen tehtävänä on kehittää viitottujen kielten tulkkien koulutusta sekä osallistua viittomakielten tulkkauksen tutkimukseen kansallisissa ja kansainvälisissä toimintaympäristöissä.
- Kommunikaatioasiantuntijuuden tehtävänä on tutkia ja kehittää AAC-tulkkausta, AAC-ohjauksen pedagogisia käytänteitä ja koulutusta sekä monikanavaista ja -muotoista vuorovaikutusosaamista eri toimintaympäristöissä.

Osaamiskärkien määrittelyyn sisältyy kattavuuden ja erikoistumisen välinen jännite. Kattavuus tarkoittaa sitä, että osaamiskärjissä on sisällytettyä se relevantti osaaminen, joka Humakissa voidaan määrittellä. Haas-

tattelujen perusteella on lisäksi paljon osaamista, joka määrittää korkeakoulu yhteisöä ja sen osaamispotentiaalia. Sen painopiste on rakentumassa olevassa osaamisessa. Tunnistimme haastatteluista myös jännitteen opetuksen ja TKI-toiminnan välillä. Opetushenkilöstössä TKI-tehtävien ei aina koeta aidosti tukevan opetusidentiteettiä, jolloin se ei ole osa opetuksen professiota. Kyse on tehtävistä ja osaamisen rakentumisesta joko korkeakoulun perinteisen roolin tai laajemman innovaatioekosysteemin kautta. Haastatteluissa tuli esille, että Humakissa on paljon sellaista osaamista, jolle olisi yhteiskunnassa kysyntää, mutta irrottautuminen opetuksen tehtävistä TKI-tehtäviin ei ole ongelmaton. Näiden mahdollisuuksien toteutumiseen vaikuttavat rakenteiden määrittämät mahdollisuudet ja rajoitteet, yksilöiden kokemukset ja toimijoiden oletukset tehtävien muutosten seurauksista. Itse asiassa projektijohtamisen statuksen ei aina koeta toteuttavan professionaalista autonomiaa. Väliaikaisen siirtymisen kokonaan

tai osittain TKI-tehtäviin ei aina koeta tuottavan esimerkiksi vapaata mahdollisuutta kehittää itseään alan toimijana. Tämä olisi haastattelujen perusteella kuitenkin osalle henkilöstöä vahva motivaatiotekijä. Tulkitsemme tämän ilmiön siten, että kyse on laajemmin työn määrittämisestä korkeakoulussa. Kuvassa 5 on esitetty työn kiinnittyminen ensisijaisesti korkeakouluun tai innovaatioekosysteemiin.

Opetustehtävissä toimivien projektijohtamista leimaavat enemmänkin väliaikaisuus ja – haastattelujen perusteella – tietynlainen epävarmuus sen osalta, mitkä ovat oikeudet ja mahdollisuudet täydentävän rahoituksen hankkeiden johtamisessa. Projektijohtamisen tehtävät voivat olla kiinnittyneitä opetukseen tai TKI-tavoitteisiin, tai niihin voi sisältyä itsenäinen, professionaalinen rooli. TKI-rahoituksessa on kotimaisia ja kansainvälisiä rahoitusinstrumentteja, jotka suosivat rahoitusta saaneiden liikkuvuutta. Ne voivat tukea myös opetuspainotteista urakehitystä (Smith & Walker 2021). Voisiko Humak olla houkutteleva yhteisö, johon myös muista korkeakouluista haluttaisiin sijoittua liikkuvuuden resurssilla? Humakin olisi mahdollista vahvistaa uusia avauksia ja omaa uudistumistaan näiden, lähtökohtaisesti ilman omarahoitusosuutta toteutuvien, hankkeiden kautta. Pieni, tiivis ja turvallinen yhteisö voi olla houkutteleva alusta TKI-hankkeille myös kansainvälisesti.

Oleellista professionaalisen autonomian näkökulmasta on, että projektin johtajalla on mahdollisuus osallistua sen resurssin määrittämiseen, joka on muodostettu tai haettu kilpailusta rahoitusinstrumentista. Humakin projektimallia ja projektien toteuttamisen prosessia onkin selkiytetty joulukuussa 2021 johtoryhmässä hyväksytyssä suunnitelmassa. Toimintamallin reaktiivisuus merkitsee projektijohtamisen periaatteiden tarkentamista suhteessa projektiportfolioon. Tämä seuranta voisi toteutua myös osana Hyvinvoiva, osaamisen varmistava ja

sitoutunut henkilöstö -kehittämisohjelmaa siten, että projektin johtamisen osaamisen ja projektihallinnan julkilausutut periaatteet vakiintuisivat vuoteen 2025 mennessä.

Haastattelut kertovat myös siitä, että Humakissa on varsin paljon korkeakoulun perinteiseen osaamiseen ja koulutukseen perustuviin professionaalisiin rooleihin kohdistuvia odotuksia. Niiden osalta merkityksellistä on opetuksen ja työelämän yhteys ja sen ylläpito, jota Humak kuvaa dokumentaatioissaan osuvasti TKI-perusteisena oppimisena. Opetushenkilöstöllä onkin varsin laaja ja vahva kokemuspohja työelämästä tai hyvät työelämäyhteydet, mikä rakentaa heille varsin luontevan roolin.

Toinen toimintaympäristön määrittely, johon osaamisalueet kohdistuvat, on innovaatioekosysteemi. Siinä opetuksen ja työelämän yhteyden tilalle tulevat rahoitusinstrumentit ja niissä menestyminen näkökulmana työn määrittämiseen. Siinä maailmassa on ehkä oleellisempaa uudistaa osaamisalueita löytämällä henkilöstölle erilaisia opetuksen ja TKI-toiminnan yhdistäviä rooleja. Nämä roolit toteutuvat korkeakoulussa laajasti myös toimintaympäristössä hankkeita rakentavissa konsortioissa, vakiintuneissa verkostoissa tai oman alan yhteistyössä.

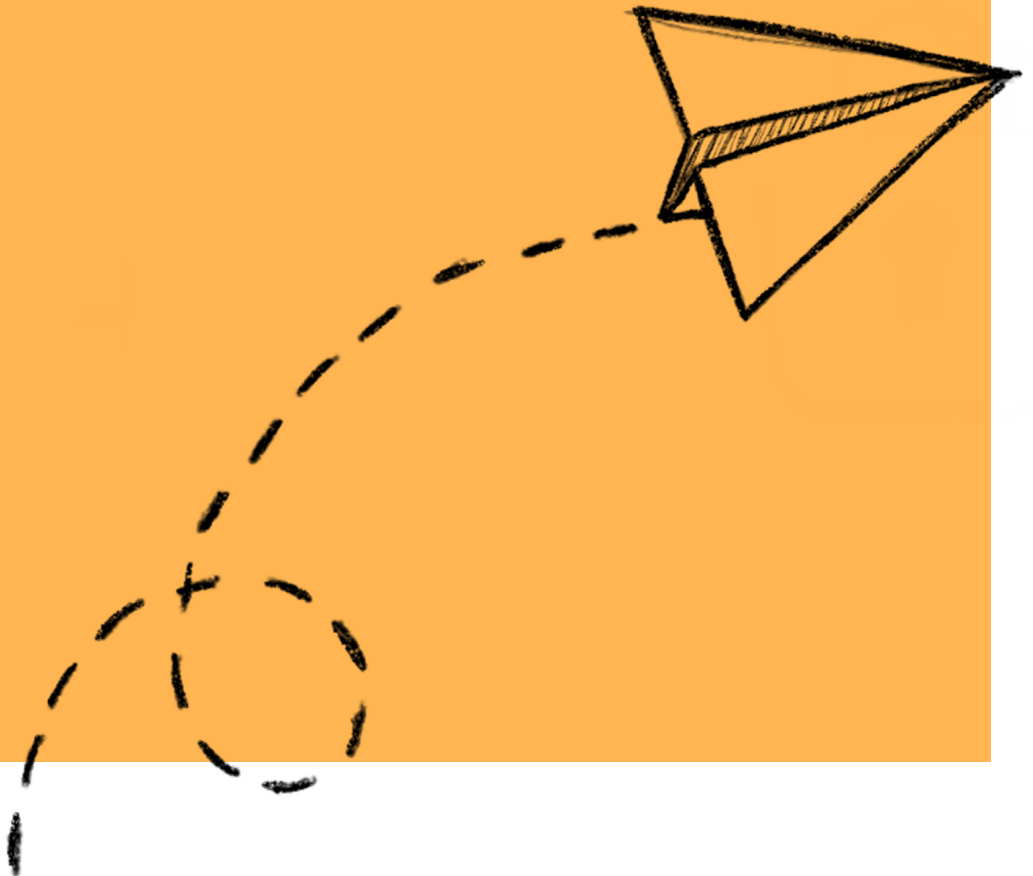
Humakilla on mahdollisuus toteuttaa TKI-toimintoja instituutiotason ratkaisulla. Tällä hetkellä ratkaisuna on painottaa regulaation määrittämää aluevaikutuksen näkökulmaa. TKI-muutoksen tekijät kuitenkin palautuvat myös yksilötason ratkaisuksi, joiden huomioiminen on välttämätöntä todellisten muutosten aikaansaamisessa. Yksilötasolla oleellisia ovat ne mahdollisuudet ja oman roolin muutokset työyhteistyössä, joihin voi tarttua ja joissa oma ammatillinen kehittyminen toteutuu. Jos tätä ei jatkuvasti pohdita muuttuvissa tilanteissa, on mahdollista, että Humakin pienen, valtakunnallisen korkeakoulun joustavuus ja ketteryys jäävät täysimääräisesti hyödyntämättä.

Humakin tehtävien

muutosten

mahdollisuus

2030-luvulle tultaessa



5.

Humakin tehtävien muutosten mahdollisuus 2030-luvulle tultaessa

5.1 Jatkuva oppiminen

Humakin tulevaisuuden rakentamisessa jatkuvan oppimisen tehtävissä on paljon tekijöitä, jotka luovat kasvun potentiaalia 2030-luvulla (kuva 6). Tulosityksiköiden ja osaamisen kärkien kannalta jatkuvan oppimisen tavoitteet ovat perusteltuja. Tulospurusteisen allokaation ja tulosta muodostavien prosessien välillä voitiin haastattelussa havaita jännitettä, joka voi näkyä korkeakoulutusoisten toimintojen esteinä. Jatkuvan oppimisen kasvun mahdollistava skaalaetu toiminnan volyymissa on saavutettavissa vain yhteistyössä muiden korkeakoulujen, järjestöjen, yritysten ja laajemmin alan toimijoiden kanssa.

Skaalaedun puuttumisesta aiheutuu, että jatkuvan oppimisen toteuttajat Humakissa ovat pääosin tutkintotavoitteisen koulutuksen opettajia. Välineet voivat olla jatkuvan oppimisen ja tutkintotavoitteisen koulutuksen toteutuksissa yhteisiäkin, kuten moduuliopetusta. Jatkuva oppiminen perustuu tutkintotavoitteisen opetuksen lisäksi TKI-osaamis pohjaan, ja näiden molempien kehittymisen suunta on kansainvälistyminen. Jos jatkuva oppiminen ei perustu kansainvälistymisen suuntaan, se voi ajautua

erilleen opetuksesta ja TKI-toiminnasta. Seurauksena olisi tällöin, että jatkuva oppiminen tarvitsisi erilliset henkilöstöresurssit. Tämä ei ole tavoiteltava kehityssuunta, koska modulaarisuuden hyödyntäminen jää silloin osaksi toteutumatta. Tällöin jatkuvan oppimisen tuotteet voisivat perustua moduuleja pienempiin ja kapeampiin tarpeisiin reagoiviin täsmäkoulutuksiin. Niille voisi olla oleellinen tarve, mutta jatkuvan oppimisen strategiaa on vaikeampi toteuttaa pienten kokonaisuuksien varassa.

Haastattelujen perusteella tunnistimme myös kolmannen jatkuvaan oppimiseen kiinnittyvän jännitteen, joka kumpuaa osaamiskärkien ja kehittämisohjelmien osittain eri suuntaan ohjaavista tavoitteista. Tämän jännitteen tunnistimme koulutuksen työmarkkinatarpeisiin vastaamisen ja jatkuvaa oppimista tukevien generisten taitojen välillä (Ursin ym. 2021). Tulevaisuuden rakentaminen samanaikaisesti tulosityksiköiden tavoitteita ohjaamalla, osaamiskärkeä tunnistamalla ja kehittämisohjelmia toteuttamalla on mahdollista tulosohjatussa toimintamallissa. Uudistusten kannalta jatkuvan oppimisen kehittäminen prosessitarkasteluina tukisi reagointia odottamattomiin kokonaisuuksiin, osaamis pohjan rakentamiseen

Jatkuva oppiminen

kasvun potentiaali vahva 2030-luvulle



Kuva 6. Jatkuvan oppimisen tavoitteet määritetään haastattelujen perusteella toisaalta tulosityksiköittäin ja toisaalta osaamiskärjittäin.

dialogissa toimintaympäristön kanssa ja kehittämisen perustamisen muihin tekijöihin kuin mihin tämän hetken määritely osaamisohja antaa mahdollisuuden. Tämä merkitsisi näkökulman siirtymistä strategiseen yhteistyöhön alan toimijoiden kanssa, tiiviimpää työelämäyhteistyötä ja jatkuvan oppimisen näkemistä enemmän osana innovaatioekosysteemiä kuin Humakin nykyistä osaamista ja tehtävää korkeakouluna.

Mahdollisuuksia jatkuvan oppimisen uudistamiseen on sekä kotimaassa että kansainvälisesti. Monipaikkaisuus on edistynyt. Opetuksen merkittävä irtaantuminen kampusrakenteista ei kuitenkaan ole ollenkaan ongelmaton asia, koska siihen sisältyy paljon riskitekijöitä. Millä aikavälillä on ylipäätään mahdollista, että informaatioteknologia korvaisi lähiopetuksen? Tämä on omistajaohjauksessa oleellinen teema, joka määrittää sitoutumista infrastruktuuriin ja tilojen

investointeihin. Silti monipaikkaisuus on Humakille erinomainen mahdollisuus, sillä osaamisohjaa sen toteuttamiseen ei näytä puuttuvan. Viimeiset puolitoista vuotta covid-19-toimenpiteissä ovat osoittaneet, että Humakin opetuksen ja yhteisten palvelujen henkilöstöllä on vahvaa digipedagogiikan osaamista.

Humakin arvot mahdollistavat toiminnan myös siellä, missä sen arvoihin perustuvan koulutuksen kysyntä on ilmeinen mutta toimijoita vähän. Jatkuvan oppimisen tavoitteen osalta tämä voisi olla perustaitojen ja yleissivistävän koulutuksen alueella toimiminen. Marinin hallituksen Koulutus- ja työperusteisen maahanmuuton tiekartta 2035 asettaa tavoitteeksi työ- ja koulutusperäisen maahanmuuton kasvun vähintään 10 000 hengellä vuoteen 2030 mennessä (VNK 2021). Tämän kasvun polun rinnalla myös pitkäkestoisten markkinahintaisten

koulutusten tarve on ilmeinen. Modulaariopetus voisikin muodostaa MBA-laajuisia kokonaisuuksia, joissa työelämän tarpeet ja laajojen kokonaisuuksien edellyttämä laadunvarmistus ohjaisivat sisältöjä.

Humakin omien toimien ja yhteistyön kasvun lisäksi 2030-luvulle tultaessa olisi perusteltua, että jatkuvan oppimisen toimenpiteitä tuettaisiin myös infrastruktuuritekijöillä. Haastatteluissa tuotiin esille, että opintojen rahoitusmalli ei riittävästi tue muuta kuin tutkintotavoitteista opiskelua.

5.2. Kansainvälisyys

Kansainvälisyysteema oli Humakissa parhailaan strategisen suunnittelun ja kehittämisen kohteena, minkä vuoksi strategian konkreettiset tavoitteet ja indikaattorit edellyttivät vielä tarkennusta. Haastattelujen mukaan Humakilla ei ole ollut aikaisempina vuosina vahvoja, indikaattorein toimintaa ohjaavia strategisia tavoitteita kansainvälisyydelle. Humakilla on kansainvälisiä kumppaneita eri vahvuusaloilla, mutta haastatteluaineiston perusteella keskeisimmäksi aiheeksi nousee uusien – samanlaisten tai erilaisten – kumppaneiden löytäminen. Tässä ilmeni haastateltavien keskuudessa eriaviä näkemyksiä: joko sanottiin, että kumppaneita on helposti löydettävissä (kuten kulttuurituotannossa), tai epäiltiin, että Humak on liian erilainen kansainvälisille kumppaneille. Kumppanien hankintatavoista riippumatta Humak nähtiin tulevaisuudessa kansainvälisenä toimijana ja kansainvälisen verkoston kumppanina.

Kansainvälisten markkinoiden luominen ja kumppaneiden etsintä vaatii osaamista, eikä siihen välttämättä sovellu kumppanien etsintä kansallisesti perinteisin keinoin (Wihlborg ja Robson, 2018). Kansainvälistymisen keinoja voidaan selvittää esimerkiksi ulkomaisten toimijoiden benchmarkkauksen, kansallisten, jo olemassa olevien tai

uusien, suurempien kumppaneiden (kuten yliopistojen) kansainvälisen verkoston sekä kansainvälisen viestinnän, markkinoinnin ja liiketoiminnan avulla. Kansainvälinen osaminen vaatii kansainvälisten markkinoiden ja suhteiden tuntemusta. Jos kansainvälisyydessä lähdetään prosessimallin polulle, se edellyttää kansainvälisille markkinoille tähtäävän koulutuksen tai TKI-toiminnan eri vaiheiden määrittelemistä ja resursoimista strategisten tavoitteiden mukaan.

Tämän raportin aineistosta haastattelut toivat esille Humakin henkilöstön vahvan kansainvälisen osaamisen. Seuraavassa on esimerkkejä kansainvälisestä koulutustoiminnasta Humakin vahvuusaloilla.

Kulttuurituotannon vahvuusalan sisällä on pyritty olemaan kansainvälisyydessä vahvasti mukana opettamalla englanniksi, ottamalla vastaan vaihto-opiskelijoita ja tekemällä kansainvälisiä hankkeita. Haastattelujen perusteella kulttuurituotannossa lähes kaikki lehtorit opettavat englanniksi ja vaihto-opiskelijoita ja kansainvälisiä hankkeita on vastaanotettu vuosittain.

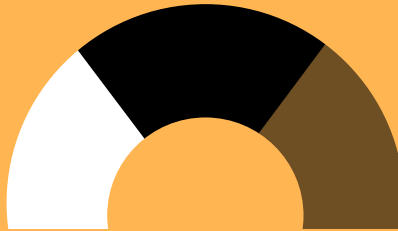
Myös tulkkauksen henkilöstön tahtotila on kansainvälismyönteinen. Tulkkauksessa on englanninkielinen EUMASLI (European Master in Sign Language Interpreting) -maisteriohjelman koulutus, jossa tehdään yhteistä koulutusta kahden muun korkeakoulun kanssa. Koulutusta on toteutettu nyt neljä kertaa. Henkilöstöllä on vahvaa potentiaalia englanninkieliseen kirjoittamiseen, julkaisemiseen, kansainvälisen kilpaillun rahoituksen hakemiseen ja opetusvaihtoihin osallistumiseen. Viittomakielen kansainvälisiä meriittejä on vahvistanut myös Visual Sign News -uutispalvelun koordinointi Googlen rahoituksella.

Nuorisojärjestötyö on ollut säännöllisesti mukana Euroopan laajuisessa korkeakoulujen SocNet-verkostossa. Vastaavanlaista nuorisotyön tai järjestötyön yhteisö-

Mitkä on Humakille keskeiset referenssimaat ja miten ne voidaan tunnistaa?

Norjassa toteutunut alueellisten yksiköiden yhdistäminen ja akateeminen imu, Ruotsissa uudistukset huokoisia nykyisen tulosohjauksen mallin aikana

Tunnusomaista instituutioiden autonomian vahvistuminen, rakenteelliset reformit ja tulosohjauksen keskeinen merkitys



Vahvan tulosohjauksen maissa instituutioiden toiminnalliset tulokset kiinnittyvät yksilöiden suorituksiin; Suomessa rakenteellisia esteitä dynamiikalle

● rakenteelliset tekijät

● korkeakoulujärjestelmän kehitys

● toiminnalliset tekijät



Kuva 7. Referenssimaiden löytämisen periaatteita Humakin erityiselle profiilille.

pedagogikoulutusta ei ole Euroopassa tai muualla maailmassa, mikä on rajoittanut kansainvälistä verkostoitumista. Strategista korkeakoulukumppanuuden rakentamista tarvitaan kansallisella tasolla, ja sen kautta voi myös löytyä kansainvälisiä kumppaneita. Humakilla on referenssejä, jotka ovat vahvoja tekijöitä innovaatioekosysteemeissä ja

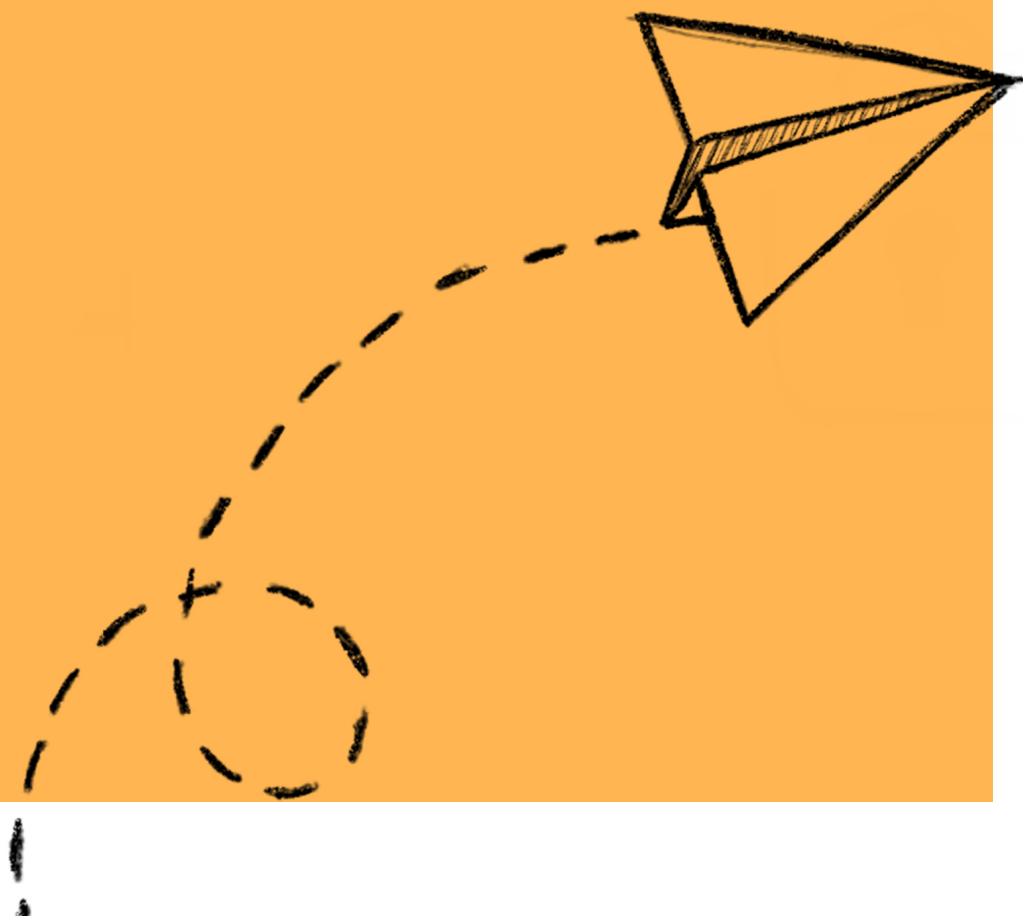
kansainvälisissä konsortioissa. Esimerkiksi luovien alojen yrittäjyyden COSM-koulutuskokonaisuus sekä Creven yrityspalvelu ja yrittäjyyden oppimisympäristö ovat toimintoja, joilla on merkitystä Humakin houkuttelevuudelle kansainvälisenä partnerina kansainväliseen kilpailtuun rahoitukseen perustuvissa TKI- ja koulutushankkeissa.

Kansainvälistymisessä opetuksen ja TKI-toiminnan lisäksi merkittävä tekijä on hallinnollinen osaaminen, joka määrittää myös mahdollisuutta toimia konsortioiden koordinaattorina. Kansainväliset aloitteet voidaan nähdä merkittävältä osalta korkeakoulutasoisina toimintoina, joissa osaaminen koostuu paitsi alan tekijöistä myös rahoitusinstrumenttien hallinnasta. TKI-toiminnan rinnalla on muitakin kansainvälistymisen toimenpiteitä, joita haastattelujen perusteella on mahdollista toteuttaa. Volymitekijän puuttumisen vuoksi koulutusvienti on perusteltua suunnitella yhteistyökumppaneiden kanssa. Haastatteluissa kävi hyvin ilmi, että skaalaedun puuttuminen voidaan paikata sillä, että tunnistetaan oleelliset kumppanit ja tehdään yhteistyötä heidän kanssaan. Näin voidaan rakentaa jatkuvan oppimisen tuotteita ilmiöpohjaisina, osaksi kansainvälisinä ja kumppaneiden osaamis-pohjaa hyödyntävinä ratkaisuin. Samalla on

välttämätöntä ottaa huomioon, että laajat mutta samalla löyhästi kiinnittyneet verkostot ovat ekosysteemien rakentumisen näkökulmasta liian abstrakteja. Jatkuvan oppimisen tavoitteiden toteuttamiseen tarvittaisiin pysyvämpiä verkostoja ja ehkä selkeämpiä rakenteita, joilla tavoitteellisuus korkeakoulutuksen ja TKI-toiminnan kansainvälistymiseen olisi paremmin toteutettavissa (kuva 7).

Maisteri (AMK) -tutkinnon toteutuessa mahdollisesti jo lähitulevaisuudessa ensimmäisen syklin tutkinnon Humakissa suorittaneet voivat kokea toisen syklin opinnot houkutteleviksi. Haastattelujen perusteella niiden toteutuminen tutkinto-ohjelmien kautta on ilmeistä, mutta samalla tämän houkuttelevuuden rakentuminen moduuliopetuksen ja nykyistä selkeämmin määritellyn avoimen väylän kautta toisi välineen toisen syklin opetuksen kasvulle.

Johtopäätökset



6.

Johtopäätökset

Korkeakoulujen rahoitus ja ohjaus vakiintuivat Suomessa vuonna 2014 ammattikorkeakoulu-uudistuksen nykyiseen järjestelmään. Vaikka korkeakoulujen rahoitukseen on kohdistunut leikkauksia, pitkällä aikavälillä järjestelmälle on ollut tunnusomaista pyrkimys regulaatioon ja talouden tekijöiden ennustettavuuteen. Sen toteutumista ovat estäneet rahoitusmallin painotusten ja tutkintokiintiöiden muutokset, erillisrahoituksina toteutetut koulutukset sekä korkeakoulujen kilpailu rahoitusmallin mukaisesta tulosrahoituksesta. Nämä tekijät ovat tuoneet tutkintotavoitteisen koulutuksen osaamisohjan rakentamiseen ja koulutusten toteutukseen nopeita muutoksia, joissa ennakkoinnin sykli on nopeampi kuin tutkintotavoitteisen koulutuksen toteutuksen sykli. Korkeakoulujen rahoitusmallin muutoksia ovat toki edeltäneet korkeakoulujen osallisuus valmistelussa ja päätöksenteon taustalla olevan informaation suhteellisen avoin saatavuus. Tietoyhteiskunnan viitekehuksesta tarkasteltuna tieto ja osaaminen on globaalia, ja siksi korkeakoulujen ohjaus kohdistuu Suomessa myös kansainvälisyyttä edistäviin tekijöihin. Käytännössä tiedon ja osaamisen kysyntä pohjautuu kuitenkin vahvasti kansallisiin ja alueellisiin tarpeisiin, joiden määrittäminen voi 2030-luvulle tultaessa muuttua oleellisesti.

Humakin erityisyys perustuu osaksi sen tutkintonimikkeisiin, mikä on tämän raportin lähtötilanteen näkökulmasta perusteltua.

Jos nimikkeet kiinnittyvät koko ammattikorkeakoulusektorilla jatkossa laajempaan kokonaisuuteen, kuten koulutusvastuuseen, erityiset nimikkeet voivat olla 2030-luvulle tultaessa varsinkin toisen syklin tutkintojen osalta myös rasite. Jos toisen syklin tutkinnot ovat monialaisempia, laajemmassa yhteistyössä toteutuvia ja osaksi myös kansainvälisen täydentävän rahoituksen avulla toteutettuja, ensimmäisen syklin tutkintonimikkeiden ulottaminen toisen asteen tutkintoihin voi olla vaikeasti perusteltavissa. Houkuttelevaa olisi rakentaa 2030-luvun toisen syklin tutkintoja myös kansainvälistä kilpailtua rahoitusta hyödyntäviksi ja monialaisiksi. Toki myös ensimmäisen syklin tutkinnoissa on rahoitusmahdollisuuksia, mutta pääosa saatavilla olevasta uudesta rahoituksesta näyttäisi kohdistuvan toisen syklin tutkintoihin. Näin siksi, että erityisesti toisen syklin tutkintoihin on mahdollista hakea vahvistumista osaamisalueista sekä kompetensseja. Ne voivat olla joko kansainvälisten konsortioiden toteuttamia tai kansainvälisiä siinä merkityksessä, että ne toteuttavat kansainvälisesti vertailukelpoista korkeakoulutusta.

Kansainvälistyminen on korkeakoulutuksen välttämätön lähtökohta, koska valtiot ja kansalliset ohjelmat eivät yksin riitä kestävästi takaamaan korkeakoulujen roolia innovaatiojärjestelmissä (Aarrevaara ym. 2021). Muutokset koulutuksen ja TKI-toiminnan järjestämisessä voivat jatkossa toteutua toimintaympäristössä

korkeakouluista riippumatta. Tämän raportin haastattelujen perusteella voidaan tunnistaa tekijöitä, jotka vahvistuvat nykyisen rahoitusmallin jälkeen vuosina 2025–2030. Vuoteen 2030 on haastattelujen perusteella tunnistettavissa neljä erilaisiin ajureihin ja osaamiseen perustuvaa kehityspolkua, jotka ovat toisiaan täydentäviä. Polut vievät erilaisiin ratkaisuihin, jotka määrittävät Humakin toimintamahdollisuuksia 2030-luvulla.

1. Pehmeän muutoksen kehityspolku

Ajurit

- Nousevien alojen ennustettava kehitys, ikäluokkien pieneneminen ja työperäisen maahanmuuton kasvu
- Koulutuksen ja osaamisen tiivis yhteys TKI-perusteisena oppimisena

Muutoksen kehityspolku perustuu oletukseen, että keskeiset Humakin toimintaympäristöön liittyvät muutokset ovat ennustettavia. Nousevien alojen merkitystä on tarkennettu osaamiskärjissä. Se perustuu osaksi strategiaan ja osaksi ammattikorkeakoulun autonomian mahdollistamaan reagointiin uudenaikaisissa tarpeissa tai globaaleissa trendeissä. Näihin tarpeisiin vastaamiseen tarvitaan henkilöstöressurssien johtamista, joka mahdollistaa eri tehtävissä toimivien laajan osallistumisen TKI-hankkeisiin.

Pehmeä muutos tarkoittaa myös korkeakoulujen taloudellisen, informaation perustuvan ja regulaatio-ohjauksen ennustettavuutta. Lisäksi pehmeän muutoksen kehityspolku perustuu oletukseen, että ammattikorkeakoulusektorilla ei toteudu mittavia rakenteellisia uudistuksia. Humak ei ole liittoutunut samalla tavalla kuin useimmat ammattikorkeakoulut Suomessa.

Liittoutuminen kotimaisten korkeakoulujen kanssa on vielä vähäistä ja tarjoaa koulutusten toteutusten mahdollisuuksia. Nykyisen koulutustarjonnan osalta Diak on luonteva kumppani, samoin ruotsinkieliset ammattikorkeakoulut. Jos valtion rooli koulutusvastuiden portinvartijana heikkenee, mahdollisuudet yhteistyön laajentamiseen eri korkeakoulujen kanssa korkeakoulutuksen sektorirajat ylittävillä yhteistyömuodoilla ovat laajemmat.

Toimenpiteet

- Vahva panostaminen kansainväliseen ja kotimaiseen kilpailtuun rahoitukseen
- Strategisen rahoituksen kohdistaminen osaamiskärkiin ja uusiin, nouseviin aloihin

2. Tutkintojen yhtenäistämisen kehityspolku

Ajurit

- Korkeakoulutuksen kansainvälistymisen vahvistuminen
- Ikäluokkien pieneneminen Suomessa ja referenssimaisissa
- Työ- ja koulutusperäisen maahanmuuton kasvu

Humakin erityisyys perustuu osaksi sen tutkintonimikkeisiin, mikä on työelämälähtöisyyden näkökulmasta tarkasteltuna perusteltua. Samalla nimikkeet rajoittavat mahdollisuuksia monialaisiin ja kansainvälisiin yhteistutkintoihin. Jos tutkintonimikkeet kiinnittyvät laajempaan kokonaisuuteen, kuten koulutusvastuuseen, ne eivät ole kansainvälisesti attraktiivisia. Jos toisen syklin tutkinnot ovat monialaisempia, laajemmissa konsortioissa toteutuvia ja osaksi myös kansainvälisen täydentävän rahoituksen

avulla toteutettuja, tutkintojen toteutukset ovat paremminkin kansainvälisten odotusten mukaisia kuin korkeakoulun ja sen henkilöstön professionaaliseen identiteettiin perustuvia.

Valtioneuvoston Koulutus- ja työperustaisen maahanmuuton tiekartassa 2035 on asetettu tavoitteeksi uusien ulkomaalaisten tutkinto-opiskelijoiden määrän kolminkertaistaminen vuoteen 2030 mennessä. Suunnitelmaan liittyy tavoite ulkomaalaisten opiskelijoiden työllistymisestä Suomeen 75-prosenttisesti. (VNK 2021.) Näiden tavoitteiden liittäminen rahoitusmalliin voi sisältää tekijöitä, joissa aloituspaikkojen lisäystä ei resursoida täysimääräisesti opintojen aikana. Kyse on sekä rahoitusongelmasta että riskistä, jossa tutkintojen rahoitus jää osin toteutumatta. Tämän kehityspolun riskien välttämiseksi olisi perusteltua kiinnittää rahoitettaviin ohjelmiin, kuten EU-rahoitteiseen Erasmus Mundus -yhteistutkintoon, joiden rahoituksella opiskelijat voivat kattaa lukuvuosimaksunsa. Samalla tämä merkitsee painotusta toisen syklin kansainvälisiin opiskelijoihin.

Vaihtoehtoina koulutuksen painotuksiin tulivat haastatteluaineiston perusteella esille seuraavat:

- tutkinto-opetuksen painotus 1. syklin tutkinnoissa
- tutkinto-opetuksen painotus 2. syklin tutkinnoissa
- tutkinto-opetuksen muuttuminen rahoitusmallissa kysyntäperusteiseen suuntaan
- tutkinto-opetuksen nykyisen mallin osittain korvaava moduuliopeutus.

Erityisesti toisen syklin tutkintoihin on mahdollista hakea vahvistumista osaamisalueista sekä kompetensseja. Tämän kasvun perus-

tana voivat olla uudet alat, jotka toteutetaan yhteiskoulutuksena muiden korkeakoulujen kanssa osittain kansallisesti, osittain kansainvälisesti. Humakin toisen syklin tutkintojen määrä on OKM:n rahoitusmallin ohjaamana kasvamassa 2020-luvun aikana, mutta vasta tulevat rahoitusmallit osoittavat, kuinka kestäväälle taloudelliselle pohjalle toisen syklin tutkinnot voivat rakentua.

Houkuttelevaa olisi rakentaa 2030-luvun toisen syklin tutkintoja erityisesti kansainvälistä kilpailtua rahoitusta hyödyntäviksi. Bachelor's Degree in Adventure and Outdoor Education -koulutus on ilmeinen ja hyvät meriitit omaava ohjelma, jonka nosto maisteriohjelmaksi avaisi mahdollisuuksia kansainväliseen konsortioon ja kilpailluissa rahoitusinstrumenteissa menestymiseen. Kansainvälistymisen toimenpiteet on mahdollista toteuttaa jo 2020-luvun aikana ja näin varmistaa tavoitellun laajuuden toteutuminen.

Toimenpiteet

- Ulkomaalaisten opiskelijoiden määrän kolminkertaistaminen vuoteen 2035 mennessä
- Koulutuksen painotuksen siirtäminen kilpaillun rahoituksen kansainvälisiin ohjelmiin
- Nykyistä vahvempi painotus toisen syklin tutkinnoissa

3. Uusiutuvien resurssien kehityspolku

Ajurit

- Valtion roolin muutos ja korkeakouluautonomian kasvurahoitusmallin painotusten oleelliset muutokset
- Koulutusvastuujärjestelmän uudistuminen ja osittainen vapautuminen

Toimintaympäristön ja rahoitusmallin oleelliset muutokset edellyttäisivät monipuolista rahoitus pohjaa. Vuonna 2022 käynnistyvä liiketoiminnan kehittämissuunnitelman kehittämisprosessi selkeyttää palveluliiketoiminnan käytäntöjä, millä voi olla pitkäjänteistä merkitystä korkeakoulun projekti-käytännöille. Tämä on oleellinen lähtökohta rahoitus pohjan muutokselle.

Onkin mahdollista, että ammattikorkeakouluilla on 2030-luvulle tullessa pyrkimystä irtaantua valtion ohjauksesta tekemällä oleellisesti muita kuin rahoitusmallin tehtäviä. Näinhän on tapahtunut jo nyt niissä korkeakouluissa, joiden tulosyksiköiden rahoituksesta merkittävä osa voi muodostua rahoitusmallia täydentävistä rahoitusinstrumenteista. On mahdollista, että 2030-luvun alussa Humak on tutkintoja koordinoiva verkko-opetuksen korkeakoulu, joka järjestää täsmäkoulutuksia painottaen moduliopetusta ja innovaatioekosysteemin mahdollisuuksia, kuten jatkuvan oppimisen yhteistyöverkostoja. Silloin riskirahoituksen muodostuminen ja sen mahdollistaman toimintatapojen muutoksen varmistaminen ovat arvokas toiminnanohjauksen lähtökohta. Esimerkiksi monipaikkaisuuden ratkaisut ovat riippuvaisia näissä verkostoissa tapahtuvista ratkaisuista sekä niihin käytettävistä taloudellisista, henkilöstöön kiinnittyvistä ja yhteistyöhön pohjautuvista resursseista. Osittain nämä määräytyvät käyttötalouden ratkaisuissa, osittain infrastruktuurissa. Tällä hetkellä Humakin toiminnallinen tulos on hyvällä tasolla. On vielä avoin kysymys, mikä on 2020-luvun alun covid-ajan ratkaisujen merkitys taloudellista tulosta määrittäville yhteisten palvelujen mallille, tilojen hintajoustolle, tilainvestoinneille ja kustannusrakenteelle.

Henkilöstön osaaminen on vahvuus, joka antaa mahdollisuuden osaamisen kehittämiseen ja yhdistämiseen uusilla ja ennakoimattomilla tavoilla. Opetushenkilöstön käytössä on liikkuvuuden mahdollistavia järjestelmiä.

Osaamisen varmistamisessa yhteisten palvelujen henkilöstön kansainvälistymistä ja liikkuvuutta tulisi tarkastella myös innovaatioekosysteemin näkökulmasta. Kiinnittyminen vakiintuneisiin verkostoihin, kilpaillun rahoituksen konsortioiden koordinoitavien ja menestyminen kansainvälisissä tutkintokoulutusten rahoitusinstrumenteissa ovat alueita, joilla menestyminen edellyttää koko henkilöstön kansainvälistä osaamista. Haastattelujen perusteella tähän on edellytykset, mutta toteutuksissa tarvitaan myös mahdollisuutta suunnata osaamista ja ajankäyttöä keskeisiin alueellisiin, kansallisiin ja kansainvälisiin osaamisyhteisöihin.

Tämä ajattelutapa merkitsee pitkäjänteistä kapasiteetin rakentamista, jossa tulokset näkyvät viiveellä. Siksi uusiutuvien resurssien muutospolun toteutumista tukee talouden ohjauksen siirtäminen tulostekijöistä prosessitekijöihin. Humakissa painotus on eri aikakausina ollut enemmän prosessitekijöissä, ja vuoden 2021 tilanteessa esimerkiksi Osaamista vahvistava kansainvälisyys-kehittämishojelman indikaattorit kohdistuvat prosessitekijöihin. Indikaattorit seuraavat kansainvälisissä verkostoissa tarjottujen opintopisteiden määrää sekä valmentavissa opinnoissa suoritettuja opintopisteitä. Prosessimalliin palaaminen korkeakoulutasolla tukisi myös jatkuvan oppimisen yhteistyöverkostojen tavoitteita, korkeakoulujen välisen tutkintojen yhdessä tuottamisen tavoitetta ja kansainvälisen yhteistyön edellytyksiä.

Uusiutuvien resurssien kehityspolku haastaa omistajaohjausta, koska se etäännyttää perustoimintoja kampuksilta ja siirtää niitä laajempiin kotimaisiin tai kansainvälisiin yhteistyöverkostoihin. Uusiutuvien resurssien polun osoittaman muutoksen toteutuminen voi merkitä myös nykyisen omistajasopimuksen ja edunvalvonnan uudelleentarkastelua.

Toimenpiteet

- Sitoutuminen rajattuun määrään innovaatioekosysteemin vakiintuneita verkostoja ja konsortioita
- Vahvistuva yhteistyö elinkeinoelämän ja järjestöjen kanssa rahoituksen edellytystekijöinä
- Opetushenkilöstön, opiskelijoiden ja yhteisten palvelujen henkilöstön kansainvälistymistä tukevat toimet, kuten liikkuvuus
- Kiinnittyminen nykyistä merkittävästi laajempaan määrään kansainvälisiä tutkinto-ohjelmia

4. Jatkuvaa oppimista korostava kehityspolku

Ajurit

- Osaavan työvoiman tarjonnan lisääminen korkeakoulujen keskeisenä tehtävänä
- Koulutusvastuujärjestelmän uudistuminen
- Teknologian ja poliittisen ohjauksen mahdollistama tiedon ja osaamisen tasaisempi jakautuminen yhteiskunnassa

Osaavan työvoiman tarve kasvaa 2030-luvulle tultaessa. Valtion ohjaus kohdistuu siihen, että yhä suuremmalla osuudella ikäluokasta on korkeakoulututkinto. Tutkintotavoitteisen koulutuksen ongelmana on toteutuksen pitkä aika, jolloin modulaariset koulutukset näyttävät houkuttelevilta. Tällä hetkellä niiden toteutukseen ei kannusta opetus- ja kulttuuriministeriön taloudellinen ohjaus eikä myöskään Humakin sisäisen allokoinnin ohjaus. Modulaarinen opetus tuottaisi nopealla aikavälillä työmarkkinoi-

den siirtymiä tukevaa osaamista, ja se voisi olla samanaikaisesti osa sekä tutkintotavoitteisen koulutuksen että jatkuvan oppimisen toteutusta. Hyvin erilaisista oppijoista ja oppimistavoitteista muodostuvien ryhmien kokoaminen antaisi mahdollisuuden pedagogisiin ratkaisuihin, jotka toteuttaisivat Humakin arvoja tiedon ja osaamisen tasaisempaan jakautumiseen yhteiskunnassa.

Opetuksen rakentuminen modulaarisuuden kautta lisäisi mahdollisuutta monialaisuuteen ja ydintehtävien toteutukseen yhteistyöverkostojen kautta. Tämä mahdollistaisi osittaisen irtaantumisen ammatti-identiteettiin perustuvista tutkintojen lähtökohdista. Korkeakoulun toimintaa rakentava ammatti-identiteetin periaate on vahva nuorisotyössä, järjestötyössä, viittomakielessä ja kulttuurituottajan koulutuksessa. Niiden osalta ammatti-identiteetin korvaaminen osaamisidentiteetillä merkitsisi tarvetta vahvaan, TKI-toiminnan kautta saatavaan osaamis pohjan muutokseen. Se tarkoittaisi vahvan ammatti-identiteetin aloilla luultavasti myös sitä, että työelämään siirryttäisiin nykyistä suppeammalla alan käytäntöjen tuntemuksella. Tämä voi olla Humakin kannalta myös mahdollisuus, jos se merkitsee jatkuvan oppimisen kysynnän vahvistamista. Voidaan tunnistaa referenssimaita, joissa näin tapahtuu jo nyt. Esimerkiksi Japanissa mennään yhä varsin nuorena työelämään organisaatioihin, joihin sitoudutaan jo opiskeluaikana. Tutkinnon rinnalla merkityksellisiä työnantajille ovat oppijan osaaminen ja sen kehittäminen. Ammatti-identiteetin rakentuminen tapahtuu tällöin osaksi koulutuksen aikana, osaksi vasta työelämässä.

Haastattelujen perusteella Humakissa ei ole henkilöstön osaamisen osalta mitään esteitä sille, että kansainvälistymis toimenpiteet, modulaarisuus ja jatkuvan oppimisen avausten toteutuminen olisivat mahdollisia.

Toimenpiteet

- Koulutusviennin liittäminen osaksi korkeakoulun tehtävää
- Modulaaristen koulutusten oleellinen lisääminen
- Kasvun perustana uudet, korkea-koulujen yhteistyönä toteutettavat alat ja toisen syklin tutkinnot
- Monipuolistuva rahoituspohja

Humakin toiminta perustuu inhimillisiin arvoihin, joita voidaan toteuttaa osaamisen ja koulutuksen avulla. Yhteisöllinen, kulttuurinen ja kielellinen osaaminen on erityislaatuista, mikä mahdollistaa sen, että Humak voi olla aloillaan merkittävä toimija. Vahvuusalueiden tiivis yhteys työelämään tukee ydintehtävien määrittämistä, muutosta ja toteutusta. Tutkinnot antavat mahdollisuuden osaamisen kehittämiseen ja yhdistämiseen tavalla, joka mahdollistaa kiinnittymistä monialaisiin kotimaisiin ja kansainvälisiin konsortioihin. Tutkintojen roolia 2030-luvulle tultaessa haastavat jatkuva oppiminen ja digivisio, jotka myös avaavat mahdollisuuksia siihen, että tulevaisuudessa ei olisi tarpeen korostaa tutkintoja vaan osaamista ja sen osoittamista. Korkeakoulujen ohjauksessa valtion rooli resurssien ja tutkintojen portinvartijana voi muuttua tämän mukaisesti.

Korkeakoulujen ohjaus ei ole valtion ohjauksesta irrallinen elementti, joten uudistukset ulottuvat koulutusjärjestelmään samoin kuin muuhun julkisrahoitteiseen toimintaan. 2030-luvun korkeakoulujen rakenteelliset ja toiminnalliset uudistukset perustuvat kehitykseen, jolla julkisrahoitteista toimintaa ylipäätään uudistetaan Suomessa. Tästä näkökulmasta tarkasteltuna on mahdollista, että hyvinvointialueiden käynnistyminen voi merkitä alueellisen palvelurakenteen vahvistumista tavalla, joka voi 2030-luvulla sisällyttää eri koulutusasteita ja niihin kiinnittyviä tehtäviä hyvinvointialueiden yhteyteen.

On vielä ennustamatonta, miten tämä vaikuttaisi ammattikorkeakoulujen hallintoon, tehtävien määrittämiseen, rahoitukseen ja aluevaikuttavuuden toteuttamiseen. On todennäköistä, että 2030-luvulle mentäessä ammattikorkeakoulut perustavat lähtökohdansa edelleen duaalimallin mukaiselle profiilille – työelämälähtöiselle, soveltavalle ja TKI-toiminnan tukemalle toiminnalle.

Humakin henkilöstön osaaminen on vahvaa ja mahdollistaa askeleet kansainvälistymiseen. Kansainvälisyyden kiinnittäminen osaamiskärkeen ja kehittämissuunnitelmiin voi tuottaa tuloksia nopeastikin, mutta se tarvitsee strategian toteutukseen tukea. Edellä on esitelty neljä vaihtoehtoa tämän raportin aineistoon perustuvaa kehityspolkua, joista kunkin toteutuminen on mahdollista. Se, mikä on toivottavaa tulevaisuutta, voidaan määrittää Humakin strategiatyössä ja myös jokaisen toimijan omissa kehittämissuunnitelmissa. Verkostoituminen, osaamisen kehittäminen, uusien koulutusväylien avaaminen ja kilpaillun rahoituksen hakeminen ovat kaikki välineitä tulevaisuuden rakentamisessa, jossa henkilöstö tekee valintoja myös yksilönä. Jokaista kehityspolkua ei voi valita, ja koronapandemian dominoimat 2020-luvun alkuvuodet ovat osoittaneet, että uudet tilanteet voivat sisältää laajasti ennustamattomia tekijöitä. Elementit 2030-luvun toiminnalle rakennetaan 2020-luvulla, ja valintoja tulevaisuuden rakentamiseen tehdään juuri nyt.

Lähteet

Aarrevaara, T., Finkelstein, M. J., Jones, G. A. & Jung, J. (2021). Universities and the Knowledge Society: The Nexus of National Systems of Innovation and Higher Education. The Changing Academy – The Changing Academic Profession in International Comparative Perspective Vol. 22. Springer.

Delanty, G. (2002). The governance of universities: What is the role of the university in the knowledge society. The Canadian Journal of Sociology, 27 (2), 185–198.

Drucker, P. F. (1993). The rise of the knowledge society. The Wilson Quarterly, 17 (2), 52–71.
Humak (2020). Humak 2030 – ihmisten yhdistäjä. Strategia, hyväksytty hallityksessä 6.2.2020 ja päivitetty 23.4.2020.

Humak (2021a). Koulutus Humakissa. Viitattu 29.12.2021. <https://www.humak.fi/koulutus/>

Humak (2021b). Suomen Humanistinen Ammattikorkeakoulu Oy. Tilinpäätös ja toimintakertomus 1.1.–31.12.2020.

Miettinen, T. ja Pohjanmäki, T. (2020). HUMAK 2030. Humanistinen ammattikorkeakoulu julkaisuja 107.

Määttä, J. (2018). Humanistisen ammattikorkeakoulun tarina. Teoksessa Kiuru, H. & Lindholm, A. (toim.) Yhdessä tehden – 20-vuotiaan Humanistisen ammattikorkeakoulun tarina. Humanistinen ammattikorkeakoulu. Julkaisuja 63.

OECD (2021). Education at a Glance 2021. OECD Indicators. Tallennettu 12.12.2021. <https://www.oecd.org/education/education-at-a-glance/>

OKM (2021a). Opetus- ja kulttuuriministeriön ja Humanistisen ammattikorkeakoulun välinen sopimus kaudelle 2021–2024.

OKM (2021b). Korkeakoulujen kestävä kasvun ohjelman linjaukset. Luonnos VN/17091/2021, 29.11.2021.

Sirén, H. (2021). Yhteistyöllä osaamista, aluekehitystä ja kansainvälisyyttä. Xamk Kehittää 157. Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu. Mikkeli.

Smith, S. & Walker, D. (2021). Scholarship and academic capitals: the bounded nature of education-focused career tracks. Teaching in Higher Education. doi:10.1080/13562517.2021.1965570

Ursin, J., Hyytinen, H. & Silvennoinen, K. (2021). Korkeakouluopiskelijoiden geneeristen taitojen arviointi. Kappas!-hankkeen tuloksia. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2021:6.

Vipunen – opetushallinnon tilastopalvelu (2021). Korkeakoulujen hakeneet ja paikan vastaanottaneet. Viitattu 29.12.2021. https://vipunen.fi/fi-fi/_layouts/15/xlviewer.aspx?id=/fi-fi/Raportit/Haku%20ja%20valinta%20-%20korkeakoulu%20-%20live.xlsb

VNK (2021). Koulutus- ja työperusteisen maahanmuuton tiekartta 2035. Valtioneuvoston julkaisuja 2021:74. Helsinki.

Wennberg, M., Koramo, M. & Keinänen, J. (2018). Ammattikorkeakoulu-uudistuksen arviointi. Loppuraportti. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2018:32.

Wihlborg, M. & Robson, S. (2018). Internationalisation of higher education: drivers, rationales, priorities, values and impacts. *European Journal of Higher Education*, 8 (1), 8–18, doi:10.1080/21568235.2017.1376696



Neljä kehityspolkua Humanistisen ammattikorkeakoulun vahvuuksiin ja uusiin avauksiin

Timo Aarrevaara – Sanna Ryytänen

ISBN 978-952-456-409-0

ISSN 2343-0664 (painettu)

ISSN 2343-0672 (verkkojulkaisu)

Humanistinen ammattikorkeakoulu julkaisuja, 133

© Humanistinen ammattikorkeakoulu 2022, Helsinki