KANSALLINEN KOULUTUKSEN ARVIOINTIKESKUS
NATIONELLA CENTRET FÖR UTBILDNINGSUTVÄRDERING
FINNISH EDUCATION EVALUATION CENTRE

# MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULUN AUDITOINTI

Tekijät **Hanna Snellman, Vesa Korhonen, Mari Pantsar, Akseli Tiitta, Mira Huusko & Marja-Liisa Saarilammi, Maanpuolustuskorkeakoulun itsearviointi (toim.) Matti Höysniemi**

Auditointivuosi **2023**, Karvin julkaisu **18:2023**
Kieli **Suomi**
ISBN **978-952-206-795-1 pdf**

# Maanpuolustuskorkeakoulun auditointi

# Tiivistelmä

## Julkaisun nimi

Maanpuolustuskorkeakoulun auditointi

## Tekijät

Hanna Snellman, Vesa Korhonen, Mari Pantsar, Akseli Tiitta, Mira Huusko & Marja-Liisa Saarilammi, Maanpuolustuskorkeakoulun itsearviointi (toim.) Matti Höysniemi

## Korkeakoulujen arviointijaoston päätös

Maanpuolustuskorkeakoulun auditointi on hyväksytty 15.6.2023.

## Laatuleima on voimassa

Laatuleima on voimassa 15.6.2029 asti.

## Auditointiryhmän arvio arviointialueista I-III

I: Osaamista luova korkeakoulu: *erinomainen* taso

II: Vaikuttava ja uudistava korkeakoulu: *hyvä* taso

III: Kehittyvä ja hyvinvoiva korkeakoulu: *erinomainen* taso

## Oppiva korkeakoulu – Maanpuolustuskorkeakoulun valitsema arviointialue

Vastuullisuus ja kestävä kehitys

## Vertaisoppimisen teema ja kumppani

Teema: Monitieteisyyden merkitys kohdeorganisaation toiminnalle

Kumppani: Tulevaisuuden tutkimuskeskus (Turun yliopisto)

## Keskeiset vahvuudet ja kehittämissuositukset

**Vahvuudet**

- Maanpuolustuskorkeakoulun opetussuunnitelmat ovat erinomaisesti dokumentoituja ja kuvattuja. Pedagogiset käsikirjoitukset sisältävät hyvin määritellyt osaamistavoitteet ja osaamisen arvioinnin kriteerit.

- Maanpuolustuskorkeakoulu on kansallisesti ja kansainvälisesti haluttu yhteistyökumppani. Korkeakoulun verkostot ovat monipuolisia ja ne tukevat toiminnan kehittämistä muiden turvallisuusviranomaisten ja korkeakoulujen kanssa.
- Maanpuolustuskorkeakoulun kattavan laatujärjestelmän avulla johdetaan korkeakoulua ja laatujärjestelmän tuottamaa tietoa hyödynnetään kehittämisessä esimerkillisesti.
- Maanpuolustuskorkeakoulu on hienosti tunnistanut kestävän kehityksen ja vastuullisuuden kehittämiskohteekseen.

**Kehittämissuositukset**

- Maanpuolustuskorkeakoulun tulee kehittää aikaisemman osaamisen tunnistamista ja tunnustamista nykyistä kattavammiksi.
- Maanpuolustuskorkeakoulun tulee kannustaa tutkimuksen vaikuttavuuden lisäämiseksi tutkijoita nykyistä enemmän yhteisjulkaisuiden tekemiseen sekä suomalaisten että kansainvälisten tutkijoiden kanssa.
- Opetushenkilökunnan vaihtuvuus kahden vuoden välein on haaste hiljaisen tiedon siirtymiselle ja pedagogiselle kehittämiselle. Opettajaurapolku voisi olla yksi mahdollisuus upseerin urapolulla.
- Koko korkeakoulu tulee valjastaa läpileikkaavasti vastuullisuuteen ja kestävään kehitykseen ja tehdä vastuullisuudesta ja kestävästä kehityksestä konkreettista tekemistä kaikille.

# Sammandrag

## Publikationens namn

Auditering av Försvarshögskolan

## Författare

Hanna Snellman, Vesa Korhonen, Mari Pantsar, Akseli Tiitta, Mira Huusko & Marja-Liisa Saarilammi, Försvarshögskolan självvärdering (red.) Matti Höysniemi

## Beslutet av sektionen för utvärdering av högskolorna

Försvarshögskolan godkändes i auditeringen den 15 juni 2023.

Kvalitetsstämpeln är i kraft till och med den 16 juni 2029.

## Auditeringsgruppens omdöme för utvärderingsområdena I-III

I: En kompetensskapande högskola: *utmärkt* nivå

II: En nyskapande högskola med genomslagskraft: *god* nivå

III: En utvecklingsorienterad och välmående högskola: *utmärkt* nivå

## En lärande högskola, utvärderingsområdet som Försvarshögskolan valde

Samhällsansvar och hållbar utveckling

## Tema och partner för kollegialt lärande

Tema: Betydelsen av tvärvetenskaplighet för organisationens verksamhet

Partner: Framtidsforskningscentrum (Åbo universitet)

## Centrala styrkor och rekommendationer

**Styrkor**

- Försvarshögskolans läroplaner är utmärkt dokumenterade och beskrivna. De pedagogiska manuskripten innehåller väldefinierade lärandemål och kriterier för bedömning av kunnande.

- Försvarshögskolan är en eftertraktad samarbetspartner både nationellt och internationellt. Högskolan har mångsidiga nätverk som tillsammans med andra säkerhetsmyndigheter och högskolor stöder utvecklingen av verksamheten.
- Försvarshögskolan leds med högskolans kvalitetssystem och den information som kvalitetssystemet producerar utnyttjas exemplariskt i utvecklingen.
- Försvarshögskolan har på ett fint sätt identifierat hållbar utveckling och ansvarsfullhet som sina utvecklingsområden.

**Rekommendationer**

- Försvarshögskolan ska utveckla identifieringen och erkännandet av tidigare kunnande så att detta blir mer heltäckande än i nuläget.
- Försvarshögskolan ska i större utsträckning än för närvarande uppmuntra forskare att göra sampublikationer med både finländska och internationella forskare för att öka forskningens genomslagskraft.
- Omsättningen av undervisningspersonalen med två års mellanrum är en utmaning för överföringen av tyst kunskap och den pedagogiska utvecklingen. En karriärstig som lärare kunde vara en möjlighet på officerarnas karriärstig.
- Hela högskolan bör genomsyras av ansvarsfullhet och hållbar utveckling, som borde utgöra konkret verksamhet för alla.

# Abstract

## Title of publication

Audit of the National Defence University

## Authors

Hanna Snellman, Vesa Korhonen, Mari Pantsar, Akseli Tiitta, Mira Huusko & Marja-Liisa Saarilammi, Self-assessment of the National Defence University (eds.) Matti Höysniemi

## The Higher Education Evaluation Committee’s decision

The National Defence University passed the audit on June 15, 2023.

The Quality Label is valid until June 16, 2029.

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

I: HEI creates competence: *excellent* level

II: HEI promotes impact and renewal: *good* level

III: HEI enhances quality and well-being: *excellent* level

## HEI as a learning organisation – evaluation area chosen by National Defence University

Responsibility and sustainable development

## Theme and partner for benchlearning

Theme: The importance of multidisciplinarity for the activities of the target organization

Partner: Finland Futures Research Centre (University of Turku)

## Key strengths and recommendations

**Strengths**

- The curricula of the National Defence University have been excellently documented and described. The pedagogical manuscripts contain well-defined intended learning outcomes

and competence assessment criteria.
- The National Defence University is a sought-after collaborative partner nationally and internationally. The University’s networks are diverse and support the development of the activities with other security authorities and higher education institutions.
- The quality system of the National Defence University is used to manage the University and the information it produces is utilised in development in an exemplary manner.
- The National Defence University has well identified sustainable development and responsibility as its enhancement area.

**Recommendations**

- The National Defence University needs to enhance the identification and recognition of prior learning to make it more comprehensive.
- The National Defence University should encourage researchers more to drawing up joint publications with both Finnish and international researchers to increase the impact of research.
- The turnover of teaching staff every two years challenges the transfer of tacit information and pedagogical development. A career path in teaching could be one opportunity on an officer's career path.
- The entire University should be engaged in responsibility and sustainable development in a cross-cutting manner, making it concrete activity for everyone.

# 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 tieto vaikuttaviin kehittämistoimenpiteisiin
- rohkaista korkeakouluja kansainvälisyyteen, kokeiluihin ja luovaan ilmapiiriin
- kerryttää avointa ja läpinäkyvää tietoa suomalaisten korkeakoulujen laatutyöstä.

Auditointimallin periaatteet on kuvattu tarkemmin auditointikäsikirjassa.

# Auditoinnin toteutus

Auditoinnin toteutti nelihenkinen ryhmä:

- vararehtori, professori **Hanna Snellman**, Helsingin yliopisto (puheenjohtaja)
- dosentti, yliopistonlehtori **Vesa Korhonen**, Tampereen yliopisto
- dosentti **Mari Pantsar**, Kari & Pantsar Co.
- kauppatieteiden kandidaatti **Akseli Tiitta**, Turun yliopisto (varapuheenjohtaja).

Auditoinnin projektipäällikkönä toimi **Mira Huusko** ja hänen apunaan **Marja-Liisa Saarilammi**, molemmat Kansallisesta koulutuksen arviointikeskuksesta.

Auditointi perustuu korkeakoulun toimittamaan aineistoon, itsearviointiraporttiin, pyydettyyn lisäaineistoon, intraan tutustumiseen sekä auditointiryhmän vierailuun korkeakoulussa 22.−23.3.2023. Auditoinnin keskeiset vaiheet ja aikataulu:

| | |
|---|---|
| Sopimusneuvottelu | 21.12.2021 |
| Auditointiryhmän nimeäminen | 18.5.2022 |
| Auditointiaineiston ja itsearviointiraportin toimittaminen | 28.12.2022 |
| Auditointivierailu | 22.−23.3.2023 |
| Korkeakoulujen arviointijaoston päätös auditoinnin tuloksesta | 15.6.2023 |
| Raportin julkaiseminen | 15.6.2023 |
| Julkistamisseminaari | 24.8.2023 |
| Kehittämistyön seuranta | 2026 |

# 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.

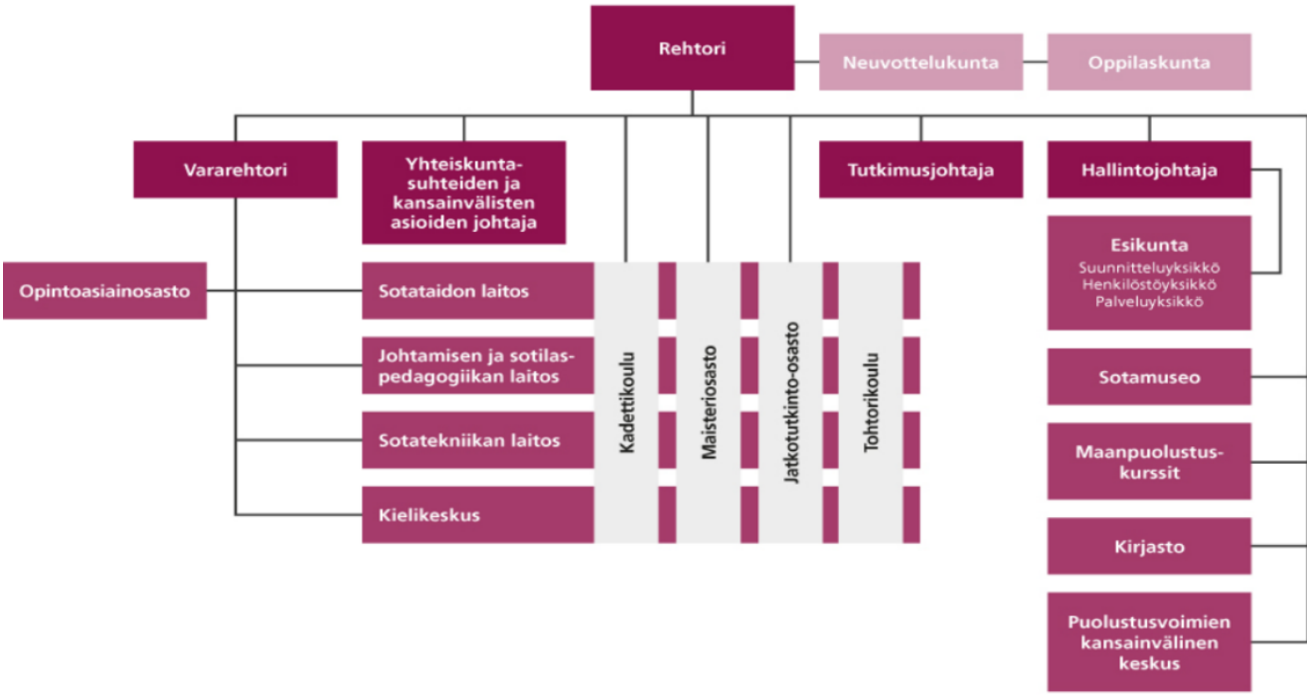
Arviointialueiden I-III tulee olla vähintään tasolla *hyvä*, jotta korkeakoulu läpäisee auditoinnin.

# Korkeakoulun organisaatio ja strategia

## Tutkitulla tiedolla ja innovatiivisella opetuksella tulevaisuuden sotataidon ytimessä

Maanpuolustuskorkeakoulu (MPKK) on Puolustusvoimiin kuuluva sotatieteellinen korkeakoulu. Sen keskeisenä tehtävänä on tuottaa korkeasti koulutettua henkilökuntaa Puolustusvoimille ja Rajavartiolaitokselle.

Maanpuolustuskorkeakoulun organisaatio on luonteeltaan pääosin matriisiorganisaatio, jossa tutkinto-osastot ja tohtorikoulutusohjelma vastaavat tutkinnoista. Opetus- ja tutkimusresurssit on sijoitettu ainelaitoksiin, jotka tuottavat tutkinto-osastojen tilaaman opetuksen.




Kuva 1: Maanpuolustuskorkeakoulun organisaatiokaavio

## Strategia 2025

Maanpuolustuskorkeakoulun tavoitetila (visio) strategiakaudelle 2020–2025 on ”Tutkitulla tiedolla ja innovatiivisella opetuksella tulevaisuuden sotataidon ytimessä”.

Maanpuolustuskorkeakoulun tehtävä (missio) strategiakaudelle 2020–2025 on ”Maanpuolustuskorkeakoulun päätehtävänä on tuottaa puolustusvoimien ja Rajavartiolaitoksen upseereille uralla tarvittava osaaminen. Osaamisessa yhdistyvät opintojen aikana hankittu tietotaito sekä jatkuvan kehittymisen ja upseerin uralla toimimisen mahdollistavat arvot ja asenne. Korkeakoulu edistää kansakunnan kokonaisturvallisuutta ja yhteiskunnan vakautta

sotatieteellisellä tutkimuksellaan ja osaamisellaan. Tutkimusta ja osaamista tarjotaan aktiivisesti sidosryhmien ja koko yhteiskunnan käyttöön”.




Kuva 2: Maanpuolustuskorkeakoulun strategian 2025 päätavoitteet

Maanpuolustuskorkeakoulu tuottaa Puolustusvoimille sotataidon kärkiosaamista läpi upseerin uran jatkuvalla kouluttautumisella. Opetuksessa painopiste on sotataidon muuttuvan ja monitahoisen toimintaympäristön ja kehitettävien uusien suorituskykyjen vaatimusten ja osaamisen hallitsemisessa. Nykyaikainen koulutus vaatii paitsi opetuksen sisältöjen uudistamista, myös kansainvälisyystaitojen vahvistamista sekä oppimisympäristöjen ja pedagogiikan kehittämistä niin, että ne tukevat upseerien osaamisvaatimuksien saavuttamista. Pedagogiikassa painopisteenä on erityisesti opiskelijakeskeisyys sekä verkko- ja simulaattoriopetus.

Tutkimuksen painopiste on sodankuvan muutoksessa ja Venäjä-osaamisessa. Strategiakaudella tutkimuksen vaikuttavuutta on arvioitu kansainvälisen ulkoisen arvioinnin perusteella vuosina 2020–2021. Korkeakoulun tutkimus uudistaa puolustusjärjestelmän ja opetuksen tietopohjaa ja tuottaa samalla asiantuntijuutta sodankuvan muutoksesta ja siihen liittyvistä laaja-alaisista yhteiskunnan turvallisuuskysymyksistä. Tutkimus on kansallisesti ja kansainvälisesti arvostettua sekä innovatiivisuutta ja kriittistä ajattelua edistävää. Käytännössä arvostus näkyy esimerkiksi asiantuntijatehtävinä, kansainvälisinä julkaisuina ja seminaareina sekä tutkijavaihtona.

Yhteiskunnallisella vuorovaikutuksella korkeakoulu tuo sotatieteellistä osaamistaan yhteiskunnan käyttöön sekä kansallisilla että kansainvälisillä foorumeilla. Tämä tapahtuu esimerkiksi julkaisuilla, aktiivisella asiantuntijatoiminnalla sekä luomalla ja ylläpitämällä yhteiskunnallista keskustelua laajoista turvallisuusteemoista. Korkeakoulun kouluttama upseeristo vaikuttaa yhteiskuntaan myös kouluttamalla varusmiehiä kolmasosan ikäluokasta.

Maanpuolustuskorkeakoulun toiminta perustuu Puolustusvoimien arvoihin, joihin kuuluvat isänmaallisuus, ammattitaito, oikeudenmukaisuus, vastuullisuus, luotettavuus ja yhteistyö. Näiden arvojen toteutumista tuetaan asiantuntemuksella, kehittämiseen rohkaisevalla ilmapiirillä, toiminnan luotettavuudella ja yhteenkuuluvuutta edistävällä toimintakulttuurilla.

## Asema yliopistona

Maanpuolustuskorkeakoulun asemaa yliopistollisena työnantajakorkeakouluna määrittää laki Maanpuolustuskorkeakoulusta (1121/2008).

Korkeakoulun kuuluminen Puolustusvoimien johtamis- ja hallintojärjestelmään merkitsee eräitä olennaisia eroja muihin suomalaisiin yliopistoihin verrattuna. Näistä keskeisimpiä ovat:
• korkeakoululla ei ole lainsäädäntöön perustuvaa itsehallinnollista asemaa, vaan se on osa Puolustusvoimia
• pääosa korkeakoulun vakituisista työntekijöistä palvelee pysyvissä viroissa, joiden täyttöä säätelee virkamieslaki ja sitä täydentävät normiasiakirjat
• sotilashenkilöstön virkakierrosta johtuva huomattava henkilöstövaihtuvuus
• MPKK:lla ei ole laajaa toimivaltaa käyttävää hallitusta, vaan tämä toimivalta kuuluu korkeakoulun johdon lisäksi lähinnä Puolustusvoimain komentajalle ja korkeakoulun toimintaa ohjaavalle Pääesikunnalle
• MPKK:lla ei ole erityistä itsenäistä taloudellista toimivaltaa, vaan se on Puolustusvoimien hallinto- ja tulosyksikkö
• korkeakoulun upseeriopiskelijoita koskee tutkintotason mukaan joko kokonaan tai soveltaen valtion viranomaisille yleensä ja Puolustusvoimien viranhaltijoille erityisesti säädetyt oikeudet ja velvoitteet
• poikkeusolojen toimintaan liittyvät velvoitteet ohjaavat myös normaaliolojen organisointia ja hallinnon yksityiskohtien järjestämistä.

# 1 Osaamista luova korkeakoulu

## - Auditointiryhmän arvio

Arviointialueella I arvioidaan niitä menettelytapoja, jotka tukevat koulutuksen suunnittelua, toteutusta ja kehittämistä. Kriteeristön mukaan koulutuksen pitää olla opiskelijakeskeistä, työelämälähtöistä ja sen pitää perustua tutkimukseen tai taiteelliseen toimintaan.

## Arviointialue I on auditointiryhmän arvion mukaan tasolla erinomainen.

**Auditointiryhmän tunnistamat keskeiset vahvuudet ja kehittämissuositukset**

**Vahvuudet**

- Maanpuolustuskorkeakoulun opetussuunnitelmat ovat erinomaisesti dokumentoituja ja kuvattuja. Pedagogiset käsikirjoitukset sisältävät hyvin määritellyt osaamistavoitteet ja osaamisen arvioinnin kriteerit.
- Opiskelijapalautejärjestelmän kaikki osa-alueet toimivat hyvin, mukaan lukien vastapalautteen antaminen ja saaminen.
- Opiskelijaedustajat ovat mukana Maanpuolustuskorkeakoulun eri kehittämisryhmissä.

**Kehittämissuositukset**

- Maanpuolustuskorkeakoulun tulee kehittää aikaisemman osaamisen tunnistamista ja tunnustamista nykyistä kattavammiksi.
- Kandidaatin tutkintoa suorittavia opiskelijoita tulee kannustaa kansainväliseen opiskelijavaihtoon nykyistä enemmän. Kansainvälinen opiskelijavaihto tulee ottaa huomioon upseerin urapolulla työkokemuksena.
- Opiskelijoiden henkistä hyvinvointia tukevaa toimintaa tulee kehittää nykyistä kattavammaksi ja kokonaisvaltaisemmaksi.

# 1.1 Koulutuksen suunnittelu

## - Korkeakoulun itsearviointi

## Koulutuksen suunnittelun laadunhallinnan lähtökohdat

*Puolustusvoimien strateginen suunnittelu* -normilla ohjataan Puolustusvoimien strategista suunnittelua ja määritetään perusteet suunnittelun toimeenpanoon, seurantaan ja ohjaukseen. Puolustusvoimien tavoitetila on neljän vuoden välein laadittava Puolustusvoimien strategia, jossa määrätään perusteet Puolustusvoimien ja puolustusjärjestelmän kokonaisvaltaiselle kehittämiselle. Neljän vuoden välein julkaistaan myös *Puolustusvoimien kehittämisohjelma*, jolla vastataan Puolustusvoimien tavoitetilassa määritettyyn toiminta-ajatukseen sekä suorituskyky- ja kyvykkyysvaatimuksiin määritettyjen käyttö- ja toimintaperiaatteiden mukaisesti. Tavoitetilaan ja kehittämisohjelmaan vastataan sekä osana Puolustusvoimien strategista suunnitteluprosessia että toimialoittain laadittavilla strategioilla.

Esimerkiksi henkilöstöalan laatima *Puolustusvoimien henkilöstöstrategia* sisältää keskeiset perusteet Puolustusvoimien henkilöstöjohtamisen ja -hallinnon sekä henkilöstön osaamisen, toimintakyvyn, koulutuksen ja harjoitustoiminnan pitkäjänteiseksi kehittämiseksi. Puolustusvoimien strategian toimeenpanoa seurataan ja tarkennetaan vuosittain Puolustusvoimien toimintasuunnitelmassa, joka määrää tehtäviä ja tulostavoitteita kaikille hallintoyksiköille.

*Laissa Maanpuolustuskorkeakoulusta* (1121/2018; huom. ei yliopistolaki) säädetään perusteet Maanpuolustuskorkeakoulun toiminnasta, jota edelleen ohjataan Puolustusvoimien Pääesikunnan normilla *Maanpuolustuskorkeakoulun johtosääntö*. *Valtioneuvoston asetus Maanpuolustuskorkeakoulusta* (1124/2008) määrittää sotatieteellisten tutkintojen yleiset säännökset sekä tutkintojen sisällön ja laajuudet. Pääesikunta ohjaa tutkintojen sisällöistä ja Puolustusvoimien sekä Rajavartiolaitoksen tehtävätarpeista johdettua osaamisvaatimusten määrittelyä.

Pääesikunnan koulutusosaston normi *Sotatieteelliset tutkinnot* määrittää perusteet osaamisvaatimusten määrittelystä. Pääesikunta ohjaa tutkintojen osaamisvaatimuksia ja sisältöä normiasiakirjoilla, jotka laaditaan yhteistyössä Maanpuolustuskorkeakoulun, puolustushaarojen, Pääesikunnan alaisten laitosten ja Rajavartiolaitoksen kanssa.

*Puolustusvoimien toimintasuunnitelmassa* määrätyt tulostavoitteet ja tehtävät ohjaavat *Maanpuolustuskorkeakoulun toimintasuunnitelman* laadintaa ja strategian tarkastamisen vaiheita. Maanpuolustuskorkeakoulun ainelaitokset ja tutkinto-osastot osallistuvat strategiatyöhön ja sitoutuvat tulostavoitteisiin sekä strategian tavoitteisiin opetuksen suunnittelun ja toimeenpanon vaiheiden kautta.

Maanpuolustuskorkeakoulun normi *Opetussuunnitelmatyön kokonaisuus sotatieteellisissä*

*tutkinnoissa ja yliopistollisessa täydennyskoulutuksessa* määrittää opetuksen suunnittelun ja toimeenpanon perusteet ja vastuut. Opetussuunnitelmatyössä tuotetaan osaamisen edellyttämät tutkintojen opetussuunnitelmat ja kuvataan niihin sisältyvät opintokokonaisuudet, moduulit ja opintojaksot. Opetuksen vaatimuksia ja kehittämistä tarkastellaan osana Puolustusvoimien osaamisen hallintaa ja kehittämistä, jonka perusteet on määritelty Puolustusvoimien osaaminen -normissa. Normin mukaisesti osaamisen kehittäminen ja hallinta on tulevaisuusorientoitunutta toimintaa.

*Valtioneuvoston asetus Maanpuolustuskorkeakoulusta* (1124/2008) määrittää sotatieteellisten tutkintojen yleiset säännökset sekä tutkintojen sisällöt ja laajuudet. Maanpuolustuskorkeakoulun tutkinto-osastojen johtamassa opetussuunnitelmatyössä varmistetaan *Valtioneuvoston asetus tutkintojen ja muiden osaamiskokonaisuuksien viitekehyksestä (*120/2017) mukaiset vaativuustasot, jotka sotatieteellisissä tutkinnoissa ja täydennyskoulutuksessa ovat tutkintotasoittain määritetty Pääesikunnan koulutusosaston ohjaavassa normissa *Sotatieteelliset tutkinnot*.

## Työelämärelevanssin, kuormittavuuden ja kansainvälisyyden huomioiminen koulutuksen suunnittelussa

Puolustusvoimien ja Rajavartiolaitoksen toiminta ja tehtävät ovat koulutuksen suunnittelussa perusteena sotatieteellisten tutkintojen ja täydennyskoulutuksen osaamisvaatimuksille sekä koulutuksen osaamistavoitteille.
Työelämärelevanssi on huomioitu koulutuksen suunnittelua ohjaavissa perusteissa ja käytänteissä sekä vaatimuksissa ja tavoitteissa. Puolustushaarat, Pääesikunnan alaiset laitokset ja Rajavartiolaitos osallistuvat opetussuunnitelmatyöhön ja määrittävät opetuksen tarkemmat koulutusohjelma-, linja- ja opintosuuntakohtaiset osaamisvaatimukset, jotka perustuvat suoraan työelämän ja tehtävien kehittyviin tarpeisiin.

Maanpuolustuskorkeakoulun opettajina toimivat upseerit rekrytoidaan lähtökohtaisesti suoraan Puolustusvoimien ja Rajavartiolaitoksen työelämän tehtävistä, jolloin he tuovat työelämän kokemukset ja vaatimukset luonnollisena osana mukaan opetukseen. Kyseisellä tehtäväkokemuksella on merkittävä rooli työelämärelevanssin tunnistamisessa ja huomioimisessa opetuksessa.

Käytännön opetuksessa käytetään työelämässä käytössä olevia sovelluksia, järjestelmiä ja käytänteitä sekä noudatetaan samoja ohjeita ja määräyksiä Puolustusvoimien ja Rajavartiolaitoksen toimin. Osa opetuksesta ja siihen kuuluvista harjoituksista toteutetaan yhdessä työelämäympäristön toimijoiden kanssa. Opetussisällön ajantasaistamisessa hyödynnetään Puolustusvoimissa tehdyn tutkimuksen lisäksi kansainvälisiä tutkimuksia sekä ulkomaisten sotakoulujen ml. Naton koulutusmateriaalia. Kansainvälistä kehittymistä seurataan ja havaintoja tuodaan joustavasti opetussuunnitelmatyöhön sekä opetuksen sisältöön (esim. NATO, Ukrainan sota, kv-tehtävät).

Maanpuolustuskorkeakoulun normi *Opetussuunnitelmatyön kokonaisuudesta* määrittää opintojen

mitoituksen laskennallisen mallin opetuksen kuormituksen sekä opiskelijan työn ja ajankäytön suunnitteluun. Mitoituksen perusteena käytettävää kerrointa sovelletaan tutkintotason ja opintojen vaativuuden mukaisesti. Esitetyt mitoituksen suhdeluvut pohjautuvat asetettujen osaamistavoitteiden saavuttamiseen, ei minimityöhön, jolla opintojaksot on mahdollista läpäistä. Mitoitusesimerkit on arvioitu keskimääräisen opiskelijan valmiuksilla sekä keskimääräisellä opetusmateriaalin, tekstin, kielenymmärtämisen ja opintojakson vaikeusasteella. Arvioinnissa on huomioitava, että käytettävä arviointimenetelmä ja edellytetty osaamisen taso vaikuttavat opiskelun kuormittavuuteen.

Työmäärää seurataan palautteen sekä opettajien ja kurssinjohtajien havaintojen perusteella. Opetuksen välittömiä toimenpiteitä tehdään pedagogisia käsikirjoituksia tarkastamalla ja niissä määriteltyjä opetusmenetelmiä ja -materiaaleja arvioiden. Maanpuolustuskorkeakoulun tutkinto-osastojen kurssinjohtajilla on merkittävä rooli opiskelijoiden työmäärän ja kuormituksen seurannassa opintojen toimeenpanon suunnittelun kautta. Opetuksen toimeenpano toteutuu kurssinjohtajien vastuulla olevissa kurssien opetusohjelmissa ja viikko-ohjelmissa.

## Opiskelijoiden ja sidosryhmien osallistuminen koulutuksen suunnitteluun

Merkittävin opiskelijoita koulutuksen suunnitteluun osallistava menetelmä perustuu opintojen vaiheet ja työelämän kattavaan Maanpuolustuskorkeakoulun normiohjattuun palautejärjestelmään, jonka eri palautteissa opiskelijat osallistuvat suunnitteluun antamalla palautetta toteutetuista opinnoista. Edelleen kurssinjohtajien, opettajien ja opiskelijoiden välisellä vuorovaikutuksella mahdollistetaan myös opiskelijoiden osallistuminen koulutuksen suunnitteluun.

Tärkeimmät sidosryhmät ja sotilasopetuslaitokset osallistuvat koulutuksen suunnitteluun opetussuunnitelmatyön perusteiden ja vastuiden mukaisesti. Lisäksi Maanpuolustuskorkeakoulun normi *Tutkintoon johtavan upseerikoulutuksen sekä tutkintoon sisältyvän sotilasammatillisen koulutuksen johtaminen ja ohjaus* määrittää opetussuunnitelmatyön lisäksi käytänteet, joilla ohjataan yhteistoimintaa koulutuksen suunnittelussa. Normi määrittää mm. upseerikoulutukseen liittyvän Maanpuolustuskorkeakoulun ja eri toimijoiden välisen yhteydenpidon vastuut sekä upseerikoulutuksen johtamisessa ja suunnittelussa hyödynnettävät opetuksen menettelyt, kuten seuranta- ja ohjauskäynnit, tutkinto-osastojen johtamat seminaarit, opetuksen ja tutkinnon johtamisen laadunarvioinnit.

## Koulutuskokonaisuuksien suunnitelmien hyväksyminen

Koulutuskokonaisuudet eli tutkintojen opetussuunnitelmat laaditaan ja hyväksytään Maanpuolustuskorkeakoulun opetussuunnitelmatyön normin vastuiden mukaisesti. Normi määrittää yksityiskohtaiset vastuut eri opetukseen liittyvien suunnitelmien hyväksymiselle sekä määrittelee opetussuunnitelmatyössä laadittavat opetusta ohjaavat tuotteet. Lisäksi tutkintoon johtavan upseerikoulutuksen johtamista ohjaava normi tarkentaa toimeenpanoon ja seurantaan liittyviä vastuita. Opetussuunnitelmat ovat rehtorin hyväksymiä määräyksiä, joissa kuvataan tutkinnon, kurssin tai opintokokonaisuuden tuottama osaaminen, vaadittavat opinnot sekä niiden

rakenne ja opintopolut. Opetussuunnitelma kuvaa opintojen tuottamaa osaamista ylätasolla.

Opetussuunnitelmatyön kokonaisuuteen liittyvät seuraavat opetussuunnitelman perusteella laadittavat tuotteet: opetusohjelma, opinto-opas, pedagoginen käsikirjoitus, kurssin toimeenpanokäsky, opintojaksokäsky tai moduulin tai vastaavan opintokokonaisuuden toimeenpanokäsky sekä toimeenpanon määräävä ja opiskelijoita velvoittava viikko-ohjelma.

| **Vahvuudet** | **Kehittämiskohteet** |
| --- | --- |
| Kattava ja monitasoinen normiohjaus, jossa suunnittelun perusteet ja vastuut on selkeästi määritetty | Opiskelijoiden osallistamisen käytäntöjen kehittäminen ja opetuksen suunnittelun perusteiden tiedostaminen |
| Laaja yhteistyö ja vaikuttavuus tutkintojen opetussuunnitelmatyössä | Henkilöstön vaihtuvuuden vähentäminen opettajatehtävissä |
| Puolustusvoimien tehtävien ja työelämän tarpeiden vaikuttavuus suunnittelussa | Opetuksen resurssien lisääminen vastaamaan opiskelijamääriä |

# 1.1 Koulutuksen suunnittelu

## - Auditointiryhmän arvio

### Maanpuolustuskorkeakoulun opetussuunnitelmatyö on onnistunutta

Maanpuolustuskorkeakoulun koulutuksen kehittämisen ja opetussuunnitelmatyön yhteys strategiaan on selkeä. Itsearviointiraportin mukaan tutkinnot ja osaamisvaatimusten perusteet on määritelty sotatieteellisiä tutkintoja ohjaavassa normissa sekä Valtioneuvoston asetuksessa Maanpuolustuskorkeakoulusta. Yhteys tutkintojen ja muiden osaamiskokonaisuuksien kansalliseen viitekehykseen on varmistettu. Opetusohjelmat laitetaan toimeen toimeenpanokäskyllä.

Itsearviointiraportin mukaan opetussuunnitelmat ovat voimassa viisi vuotta. Opetussuunnitelmatyön johtamiseen ja kehittämiseen on luotu systemaattiset menettelytavat ja määritelty normiohjeistus. Vararehtorin tehtävänä on päättää, toteutetaanko tarvittavat muutokset opetussuunnitelmissa tai pedagogisissa käsikirjoituksissa. Tutkinto-osastot valmistelevat opetussuunnitelmat yhdessä ainelaitosten kanssa. Rehtori hyväksyy opetussuunnitelmat.

Auditointiryhmän mukaan opetussuunnitelmat ovat erittäin kattavasti laadittuja ja niihin sisältyvät tavanomaista laajemmat ja oivalliset pedagogiset käsikirjoitukset. Pedagogiset käsikirjoitukset alkavat osaamistavoitteilla, jotka on eroteltu ydinosaamiseen ja muuhun osaamiseen. Osaamistavoitteet on määritelty esimerkillisesti. Osaamistavoitteiden mukaiset arviointi- ja arvostelukriteerit ovat selkeästi aukikirjoitettuna. Pedagogisissa käsikirjoituksissa määritellään myös opetuksen toteutustavat, opetuksen turvallisuustoimet, kuormittavuus opiskelijalle, opintojakson tuottamat lisenssit, kirjallisuus ja muut materiaalit sekä henkilökunnalle opiskelija-analyysi, opetukseen tehdyt kehittämistoimet sekä opetusprosessi menetelmineen. Opiskelijatyöpajan osallistujien mukaan pedagogisten käsikirjoitusten keskeinen sisältö myös kerrotaan opiskelijoille opintojakson alussa. Auditointiryhmän näkemyksen mukaan pedagogiset käsikirjoitukset ovat Maanpuolustuskorkeakoulun yksi keino varmistaa opetuksen linjakkuus, joka onnistuukin auditointiryhmän mielestä suunnitellusti.

Osaamisvaatimusten muutostarpeet tulevat esille koulutuksen palautejärjestelmän kautta. Osaamisvaatimusten muutosten tarvetta arvioivat myös Puolustusvoimien puolustushaarat, pääesikunta ja sen alaiset laitokset, Rajavartiolaitos sekä Maanpuolustuskorkeakoulun eri työryhmät. Itsearviointiraportin mukaan myös Peppi-opintohallintojärjestelmän käyttöönotto on selkiyttänyt opetuksen suunnittelun prosesseja.

Auditointihaastatteluiden ja itsearviointiraportin mukaan opiskelijoita ohjataan laatimaan opintojen alussa henkilökohtainen opiskelusuunnitelma (HOPS) sekä henkilökohtaisen osaamisen kehittämissuunnitelma (HOKS), joita käydään läpi opintojen aikana sekä päivitetään valitun opintosuunnan perusteella. Kurssinjohtajajärjestelmällä varmistetaan, että opiskelijoiden kanssa

käydään vuoropuhelua opintojaksojen aikana suhteessa opintojaksokohtaisiin osaamistavoitteisiin.

Koulutusohjelmiin on avattu myös siviileille mahdollisuuksia maisteri- ja jatko-opintoihin. Auditointiryhmä suosittelee, että tämä mahdollisuus on jatkossakin hyvä pitää selkeästi mukana ja kehittää sitä edelleen. Siviileille tarjotaan myös maanpuolustuskursseja. Suomalaisten korkeakoulujen yhteisen Digivisio 2030 -hankkeen myötä Maanpuolustuskorkeakoulussa on pohdittu joidenkin kurssien avaamista muiden korkeakoulujen opiskelijoille. Maanpuolustuskorkeakoulu onkin jo avannut joitakin kursseja Moodleen. Ne on suunnattu erityisesti varusmiespalveluksessa oleville sekä maanpuolustuskurssilaisille.

Maanpuolustuskorkeakoulun pedagoginen kehittäminen on viime aikoina painottunut auditointihaastatteluiden ja työpajojen mukaan digitaalisen teknologian hyödyntämiseen ja opetuksen nykyaikaistamiseen. Itsearviointiraportin mukaan tätä tukee myös korkeakoulun oma digitalisaation tiekartta uudistustavoitteineen. Oppimisympäristöjä ja pedagogiikkaa kehitetään niin, että ne tukevat upseerien osaamistavoitteiden saavuttamista. Simulaatio-opetus on yksi esimerkki innovatiivisista opetusta ja oppimista tukevista teknologisista ratkaisuista, jotka tuotiin esille sekä auditointihaastatteluissa että itsearviointiraportissa. Opetushenkilöstön ja opiskelijoiden haastatteluissa ja työpajoissa tuli esille myös muita toimivia vuorovaikutteisia ja aktivoivia pedagogisia käytänteitä, kuten ryhmätehtävät, opiskelijaesitykset, autenttiset harjoitustilanteet sekä monipuoliset palautekäytännöt itsearvioinnin, vertaispalautteen ja opettajapalautteen avulla. Näitä kannattaa auditointiryhmän näkemyksen mukaan pitää jatkossakin mukana koulutuksen kehittämisessä ja uudistamisessa.

Opiskelijat ja sidosryhmät osallistetaan hyvin koulutuksen suunnitteluun ja kehittämiseen. Oppilaskunnan nimeämät edustajat ovat mukana opetusneuvostossa, opettajaneuvostossa ja muissa koulutuksen suunnitteluryhmissä. Sidosryhmien edustajat osallistuvat erityisesti neuvottelukunnan kautta. Maanpuolustuskorkeakoulu kuuluu hallinnollisesti Puolustusvoimiin, joten korkeakoulun tavoitteet kehittää opetusta ovat pitkälti riippuvaisia Puolustusvoiminen päätöksistä. Auditointihaastatteluiden mukaan Maanpuolustuskorkeakoulun aktiiviset pyrkimykset kehittää koulutusta eivät välttämättä aina saa vastakaikua Puolustusvoimissa.

Opiskelijoiden opintojaksokohtaiset työmäärät on määritelty asianmukaisesti ja ne noudattavat ECTS-järjestelmän periaatteita. Työmäärien kuormittavuus on määritelty pedagogisissa käsikirjoituksissa. Itsearviointiraportin mukaan työmäärät on määritelty asetettujen osaamistavoitteiden saavuttamisen mukaan. Opiskelijatyöpajan osallistujien mukaan osa opintojaksoista on hyvin kuormittavia, sillä keskeistä on saavuttaa tavoiteltu oppiminen, mikä ei välttämättä korreloi opintopistemäärien ja suunniteltujen tuntimäärien kanssa. Opiskelijoiden mukaan Maanpuolustuskorkeakoulussa käytetty kuormittavuusmittari ei huomioi täysin kaikkiin opintojaksoihin käytettyä todellista aikaa.

## Upseerikoulutus perustuu tutkimukseen ja ammatillisen osaamisen hankkimiseen

Maanpuolustuskorkeakoulun upseerikoulutus muodostuu tieteellistä ja ammatillista osaamista kehittävistä opinnoista sekä niin kutsutusta upseerikasvatuksesta, mikä luo koulutuksen arvoperustan ja pohjan upseeriuran rakentamiselle. Auditointihaastatteluiden mukaan koulutus perustuu uusimpaan tutkimustietoon koulutuksen ajantasaisuuden takaamiseksi. Auditointihaastatteluissa tuli yleisenä periaatteena esille se, että tutkijat opettavat ja opettajat tutkivat ja näin taataan viimeisimmän tutkimustiedon välittyminen opetukseen. Auditointiryhmän näkemyksen mukaan sotatieteellisen ja siviilitutkimuksen integroiminen on tärkeää tutkimusperustaisen opetuksen kehittämisen kannalta eri aihealueilla, kuten johtamisessa, sotilaspedagogiikassa, sotahistoriassa ja kyberturvallisuudessa.

Koulutuksen ammatillinen painottuneisuus ja nopeat muutokset turvallisuusympäristössä, esimerkiksi Ukrainan sota, hävittäjien hankinta ja Suomen Pohjois-Atlantin puolustusliiton NATOn jäsenyys, asettavat tutkimukseen perustuvalle opetukselle omat haasteensa, jotka hyvin tiedostetaan Maanpuolustuskorkeakoulussa. Maanpuolustuskokorkeakoulussa upseerien urakierto ja henkilöstön nopea vaihtuvuus takaavat uusimman ammatillisen tiedon välittymisen koulutukseen.

Työelämäyhteys on opintoihin sisäänrakennettuna, sillä opetus ja opiskelu perustuvat upseerin urapolkuun. Urapolulla opiskelun ja upseerina työskentelemisen jaksot vuorottelevat esimerkiksi kandidaatin tutkinnon ja maisterin tutkinnon välissä. Tämä tuo omaleimaisuuden Maanpuolustuskorkeakoulussa toteutuvaan jatkuvaan oppimiseen. Työelämärelevanssi on koulutuksessa erityisen vahvaa ja se voi myös nostaa käytännössä ammatillisuuden tutkimuslähtöisyyden ohi, ellei jälkimmäiseen kiinnitetä erityistä huomiota koulutuksen kehittämisessä.

# 1.2 Koulutuksen toteutus

## - Korkeakoulun itsearviointi

## Opiskelijavalinnat ja AHOT-menettely

Opiskelijavalinnan menettelyt ja vuosittain tarkistettavat kriteerit ovat verkossa julkaistuja sekä tarkasti määriteltyjä. Tiedot valintaan liittyvistä ratkaisuista, valintapisteistä ja valintajärjestyksestä ovat valintaprosessin vaiheissa opiskelijaksi hakeutuvan saatavilla. Hakijoita tiedotetaan ja ohjataan aktiivisesti Maanpuolustuskorkeakoulun toimenpitein. Maanpuolustuskorkeakoulu tarjoaa kaikissa valintaan liittyvissä tilanteissa mahdollisuuden ja ohjauksen oikaisupyynnön tai valituksen tekemiselle.

Maanpuolustuskorkeakoulun johtamissa ja toimeenpanemissa opinnoissa aikaisemmin hankitun osaamisen tunnistaminen ja tunnustaminen noudattaa Puolustusvoimien osaamisesta annettuja ohjeita sekä korkeakoulujen yhteisiä periaatteita. Normi *Aiemmin hankitun osaamisen tunnustaminen Maanpuolustuskorkeakoulussa* määrittää vastuut ja menettelyn aiemmin hankitun osaamisen arvioinnissa ja tunnustamisessa. Perusteet ovat pääosiltaan johdettu *Laki Maanpuolustuskorkeakoulusta* sekä *Puolustusvoimien osaaminen* -normista.

Noudatettavien periaatteiden mukaisesti opiskelijalla tulee olla mahdollisuus tehdä näkyväksi aiemmin hankkimaansa osaamista, saada arvio osaamisestaan sekä päätös osaamisen tunnustamisesta. Hyväksilukeminen edellyttää, että hyväksiluettavat opinnot vastaavat Maanpuolustuskorkeakoulun opintojen tavoitteita.

## Opintojen etenemisen ohjaus ja tukeminen

Opetusmenetelmien käyttöä ja niiden toimivuutta arvioidaan monimuotoisten havaintojen ja palautteen perusteella. Esimerkiksi opintojaksopalautteet antavat syötteitä opetusmenetelmien kehittämiselle tavoitteellista oppimista tukevaksi. Upseerin tehtävät ja uran tavoitteet tukevat itsessään tavoitteellista ja elinikäistä oppimista.

Maanpuolustuskorkeakoulun erityispiirteenä ovat sotilaallisiin harjoituksiin liittyvät opetusmenetelmät, kuten suunnitteluryhmätyöskentely, käskynantoharjoitukset ja sotapelit. Niiden kautta kehitetään sekä teoreettisia että sotilasammatillisia taitoja. Ylemmillä tutkintotasoilla huomattava osa opiskelumateriaalista on myös turvaluokiteltua, ja se tulee huomioida opetuksen järjestelyissä.

Opintojen ohjauksella tuetaan opiskelijaa opintojen osaamistavoitteiden saavuttamisessa, oppimisprosessissa ja suunnitelmallisessa opiskelussa. Opiskelija on päävastuussa opiskelustaan. Osaamisen kehittymisen varmistamiseksi ja opintojen etenemiseksi opiskelijalle tarjotaan erilaisia opintojen ohjauksen välineitä.

Tukiopetusta järjestetään joko opettajalähtöisesti tai opiskelijat tulevat sitä itse pyytämään. Lisäksi kurssinjohtajat, joukkueenjohtajat ja koulutussuunnittelijat tukevat, ohjaavat ja seuraavat oppimisprosessin edistymistä. Opetuksen tukena käytettävät mentorit tuovat oman kokemuksensa tueksi oppimiseen.

Opintojen alussa jokainen opiskelija tekee Henkilökohtaisen opiskelusuunnitelman (HOPS) ja henkilökohtaisen osaamisen kehittämissuunnitelman (HOKS), joita päivitetään opintojen edetessä valittujen opintosuuntien perusteella. Suunnitelmia täydennetään yksilöllisesti valittavilla opinnoilla kurssitasoilla, joilla niitä voidaan tarjota. HOKS:aan opiskelijat laativat yksilölliset johtamis- ja vuorovaikutuskäyttäytymisen kehittämissuunnitelmat, joihin liittyvää palautetta myös kerätään eri vaiheissa. Näin opiskelijoita pyritään sitouttamaan koko työuran kestävään itsensä kehittämiseen.

## Opiskelijapalaute ja työelämäyhteydet

Opiskelijoille annettava palaute on keskeinen menetelmä, jota hyödynnetään Maanpuolustuskorkeakoulun opetuksessa seuraavasti:

- Opettajapalaute suullisesti ja/tai kirjallisesti (opetustapahtumat, arvioitavat suoritukset)
- Opiskelijoiden vertais- ja alaispalaute
- Opiskelijan itsearviointi
- Kurssinjohtajan jatkuva arviointi
- Työelämäpalaute.

Opiskelijoista laaditaan väli- ja loppuarvostelujen yhteydessä myös arvosanoihin perustuva paremmuusjono. Sen perusteella tehdään opintosuunta- ja palveluspaikkavalintoja. Tieto jonossa menestymisestä on käytettävissä myös myöhemmässä henkilöstösuunnittelussa.

Opetuksessa hyödynnetään keskeisiä työelämässä olevia asiantuntijoita, kouluttajia sekä opetuksen tukena mm. mentoreita, joilla on vankka kokemus työelämän vaatimuksista. Työelämäpalautteesta saatua informaatiota hyödynnetään, ja tiedossa on tarkasti opiskelijoiden tulevien työtehtävien sisällöt, mikä mahdollistaa opetuksen sisältöjen suunnittelun ja toteutuksen. Opettajien rekrytoinnissa pyritään valitsemaan kärkiosaajia työelämästä opettamaan omaa erikoisalaansa sekä opetuksen tukena.

Maanpuolustuskorkeakoulun tutkinto-osastot ja opetuksesta vastaavat ainelaitokset ovat tiiviissä vuorovaikutuksessa puolustushaarojen, joukko-osastojen sekä eri toimialojen kanssa lukuisissa toiminnoissa, joissa työelämäyhteys tulee automaattisesti huomioiduksi. Tutkintojen rinnalla suoritettavat sotilasammatilliset opinnot vastaavat keskeisesti työelämäyhteyksien vahvistamiseen.

## JOO, opiskelijoille suunnattu tuki ja opintojen keskeytymiset

Maanpuolustuskorkeakoulu kuuluu yliopistojen väliseen Joustavan opinto-oikeuden (JOO) -sopimuksen piiriin. Asiaan liittyvä menettely on ohjeistettu normilla *Joustava opinto-oikeus*

*Maanpuolustuskorkeakoulussa*.

Opiskelijoita tuetaan järjestämällä yksilöllistä ja ryhmäkohtaista tuki- ja kertauskoulutusta. Kadettien (SK) koulutuksessa kurssinjohtajat ja joukkueenjohtajajärjestelmä mahdollistaa yksilöllisen ja varhaisen puuttumisen ongelmien ilmetessä. Opiskelijoilla on käytössään kaikki Puolustusvoimien ja Rajavartiolaitoksen henkilöstölle tarkoitetut tukimuodot.

Tutkinnon koulutussuunnittelija tukee opiskelutaitojen oppimisessa. PVMoodlessa on kadeteille Oppimaan oppimisen -työtila, joka tarjoaa itseopiskelumateriaalia. Tarjolla on opintojen ohjausta myös henkilökohtaisten osaamisen kehittymissuunnitelmien perusteella. Kaikki opiskelijat haastatellaan opiskelujen alkaessa ja erilaiset oppimiseen ja hyvinvointiin liittyvät haasteet pyritään kartoittamaan.

Kurssinjohtajat vastaavat opiskelijoiden tuen ja ohjauksen kokonaisuudesta opintojen kaikissa vaiheissa. Menettely perustuu jatkuvaan vuorovaikutukseen, soveltuvuuden arviointiin ja yksilölliseen ohjaukseen.

Laissa Maanpuolustuskorkeakoulusta säädetään perusteet opintojen keskeyttämiselle. Menettelyä tarkennetaan normilla *Opintojen arviointi ja arvostelu Maanpuolustuskorkeakoulussa* sekä lainkohdissa sotilaskurinpidosta.

Maanpuolustuskorkeakoulun opiskelijoilla on lakiin perustuva velvollisuus osallistua opintoihin sekä suoriutua opinnoistaan määritetyssä ajassa. Velvollisuuksien laiminlyöminen johtaa sotilailla sotilaskurinpidossa määritettyihin seuraamuksiin, soveltuvuuden arviointiin sekä mahdolliseen opintojen keskeyttämiseen tai opinto-oikeuden menettämiseen.

Tietoa hyvinvoinnista kerätään myös kausipalautteisiin liitetyistä UNIHOW kysymyssarjoista. Kaikessa toiminnassa pyritään toteuttamaan tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden periaatteita, jotka Puolustusvoimat ja Rajavartiolaitos vaativat myös toimintaa ohjaavissa perusteissaan. Maanpuolustuskorkeakoulu on laatinut säännöllisesti tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelman.

| **Vahvuudet** | **Kehittämiskohteet** |
|---|---|
| Opetuksen vahva työelämäyhteys ja vastaavuus | Opetuksen resurssien lisääminen opetusmenetelmien kehittämisen mahdollistamiseksi |
| Oppimisympäristöjen ja -välineiden monipuolisuus | Opiskelijoiden kokonaiskuormituksen tunnistamisen kehittäminen |
| Mahdollisuus avoimeen ja jatkuvaan vuorovaikutukseen kurssinjohtajien, opettajien ja opiskelijoiden välillä – opiskelijoiden yksilöllinen kohtaaminen | Osaamiskokonaisuuksien (moduulit) osaamistavoitteiden yhteensovittaminen |

# 1.2 Koulutuksen toteutus

## - Auditointiryhmän arvio

### Tavoitteelliselle ja aktiiviselle oppimiselle on selkeä tuki ja oppimisesta saa palautetta

Maanpuolustuskorkeakoululla on johdonmukaiset ja läpinäkyvät toimintatavat opiskelijavalintaan, opintojen etenemiseen ja tutkintojen suorittamista koskevien säännösten ja määräysten noudattamiseen. Auditointihaastattelujen mukaan kurssinjohtaja- ja mentorijärjestelmät tukevat tavoitteellista oppimista ja opiskelijan aktiivisuutta koulutuksen aikana. Opiskelijoita kannustetaan palautteen antamiseen. Koulutuksissa myös opetetaan antamaan rakentavaa palautetta eri tahoille. Auditointivierailulla auditointiryhmä huomasi, että opiskelijat ovat aktiivisia nostamaan asioita esille ja ovat kehittämismyönteisiä. Opiskelijatyöpajan osallistujien mukaan opiskelijat kokevat mielekkäinä ja oppimista tukevina erilaiset ryhmätyöt, teorian ja käytännön yhdistämisen, opiskelijoiden välisen yhteisöllisyyden sekä perinne- ja soturikasvatuksen.

Maanpuolustuskorkeakoulun opiskelijat voivat tehdä muiden korkeakoulujen opintoja joustavan opinto-oikeuden (JOO) sopimuksella. Moni opiskelija on suorittanut ennen Maanpuolustuskorkeakouluun tuloaan opintoja tai kokonaisen tutkinnon muissa korkeakouluissa. Opiskelijat toivat opiskelijatyöpajassa esille, että korkeakoulun tulisi nykyistä paremmin tunnistaa opiskelijoiden jo osaamat asiat. Niille opiskelijoille, jotka osaavat jo opetettavat asiat, voisi luoda vaihtoehtoisia tapoja opiskella tai työskennellä sillä aikaa, kun muille opetetaan asiat. Opiskelijat toivoivat nykyistä enemmän mahdollisuuksia muissa korkeakouluissa suoritettujen opintojen hyväksilukemiseen. Itsearviointiraportin mukaan aiemmin hankitun osaamisen tunnistamiseen on olemassa normiasiakirja. Auditointiryhmä suositteleekin, että aiemmin tai muualla hankitun osaamisen tunnistamisen ja tunnustamisen (AHOT) sekä hyväksilukemisen käytäntöjä laajennettaisiin.

Maanpuolustuskorkeakoulun opiskelijat saavat opintojaksokohtaisesti oppimisestaan palautetta, mikä tukee erinomaisesti osaamistavoitteiden saavuttamista. Oppimisen arviointi ei rajoitu vain opintojaksoista saataviin arvosanoihin, vaan opintojaksojen aikana opiskelijat saavat jatkuvaa palautetta osaamisestaan. Opiskelijat saavat useasta opintojaksosta myös henkilökohtaisen kirjallisen palautteen. Opiskelijat antavat ja saavat vertaispalautetta taitojen oppimisesta. Näyttökokeet ovat tyypillinen taitojen osoittamisen tapa. Itsearviointiraportin mukaan opiskelijoista laaditaan väli- ja loppuarvosteluiden yhteydessä arvosanoihin perustuva paremmuusjärjestys, jota hyödynnetään opintojen aikana ja palveluspaikkavalinnoissa. Henkilökunnan mukaan opiskelijoiden osaamisessa on suurta vaihtelua.

Maanpuolustuskorkeakoulun erityinen vahvuus on kurssijohtajajärjestelmä, jolla opiskelijoista pidetään huolta. Se on yksi keino varmistaa opiskelijoiden kohtaaminen, heidän oppimisensa seuranta ja osaamistavoitteiden toteutuminen. Opiskelijoiden on mahdollista antaa palautetta ja

kehittämisideoita kurssinjohtajan kautta. Opintojen ohjauksesta ja oppimisen tuesta vastaa myös aselajikohtainen joukkueenjohtaja. Lisäksi koulutussuunnittelijat toimivat ohjauksen ja oppimisen tuen täydentäjinä. Tutkinto-osaston johtajan tehtävänä on seurata, että osaamistavoitteet saavutetaan ja tutkinto suoritetaan. Ainelaitokset vastaavat opetuksesta. Itsearviointiraportin mukaan opiskelijoilla on lakiin perustuva velvollisuus osallistua opintoihin ja valmistua ennalta määritellyssä ajassa. Myös opintojaksokokonaisuuksien toteuttaminen on norminmukaista toimintaa.

Koulutuksen toimintatavat sekä kandidaatti- ja maisterivaiheen opiskelun liittyminen upseerin urapolkuun tukevat erinomaisesti opintojen etenemistä, opiskelijan valmistumista ja integroitumista työelämään. Koska opetushenkilöstö tulee suoraan palveluspaikoista Maanpuolustuskorkeakouluun opettamaan urakiertonsa mukaisesti, Maanpuolustuskorkeakoulussa on erinomainen yhteys työelämään. Haasteena opetushenkilöstön vaihtuvuudessa on kuitenkin opetuksen hiljaisen tiedon siirtyminen ja asioiden suuri dokumentoinnin tarve.

Auditointihaastatteluiden mukaan yhtenä selkeänä lähitulevaisuuden sisällöllisenä muutostarpeena tunnistettiin kestävää kehitystä tukeva johtaminen osana koulutusta. Haastattelujen perusteella korkeakoulussa käynnistetty Green Campus -ohjelma toimii tässä kehittämisteemassa, mutta aihealuetta ei vielä opeteta laajemmin.

Auditointihaastatteluiden mukaan vapaavalintaisten opintojen osuus opinnoissa on hyvin niukka tai niitä ei välttämättä sisälly opintoihin lainkaan. Auditointiryhmä suosittelee vapaavalintaisten opintojen laajuuden lisäämistä opinnoissa mahdollisuuksien mukaan. Tämä voisi tuoda uusia mahdollisuuksia nopeasti muuttuvan tiedon tuomiseksi opintoihin. Vapaavalintaisiin opintoihin olisi mahdollista sisällyttää myös muualla suoritettujen korkeakouluopintojen hyväksilukemista.

## Maanpuolustuskorkeakoulu tarjoaa monipuolista tukea opiskelijoille

Maanpuolustuskorkeakoulun tasa-arvoon ja yhdenvertaisuuteen liittyvät ohjeistukset ja palvelusohjesääntö tulevat Puolustusvoimilta. Maanpuolustuskorkeakoulussa laadittu tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelma koskee henkilöstön lisäksi opiskelijoita. Auditointihaastatteluiden mukaan yhdenvertaisuus on sisäänrakennettu toimintakulttuuriin, jossa opiskelijoiden vertaistuki ja yhteisöllisyys ovat perinteisesti vahvoja. Opiskelijoiden fyysistä hyvinvointia tuetaan poikkeuksellisen hyvin, sillä fyysisen kunnon tuki, tilat ja välineet ovat erinomaiset. Opiskelijatyöpajan osallistujat ideoivat, että iltaisin voisi olla nykyistä enemmän yhteistä virkistystoimintaa ja aktiviteetteja.

Auditointihaastatteluiden mukaan opiskelijoiden henkisen hyvinvoinnin palvelut on huomioitu vähemmän kuin fyysisen hyvinvoinnin palvelut ja henkisen hyvinvoinnin tukipalvelut ovat niukemmat. Maanpuolustuskorkeakoulun opiskelijoita tuetaan yleisesti kattavasti, sillä he saavat päivärahan, ateriat, asunnon, vaatetuksen, opiskeluvälineet ja terveydenhoidon. Opiskelijoiden

käytettävissä on myös muita tukipalveluita, kuten korkeakoulun kirjasto ja kenttärovastin kanssa käytävät keskustelut.  Opiskelijatyöpajan ja auditointihaastatteluiden mukaan opiskelijoiden hyvinvointi nojaa kurssihenkeen sekä kurssiveljien ja -siskojen apuun ja tukeen. Opiskelijat toivoivat kenttärovastin lisäksi enemmän matalan kynnyksen paikkoja tai tahoja, joissa voisi purkaa omia tuntojaan. Näiden tahojen yhteystietojen tulisi olla helposti saatavilla, ja palveluiden edustajat voisivat käydä esittäytymässä opiskelijoille. Opiskelijoiden mukaan heillä ei ole yhdenvertaista pääsyä mielenterveyspalveluiden piiriin. Opiskelijat kaipasivat myös valmennusta kuormituksen, stressin ja haasteellisten elämäntilanteiden hallintaan.

Itsearviointiraportin ja auditointihaastatteluiden mukaan Maanpuolustuskorkeakoulun mentoriverkosto muodostuu Puolustusvoimien vastaeläköityneistä tai vielä palvelevista henkilöistä. Ryhmämentorointijärjestelmä toimii sekä koulutuksen kehittämisen että opiskelijoiden tukena. Auditointiryhmä suosittelee, että mentoreiksi valittaisiin myös muiden alojen asiantuntijoita yhteiskunnan eri alueilta sekä kokeiltaisiin yksilömentorointia ainakin ylemmissä koulutuksissa. Myös mentoreiden valintaan kannattaa kiinnittää huomioita. Auditointiryhmä suosittelee, että mentorointia ja muuta opiskelijoiden henkisen hyvinvoinnin tukea kehitetään.

## Mahdollisuuksia kansainvälistymiselle on parannettava upseerin urapolulla

Auditointihaastatteluiden mukaan kansainväliset opiskelijavaihdot mahdollistavat uusimman ajantasaisen tiedon ja kansainvälisen tutkimuksen integroimisen opiskeluun. Haastattelujen perusteella kansainväliset opiskelumahdollisuudet rajautuvat kuitenkin lähinnä maisteri- ja jatko-opintoihin. Jatko-opintoina suoritettavaan yleisesikuntaupseeritutkintoon sisältyy kansainvälinen harjoitus. Tieteellisissä jatko-opinnoissa väitöskirjatutkijat osallistuvat kansainvälisiin konferensseihin ja verkostoihin, mitä Maanpuolustuskorkeakoulussa myös tuetaan. NATOn ohjelmat tarjoavat monia mahdollisuuksia kansainvälisiin kursseihin ja opintokokonaisuuksiin sekä tutkimusfoorumeihin osallistumiselle.

Auditointihaastattelujen mukaan kandidaatin opinnoissa on mahdollisuus lähteä pitkäkestoiseen opiskelijavaihtoon, mutta vaihtoaika pidentää opiskeluaikaa ja vie sivuun urapolulta. Auditointihaastatteluiden mukaan kansainvälisten vaihtojen avulla Maanpuolustuskorkeakoulu saa uutta tietoa sekä tutkimukseen että opetukseen. Tämä on joustava tapa kehittää Maanpuolustuskorkeakoulun toimintaa nopealla aikataululla Puolustusvoimien ohjauksen sallimissa rajoissa. Kansainvälisten vaihto-opiskelumahdollisuuksien parantaminen myös kandidaattiopinnoissa sekä opintoyhteistyö muiden yliopistojen kanssa tuovat uutta tietoa ja osaamisen kehittämistä koulutuksiin. Auditointiryhmä suositteleekin, että Maanpuolustuskorkeakoulu kehittää vaihtomahdollisuuksien sisällyttämistä opintoihin ja niiden huomioimista työkokemuksena upseerin urapolulla. Lisäksi auditointiryhmä suosittelee, että kansainvälistymiseen opintojen ja uran eri vaiheissa kiinnitettäisiin nykyistä laajempaa ja kokonaisvaltaisempaa huomiota. Myös Maanpuolustuskorkeakoulun itsearvioinnissa todetaan kansainvälisyystaitojen vahvistaminen keskeiseksi kehittämiskohteeksi.

Kansainvälisyysosaaminen voitaisiin jatkossa ottaa nykyistä vahvemmin huomioon kansainvälisissä urapoluissa ja tukea tähän liittyviä opiskelumahdollisuuksia.

Este kansainvälistymiselle on myös opiskelijoiden kielitaidon vaihtelevuus ja yhteisen kieliopetuksen jääminen kandidaatinopintojen yhteen pakolliseen vieraan kielen kurssiin (englanti, ranska, saksa tai venäjä) sekä toisen kotimaisen kielen kurssiin. Kieltenopetuksen laajentaminen ja syventäminen on kansainvälistymisen näkökulmasta olennaista. Hyvää kielitaitoa tarvitaan kansainvälisissä tehtävissä sekä akateemisessa kirjoittamisessa.  NATO STANAG 6001 -kielitutkinto on otettu käyttöön lisääntyvän NATO-yhteistyön tukemiseksi. Kaikki maisterintutkintoa suorittavat opiskelijat osallistuvat keväisin kielitutkintotilaisuuteen. Auditointiryhmä suosittelee, että kielitaidon kehittämiseen tarjottaisiin kaikille opiskelijoille nykyistä enemmän mahdollisuuksia ja erityisesti niille, joita joko kansainvälinen tai akateeminen upseerin urapolku kiinnostaa. Kaikkiin opetussuunnitelmiin tulee sisällyttää laajenevan kansainvälisen yhteistyön vuoksi kansainvälinen opintojakso sekä tarjota mahdollisuuksia vieraiden kielten opiskeluun osana tutkintoja. Tämä voitaisiin tehdä lisäämällä kielten tarjontaa Maanpuolustuskorkeakoulussa tai sopimuksia opintojaksoista muiden korkeakoulujen kanssa.

# 1.3 Koulutuksen arviointi ja kehittäminen

## - Korkeakoulun itsearviointi

## Kattava palautejärjestelmä koulutuksen kehittämisessä

*Maanpuolustuskorkeakoulun opetuksen palautejärjestelmä* -normi määrittää kattavat perusteet opintojen eri vaiheissa kerättävistä opiskelijapalautteista. Palautejärjestelmä liittyy olennaisesti opetussuunnitelmatyöhön ja sillä tuetaan opintojen kaikkien vaiheiden suunnittelua ja toimeenpanoa.

Opiskelijoilta kerätään palautetta koko opintojen ajan valintaprosessista työelämään. Valintakoepalaute kerätään välittömästi valintakokeen jälkeen. Opintojaksopalaute kerätään jokaisen opintojakson jälkeen. Kausipalaute kerätään opintojen puolessa välissä ja tutkintopalaute opintojen päättyessä. Opintojen aikana kerätään myös tasa-arvo- ja yhdenvertaisuuspalaute. Palautetta kerätään kysymyssarjojen lisäksi myös suullisesti opintojen eri vaiheissa ja opiskelijat osallistuvat ajoittain palautteen analyysiin.

Työelämäpalaute kerätään noin 1–2 vuoden kuluttua tutkinnoista valmistuneilta ja heidän esimiehiltään, jotka ovat opintojensa jälkeen työelämän tehtävissä. Palautteen avulla arvioidaan ja kehitetään tutkintojen opetussuunnitelmien työelämätarpeiden ja osaamistarpeiden vastaavuutta.

Opiskelija- ja opettajapalautteen kautta muodostetaan kokemusperäinen näkemys osaamistavoitteiden saavuttamisesta. Tämän lisäksi useissa tapauksissa opetustavoitteita mitataan arvioitavalla suorituksella (esim. tentti tai näyttö). Opintojakson johtaja laatii opintojaksokertomuksen, jossa mm. analysoidaan osaamistavoitteiden saavuttamista.

Yhteiskunnan ja työelämän muuttavat tarpeet johdetaan osaamisvaatimusten kautta opintojen tavoitteisiin ja opetussuunnitelmiin. Opetussuunnitelmatyön ja palautejärjestelmän toimintamallien kautta tarpeiden arviointi ja opetuksen kehittäminen ovat jatkuva prosessi. Olennaiset muutostarpeet osoitetaan Puolustusvoimien ja Rajavartiolaitoksen tehtävien kautta vuosittaisessa suunnitteluprosessissa.

## Jatkuvan oppimisen malli

Upseerin urapolulla toteutuu jatkuvan oppimisen malli, koska puolustusvoimien upseerit palaavat tasaisin väliajoin Maanpuolustuskorkeakouluun täydentämään osaamistaan koko uransa ajan ja varmistavat osaltaan nousujohteisuuden. Tutkintoon johtavassa koulutuksessa, SK-tutkinnon suorittamisen jälkeen sotatieteiden kandidaatit siirtyvät viisi vuotta kestävään työelämävaiheeseen ja palaavat sitten kahdeksi vuodeksi täydentämään sotatieteellistä perustutkintoaan sotatieteiden maisteriopintoihin. Maisterin tutkinnon jälkeen heidän on mahdollista jatkaa opintoja sotatieteiden tohtorin tutkintoon, mutta virkauran näkökulmasta

heidän seuraava virkaurakurssinsa on 5-7 vuoden päästä esiupseerikurssi (EUK) tai yleisesikuntaupseerin (YEK) tutkinto.

Tutkintojen opetussuunnitelmat ovat osaamisperusteisia. Opiskelijoiden osaamisen arviointi ja kehittämistarpeiden reflektointi käynnistyy jo opintojen alkuvaiheessa. Kaikessa koulutuksessa ja opetuksessa pyritään suoraan tai välillisesti kehittämään opiskelijoiden työssä oppimisen valmiuksia, mikä tukee jatkuvaa oppimista.

Upseerien koulutusjärjestelmään kuuluu kattava täydennyskoulutus, josta Maanpuolustuskorkeakoulun vastuulla on yliopistotasoinen täydennyskoulutus, mm. toimialapäällikkökurssit, ylemmän päällystön kurssi ja ylimmän johdon kurssi. Nämä kokonaisuudet suunnitellaan ja toimeenpannaan työelämärelevanssi, henkilöiden työuravaihe sekä elinikäisen oppimisen periaatteet huomioiden.

| **Vahvuudet** | **Kehittämiskohteet** |
| --- | --- |
| Osaamistavoitteiden saavuttamisen ja työelämärelevanssiin merkitys | Työelämäpalautteen käytänteiden kehittäminen |
| Opetuksen ja tutkintojen johtamisen palaute- ja arviointijärjestelmän kattavuus ja vaikuttavuus | Linjakkaan opetuksen suunnittelun tukeminen usein vaihtuvalle opettajahenkilöstölle |
| Tutkintorakenteeseen sisältyvä jatkuvan oppimisen mahdollisuus ja vaatimus | Ammatillisen kasvun tukeminen tutkinnon tasoa vastaavalla tavalla |

# 1.3 Koulutuksen arviointi ja kehittäminen

## - Auditointiryhmän arvio

## Palautetietoa kerätään ja hyödynnetään monipuolisesti koulutuksen kehittämiseksi

Maanpuolustuskorkeakoulun palautejärjestelmän kokonaisuus on erinomainen. Koulutuksen palautejärjestelmä on kattava ja toimii systemaattisesti palautetiedon hyödyntämiseksi. Auditointihaastattelujen mukaan palautetta kerätään palautekyselyillä opetuksen toteutuksesta, palautekeskusteluja käydään opintojaksojen päättyessä opintojaksokeskusteluissa ja palautetta kerätään tenttien ja näyttökokeiden yhteydessä. Lisäksi työelämäpalautetta kerätään kaksi vuotta valmistumisen jälkeen. Vastapalautetta eli tietoa opiskelijapalautteen perusteella tehdyistä muutoksista annetaan opiskelijoille, ja tämä toimintapa on ohjeistettu palautenormissa. Myös työelämän edustajat saavat antamastaan palautteesta vastapalautteen. Työpajoissa kävi ilmi, että osalla henkilöstöön kuuluvilla voi olla muita heikommat valmiudet huomioida palautetta tai muuttaa toimintaansa niiden pohjalta.

Maanpuolustuskorkeakoulussa varmistetaan, että asetetut osaamistavoitteet saavutetaan koulutusohjelman aikana. Itsearviointiraportin mukaan Maanpuolustuskorkeakoulun palautejärjestelmän uudistamisessa on ollut keskeistä erityisesti opiskelijoiden osaamisen kehittymisen näkökulma. Koulutuksen palautejärjestelmässä arvioidaan opetuksen ja opiskelun kuormittavuuden lisäksi erityisesti asetettujen osaamistavoitteiden saavuttamista. Itsearviointiraportin mukaan opintojakson johtaja laatii opintojaksokertomuksen, jossa analysoidaan opiskelijoiden osaamistavoitteiden saavuttamista. Jos tietyllä opintojaksolla ei saavuteta asetettuja osaamistavoitteita, niiden opettaminen ja oppiminen huomioidaan tulevien opintojaksojen suunnittelussa ja toteutuksessa.

Auditointihaastatteluiden mukaan opintojaksoilla käydään vuoropuhelua opiskelijoiden ja henkilökunnan välillä. Opintojen läpäisyä peilataan sekä erillisen palautteen muodossa että yhteisenä palautteena. Tarvittaessa opintojaksojen muutostarpeista keskustellaan eri työryhmissä. Opiskelijakunnan opiskelijaedustajilla on merkittävä rooli työryhmiin osallistumisessa. Auditointiryhmä korostaa opiskelijoiden ja opettajien vuoropuhelun merkitystä kehittämiskohteiden ja muutostarpeiden arvioinnissa. Jatkuvan vuoropuhelun mahdollistamiseen on tarpeen myös jatkossa kiinnittää huomiota.

Auditointihaastatteluiden mukaan erityisesti nopeat turvallisuusympäristön muutokset heijastuvat konkreettisesti koulutussisältöjen päivitystarpeisiin. Koulutuksen palautejärjestelmän, opintojaksopalautteiden ja opiskelijoiden kanssa käytävän vuoropuhelun kautta varmistetaan koulutuksen ajantasaisuus. Koulutuksen palautejärjestelmään sisältyvä työelämäpalaute on auditointihaastattelujen mukaan kehittänyt koulutusta vastaamaan entistä paremmin muuttuviin työelämätarpeisiin. Opintojaksojen pienet muutokset voidaan toteuttaa nopeasti ilman, että on

tarpeen muuttaa opintosuunnitelmien tavoitteita laajasti. Tämä tuo joustavuutta toiminnan kehittämiseen.

## Jatkuva oppiminen on integroitu kaikkeen toimintaan

Jatkuva oppiminen on vahvasti sisäänrakennettua upseerin urapolkuun. Upseerit palaavat säännöllisin väliajoin Maanpuolustuskorkeakouluun opiskelemaan tai täydennyskoulutukseen. Opiskelujaksojen välissä opiskelijat ovat töissä palveluspaikoissa ja ovat myös siellä tekemisissä keskenään. Opintojen ja työelämän vuorottelu muodostaa jatkumon, jossa työelämäintegraatio on vahva upseerinuran eri vaiheissa. Korkeakoulussa tiedetään, millaisiin tehtäviin valmistuvat työllistyvät. Itsearviointiraportin mukaan henkilökohtaisen osaamisen kehittämissuunnitelman (HOKS) avulla opiskelijat sitoutetaan koko työuran kestävään itsensä kehittämiseen. Opetushenkilöstön kiertoon liittyen korkeakoulun omat alumnit opettavat tulevia kollegoitaan. Vastaeläköityneet tai palveluksessa vielä toimivat henkilöt tuovat koulutukseen osaamista, jota on hyödynnetty ryhmämentorointijärjestelmässä. Itsearviointiraportin ja haastattelujen mukaan Maanpuolustuskorkeakoulu hyödyntää mentoreita ja Puolustusvoimien kansainvälisen keskuksen kouluttajapoolia opetuksessa jatkuvan oppimisen hengessä.

Henkilöstön antamat palautteet huomioidaan tukipalveluiden kehittämisessä osana Maanpuolustuskorkeakoulun johtamis- ja laatujärjestelmää. Opiskelijoiden tarpeet tukipalvelujen kehittämisessä huomioidaan koulutuksen palautejärjestelmässä koottavan palautetiedon ja eri työryhmissä toteutuvan opiskelijaedustajien avulla.

# 1.4 Korkeakoulun esimerkit onnistuneista kehittämistoimista

## - Korkeakoulun itsearviointi

Maanpuolustuskorkeakoulussa käytetään **mentoreja** kadettien upseerikasvatuksessa ja yleisesikuntaupseereiden komentajuus-opintojaksolla. Mentorit ovat pääosin hiljattain vakituisesta palveluksesta eronneita upseereita, joilla on eri alueilta laaja kokemustausta. Mentori-toiminnasta on saatu erinomaista palautetta, ja mentorin ja oppilaan välille syntynyt luottamuksellinen suhde säilyy myös työelämässä. Mentorit ja Puolustusvoimien kansainvälisen keskuksen kouluttajapooli ovat myös Maanpuolustuskorkeakoulun resurssinäkökulmasta erinomainen lisä opettajakuntaamme.

Maanpuolustuskorkeakoulun **digitalisaation tiekartta** ja siihen liittyvät uudistukset pitävät sisällään lukuisia uudistuksia niin opetukseen kuin työskentelyyn liittyen. Toimenpiteet ovat painottuneet digitaalisen teknologian hyödyntämiseen operatiivisessa toiminnassa tehokkaan monimuoto-opetuksen ja -oppimisen, virtuaalisten tapahtumien sekä sidosryhmätyöskentelyn mahdollistamiseksi. Digitalisaation avulla voidaan kehittää Maanpuolustuskorkeakoulun palvelutuotantoa ja prosesseja sekä optimoida nykyisen ja lähitulevaisuuden teknologian hyötykäyttö.

Maanpuolustuskorkeakoulun digitalisaation tiekartan (2021–2024) näkökulmasta merkittävimpiä teknologioita ovat pilviteknologiat, sosiaalinen media, analytiikka, tekoäly, robotiikka sekä mobiilipalvelut. Näiden hyödyntämisessä opetuksessa ollaan kuitenkin vielä kokeiluasteella. Asiaan liittyviä organisaatiokulttuurin mahdollisuuksia ja rajoitteita tutkitaan myös erillisessä tutkimuksessa Puolustusvoimien tutkimusohjelmassa.

Maanpuolustuskorkeakoulun Opintoasiainosasto osallistuu **Digiklinikka-opetustapahtumien tuottamiseen** yhteistyössä muiden sotakoulujen kanssa. Digiklinikka on verkkopedagoginen koulutussarja, joka on suunnattu erityisesti sotilasopetuslaitosten ja Raja- ja merivartiokoulun opetushenkilöstölle. Digiklinikka sai vuonna 2022 erityismaininnan puolustusvoimien Vuoden Digiteko 2022 -kilpailussa.

**Peppi-opintohallintojärjestelmän käyttöönotolla** opetuksen suunnittelun prosessit saatiin selkeämmäksi. Nyt on yksi järjestelmä, jossa opetuksen suunnittelu toteutetaan opetussuunnitelman tasolta pedagogiseen käsikirjoitukseen ja opiskelijoiden henkilökohtaisiin opintosuunnitelmiin. Version hallinta on aikaisempaa luotettavampaa, koska kaikki työ tehdään järjestelmässä, ja viimeisin versio tuotteesta (esim. pedagoginen käsikirjoitus) on aina saatavilla. Myös vanhempiin versioihin voidaan palata tarvittaessa. Vanhat opetussuunnitelmat ja pedagogiset käsikirjoitukset ovat luettavissa ja kopioitavissa järjestelmässä. Opetussuunnitelma voidaan ladata Pepistä opinto-oppaaksi.

**AHOT-menettelyn laajentuminen** mahdollistaa asiantuntijuuden laajempaa kehittämistä ja monitieteellisyyttä, sekä opettajien taitoa tunnistaa ja tunnustaa aiemmin hankittua osaamista. Sotatieteiden maisterin tutkinnon valinnaisiin opintoihin on mahdollista sisällyttää muissa yliopistoissa tai korkeakouluissa suoritettuja opintoja, jos ne vain tukevat opiskelijan asiantuntijuuden kehittymistä oman pro gradun aiheen näkökulmasta tai laajemmalti. Tämä laajentaa opiskelijoiden osaamista ja oman alan asiantuntijuutta monitieteellisestä näkökulmasta ja lisää omalta osaltaan MPKK:n yhteiskunnallista vaikuttavuutta ja verkostoitumista muiden korkeakoulujen kanssa.

**Maanpuolustuskorkeakoulun palautejärjestelmän uudistamisessa** keskiössä on opetuksen kehittäminen opiskelijoiden osaamisen kehittymisen näkökulmassa. Ei siis arvioida vain opettajan toimintaa opintojaksolla ja opintojakson kuormitusta, vaan palautetta annettaessa arvioidaan sitä, saavutetaanko opintojaksolla sille asetetut osaamistavoitteet. Sama näkökulma on myös kausipalautteessa ja tutkintopalautteessa, jossa vastaajat arvioivat osaamisen kehittymistä suhteessa tutkinnon osaamisvaatimuksiin ja -tavoitteisiin.

Maanpuolustuskorkeakouluun kuuluvassa Puolustusvoimien Kielikeskuksessa on kehitetty NATO STANAG 6001 -standardiin pohjautuva **kielitaidon testausjärjestelmä** englannin kielen osalta Puolustusvoimien tarpeisiin. STANAG 6001 -kielitutkinto otettiin käyttöön Suomen Puolustusvoimissa loppuvuodesta 2017. Kielitutkintotilaisuuksia on järjestetty Puolustusvoimien henkilöstölle kaksi kertaa vuodessa ja priorisoitu kansainvälisiin esikuntatehtäviin lähtijät. Tutkintoon johtavan koulutuksen kehyksessä maisterikurssi kokonaisuudessaan on osallistunut vuosittain kevään kielitutkintotilaisuuteen.

**Simulaattoritoiminta on vahvasti opetuksen tukena** ja sen painopiste on konstruktiivisessa simuloinnissa eli KESI -järjestelmän käytössä (Komentaja- ja esikuntasimulaattori). Järjestelmää käytetään pääsääntöisesti ylemmillä kurssitasoilla (SM, YEK ja EUK). Simulaattoria käytetään kaikkiaan vuosittain noin 20 viikkoa. Näistä 5-6 on MPKK:n omia harjoituksia ja loput 15 ovat muiden joukko-osastojen harjoituksia. Tyypillisesti harjoitukset kestävät viikon. Sotataidon laitoksen simulaattoritoiminnan painopiste on taktiikan ja operaatiotaidon opettamisessa ja harjoituksissa. Uusi KESI2 -järjestelmä toimii yhtenä opetusmenetelmänä taktiikassa ja operaatiotaidossa SM, EUK ja YEK opetuksessa. Järjestelmän työasemien määrän kasvamisen myötä voidaan KESI:a hyödyntää myös kadettien taktiikan opetuksessa soveltuvin osin. Puolustushaarakoulut saavat omat KESI2 -järjestelmät, joilla voidaan tukea kadettien opetusta. Harjoituksissa on mahdollista keskittyä suunnittelun lisäksi toimeenpanoon ja tilannejohtamiseen.

Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitoksen simulaattoritoiminnan painopiste on virtuaali- ja livesimulaattoreiden käytössä ja ennen kaikkea niiden käytön opettamisessa. Uutena järjestelmänä käyttöön tulee sisäampumasimulaattori, joka tulee olemaan keskeinen välinen käsiaseiden ampumakoulutuksessa. Puolustusvoimien koulutuksen kehittämisessä on nostettu esiin simulaattoreiden käytön lisääminen myös varusmieskoulutuksessa. Varsinkin kadettien tulisi osata näiden järjestelmien hyödyntäminen valmistumisen jälkeen.

# 2 Vaikuttava ja uudistava korkeakoulu

## - Auditointiryhmän arvio

Arviointialueella II arvioidaan menettelytapoja, joilla johdetaan ja kehitetään yhteiskunnallista vuorovaikutusta, edistetään korkeakoulun tutkimus-, kehitys- 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**

- Maanpuolustuskorkeakoulu on kansallisesti ja kansainvälisesti haluttu yhteistyökumppani. Korkeakoulun verkostot ovat monipuolisia ja ne tukevat toiminnan kehittämistä muiden turvallisuusviranomaisten ja korkeakoulujen kanssa.
- Maanpuolustuskorkeakoulun tutkijat ovat aktiivisesti esillä eri tiedotusvälineissä niin kotimaassa kuin kansainvälisesti.
- Maanpuolustuskorkeakoulun toimintakulttuuri on kannustava, järjestelmällinen ja hyvin johdettu.

**Kehittämissuositukset**

- Maanpuolustuskorkeakoulun tulee kannustaa tutkijoita tutkimuksen vaikuttavuuden lisäämiseksi nykyistä enemmän yhteisjulkaisuiden tekemiseen sekä suomalaisten että kansainvälisten tutkijoiden kanssa.
- Maanpuolustuskorkeakoulun tulee tukea tutkijoitaan nykyistä enemmän kansainvälisen tutkimusrahoituksen hakemisessa resurssipohjan vahvistamiseksi.
- Hyvän tieteellisen käytännön toteutuminen tulee varmistaa.

# 2.1 Yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen ja vaikuttavuuden johtaminen

## - Korkeakoulun itsearviointi

### Strategia suuntaa yhteiskunnallista vuorovaikutusta ja vaikuttavuutta

Yhteiskunnallinen vuorovaikutus ja vaikuttavuus (YVV) on yksi MPKK:n kolmesta pääprosessista. Prosessikartassa se on nimeltään yhteiskunnallinen vaikuttaminen (YVA). Sitä toteutetaan Maanpuolustuskorkeakoululla toimintayksiköiden, foorumien, johtoryhmien, prosessien ja sidosryhmien kautta. Prosessin omistaja, yhteiskuntasuhdejohtaja (YKSJ) on osa MPKK:n johtoa. Yhteiskunnallista vuorovaikutusta ja vaikuttavuutta käsitellään johdon eri foorumeissa, kuten strategiaseminaarissa ja johtoryhmässä. Johtoryhmä keskittyy laajoihin korkeakoulun tulevaisuutta käsitteleviin asioihin lähes kuukausittain. Strategiaseminaareissa käsitellään kahdesti vuodessa toimintaympäristöön ja strategiseen johtamiseen liittyviä alustuksia, joiden jälkeen korkeakoulun tulevia vuosia suunnitellaan työryhmätyöskentelynä prosesseittain. Samassa yhteydessä päivitetään Maanpuolustuskorkeakoulun strategian toimeenpanosuunnitelma tarkasti kahdeksi vuodeksi eteenpäin ja alustavasti tätä pidemmälle aina strategiakauden loppuun asti toimintaympäristön muutokset huomioiden. Strategiasta lähtöisin olevat tulostavoitteet tulevat osaksi vuosittaisia toimintasuunnitelmia.

Tavoitteiden tarkentaminen, seuranta ja arviointi toteutetaan neljä kertaa vuodessa kokoontuvassa yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen ja vaikuttamisen kehittämisryhmässä (YVV-kehittämisryhmä) ja sotilaallisen puolustusyhteistyön kehittämisryhmässä (SPYT-kehittämisryhmä), joissa on edustus kaikista MPKK:n toimintayksiköistä. Jälkimmäisen osalta toiminta on aloitusvaiheessa.

Yhteiskunnallista vuorovaikutusta ja vaikuttavuutta Maanpuolustuskorkeakoululla tukee merkittävästi viestintä, jota ohjaa yhteiskuntasuhdejohtaja. Sen toiminta suunnitellaan vuosittain teemoittain, joiden toteutumista arvioidaan neljännesvuosiraportein.

YVV:lle on määritetty MPKK:n strategiassa viisi strategista tavoitetta. Näistä on johdettu tehtävät toimintayksiköille ja koko työyhteisölle, jotka sisällytetään vuosittaisiin toimintasuunnitelmiin.

| **Strateginen tavoite** | **Merkitys** |
|---|---|
| 1. Avoimuus | Yhteiskunnallista vaikuttavuutta vahvistetaan avoimuutta, läpinäkyvyyttä ja aktiivisuutta lisäämällä |
| 2. Yhteistyö | Yhteiskunnallista vaikuttavuutta toimeenpannaan niin kansallisessa kuin kansainvälisessäkin ulottuvuudessa |
| 3. Resurssit | Ulkopuolista rahoitusta hankitaan toiminnan strategisen suuntaamisen mahdollistamiseksi |
| 4. Näkyvyys | Toimintaa kehitetään yhteiskunnan turvallisuutta ja vakautta edistävissä foorumeissa |

| | |
|---|---|
| 5. Vastuullisuus | MPKK:n vastuullisuusohjelma kattaa kestävän kehityksen, hyvän ja vastuullisen organisaation toiminnan sekä viestinnän näkökulmat |

Taulukko 1: Yhteiskunnallisen vaikuttavuuden ja vuorovaikutuksen strategiset tavoitteet

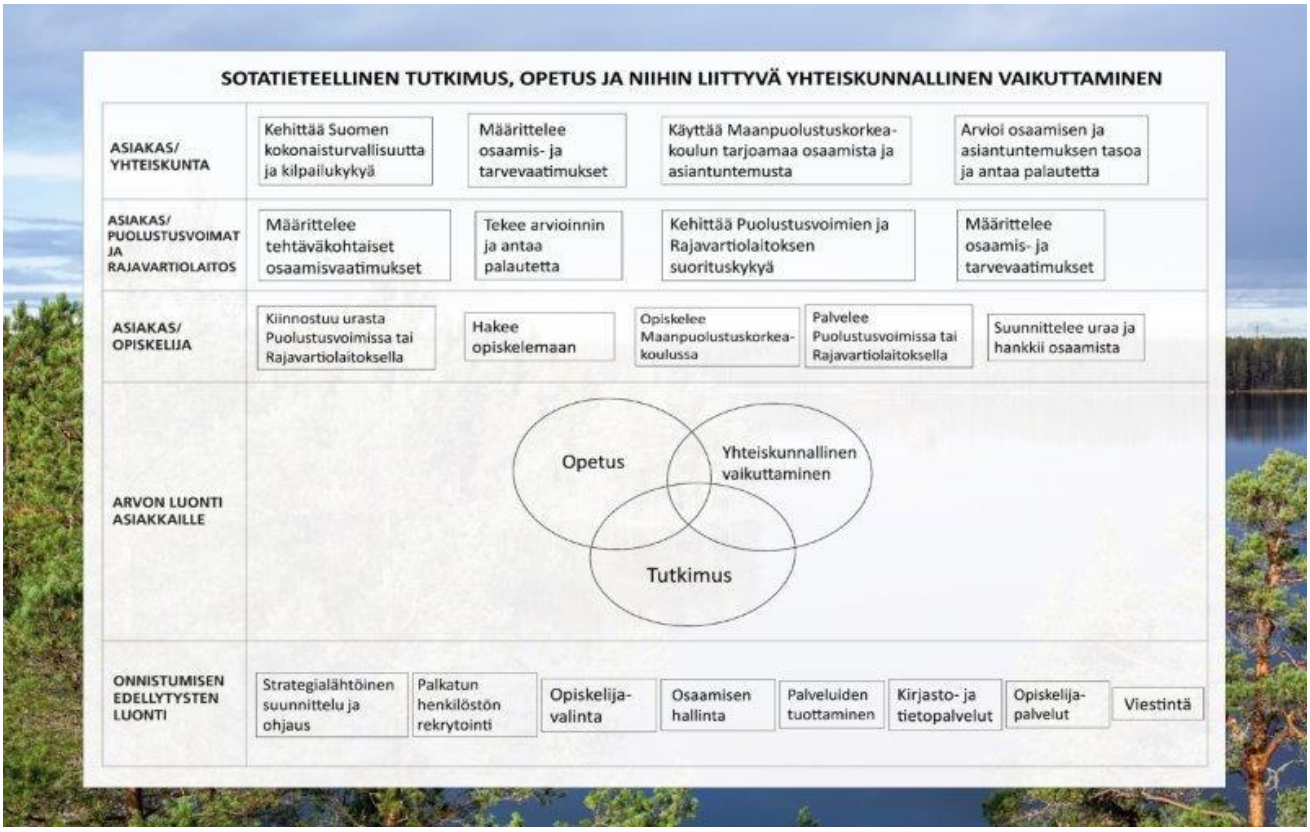
**Toimintaympäristön muutosten seuranta**

Pääprosessien omistajat seuraavat oman prosessinsa toimintaympäristön muutoksia (prosessien) kehittämisryhmissä ja itsearviointitilaisuuksissa. Toimintaympäristötietoa vaikuttavuuden kehittämiseksi saadaan myös normaalien kontaktien kautta muualta yhteiskunnasta ja sidosryhmien kautta, joista yksi tärkeimmistä on Maanpuolustuskorkeakoulun neuvottelukunta. Se on rehtorin ja muun korkeakoulun johdon neuvoa-antava elin kokonaiskehittämisen kannalta keskeisissä ja laaja-alaisissa kysymyksissä. Neuvottelukuntaan kuuluu Puolustusvoimien ja Rajavartiolaitoksen edustajia sekä korkeakoulun toimialaan liittyviä asiantuntijoita muiden yliopistojen, tiedeyhteisöjen, ministeriöiden ja sidosryhmien piiristä sekä jatkotutkinto-opiskelijoita edustava opiskelijajäsen. Kokoonpanon laaja-alaisuudella pyritään varmistamaan parhaiden käytäntöjen saaminen käyttöön muusta yliopistomaailmasta ja yhteiskunnasta.

Toimintaympäristötietoisuuden saamiseksi korkeakoululla on käytettävissään myös Puolustusvoimien tuottamaa ennakointi-, toimintaympäristönmuutos- ja tulevaisuustietoa. Tämän lisäksi Maanpuolustuskorkeakoulu tekee omaa tutkimusta toimintansa kannalta keskeisiltä toimintaympäristön alueista, esimerkiksi sodan kuvan muutoksesta, Venäjän kehityksestä ja maanpuolustustahdon kehittymisestä.

Yhteiskunnallisen vaikuttavuuden edistämistä tapahtuu merkittävästi myös opetuksen ja tutkimuksen pääprosesseissa. Tämän takia niiden prosessit on kuvattu Maanpuolustuskorkeakoulun prosessikartassa toisiaan kattaviksi. Opetus ja tutkimus tuottavat yhteiskunnallista vaikuttavuutta MPKK:n kouluttaessa Puolustusvoimien ja Rajavartiolaitoksen upseeriston sekä Puolustusvoimien muuta henkilöstöä. Opetusta ohjataan Puolustusvoimain komentajan johtoryhmässä ja puolustushaarojen toimesta. Tällä varmistetaan MPKK:n toiminnan vastaavuus Puolustusvoimien ja Rajavartiolaitoksen osaamisvaatimuksien kanssa.

MPKK:n tutkimustoiminnan yhteiskunnallinen vaikuttavuus laajenee yhteisprofessuurien (5) ja dosentuurien (90) myötä muiden korkeakoulujen akateemiseen henkilöstöön ja Maanpuolustuskorkeakoulun kannalta merkityksellisiin yhteisiin tutkimushankkeisiin. Samoin MPKK:n henkilöstön asiantuntijatehtävät ja dosentuurit muissa yliopistoissa lisäävät MPKK:n tutkimustoiminnan näkyvyyttä ja vaikuttavuutta yhteiskunnassa.




Kuva 3: Maanpuolustuskorkeakoulun prosessikartta

## Kumppanuudet ja sidosryhmät

Maanpuolustuskorkeakoulu on toteuttanut laajemman sidosryhmäanalyysin tärkeimmistä Puolustusvoimien ulkopuolisista kumppaneistaan ja verkostoistaan strategioiden laatimisten yhteydessä vuosina 2011–2012 ja 2017–2018. Kumppaneina on sekä kotimaisia että ulkomaalaisia sotilas- ja siviiliyliopistoja, tutkimuslaitoksia ja järjestöjä.
Keskeisimpien kumppaneiden kanssa on tehty yhteistyösopimukset, joissa määritetään yhteistyömuodot ja vastuut. MPKK vastaa puolustusvoimallisesti kansallisesta ja kansainvälisestä korkeakouluyhteistyöstä. Yhtenä YVV-kehittämisryhmän tehtävänä on arvioida vuosittain näitä kumppanuuksia ja sidosryhmiä.

**Valtakunnalliset maanpuolustuskurssit** ovat Puolustusvoimien merkittävin yhteiskunnallisen vaikuttamisen foorumi. Niille otetaan neljästi vuodessa noin 150 valtakunnan nykyistä ja tulevaa vaikuttajaa perehtymään kokonaismaanpuolustukseen. Vuosien 1961–2022 aikana valtakunnallisilla maanpuolustuskursseilla on ollut yli 10 000 osallistujaa. Valtakunnallisia maanpuolustuskursseja täydentävät aluehallintovirastojen järjestämät alueelliset maanpuolustuskurssit, joissa on vuoteen 2022 mennessä ollut n. 60 000 osallistujaa.

Puolustusvoimien perinteitä ja historiaa tuodaan esille Maanpuolustuskorkeakouluun kuuluvan **Sotamuseon** toimesta. Vuonna 2022 se on tavoittanut 100 000 kävijää. Kaikille avoin **Maanpuolustuskorkeakoulun kirjasto** ylläpitää ja saattaa käytettäväksi sotatieteellisten julkaisujen kokoelmia.

**Puolustusvoimien kansainvälinen keskus (PVKVK)** tekee yhteistyötä ulkoministeriön ja kriisinhallintaan liittyvien toimijoiden kanssa (POLAMK ja CMC). Se kouluttaa henkilöstöä palvelemaan kansainvälisten järjestöjen, kuten Naton ja YK:n tehtäviin. Vuosittain sen kursseilla on 300–400 opiskelijaa kymmenistä eri maista. Kansainvälisen keskuksen opettajapoolissa on kymmeniä opettajia, joista parikymmentä ulkomaalaista.

**Ulkopuolinen rahoitus** mahdollistaa MPKK:n paremman ketteryyden tieto- ja tietämystarpeisiin vastaamiseksi kuin perinteinen Puolustusvoimien virkarakenne, jossa uusien virkojen perustaminen ja täyttäminen budjettivaroin kestää kauan – jopa muutamia vuosia. Ulkopuolisen kilpaillun rahoituksen menestyksellinen hankkiminen on myös osoitus tutkimustoiminnan laadusta hankkeiden kilpaillessa muiden kotimaisten yliopistojen ja tutkimuslaitosten kanssa samasta rahoituksesta. Ulkopuolista kilpailtua rahoitusta haetaan niille MPKK:a ja Puolustusvoimia hyödyttäville tutkimusalueille, joille rahoittajien rahanjakoperiaatteet antavat mahdollisuudet ja joilla alueilla voidaan tehdä myös avointa tutkimusta. Tämä lisärahoitus mahdollistaa MPKK:n oman budjettirahoituksen suuntaamisen keskitetymmin niille alueille, joille ulkopuolista rahoitusta ei ole haettavissa ja/tai tutkimus tuottaa tietoa, jota julkisuuslain perusteella ei voida avoimesti jakaa. Säätiörahoituksen kautta myös ei-julkisen tutkimuksen puolella on mahdollista ketterämmin vastata nopeisiin tieto- ja tietämystarpeisiin. Ulkopuolisen rahoituksen mallit vaihtelevat suoran säätiötuen lisäksi esimerkiksi Suomen Akatemian rahoittamiin tutkimushankkeisiin osana konsortioita. Ulkopuolisen rahoituksen osalta seurataan säätiöiden ja rahastojen rahoituksen kehittymistä ja tavataan keskeisiä säätiöitä ajoittain. Joissain tutkimushankkeissa on käytössä ohjausryhmä, joka toimii vuorovaikutuskanavana tutkijoiden ja rahoittajien välillä.

| Vahvuudet | Kehittämiskohteet |
|---|---|
| Yhteiskunnallinen vaikuttavuus on voimakkaasti läsnä Maanpuolustuskorkeakoulun kulttuurissa ja ydintoiminnoissa upseerikoulutuksen, sotatieteellisen tutkimuksen ja maanpuolustustyön kautta | Yhteiskunnallisen vaikuttavuuden ja vuorovaikutuksen määrittely MPKK:n kontekstiin vaatii edelleen fokusoitumista |
| Maanpuolustuskorkeakoulun asiantuntijat ovat käytettyjä ja pyydettyjä asiantuntijoita mediassa. Omaehtoiseen viestintään on panostettu viime vuosina enenevissä määrin | Yhteiskunnallisen vaikuttavuuden ja vuorovaikutuksen mittareiden vakiinnuttaminen ja seuranta, sekä vaikuttavuuden lisäämiseksi soveltuvien kannusteiden luominen |
| Yhteiskunnallisen vaikuttavuuden kehittämiseksi on käytettävissä riittävät välineet (strategia, vuosittainen TRSS, YVV kehry, prosessit) | YVV:n resurssien lisääminen suoraan ja välillisesti asiantuntijoiden resurssien lisäämisenä oman asiantuntija-alansa seuraamiseen |
| Ulkopuolisen rahoituksen hakemisessa on otettu käyttöön kaksivaiheinen esittelyprosessi, jolla rehtori ohjaa ulkopuolisen rahoituksen käyttöä MPKK:n strategiaa tukeviin kohteisiin | MPKK:n tiedeviestinnän kehittäminen ja tavoitetilan laatiminen |

# 2.1 Yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen ja vaikuttavuuden johtaminen

## - Auditointiryhmän arvio

### Yhteiskunnallinen vuorovaikutus ja vaikuttavuus on integroitu osaksi Maanpuolustuskorkeakoulun toimintaa

Maanpuolustuskorkeakoulu kehittää yhteiskunnallista vuorovaikutustaan ja vaikuttavuuttaan, ja sitä tuetaan johtamisjärjestelmällä.  Itsearviointiraportin mukaan yhteiskunnallinen vuorovaikutus ja vaikuttavuus (YVV) ovat yksi Maanpuolustuskorkeakoulun kolmesta pääprosessista nimeltään yhteiskunnallinen vaikuttaminen (YVA). Prosessin omistajana toimii korkeakoulun johtoon kuuluva yhteiskuntasuhdejohtaja. Yhteiskunnallista vuorovaikutusta ja vaikuttavuutta käsitellään johdon eri foorumeissa, kuten strategiaseminaareissa ja johtoryhmässä. Itsearviointiraportin ja auditointihaastattelujen mukaan yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen tavoitteiden tarkentamisen seuranta ja arviointi toteutetaan neljä kertaa vuodessa yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen kehittämisryhmässä ja sotilaallisen puolustusyhteistyön kehittämisryhmässä, joissa on edustus kaikista Maanpuolustuskorkeakoulun toimintayksiköistä. Tavoitteiden saavuttamista arvioidaan auditointihaastattelujen perusteella linjakkaasti.

Sidosryhmäyhteistyö toimii Maanpuolustuskorkeakoulun neuvottelukunnan kautta, ja neuvottelukunta on osa korkeakoulun johtamisjärjestelmää. Neuvottelukunnalla on toimiva yhteys johtoon ja korkeakoulun strategia- ja laatujärjestelmäprosessiin.

Itsearviointiraportin mukaan yhteiskunnalliselle vuorovaikutukselle on määritetty Maanpuolustuskorkeakoulun strategiassa viisi strategista tavoitetta. Näistä on johdettu tehtävät toimintayksiköille ja koko työyhteisölle, jotka on edelleen sisällytetty vuosittaisiin toimintasuunnitelmiin. Yhteiskunnallisen vaikuttavuuden tavoitteet on määritetty ja johdettu johdonmukaisesti linjassa alaspäin. Myös visio (tavoitetila) ja missio (tehtävä) ovat auditointiryhmän näkemyksen mukaan selkeitä. Missiossa on huomioitu tavoitetilana, että tutkimusta ja osaamista tarjotaan aktiivisesti sidosryhmien ja koko yhteiskunnan käyttöön.

Itsearviointiraportissa todetaan, että sidosryhmäyhteistyönä tapahtuva yhteiskunnallinen vaikuttaminen on kehittämisryhmän hallinnassa. Haastatteluissa tuli esille, että sidosryhmäyhteistyö on viime aikoina kasvanut sekä kotimaassa että kansainvälisesti. Korkeakoulun resurssit eivät riitä kaikkeen pyydettyyn sidosryhmäyhteistyöhön, kuten eri tiedotusvälineiden lukuisiin asiantuntijapyyntöihin.

## Yhteiskunnallinen vuorovaikutus tukee kokonaisstrategian toteuttamista ja toiminnan suuntaamista

Itsearviointiraportin ja auditointihaastattelujen mukaan Maanpuolustuskorkeakoulun toimintaympäristön ja koko turvallisuustilanteen muutoksia seurataan jatkuvasti ja havaintoja käsitellään kehittämisryhmissä ja itsearviointitilaisuuksissa. Erityisesti Maanpuolustuskorkeakoulun neuvottelukunnalla on muiden yhteiskunnallisten verkostojen lisäksi keskeinen rooli toimintaympäristön muutosten seurannassa ja tuomisessa keskusteltavaksi.

Auditointihaastattelujen perusteella turvallisuusympäristössä tapahtuvat muutokset ovat keskeisiä Maanpuolustuskorkeakoulun toiminnan kannalta. Muutoksia analysoidaan aktiivisesti ja kattavasti. Itsearviointiraportin mukaan Puolustusvoimien tuottamaa laajaa ennakointi-, toimintaympäristömuutos- ja tulevaisuustietoa hyödynnetään perusteellisesti. Maanpuolustuskorkeakoulussa yhteiskunnallista vuorovaikutusta tuetaan myös opetuksen ja tutkimuksen pääprosesseissa. Uutta tietoa eri lähteistä tuodaan mukaan korkeakoulun strategiaprosessiin. Auditointihaastatteluiden mukaan uutta strategiaa tehtäessä hyödynnetään tulevaisuuden tutkimuksen menetelmiä, kuten skenaariotyöskentelyä. Yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen prosessi ja rooli osana Maanpuolustuskorkeakoulun johtamisjärjestelmää ja strategiatyötä varmistaa sen, että yhteiskunnallinen vuorovaikutus tukee mielekkäällä tavalla korkeakoulun kokonaisstrategian toteuttamista.

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

## - Korkeakoulun itsearviointi

### TKI-toiminnan yhteiskunnallinen vaikuttavuus pohjautuu Puolustusvoimien tehtäviin

Maanpuolustuskorkeakoulu edistää TKI-toiminnan yhteiskunnallista vaikuttavuutta monin eri tavoin ottaen huomioon avoimen tieteen ja hyvät tieteelliset käytännöt. Maanpuolustuskorkeakoulun toimintasuunnitelmassa määritellään, että MPKK noudattaa avoimen tieteen periaatteita (huomioiden julkisuuslain asettamat rajoitteet). Julkaisukanavien kohdalla valinnassa priorisoidaan Open access -julkaisuja, jotta julkaisut ovat välittömästi kaikkien avoimesti saatavissa. Kaikki MPKK:n omat tieteelliset julkaisut ja julkaisusarjat ovat avoimia ja saatavissa verkosta.

MPKK on sitoutunut noudattamaan Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (TENK) ohjeistuksia, kuten HTK 2012 -ohjetta ja Ihmistieteellisen tutkimuksen eettinen ennakkoarviointi –ohjetta. Hyvät tieteelliset käytännöt ja tutkimuseettiset periaatteet kuuluvat tutkinto-opetukseen kaikilla tutkintotasoilla, samoin kuin kunkin tieteenalan tutkimusmenetelmien opetus. Tutkimusneuvosto toimii sekä tutkimuseettisten asioiden käsittelyfoorumina että tiedotuskanavana hyvien tieteellisten käytäntöjen levittäjänä. Hyviä tieteellisiä käytäntöjä ja niiden loukkauksia käsitellään myös opetusneuvostossa.

MPKK:n koulutuksessa ja upseerikasvatuksessa hyvät eettiset periaatteet ja nuhteettomuus ovat kaiken toiminnan perusta ja kulmakivi, ja niitä edellytetään opiskelijoiksi valittavilta henkilöiltä (MPKK laki 1221/2008 2 § ja 16 §). Eettisesti kestävä toiminta on siten myös kaiken tutkimuksen ja tieteellisen toiminnan perusta ja osa upseerin kasvatusta ja eetosta.

Puolustusvoimien ja MPKK:n TKI-toiminta ei suoraan tähtää yhteiskunnalliseen vaikuttavuuteen, vaan TKI-toiminnalla pyritään varmistamaan yhteiskunnan toimintavarmuus kaikissa tilanteissa huolehtimalla siitä, että Puolustusvoimissa on osaava henkilöstö, tehtävien mukainen varustus ja tilanteisiin sopivat käyttöperiaatteet nyt ja tulevaisuudessa. TKI-toiminta tuottaa opetukselle tietopohjan, jonka avulla koulutetaan upseeristo, joka vastaa varusmiesten ja reserviläisten koulutuksesta, ja sitä kautta suurelle osalla kansalaisia koulutetaan kyky puolustaa maata ja varautua tulevaisuuden erilaisiin turvallisuushaasteisiin.

MPKK:n opinnäytteet kytketään mukaan tutkimustoimintaan (pro gradu ja diplomityöt), ja niissä on vahva asiakaskytkentä aiheita antaneille Puolustusvoimien tahoille (Pääesikunta/Puolustushaarat). Tällä varmistetaan, että opinnäytteet tuottavat opiskelijoille tulevissa työtehtävissä tarvittavaa relevanttia substanssi- ja menetelmäosaamista sekä asiakkaalle uutta tietoa. MPKK:n yliopistollissa täydennyskoulutuksessa Sotatekniikan laitoksen

järjestämässä sotatalouden ja -tekniikan lisäopinnoissa (STLO) opiskellaan suorituskyvyn rakentamiseen ja hankkeistamiseen liittyviä kokonaisuuksia, joilla on suora kytkentä Puolustusvoimien materiaalihankintoihin. MPKK on mukana tutkimusverkostoissa ja yhteisissä tutkimushankkeissa (esim. Suomen Akatemian rahoittamat Stategisen Tutkimuksen Neuvoston [STN] hankkeet), tuoden sotilaallisen turvallisuuden erikoisosaajana tutkimushankkeisiin vankan kokonaisturvallisuuden aspektin. Tutkimuksen tuloksia tuodaan tarjolle suurelle yleisölle niin perinteisten seminaarien ja asiantuntija-alustusten kuin uusien medioiden, kuten podcastien, muodossa.

TKI-toiminnan yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen ja vaikuttavuuden seurantaa vaikeuttavat poikkeuksellisen pitkät vasteajat, jos ajatellaan tutkimustoiminnan vaikuttavan upseerikoulutuksen kautta varusmieskoulutukseen ja sitä kautta yhteiskuntaan. Haasteena on tällöin osoittaa takautuvasti vaikutuksen syntymekanismi ja sen kytkeytyminen tiettyyn tutkimukseen. MPKK vaikuttaa asiantuntijana myös puolustusministeriön alaisen maanpuolustuksen tieteellisen neuvottelukunnan (MATINE) jaoksissa ja sen neuvottelukunnassa. MPKK:n prosessorikunta osallistuu myös monien MATINE-hankkeiden ohjausryhmiin

| **Vahvuudet** | **Kehittämiskohteet** |
|---|---|
| TKI-toiminta on Puolustusvoimissa pitkäjänteistä ja suunnitelmallista ja perustuu vallitsevaan T&K-strategiaan ja tavoitetiloihin | Tutkimustoiminnan mittariston hyödyntäminen tutkimustoiminnan resursoinnissa ja johtamisessa |
| Kokeilukulttuurista ja innovoinnista on Maanpuolustuskorkeakoululla esimerkkeinä Sotatekniikan laitoksen autonomia- ja tekoälytutkimusryhmä ja Sotataidon laitoksen ”arjen laitteet” -tutkimuskori | TKI-toiminnan vaikuttavuutta yhteiskunnassa ei mitata suoranaisesti, eikä sille ole asetettu konkreettista tavoitetilaa. Vaikuttavuus ilmenee pääosin sotilaallisen suorituskyvyn kehittämisenä |
| Puolustusvoimilla ja Maanpuolustuskorkeakoululla on aloitetoimikunnat ja prosessit. Opiskelijoita kannustaan aloitteisiin | Innovointitoiminnan parempi tunnistaminen ja tunnustaminen |
| Laatujärjestelmään kuuluva palautejärjestelmä tuottaa myös aloitteita ja toimenpide-esityksiä | Aloitejärjestelmään kanavoituvien aloitteiden määrän lisääminen ja laadullinen kehittäminen |
| Opintojen välissä oleva työelämävaihe varmistaa opiskelijoiden vahvan käytännön perehtyneisyyden omaan alaansa ja sitä kautta tutkimustoiminnalle relevanttisuuden käytäntöön sovellettaessa | TKI-toiminnan tuloksia tulee viestiä tehokkaammin Puolustusvoimien johdolle |
| Opettava ja tutkiva henkilöstö osallistuu erilaisten ohjesääntöjen laadintaan ja toimintaympäristön analysointipajoihin | Julkisen, vertaisarvioidun ja englanninkielisen tutkimuksen osuuden lisääminen osana vaikuttavuuden kasvattamista |

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

## - Auditointiryhmän arvio

### Korkeakoulun tutkimus uudistaa yhteiskuntaa

Sotatieteellinen tutkimus on Maanpuolustuskorkeakoulun strategian mukaista toimintaa. Auditointihaastattelujen perusteella tutkimuksen painopiste on puolustusjärjestelmän kehittämisessä ja tulevaisuuden uhkakuvien tunnistamisessa. Itsearviointiraportin ja haastattelujen perusteella Maanpuolustuskorkeakoulun tutkimustoiminnan vaikuttavuus on nousujohteista. Esimerkiksi yhteisprofessuurit ja -dosentuurit laajentavat vuorovaikutusta ja yhteistyötä muiden yliopistojen kanssa. Maanpuolustuskorkeakoulu tekee omaa tutkimustaan toimintaympäristön eri osa-alueista, kuten sodan kuvan muutoksesta, Venäjän kehityksestä tai maanpuolustustahdon muutoksista. Maanpuolustuskorkeakoululla toimii myös vahvoja tutkimusryhmiä. Maanpuolustuskorkeakoulu järjestää ja osallistuu aktiivisesti tutkimustietoa välittäviin seminaareihin ja tiedonvaihtoon eri yhteistyötahojen kanssa. Tehtyä tutkimusta hyödynnetään laajasti. Maanpuolustuskorkeakoulun asiantuntijat ovat esillä asiantuntijoina eri tiedotusvälineissä niin kotimaassa kuin kansainvälisestikin.

Itsearviointiraportin ja auditointihaastatteluiden perusteella tutkimustoiminnan suuntaaminen tehdään systemaattisesti ja kontrolloidusti. Tutkimuksen ja opinnäytetöiden aiheet tulevat pitkälti Puolustusvoimilta, mikä on perusteltua huomioiden Maanpuolustuskorkeakoulun erityistehtävä sotatieteellisenä korkeakouluna. Itsearviointiraportin mukaan ulkopuolisen tutkimusrahoituksen hakemisessa on käytössä esittelyprosessi, jossa rehtori suuntaa rahoituksen käyttöä erityisesti strategiaa tukeviin tutkimuksiin. Haastatteluiden mukaan korkeakoulun tutkijat ja väitöskirjatutkijat osallistuvat aktiivisesti kansainvälisiin seminaareihin ja verkostoihin. Osallistuminen tukee uuden tutkimustiedon ja asiantuntijuuden kehittämistä, vuorovaikutusta ja vaikuttavuutta myös kansainvälisesti.

Auditointihaastatteluissa tuli ilmi, että tutkijat kaipaisivat lisää laitosten välistä yhteistyötä tutkimuksen tekemisessä ja tieteidenvälisyyden vahvistamista. Auditointiryhmä suositteleekin, että Maanpuolustuskorkeakoulun laitosten välisen yhteistyön laajentamista ja syventämistä, mikä lisäisi myös tutkimuksen monitieteisyyttä.  Lisäksi yhteistyön vahvistaminen siviiliyliopistojen kanssa tukisi monitieteisyyttä esimerkiksi akateemisessa Venäjä-tutkimuksessa.

### Tutkimuksen vaikuttavuutta tulee vielä kehittää ja monipuolistaa

Itsearviointiraportissa todetaan, että Maanpuolustuskorkeakoulun ja laajemmin Puolustusvoimien tutkimustoiminta ei suoraan tähtää yhteiskunnalliseen vaikuttavuuteen. Tutkimustoiminnalla on

silti monia yhteiskuntaan heijastuvia vaikutuksia, kuten turvallisuusympäristön muutosten seuraaminen, tulevaisuuden uhkakuvien tiedostaminen ja puolustusjärjestelmän kehittäminen. Maanpuolustuskorkeakoulun tutkimustoiminnan vaikuttavuus pohjautuu Puolustusvoimien tehtäviin ja tavoitteisiin sekä tähtää yhteiskunnan toimintavarmuuden takaamiseen eri tilanteissa. Auditointihaastatteluissa tuli esille tutkimuksen vuosikello, joka ohjaa tutkimustoiminnan hallintaa. Tutkimuksen vaikuttavuuden prosesseja on siis jo tunnistettu, vaikka itsearvioinnin mukaan tutkimuksen vaikuttavuudelle ei ole asetettu konkreettista tavoitetilaa.

Maanpuolustuskorkeakoulun tutkimuksen kansainvälisyyden kehittäminen on noussut esille aiemmalla auditointikierroksella sekä tutkimuksen arvioinnissa. Auditointihaastatteluiden mukaan tutkimuksen kansainvälistämiseksi on jo tehty joitakin toimenpiteitä. Auditointiryhmä suosittelee, että kansainvälisyystavoitteet pidetään jatkossakin kehittämiskohteina. Lisäksi kansainvälisyystavoitteet tulee asettaa NATO- ja muun kansainvälisen yhteistyön takia selkeästi nykyistä korkeammalle.

Auditointihaastatteluissa tuli ilmi, että Maanpuolustuskorkeakoulussa tehdään alan luonteen vuoksi paljon tutkimusta ja väitöskirjoja suomeksi. Väitöskirjat julkaistaan usein monografioina. Auditointiryhmä kuitenkin suosittelee, että tutkijoita kannustetaan julkaisemaan nykyistä enemmän englanniksi. Tämän kehittämiskohteen Maanpuolustuskorkeakoulu on myös todennut itsearviointiraportissaan. Englanninkieliset, vertaisarvioidut, julkiset ja avoimesti saatavilla olevat yhteisjulkaisut kansainvälisten tutkijoiden kanssa parantaisivat tutkimuksen vaikuttavuutta ja näkyvyyttä. Samalla tutkimusryhmiin ja kansainvälisen rahoituksen piiriin pääseminen helpottuu ja tutkimukselle saadaan enemmän vaikuttavuutta. Auditointiryhmä suosittelee, että tieteelliseen kirjoittamiseen tukea lisätään nykyistä laajemmaksi kandidaattikoulutuksesta lähtien.

Itsearviointiraportin mukaan Maanpuolustuskorkeakoulu pitää kahdesti vuodessa rahoittajapäiviä, mikä on auditointiryhmän näkemyksen mukaan hyvä käytänne. Rahoittajapäivissä esitellään edellisen vuoden tutkimussaavutukset ja tulevat uudet tutkimushankkeet tai -projektit. Auditointihaastatteluiden mukaan kansainvälisen tutkimusrahoituksen osuutta voisi tavoitteellisesti kasvattaa ja tukea tutkijoiden ja tutkimusryhmien yhteistyötä muiden yliopistojen kanssa kansainvälisten tutkimushankkeiden hakemisessa ja valmistelemisessa. Auditointiryhmä suosittelee, että Maanpuolustuskorkeakoulu kannustaa tutkijoita ja tutkimusryhmiä nykyistä enemmän kansainvälisen puolustukseen ja turvallisuuteen liittyvän tutkimusrahoituksen hakemiseen, kuten Euroopan puolustusrahaston (EDF), Euroopan unionin tutkimus- ja innovointialan puiteohjelman Horisontin ja Yhdysvaltojen eri organisaatioiden jakama rahoitus.

## Tutkimuksen vaikuttavuudesta tarvitaan enemmän systemaattista tietoa

Maanpuolustuskorkeakoulussa ei tällä hetkellä kerätä systemaattisesti tietoa tutkimuksen yhteiskunnallisesta vaikuttavuudesta. Haastatteluissa tuli esille, että esimerkiksi some-analytiikkaa voisi hyödyntää vaikuttavuuden tarkastelussa. Auditointiryhmä suositteleekin, että

tutkimuksen vaikuttavuudesta kerätään nykyistä enemmän tietoa ja tarkastellaan sitä nykyistä systemaattisemmin ja laaja-alaisemmin tutkimuksen vaikuttavuuden kehittämiseksi.

Auditointihaastatteluiden mukaan korkeakoulun tutkimustietojärjestelmä toimii vain sisäisessä käytössä, sillä osa tutkimuksista on luokiteltu salaisiksi. Auditointiryhmä suosittelee, että salaiseksikin luokitellusta aineistoista laaditaan suppea julkinen referaatti tai tiivistelmä sekä tutkimustietojärjestelmä avataan julkiseksi niiltä osin kuin mahdollista.

## Hyvän tieteellisen käytännön periaatteiden toteutuminen kaipaa huomiota

Maanpuolustuskorkeakoulun tutkimustoimintaa koordinoi tutkimusneuvosto. Auditointihaastatteluissa tuli esille, että tutkimusneuvostossa käydään keskustelua hyvistä tieteellisen tutkimuksen periaatteista. Tutkimuksen etiikka on pakollinen osa tieteellistä jatkokoulutusta. Itsearviointiraportin mukaan Maanpuolustuskorkeakoulu on sitoutunut noudattamaan Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (TENK) ohjeita, jotka auditointihaastatteluiden perusteella olivat hyvin sekä henkilöstön että opiskelijoiden tuntemia. Myös kandidaattiopetuksen tutkimusmenetelmäopinnoissa ja opinnäytetöiden ohjauksessa käsitellään tutkimuseettisiä asioita. Hyvien eettisten periaatteiden ja nuhteettomuuden noudattaminen ovat myös upseerieetokseen kuuluvia asioita. Opinnäytteiden tekstin alkuperäisyyden tunnistamisessa toimii apuna Turnitin-plagiaatintunnistusjärjestelmä.

Auditointihaastattelujen perusteella alan luonteesta johtuen väitöskirjojen tarkistusprosesseissa tukeudutaan usein korkeakoulun sisäisiin tarkistajiin sekä valmiiksi tuttuihin ulkopuolisiin tarkastajiin. Auditointiryhmä suosittelee kiinnitettävän huomioita hyvän tieteellisen käytännön toteutumisen varmistamiseen, sillä se ei kaikilta osin näytä riittävältä ja systemaattiselta tutkimuksessa ja väitöskirjojen tarkastusprosessissa.

Maanpuolustuskorkeakoulun tavoitteena on mahdollisimman julkinen, avoin ja maksuton julkaiseminen turvaluokitellun aineiston lisäksi. Doria-julkaisuarkisto toimii pääsääntöisesti opinnäytteiden tallennuspaikkana. Väitöskirjoja pidetään tutkimusjulkaisujen lippulaivana. Maanpuolustuskorkeakoulussa on kiinnitetty huomiota myös tiedeviestintään. Auditointihaastatteluissa tulivat perinteisen tiedeviestinnän lisäksi esille podcastit ja äänikirjat sekä niiden mahdollisuudet uutena tieteen yleistajuisena julkaisumuotona.

# 2.3 Uudistumista edistävä toimintakulttuuri

## - Korkeakoulun itsearviointi

## Kokeilevan toimintakulttuurin ja yhteistyön edistäminen

MPKK:n strategiassa on määritetty visioksi ”tutkitulla tiedolla ja innovatiivisella opetuksella tulevaisuuden sotataidon ytimessä”. Kasvatamme tulevia johtajia tulevaisuuden haasteisiin.

Kokeilevaa toimintakulttuuria tuetaan erityisesti opetuksessa ja tutkimuksessa. Opetuksessa opettajille tarjotaan säännöllisesti tietoa uusista opetusmenetelmistä, ja korkeakoulun oppimisympäristöä on kehitetty pitkäjänteisesti monimuotoiseen suuntaan mahdollistamaan erilaiset pedagogiset ratkaisut. Uusina kokeiluina sotatieteiden kandidaatin opetukseen on otettu virtuaalinen koulutusympäristö (VKY), ja jatkossa opetukseen tullaan integroimaan sisäampumasimulaattori (SAS).

Uusia opetusmenetelmiä ja -ratkaisuja tuodaan opettajien tietoon esimerkiksi sotilasopetuslaitosten opettajien opintokokonaisuudessa (SLOK), sotilasopetuslaitosten (MPKK, puolustushaara-, aselaji- ja toimialakoulut) yhteistyössä järjestämissä kuukausittain toteutetuissa Digiklinikoissa sekä Opetuksen hyvät käytänteet -seminaarissa. Kaikkien MPKK:lle opetustehtäviin tulevien on suoritettava SLOK-kurssi. Digipedagogiikan ja sisällöntuotannon edellytyksiä on pyritty parantamaan palkkaamalla siihen tukea antava asiantuntija ja kehittämällä toimintaa tukeva studio.

Opetusmenetelmien sekä opetuksen ja tutkimuksen välistä yhteyttä on vahvistettu Sotatekniikan laitoksen Hajautetussa kenttäkokeessa, joka toteutetaan yhteistyössä Puolustusvoimien muiden hallintoyksiköiden kanssa. Sotatekniikan laitoksella kehitetään ja kokeillaan tekoälyn ja robotiikan hyödyntämistä suorituskykyjen kehittämisessä (esimerkiksi Laykka-projekti).

Uudistumista ja hyvien käytänteiden omaksumista pyritään edistämään lisäksi MPKK:n aloitetoimikunnan kautta, joka palkitsee eritasoisia aloitteita pienistä parannuksista aina isompiin keksintöihin. Maanpuolustuskorkeakoulun henkilöstö voi lisäksi tehdä digitalisaation edistämistä koskevia digialoitteita osana Puolustusvoimien digitalisaatio-ohjelmaa.

Kokeilevan toimintakulttuurin edellytyksiä on pyritty luomaan myös hakemalla aktiivisesti yhteistyökumppaneita erityisesti tutkimusyhteistyön osalta. Yhteistyöprofessuureja muiden yliopistojen kanssa on yhteensä viisi, ja kahta uutta valmistellaan. Yhteisprofessuurit tuovat Maanpuolustuskorkeakoululle muiden organisaatioiden hyviä käytänteitä ja erilaisia toimintatapoja.

Osana Maanpuolustuskorkeakoulun tutkimuksen ulkopuolista arviointia (2020–2021) kehitettiin myös ainelaitosten välistä toimintakulttuuria ja monitieteisyyttä tutkimuksen osalta. Tällöin kolmen laajan teeman (Sodan ja taistelun kuva – ennen, nyt ja tulevaisuudessa; Kansallinen

puolustus; Joukko, johtaja ja sotilas) ympärille rakennettiin työpajoissa ymmärrystä yksikkörajat rikkovista tutkimusilmiöistä ja yksittäisten tutkimushankkeiden kytkeytymisestä niihin. Samalla pyrittiin madaltamaan kynnystä ainelaitosrajat ylittävälle tutkimusyhteistyölle.

## Sidosryhmät ja alumnitoiminta

Maanpuolustuskorkeakoulun alumnitoiminta eroaa monin tavoin muiden yliopistojen alumnitoiminnasta. Sisällöllisesti alumnitoimintaa Maanpuolustuskorkeakoululla tehdään mentoritoiminnan muodossa, jonka sisältöä ja tavoitteita ohjataan yhteiskunnallisen vaikuttamisen kehittämisryhmässä (YVV kehry). Lähes kaikki MPKK:n mentorit ovat työskennelleet Puolustusvoimien palveluksessa eri hallintoyksiköissä, ja osa heistä myös MPKK:lla erilaisissa johto, tutkimus- ja opettajatehtävissä. Osa heistä on jatkanut opiskelua (väitöskirjatutkija) tai siviilivirassa tutkijoina tai opettajina.

Sidosryhmiä hallitaan osana yhteiskunnallista vaikuttamista sen kehittämisryhmässä (YVV kehry). Strategiakausittain laaditaan toimintatapamallin mukainen sidosryhmätasojen tarkastelu. Kumppanien kanssa laaditaan yhteistyösopimus, jota päivitetään säännöllisesti. Yhteistyösopimuksissa sovitaan yhteistyön muodoista ja muista perusteista. Kansainvälinen yhteistyö opetuksessa on painottunut Eurooppaan. Kumppaneina ovat Saksan, Ranskan, Ruotsin ja Norjan yleisesikuntaupseerikurssit, joilla opiskelee upseeriopiskelija joka toinen vuosi. Kandidaattiopetuksessa on mahdollista joko vuoden kestävä opiskelu tai lyhyempiä tutustumistapaamisia toisiin Kadettikouluihin. Tutkimuksen osalta painopisteenä on Euroopan lisäksi ollut Yhdysvallat.

Tutkimusten ulkopuolisen rahoituksen hallintaa ja vaikuttavuutta kehitetään järjestämällä vuodesta 2023 alkaen kahdesti vuosittain rahoittajapäivät aiempien yksittäisten tapaamisten lisäksi. Näissä esitellään edellisen vuoden tutkimussaavutukset ja toisessa tulevat uudet tutkimushankkeet tai -projektit. Tällä tavoitellaan parempaa yhteistyösuhdetta nykyisten ja mahdollisten rahoittajien kanssa. Tämä on jatkoa ulkopuolisen rahoituksen kehittämiselle, jossa viimeisten kahdeksan vuoden aikana on luotu perusteita ulkopuolisen rahoituksen käytölle, seurannalle ja päätösmenettelylle MPKK:lla.

MPKK:n henkilökunta osallistuu asiakkaiden kanssa työskentelyyn esim. ohjesääntötuotannossa ja erilaisissa harjoituksissa sekä työpajoissa. Tällä vahvistetaan vuorovaikutusta ja vaikuttavuutta molempiin suuntiin sekä hankitaan viimeisintä tietämystä.

| **Vahvuudet** | **Kehittämiskohteet** |
|---|---|
| Tohtoriohjelmassa ja SM VIR-koulutusohjelmassa (viranomaisyhteistyö) olevat Puolustusvoimien ulkopuoliset henkilöt lisäävät verkostoja muualle yhteiskuntaan | Vahva suunnitelmallisuuteen perustuva organisaatiokulttuuri jäykistää rakenteita ja heikentää osin uudistumiskykyä |
| Yhteisprofessuurit ja dosentuurit edistävät muiden yliopistojen akateemisten hyvien käytänteiden omaksumista | Sotapelaamista ja harjoituksia muiden yhteiskunnan toimijoiden kanssa tulisi lisätä |
| Mentoritoiminta Puolustusvoimissa palvelleista ja palvelevista henkilöistä voimavarana | Mentoritoiminnan ja -henkilöstön ulottaminen laaja-alaisemmin yhteiskunnan eri toimijoihin |

MPKK on verkostoitunut UNIFIn toimintaan ja yliopistoverkostoon pyrkien saamaan verkostosta uudistumiseen tarvittavaa tietoa ja hyviä käytänteitä

MPKK:n matala organisaatiorakenne ja keskustelukynnys antaa mahdollisuuden nopeasti toteutettaville kokeiluille

Puolustusvoimien strateginen suunnittelu tuottaa jatkuvasti pitkälle tulevaisuuteen katsovaa tietopohjaa, jota voidaan hyödyntää osaamisen ja asiantuntijuuden tuottamisessa ja kehittämisessä

Tutkimukseen käytettävän työn osuuden kasvattaminen opettajilla ja upseereiden akateemisten taitojen (tutkimus ja opetus) ylläpitäminen työelämävaiheessa

FUNET-verkon ja CSC:n palveluiden parempi hyödyntäminen

Tiedolla johtaminen ja sen hyödyntäminen: analysointi, johtopäätösten teko ja siihen soveltuvan mittariston käyttöönotto

# 2.3 Uudistumista edistävä toimintakulttuuri

## - Auditointiryhmän arvio

### Maanpuolustuskorkeakoulussa on kokeiluihin kannustava toimintakulttuuri

Auditointihaastatteluiden perusteella Maanpuolustuskorkeakoulussa pystytään toteuttamaan nopeitakin muutoksia ja soveltamaan tilannesidonnaista luovuutta. Muutosten tarvetta huomioidaan systemaattisesti erityisesti strategiatyössä tulevaisuussignaalien perusteella, missä erilaiset skenaariot toimivat lähtökohtana. Itsearviointiraportissa todetaan strategiassa määritellyksi visioksi olla ”tutkitulla tiedolla ja innovatiivisella opetuksella tulevaisuuden sotataidon ytimessä”. Tämä toimii kokeilevan toimintakulttuurin ja yhteistyön edistämisen lähtökohtana. Luovuutta ja kokeilevaa toimintakulttuuria toteutetaan normien puitteissa eikä normistosta haluta muodostaa innovoinnin ja kehittämisen estettä.

Itsearviointiraportissa kuvataan opetuksen ja tutkimuksen välisen yhteyden vahvistamiseksi tehtyä työtä ja innovatiivista kehittämistä muun muassa tekoälyn ja robotiikan hyödyntämisessä yksittäisissä hankkeissa. Auditointihaastatteluiden mukaan opiskelijoilla ja henkilöstöllä on mahdollisuus olla mukana erilaisissa verkostoissa. Opiskelijoiden oppimistehtävät ovat usein sellaisia, joissa he saavat keksiä luovia ja uusia ratkaisuja käytännön tilanteissa. Opetus yritetään pitää mahdollisuuksien mukaan innovatiivisuutta tukevana.

Itsearviointiraportissa todetaan Maanpuolustuskorkeakoulun matalan organisaatiorakenteen ja keskustelukynnyksen tuovan mahdollisuuden joustavasti ja nopeasti toteutettaville muutoksille ja kokeiluille. Itsearviointiraportissa tunnistettu vahva suunnitelmallisuuteen ja normiohjaukseen perustuva organisaatiokulttuuri voi kuitenkin jäykistää rakenteita ja heikentää uudistumiskykyä. Kehittämisideana haastatteluissa tuotiin esille muun muassa sellaisten opetustapahtumien järjestäminen henkilöstölle, joissa opettajat itse tuovat uutta tietoa tieteellisestä julkaisemisesta ja opinnäytetöistä laajemmin keskusteltavaksi. Auditointiryhmä kannustaa lämpimästi kokeilemaan tällaisia henkilökunnan ideoimia tapahtumia.

### Maanpuolustuskorkeakoulussa tehdään monipuolista sidosryhmä- ja verkostoyhteistyötä

Maanpuolustuskorkeakoulu on haluttu yhteistyökumppani kansallisesti ja kansainvälisesti. Maanpuolustuskorkeakoulun verkostot ovat monipuolisia ja tukevat korkeakoulun toiminnan kehittämistä. Maanpuolustuskorkeakoulu tekee yhteistyötä lähestulkoon kaikkien suomalaisten yliopistojen kanssa, kuten Aalto-yliopiston, Helsingin, Jyväskylän, Oulun, Tampereen ja Turun yliopistojen sekä Lappeenrannan-Lahden teknillinen yliopisto LUT:n kanssa sekä ammattikorkeakouluista ainakin Laurea-ammattikorkeakoulun ja Metropolia

Ammattikorkeakoulun kanssa. Auditointihaastatteluiden mukaan yhteisprofessuurit ja -dosentuurit, Suomen yliopistojen rehtorineuvosto Unifiin kuuluminen ja Digivisio 2030 -hanke edistävät yhteistyötä muiden yliopistojen kanssa ja tätä kautta akateemisten hyvien käytänteiden omaksumista Maanpuolustuskorkeakoulun toimintaan. Unifin toimintaan osallistuminen tukee korkeakoulun omaa laatutyötä, kansallisen tutkimus- ja koulutuspolitiikan linjausten toteuttamista sekä laajempaa yhteiskunnallista vaikuttavuutta. Itsearviointiraportissa todetaan, että erityisesti tohtoriohjelmassa ja viranomaisyhteistyön koulutusohjelmassa yhteistyötahot ovat konkreettisesti mukana myös koulutuksen toteuttamisessa. Koulutusohjelmien yhteistyötahot laajentavat samalla verkostoja muualle yhteiskuntaan.

Maanpuolustuskorkeakoulussa tehdään kansainvälistä yhteistyötä NATOn Science and Technology Organizationin (STO) puitteissa, NATOn Global Programin avulla sekä European Defence Agencyn (EDA) seminaareissa. Verkostot ulottuvat myös USA:n, Ison-Britannian, Ranskan ja Ruotsin eri yliopistoihin. Myös Puolustusvoimien kansainvälinen keskus (FINCENT) tarjoaa useita verkostoitumismahdollisuuksia. Maanpuolustuskorkeakoulun tutkimusryhmiä kannustetaan aktiivisesti suuntautumaan kansainväliseen yhteistyöhön. Tutkimusryhmien ohjausryhmissä on kansainvälisiä jäseniä, mikä tukee kansainvälistä yhteistyötä ja tutkimuksen kehittämistä. Toisaalta auditointihaastatteluissa tuli esille toive kansainvälisen yhteistyön nykyistä vielä suunnitelmallisemmasta kehittämisestä.

Maanpuolustuskorkeakoulun suhde alumneihin on poikkeuksellisen vahva. Alumnijärjestelmä luo perustan upseerin urapolulle ja koulutuksen työelämäintegraatiolle. Uusia upseereita koulutettaessa alumniverkosto samalla kehittyy ja uusiutuu. Alumnit toimivat Maanpuolustuskorkeakoulun opettajina ja tutkijoina, jolloin uusin ammatillinen tieto jalkautuu tätä kautta opetukseen. Alumnijärjestelmä vaikuttaa koulutuksen kehittämiseen ja opetussuunnitelmaan, sillä upseeristo on Maanpuolustuskorkeakoulun omia kasvatteja.

Sidosryhmiä tarkastellaan strategiakausittain. Kumppaneiden kanssa laaditaan sopimukset, joita päivitetään säännöllisesti. Auditointihaastatteluissa tuotiin esille, etteivät uudistamisen ja hallinnan menettelytavat ole vielä riittävän selkeitä eri yhteistyöverkostojen suuntaan. Urakiertojärjestelmä ja henkilöstön suuri vaihtuvuus ovat haaste sidosryhmien ja verkostojen hallinnalle ja uudistamiselle.

# 2.4 Korkeakoulun esimerkit onnistuneista kehittämistoimista

## - Korkeakoulun itsearviointi

### Tutkimuksen edellytyksiä kehitetty systemaattisesti

MPKK on oppinut akateemisen **kilpaillun tutkimusrahoituksen** hakemisen ja käyttämisen. Samalla se on yhteisten julkaisujen myötä aktivoitunut kansainväliseen tieteelliseen julkaisutoimintaan. MPKK on haluttu kumppani ulkopuolisella rahoituksella toteutettavissa tutkimushankkeissa tuoden näihin turvallisuustoimijan konkreettisen näkökulman.

Korkeakoululla on käytössä usean vuoden aikana kehitetty kaksivaiheinen päätöksentekomenettely, jolla pyritään parantamaan johdon tilannekuvaa tutkimushenkilöstön sitoutumisesta erilaisiin tutkimushankkeisiin ja sen tuomista hyödyistä Maanpuolustuskorkeakoululle. Ulkopuolisen rahoituksen hankkeissa on edelleenkin kehitettävää erityisesti kustannusten paremmassa ajantasaisessa seurannassa ja kokonaiskustannusmallin mukaisten kertoimien laskennassa.

Vuoden 2022 aikana MPKK:lla on luotu **kokonaisvaltainen tutkimushanketoimintamalli**. Siinä on yhdistetty aiemmin käytetty kaksivaiheinen tutkimusrahoituksen haku, tutkimushankkeen elinkaaren seuranta ja viestintä kumppaneille sekä rahoittajille. Mallia pilotoidaan vuodesta 2023.

Ulkopuolisen rahoituksen myötä on edistetty siviiliyliopistojen **tutkijoiden urapolkumallia** noudattelevan nousujohteisen mallin luomisessa aloittavasta tutkijasta aina professoriin asti. Ulkopuolisen rahoituksen kautta tulevan määräaikaisen henkilöstön hallintoa on kehitetty siten, että heidät kyetään huomioimaan tasavertaisesti, kuten muutakin henkilöstöä.

**Yhteisprofessuurien** kautta on kyetty hyödyntämään vertaisoppimista muiden yliopistojen akateemisista käytännöistä. Venäjä-tutkimus ja yhteisprofessuuri Helsingin yliopiston Aleksanteri-instituutin kanssa vuonna 2017 loi toimintamallin muille yhteisprofessuureille. Säätiörahoitus yhdessä Helsingin yliopiston kanssa OKM:n vastinrahoituksen ansiosta mahdollistaa tutkimuksen jatkumisen pitkälle tulevaisuuteen.

**Viestinnässä** on aloitettu uusien kanavien käyttöönotto, viestinnän vaikuttavuuden neljännesvuosianalyysi ja mediapoolitoiminta. Uusina kanavina on aloitettu säännöllinen äänikirjojen ja podcastien tuottaminen. Näiden kuulijamäärät ovat nousseet Ukrainan kriisin myötä merkittäväksi korkeakoulun näkyvyyden ja vaikuttavuuden kannalta. Mediapoolitoimintaa on kehitetty vuodesta 2014 alkaen siten, että aiemmin satunnaisesti eri asiantuntijoille kohdistuvat mediapyynnöt kohdistuvat systemaattisesti asiantuntijuuden perusteella ja resurssit huomioiden.

# 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 *erinomainen*.

**Auditointiryhmän tunnistamat keskeiset vahvuudet ja kehittämissuositukset**

**Vahvuudet**

- Maanpuolustuskorkeakoulun kattavan laatujärjestelmän avulla johdetaan korkeakoulua ja laatujärjestelmän tuottamaa tietoa hyödynnetään kehittämisessä esimerkillisesti.
- Maanpuolustuskorkeakoulun strategia on selkeä ja kirkas ja se ohjaa vahvasti toimintaa koko korkeakoulussa.
- Kehityskeskustelujärjestelmä on toimiva ja se ottaa poikkeuksellisen laajasti huomioon korkeakoulun tavoitteet sekä henkilökunnan henkilökohtaiset osaamistavoitteet.

**Kehittämissuositukset**

- Opetushenkilökunnan vaihtuvuus kahden vuoden välein on haaste hiljaisen tiedon siirtymiselle ja pedagogiselle kehittämiselle. Opettajaurapolku voisi olla yksi mahdollisuus upseerin urapolulla.
- Henkilökunnan henkisen hyvinvoinnin tukeminen tulee huomioida nykyistä kattavammin kaikessa toiminnassa.
- Toiminnan itsereflektiolle tulee antaa henkilöstölle lisää aikaa. Oman osaamisen kehittämisessä on hyvä huomioida myös strateginen näkökulma.

# 3.1 Laatujärjestelmän hyödyntäminen strategisessa johtamisessa

## - Korkeakoulun itsearviointi

## Laadunhallinnan perusta ja menettelytavat




Kuva 4: Maanpuolustuskorkeakoulun laatujärjestelmä perustuu jatkuvan parantamisen periaatteeseen sekä koko henkilöstön ja opiskelijoiden sitoutumiseen korkeakoulun kehittämiseksi

## Laatujärjestelmän hyödyntäminen strategisessa johtamisessa

Laadunvarmistusjärjestelmän tehtävä on varmistaa Maanpuolustuskorkeakoulun strategian mukainen kehittäminen ja strategian toteutuminen. Tätä silmällä pitäen korkeakoulun strategia on laadittu prosessipohjaiseksi siten, että jokaiselle pääprosessille on määritelty strategiset tavoitteet. Strategisia tavoitteita toimeenpannaan ja seurataan toiminnan ja resurssien suunnittelun ja seurannan prosessissa (TRSS), jonka lopputuotteena syntyy vuosittainen toimintasuunnitelma sekä tulos- ja vuosiraportit.

Maanpuolustuskorkeakoulussa toiminnan laatu koostuu tavoitteiden saavuttamisesta ja lopputulosten laadusta, prosessien toimivuudesta ja työyhteisön hyvinvoinnista. Maanpuolustuskorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmä on strategialähtöisen johtamisen ja kehittämisen apuväline. Maanpuolustuskorkeakoulussa toiminnan kehittämisen periaatteena on yhteisöllisyys. Kehittämiseen osallistuvat kohteena olevan toiminnan asiakkaat, henkilöstö sekä

mahdolliset sidosryhmät.

Laadunvarmistusjärjestelmä kattaa kaikki Maanpuolustuskorkeakoulun pää- ja tukiprosessit: sotatieteellisen tutkimuksen, opetuksen, yhteiskunnallisen vaikuttamisen sekä hallinto- ja tukipalvelut. Maanpuolustuskorkeakoulun prosessinomistajat ovat:
– tutkimus – tutkimusjohtaja
– opetus – vararehtori
– yhteiskunnallinen vaikuttaminen – yhteiskuntasuhdejohtaja
– tukiprosessit – hallintojohtaja.

Rehtori vastaa korkeakoulun toiminnan laadusta. Laadunvarmistusjärjestelmän kokonaisuutta koordinoi ja suunnittelee Maanpuolustuskorkeakoulun esikunnan suunnitteluyksikkö. Laadunvarmistukseen ja strategiseen johtamiseen liittyviä asioita käsitellään johtoryhmässä. Johtoryhmän pysyvään kokoonpanoon kuuluu johdon lisäksi kaikkien toimintayksiköiden esimiehet, laatupäällikkö, tiedotuspäällikkö sekä opiskelijajäsen. Johtoryhmässä käsiteltäviä asioita ovat korkeakoulun tulevaisuuteen ja sen toimintaan keskeisesti vaikuttavat asiat, kuten toimintaympäristön muutokset, pitkän tähtäimen toimintasuunnitelmat ja riskit. Johtoryhmässä voidaan valmistella laajoja yhteisiä tuotteita, katselmoida ja arvioida toiminnan tuloksellisuutta tai toiminnan edellytyksiä sekä käsitellä laadunvarmistukseen liittyviä asioita. Johtoryhmässä asioita esittelevät johtoryhmän jäsenet tai erikseen kutsutut asiantuntijat. Johtoryhmän kokous pidetään strategiaseminaarina vähintään kahdesti vuodessa. Seminaariin kutsutaan asiantuntijoita tarpeen mukaan. Seminaarissa käsitellään Maanpuolustuskorkeakoulun strategian suunnitteluun, toimeenpanoon ja raportointiin liittyviä asiakokonaisuuksia.

Henkilöstön tietoisuus oman työn yhteydestä strategiaan varmistetaan useilla tavoilla. Ensinnäkin strategiasta viestitään korkeakoulun sisällä aktiivisesti, rehtori pitää esimerkiksi joka vuosi kaksi infotilaisuutta, jossa strategiaa ja sen toteutumista sekä korkeakoulun tulevaisuuden näkymiä käsitellään. Strategiaa on tuotu esille korkeakoulun pääviesteissä, tieteellisissä seminaareissa ja julkaisuissa.

Joka vuosi toimintayksiköille laaditaan tulostavoitteet strategiaan perustuen ja yksiköt myös raportoivat tulostavoitteiden toteutumisesta. Yksiköiden johtajat ja esimiehet vastaavat siitä, että strategisista tavoitteista johdetut tulostavoitteet jalkautuvat kehityskeskusteluissa henkilöstön henkilökohtaisiin tulostavoitteisiin. Henkilökohtaisien tulostavoitteiden toteutumista arvioidaan kehityskeskusteluiden suoritusarvioinnissa.

| **Vahvuudet** | **Kehittämiskohteet** |
| --- | --- |
| Laatujärjestelmä on vakiintunut ja siihen kuuluvien työkalujen käyttö on säännönmukaista. Laatuun ja sen kehittämiseen suhtaudutaan pääsääntöisesti myönteisesti | Palautejärjestelmän tuloksien parempi ja yhdenmukaisempi hyödyntäminen eri prosesseissa |
| Strategian toteutumisen varmistamiseksi suunnitelmaa sen toimeenpanosta päivitetään ja seurataan vähintään kahdesti vuodessa | Strategian tunnettavuutta tulee kyetä lisäämään ja konkretisoimaan arkeen. Itsearvioinneissa strategian käsittely jää ajoittain pintapuoliseksi, mikäli tulosyksiköllä ei ole merkittäviä strategiasta nousevia tulostavoitteita |

Laatujärjestelmä näkyy johtamisessa konkreettisesti työntekijöille alkaen kehityskeskusteluista, vuosittaisten tulostavoitteiden asettamisesta (TRSS) ja niiden seuraamisesta, aina strategian toteutumisen seurantaan

Koko henkilöstö osallistuu vuosittain vähintään yhteen itsearviointiin, jonka yhteydessä käydään läpi henkilön työyksikön tavoitteet ja niiden yhteys MPKK:n strategiaan

Toiminnan kehittämiseen jäävä työaika on usein vastuuvirkamiehillä hyvin rajallinen, jolloin laatujärjestelmään sidoksissa olevia tehtäviä saattaa jäädä tekemättä

Opiskelijoiden sitoutuminen ja sitouttaminen strategiaan on epäselvää

# 3.1 Laatujärjestelmän hyödyntäminen strategisessa johtamisessa

## - Auditointiryhmän arvio

### Laatutyölle on selkeä ja johdonmukainen pohja

Auditointihaastatteluiden mukaan Maanpuolustuskorkeakoulun strategia ja siihen liittyvä laatujärjestelmäprosessi ohjaavat kattavasti korkeakoulun toimintaa. Auditointiryhmän näkemyksen mukaan Maanpuolustuskorkeakoulun strategia on selkeä ja kirkas. Maanpuolustuskorkeakoulun toimintaa ohjaavat myös Puolustusvoimien strateginen suunnittelu -normiasiakirja ja Puolustusvoimien kehittämisohjelma.

Auditointihaastatteluiden ja itsearviointiraportin mukaan Maanpuolustuskorkeakoulun laatujärjestelmä on hyvin määritelty kokonaisuus. Laatujärjestelmän periaatteet, tavoitteet ja vastuut ovat selkeästi esillä korkeakoulun laatunormissa. Itsearviointiraportissa mainittu jatkuvan parantamisen periaate ja yhteisön sitoutuminen korkeakoulun kehittämiseen tulivat hyvin esille auditointihaastatteluissa. Maanpuolustuskorkeakoulun henkilöstö ja opiskelijat tietävät, miten asioihin pystyy vaikuttamaan ja vaikuttamismahdollisuuksia tarjotaan runsaasti. Laatujärjestelmä on kuvattu korkeakoulun ulkoisilla nettisivuilla, mutta laatupolitiikka-käsitettä ei ole käytetty. Auditointiryhmä suosittelee Maanpuolustuskorkeakoulun laatupolitiikan julkista määrittelyä myös ulkoisilla verkkosivuilla.

Maanpuolustuskorkeakoulun laatujärjestelmä luo selkeän ja johdonmukaisen pohjan laatutyölle. Auditointihaastatteluissa laatujärjestelmää kuvailtiin ennustettavaksi ja aikaa kestäväksi, sillä samat osa-alueet järjestelmän taustalla pysyvät vuodesta toiseen. Maanpuolustuskorkeakoululle tyypillinen henkilöstön ripeä vaihtuvuus ei aiheuta ongelmia laatujärjestelmän toimivuudelle.

### Kattava palautejärjestelmä on laatujärjestelmän selkäranka

Auditointihaastatteluiden mukaan laatujärjestelmän tuottamaa tietoa hyödynnetään esimerkillisellä tavalla korkeakoulun johtamisessa. Palautejärjestelmällä on keskeinen rooli johtamisen tukena ja toiminnan pohjana, sillä laatujärjestelmän tuottama tieto otetaan vakavasti. Palautetta kerätään runsaasti, ja sillä on selkeä vaikutus korkeakoulun johdon toimintaan. Auditointihaastatteluiden mukaan laatuympyrä toimii sovitusti ja systemaattisesti. Laatujärjestelmän tuottamaa tietoa käsitellään Maanpuolustuskorkeakoulun johtoryhmässä ja neuvottelukunnassa, jolloin saadaan sisäistä käsittelyä laajempi näkemys kokonaisuudesta.

Strategisen johtamisen näkökulmasta laatujärjestelmä on toimiva. Itsearviointiraportin mukaan korkeakoulun laatu muodostuu tavoitteiden saavuttamisesta, lopputulosten laadusta, prosessien

toimivuudesta ja työyhteisön hyvinvoinnista. Auditointihaastatteluiden mukaan eri osa-alueista saadaan monipuolista tietoa korkeakoulun johtamiseen.

Laatujärjestelmä tukee erinomaisesti korkeakoulun profiilia, perustehtäviä koskevien tavoitteiden saavuttamista ja strategian toteutumista. Laatujärjestelmä tunnistetaan strategian johtamisen ja kehittämisen apuvälineenä. Strategian prosessipohjaisuus takaa sen, että strategian yhteys toimintaan on selkeää. Lähes kaikelle toiminnalle on määritelty normi, prosessi, vastuuhenkilöt ja tavoitteet. Tämä tukee perustehtäviä koskevien tavoitteiden saavuttamista. Vaikka tarkkaan määriteltyjä prosesseja ja normeja on lähes kaikkeen, auditointihaastattelujen perusteella tätä ei koeta korkeakoulussa ongelmalliseksi. Prosessipohjaisuus koetaan voimavarana, joka mahdollistaa korkeakoulun toiminnan pitämisen joustavana ja helposti kehitettävänä. Henkilöstön vaihtuessa usein saadaan toiminnan korkea taso pidettyä yllä prosessien ja normien avulla. Auditointihaastatteluissa mainittiin, että yhdessä vuodessa on täysin mahdollista muuttaa jonkin prosessin suuntaa ja tavoitteita esiin tulleiden tarpeiden ja yhteiskunnan muutosten mukaisesti. Laatujärjestelmä onnistuu kehittämiskohteiden määrittelyssä erittäin kattavan palaute-, itsearviointi- ja kehityskeskustelujärjestelmän avulla.

Auditointihaastatteluiden mukaan strategiaa laadittaessa on toteutettu strategiakysely sekä skenaariotyöskentely. Lisäksi Maanpuolustuskorkeakoulussa pidetään kaksi kertaa vuodessa strategiatyöpaja, jossa tarkastellaan prosesseittain, miten strategiaa jalkautetaan. Strategian tavoitteiden saavuttamista tarkastellaan myös puolen vuoden välein.

## Henkilöstö on sitoutunut strategian toteuttamiseen

Maanpuolustuskorkeakoulun strategia ja sen asianmukainen toteuttaminen toimii laatujärjestelmän perustana. Maanpuolustuskorkeakoulun laatujärjestelmää hyödynnetään strategisen johtamisen tukena. Kokonaisuus on rakennettu strategian toteuttamisen mukaisesti, ja järjestelmä toimii suunnitellusti. Toimintojen prosessipohjaisuuden kautta strategian tavoitteet tunnistetaan sekä yleisesti että yksilötasolla. Henkilöstö tunnistaa erinomaisesti oman työn yhteyden strategisiin tavoitteisiin. Auditointihaastatteluiden mukaan strategian visio tunnetaan erinomaisesti ja se koetaan merkitykselliseksi ja omaksi.

Itsearviointiraportin mukaan strategiasta viestitään asianmukaisesti koko yhteisölle. Itsearviointiraportissa on mainittu kuitenkin strategian tunnettuuden lisääminen entisestään. Auditointiryhmä suositteleekin, että itsearvioinnille resursoidaan enemmän aikaa, jotta strategian inhimillistäminen jatkuu kehittämistä tukien. Itsearviointi ja oman osaamisen kehittäminen on hyvä sitoa yhteen strategian toteuttamisen kanssa. Strategian tavoitteet ja vuosittain määritellyt toimintasuunnitelmat inhimillistävät strategiaa yksilötasolle asti. Strategian tavoitteet pilkotaan pienempiin osiin, jotka välitetään henkilöstölle pääosin kehityskeskusteluiden kautta.

# 3.2 Henkilöstön osaamisen kehittäminen ja hyvinvoinnin tukeminen

## - Korkeakoulun itsearviointi

## Henkilöstön osaamisen kehittäminen

Perusteet henkilöstön osaamisen kehittämiseen tulevat Puolustusvoimien osaamisen kehittämisen normista ja Pääesikunnan koulutusosaston vuosittain antamista suunnitteluperusteista. Henkilöstön osaamisen kehittäminen perustuu organisaation tarpeista lähteviin henkilökohtaisiin osaamistarpeisiin.

Henkilöstön osallistuminen Puolustusvoimien järjestämään täydennyskoulutukseen suunnitellaan ylivuotisesti. Koulutustarvekartoituksessa huomioidaan sekä organisaation että yksilön näkökulma ja näiden perusteella laaditaan täydennyskoulutuskalenteri. Maanpuolustuskorkeakoulussa Opintoasiainosasto johtaa koulutustarvekartoitusta.

Erityinen huomio kiinnitetään siihen, että uusi henkilöstö pääsee nopeasti opetuksen laadun kannalta keskeiseen koulutukseen. Puolustusvoimien täydennyskoulutus tarjonta kattaa kaikki henkilöstöryhmät. Maanpuolustuskorkeakoulussa työssä oppiminen on keskeistä. Juuri MPKK:lle tulleet oppivat pidempään talossa olleilta. Harjoitustoiminta on myös keskeinen osa työssä oppimista

Tehtävä- ja henkilökierrolla varmistetaan Maanpuolustuskorkeakoulun tarvitseman osaamisen ja henkilöstön ammattitaidon kehittyminen. Tehtäväkierron nopeus riippuu henkilöstöryhmästä ja siitä, vaaditaanko tehtävässä laaja-alaista vai syvää osaamista. Määräaikaiset tehtävät mahdollistavat myös osaamisen kehittämisen ja laajentamisen. Tehtäväkiertoon kuuluu myös kriisinhallinta- ja kansainväliset tehtävät. Henkilöstöllä on mahdollisuus valtion virastojen välillä tapahtuvaan henkilökiertoon. Tehtävä- ja henkilökierto on mahdollista kaikilla henkilöstöryhmillä.

Maanpuolustuskorkeakoulu tukee henkilöstön osallistumista myös Puolustusvoimien ulkopuoliseen koulutukseen. Maanpuolustuskorkeakoulun henkilöstön osaamisen kehittymistä tuetaan myös mm. oppisopimuksella järjestettävissä koulutuksissa. Maanpuolustuskorkeakoulu tarjoaa myös lyhyitä muutaman tunnin tai 1-2 päivän opetustilaisuuksia, verkkokursseja ja seminaareja. Merkittävä osa kaikesta osaamisen kehittämisestä tapahtuu virka-ajalla ja täysin palkkaeduin.

Osaamisen kehittymistä arvioidaan kehityskeskusteluissa. Arviointi perustuu kannustavuuteen ja se vaikuttaa palkkauksen henkilökohtaiseen suoriutumiseen perustuvaan HENKI-osaan.

Keskeinen haaste itsensä kehittämisessä on siihen löytyvän ajan puute ja henkilöstön riittävyys käskettyjen tehtävien toteuttamiseen.

## Henkilöstön rekrytointien läpinäkyvyys ja oikeudenmukaisuus

Maanpuolustuskorkeakoululla avautuvista tehtävistä suurin osa täytetään systemaattisen henkilöstösuunnittelun perusteella. Maanpuolustuskorkeakoulun tehtävät sisältyvät pääosin Puolustusvoimien keskitettyihin tehtävä- ja seuraajasuunnitelmiin. Tarvittaessa tehtävä voidaan ilmoittaa avoimeksi valtiolle.fi-järjestelmän sisäisen liikkuvuuden osiossa (*Rekrytointi ja työnantajakuva Puolustusvoimissa*, HP626).

Tavoitteena on, että rekrytointi valtionhallinnossa on avointa, läpinäkyvää, tasapuolista ja yhdenvertaista. Kaikissa Puolustusvoimien rekrytoinneissa otetaan henkilövalinnan lisäksi huomioon organisaation tulevaisuuden tarpeet ja valittavien henkilöiden kehittymispotentiaali.

Puolustusvoimien virkaan nimitettävän tulee olla Suomen kansalainen, ja hänen tulee täyttää yleiset nimitysperusteet valtion virkaan. Kaikissa sotilasviroissa ja osassa siviiliviroista on asetuksissa määriteltyjä erityisiä kelpoisuusvaatimuksia. Puolustusvoimien ulkopuolisista hakijoista tehdään aina soveltuvuusarviointi, joka teetetään haastattelun perusteella 2–3 kärkihakijasta. Heille tehdään myös turvallisuusselvitys.

Kaikista julkisen haun kautta tehtävistä nimityksistä laaditaan nimitysmuistio. Rekrytointiin osallistuu useita henkilöitä, millä pyritään varmistamaan rekrytointien läpinäkyvyys ja oikeudenmukaisuus. Erityisesti ylimmissä akateemisissa viroissa, kuten professorien virantäytössä, käytetään apuna ulkopuolisia asiantuntijoita lausumassa ehdokkaiden kelpoisuudesta.

## Työhyvinvoinnin edistäminen

Työhyvinvointi on kokonaisuus, joka pitää sisällään työn ja sen mielekkyyden, työyhteisön toiminnan sekä terveyden ja turvallisuuden. Maanpuolustuskorkeakoulun työhyvinvointitoiminnan tavoitteena on tukea monipuolisesti henkilöstön toimintakykyä ja työyhteisöjen toimintaa. Työhyvinvointia mitataan vuosittaisessa työilmapiirikyselyssä, jonka purkamisen yhteydessä laaditaan toimintayksikkökohtaiset ja koko Maanpuolustuskorkeakoulua koskevat parantamissuunnitelmat.

Työhyvinvoinnin kokemiseen vaikuttaa työntekijän terveyden lisäksi ammatillinen osaaminen, arvot, asenteet ja motivaatio työntekoa kohtaan, esimiestoiminta, työn sisältö ja työolosuhteet sekä osallisuus työyhteisössä. Maanpuolustuskorkeakoulussa toimintayksiköiden yhteiset pelisäännöt ja esimiestoiminta ovat avainasemassa työhyvinvoinnin edistämisessä. Maanpuolustuskorkeakoulun henkilöstön hyvinvointia tuetaan lisäksi ennaltaehkäisevällä terveydenhuollolla, palvelusturvallisuuden edistämisellä, liikuntaan kannustamisella, työhyvinvointitapahtumien ja muiden yhteisten tapahtumien järjestämisellä sekä joustavilla työaikamuodoilla.

Maanpuolustuskorkeakoulussa on työhyvinvointitoimikunta, joka suunnittelee seuraavan vuoden TYHY-toimintaa parantamissuunnitelmien perusteella. TYHY-toimikunta suunnittelee myös sen,

miten TYHY-toimintaan varattuja rahoja suunnataan ja mitä yhteisiä tapahtumia järjestetään. Henkilöstöllä on käytössä Edenred-kortit, joihin ladataan vuodessa 100 € liikuntaan ja muuhun henkilökohtaiseen hyvinvointiin käytettäväksi.

| Vahvuudet | Kehittämiskohteet |
| --- | --- |
| MPKK:lla on toimiva elinikäisen oppimisen järjestelmä. Kouluttautumista tuetaan ja siihen suhtaudutaan pääosin myönteisesti. Esimiehet ymmärtävät kehittymisen merkityksen | Siviileillä on vähemmän koulutusmahdollisuuksia kuin sotilaille ja kouluttautuminen perustuu siviileillä usein oma-aloitteisuuteen |
| Tehtävä- ja urakierron kokonaisuus edesauttaa sotilaiden tietotaidon syventämistä ja laajentamista | Sotilaiden toimivan urasuunnittelun avoimuutta tulisi lisätä. Siviilien urasuunnittelua tulisi edelleen vakiinnuttaa ja saada pysyväksi osaksi käytänteitä |
| Maanpuolustuskorkeakoululla on hyvät edellytykset työhyvinvoinnin edistämiseksi. Työhyvinvointia tukee esimiestoiminnasta annetut hyvät arviot työilmapiirikyselyistä | Henkilöstörakenteen muuttamista tulisi kehittää joustavammaksi, joka tarvittaessa mahdollistaa upseeritehtävien muuttamisen siviilitehtäviksi tulevaisuudessa rekrytointipohjan muuttuessa |
| Kehityskeskustelukokonaisuus toimii kanavana suuntautua eri urapoluille ja hakeutua koulutukseen | Osaamisen kehittämisen, työssä jaksamisen ja henkilöstön riittävyyden tasapainon varmistamiseksi tulisi löytää menetelmiä |

# 3.2 Henkilöstön osaamisen kehittäminen ja hyvinvoinnin tukeminen

## - Auditointiryhmän arvio

### Kehityskeskustelut tukevat erinomaisesti osaamisen kehittämistä ja urasuunnittelua

Maanpuolustuskorkeakoulun henkilöstöjohtamista määrittää Puolustusvoimien henkilöstöstrategia. Maanpuolustuskorkeakoulussa henkilöstön osaamisen kehittäminen perustuu Puolustusvoimille tyypilliseen nopeaan urakiertoon. Auditointihaastattelujen perusteella upseereiden osaamisen kehittyminen jatkuu kadettikoulusta eläkeikään saakka. Henkilökunnan työpajojen mukaan henkilöstö kokee, että se on voinut kehittää monipuolisesti osaamistaan Maanpuolustuskorkeakoulussa ja siihen kannustetaan. Työelämärelevanssi ja osaamisen kehittämistarpeet ovat hyvin määriteltyjä ja ovat osa urasuunnittelua. Turvallisuusympäristön muuttuessa myös henkilöstön osaamista kehitetään uusien vaatimusten mukaisesti, kuten NATO-yhteistyön kasvaessa, hävittäjiä hankittaessa, kyberturvallisuudessa sekä Venäjä-osaamisessa. Ukrainan sodan opit, kuten dronien käyttö, integroitiin nopeasti koulutuksien osaksi. Auditointihaastatteluiden mukaan suurin osa Maanpuolustuskorkeakoulun tarvitsemasta osaamisesta hankitaan tehtävänkierrolla. Opetushenkilökunnan vaihtuvuus haastaa kuitenkin hiljaisen tiedon siirtoa ja pedagogista kehittämistä. Auditointiryhmä suositteleekin, että opettajan urapolku voisi olla yksi mahdollisuus upseerin urapolulla, jotta myös opettajuuden kehittymiselle olisi todellisia mahdollisuuksia.

Auditointihaastatteluiden mukaan henkilöstön kanssa vuosittain käytävät kehityskeskustelut toimivat henkilökohtaisina peilauspintoina henkilökohtaisten osaamis- ja kehittymistavoitteiden kartoittamisessa. Auditointihaastatteluiden mukaan henkilöstön osaamisen kehittäminen nostetaan esiin kehityskeskusteluissa säännöllisin väliajoin. Auditointihaastatteluissa kehityskeskustelut koettiin keskeiseksi myös omien urasuunnitelmien ja itsereflektion kannalta. Henkilöstötyöpajan mukaan Maanpuolustuskorkeakoulun siviilihenkilöstö ei kuitenkaan kokenut osaamisen kehittämisen mahdollisuuksia niin hyviksi kuin sotilashenkilöstö, vaikka hyviä esimerkkejä myös siviilihenkilöstön osaamisen kehittämisen mahdollisuuksista tuli esille. Siviilihenkilöstölle on varattu myös koulutusrahaa.

Auditointihaastatteluiden mukaan Maanpuolustuskorkeakoulun ulkopuoliseen koulutukseen osallistumiselle tarjotaan mahdollisuuksia, joita myös käytetään. Itsearviointiraportissa korostetaan uusien opetusmenetelmien ja -ratkaisujen tuomista koulutukseen muun muassa opetushenkilöstön digiklinikoissa ja Opetuksen hyvät käytänteet -seminaareissa. Myös muuta digipedagogiikan ja sisällöntuotannon tukea on tarjolla. Auditointihaastatteluiden mukaan Maanpuolustuskorkeakoulun opetustehtäviin tulevien on suoritettava sotilasopetuslaitosten opettajien opintokokonaisuus (SLOK), jota kaikki eivät kuitenkaan suorita. Opiskelijoiden mukaan

opintokokonaisuuden suorittamista pitäisi valvoa ja näin saada kaikki opetus nykypäivän vaatimusten mukaiseksi.

Auditointihaastatteluiden mukaan henkilöstö kokee keskeisenä haasteena, ettei itsensä kehittämiseen ole riittävästi aikaa. Toinen haaste on virkauran vaikea ennakoitavuus, jolloin ei tiedä, mitä osaamista kannattaisi kehittää. Auditointihaastatteluissa tulivat myös esille henkilöstön työpaineet ja toimiminen jaksamisen ylärajoilla. Auditointiryhmä suosittelee, että henkilöstön oman osaamisen ja toiminnan itsearvioinnille ja reflektiolle annetaan enemmän painoarvoa sekä sitä, että esihenkilöt osaisivat suositella nykyistä kohdennetummin koulutuksia alaisilleen. Maanpuolustuskorkeakoulu voisi rakentaa prosesseja ja järjestelmiä itsereflektioon kannustamiseen. Korkeakoulun henkilöstön erityispiirteenä haastatteluissa mainittiin vahva motivaatio työhön ja upseerin urapolulle. Osaamisen kehittämisen tueksi itsearviointiraportissa esitetään tutkimukseen käytettävän työajan kasvattamista opetushenkilöstöllä sekä upseereiden akateemisten taitojen, kuten tutkimuksen ja opetuksen, ylläpitämistä palveluspaikoissa. Auditointiryhmä pitää näitä erinomaisina kehittämiskohteina.

## Henkisen hyvinvoinnin tuki tulee saada fyysisen hyvinvoinnin tukemisen rinnalle

Auditointihaastatteluiden mukaan Maanpuolustuskorkeakoulu toimii henkilöstön rekrytoinneissa läpinäkyvästi. Liikkuvuus organisaation sisällä on vilkasta. Henkilöstön urasuunnitelmia käsitellään kehityskeskusteluissa. Usein avoimet tehtävät täytetään sisäisesti puolustusvoimallisella tehtäväkierrolla, ja kaikille tarjotaan mahdollisuus liikkuvuuteen. Jos tiettyyn tehtävään ei löydy sisäisiä hakijoita, avoimet tehtävät julkaistaan Valtiolle.fi-palvelussa, minkä jälkeen Puolustusvoimien palvelukeskus auttaa rekrytointiprosessissa.

Maanpuolustuskorkeakoulun tasa-arvoon ja yhdenvertaisuuteen liittyvät ohjeistukset ja palvelusohjesääntö tulevat Puolustusvoimilta. Maanpuolustuskorkeakoulussa on myös oma tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelma, jota päivitetään ja käydään henkilöstön kanssa läpi vuosittain. Näin on mahdollista joka vuosi puuttua esiin nousseisiin kehittämiskohteisiin ja muuttamaan toimintaa niin, että kaikilla on hyvä työskennellä Maanpuolustuskorkeakoulussa. Henkilöstöstrategia toimii henkilöstön hyvinvoinnin ohjenuorana.

Auditointihaastatteluiden perusteella tasa-arvo ja yhdenvertaisuus toteutuvat hyvin Maanpuolustuskorkeakoulussa. Auditointihaastatteluissa tasa-arvoa ja yhdenvertaisuutta pohdittiin eri-ikäisten, eri uravaiheessa olevien, eri sukupuolta olevien, eri akateemisia tutkintoja suorittaneiden sekä sotilas- ja siviilihenkilöiden välillä. Henkilöstö kokee, että palautejärjestelmä toimii hyvinvoinnin, tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden tukijana. Maanpuolustuskorkeakoulussa palautetta kerätään monipuolisesti ja näin annetaan mahdollisuus esittää kehittämiskohteita. Henkilöstön hyvinvointia kartoitetaan työhyvinvointikyselyllä ja tasa-arvo- ja yhdenvertaisuuskyselyillä. Auditointihaastatteluiden mukaan henkilöstö kokee vaikutusmahdollisuutensa yhdenvertaisiksi erilaisista taustoista huolimatta. Koska henkilöstössä

on eritaustaisia ihmisiä, on tärkeä pitää huolta siitä, ettei esimerkiksi sotilas- ja siviilitaustaisen henkilöstön välille synny jännitteitä.

Maanpuolustuskorkeakoulussa kannustetaan henkilöstöä liikunnalliseen elämäntapaan, mikä tukee hyvinvointia. Koko henkilöstö saa käyttää kaksi tuntia viikossa työaikaa liikuntaan. Lisäksi on käytössä virikeseteleitä. Fyysisen hyvinvoinnin ylläpitoon tuetaan ja kannustetaan esimerkillisesti.

Auditointihaastatteluista välittyi, että Maanpuolustuskorkeakoulun toimintakulttuuri on kannustava ja yhteisöllisyyttä vaaliva. Auditointiryhmä suosittelee, että Maanpuolustuskorkeakoulu pitää huolta siitä, ettei henkinen hyvinvointi jää fyysisen hyvinvoinnin varjoon. Henkisen hyvinvoinnin tueksi tulee kehittää toimintatapoja henkilöstön tarpeiden mukaan ja huomioida henkinen hyvinvointi nykyistä kattavammin kaikessa toiminnassa.

Auditointihaastatteluiden mukaan Maanpuolustuskorkeakoulun henkilökunta on hyvin motivoitunutta työhönsä. Puolustusvoimat tarvitsee työntekijöitä ympäri Suomen ja halukkaita löytyy joka puolelle Suomea. Tilanteessa, jossa työntekijä muuttaa uudelle palveluspaikkakunnalle, on olemassa asianmukaiset tukitoimet ainakin korvausten osalta. Auditointiryhmä suosittelee, että näissäkin tilanteissa otettaisiin huomioon entistä enemmän myös henkinen hyvinvointi.

# 3.3 Laatujärjestelmän toimivuus ja kehittäminen

## - Korkeakoulun itsearviointi

## Laatujärjestelmä osana toiminnanohjausjärjestelmää

Laatujärjestelmä tukee perustehtävien tavoitteiden saavuttamista ja kehittämistä useilla tavoilla. Perustehtäviä toteutetaan korkeakoulun prosessien kautta. Kullekin prosessille on olemassa kuvaus, joka kertoo prosessin toimintatavan, sekä prosessin omistaja, joka vastaa prosessin johtamisesta ja prosessin yhteisten toimintatapojen kehittämisestä. Perustehtävien vastuut ja tehtävät on jaettu yksiköille ja tehtävänhaltijoille korkeakoulun työjärjestyksessä. Strategia määrittää pitkän aikavälin tavoitteet. Strategiasta ja Puolustusvoimista tulevia muita tehtäviä suunnitellaan toiminnan ja resurssien suunnittelun ja seurannan (TRSS) prosessin kautta. Kehittämistä tuetaan esimerkiksi tunnistamalla kehittämiskohteita palautejärjestelmän avulla, tunnistamalla ja hoitamalla riskejä riskienhallintajärjestelmällä sekä valitsemalla kehittämiskohteet vuosittain itsearvioinneissa. Laatujärjestelmän mukaisesti jokaisella on vastuu oman työnsä kehittämisestä.

Hyviä käytänteitä jaetaan muun muassa joka vuosi toteutettavassa opetuksen hyvät käytänteet -seminaarissa, opetuksen laadun arvioinneissa ja opetuksen kehittämisryhmässä. Esimerkiksi korona-aikana etäopetuksen hyviä käytänteitä kuvattiin ja jaettiin opetuksen kehittämisryhmässä säännöllisesti. Hyviä käytänteitä on jaettu muun muassa ottamalla sharepoint -työryhmätilat käyttöön suurimmassa osassa korkeakoulun säännöllisistä työryhmistä, antamalla pedagogisten käsikirjoitusten arvosanojen osaamistasojen kuvaamisen pohjaksi onnistuneita esimerkkejä opettajien tekemistä kuvauksista, jakamalla etäopetusmenetelmiä (Zoom, Skype) sotilasopetuslaitosten opintokokonaisuudessa sekä järjestämällä tieteellisiä seminaareja etä- tai hybridimuotoisina, mikä on mahdollistanut aiempaa paljon suuremmat osallistujamäärät.

## Osallistava laatukulttuuri

Korkeakoulu tukee osallistavaa laatukulttuuria ennen kaikkea vastuuttamalla henkilöstönsä oman työnsä kehittämisestä ja laadusta sekä opiskelijat oman oppimisensa laadusta. Yleisesti laajempaa, korkeakoulun yhteistä kehittämistä tehdään työryhmissä, joissa kehittämiseen osallistetaan aiheen mukaan henkilöstöä, opiskelijoita ja asiakkaita. Esimerkiksi opetuksen palautejärjestelmää on vuonna 2022 uudistettu laajalla työryhmätyöskentelyllä, johon on osallistunut korkeakoulun omaa henkilöstä, muiden sotilasopetuslaitosten ja Raja- ja merivartiokoulun henkilöstöä sekä opiskelijoita. Palautekyselyitä on iteroitu, testattu ja kokeiltu yhdessä. Uudistunut palautejärjestelmä otetaan käyttöön vuoden 2023 alussa. Korkeakoulun jokainen työntekijä pääsee vaikuttamaan oman yksikkönsä sekä korkeakoulun kehittämiseen joka vuosi tehtävissä itsearvioinneissa. Asiakkaat ja ulkoiset sidosryhmät osallistuvat laadunvarmistukseen muun muassa seuraavin tavoin:

• Valmistuvien opiskelijoiden esimiehet antavat joka vuosi palautetta valmistuneiden osaamisen

työelämävastaavuudesta. Palaute analysoidaan ja päätetään kehittämiskohteista yhdessä puolustushaarojen ja Rajavartiolaitoksen edustajien kanssa.
• Tutkimustehtäviä suunnitellaan yhdessä asiakkaiden kanssa ja tutkimustoiminnan tuloksia ja prosessin laatua seurataan vuosittain Puolustusvoimien T&K-prosessissa.
• Maanpuolustuskorkeakoululla on neljä kertaa vuodessa kokoontuva tärkeimpien sidosryhmien edustajista koostuva neuvottelukunta.
• Oppilaskunta valitsee edustajansa lähes kaikkiin korkeakoulun työryhmiin. Oppilaskunnalla on myös säännölliset tapaamiset korkeakoulun johdon kanssa.

## Laatujärjestelmän kehittäminen

Laatujärjestelmä vastaa sille asetettuihin tavoitteisiin palautejärjestelmän ja riskienhallinnan kautta. Tehtäväänsä se toteuttaa varmistamalla korkeakoulun strategian toteuttamisen. Tehtävän onnistumiseksi strategia, toimintasuunnitelmat ja vuosiraportit laaditaan prosessipohjaisesti. Laatujärjestelmän toimivuudesta kerätään palautetta joka vuosi yhteisten palveluiden palautekyselyllä, joka puretaan laatujärjestelmästä vastaavan suunnitteluyksikön itsearvioinnissa. Laatujärjestelmän toimintaa arvioidaan myös vuosittaisessa johdon itsearvioinnissa. Kuuden vuoden välein korkeakoulu osallistuu laatujärjestelmän auditointiin, jonka tulosten perusteella laaditaan parantamissuunnitelma. Esimerkiksi vuoden 2017 auditoinnissa parantamiskohteeksi valittiin opetuksen palautejärjestelmän uudistaminen osaamisperustaiseksi. Työelämäpalaute uudistettiin ensin ja muun muassa tästä uudistuksesta saatujen kokemuksen perusteella on vuonna 2022 uudistettu muu opetuksen palautejärjestelmä sekä opetuksen ja tutkintojen johtamisen arvioinnin kriteeristöt.

| **Vahvuudet** | **Kehittämiskohteet** |
|---|---|
| Laatujärjestelmän menettelyt ovat vakiintuneet ja niitä kehitetään. Laatujärjestelmän tuottamia tuloksia voidaan viedä käytäntöön | Henkilöstön (upseeristo) tiheä vaihtuvuus vaikuttaa siihen, että uudella henkilöstöllä ei välttämättä ole osaamista tai syvällistä ymmärrystä laatujärjestelmän toiminnasta |
| Henkilökunta ja opiskelijat osallistuvat toiminnan kehittämiseen palautejärjestelmän kautta | Tasa-arvo- ja yhdenvertaisuustoiminnan palautejärjestelmää tulee kehittää laajemman vastaajamäärän saavuttamiseksi |
| Koko henkilöstö osallistuu ainakin yhteen itsearviointiin vuodessa ja toimintayksiköittäin laaditaan seuraavan vuoden parantamissuunnitelma | Parantamissuunnitelmien laadintaa tulee kehittää siten, että suunnitelmien tavoitteet ovat saavutettavissa, konkretisoitavissa ja niiden toteutumista seurataan säännöllisemmin |
| Riskejä arvioidaan säännöllisesti eri näkökulmista, ja riskienhallintaan on kehittynyt pitkäjänteistä kulttuuria | Riskienhallinnan kokonaisuuden pelkistäminen ja helpottaminen esim. käyttöön otettavan RIPO-järjestelmän avulla, jotta riskit kyetään mitoittamaan ja suhteuttamaan koulun kannalta oikein |
| Opetuksen palautejärjestelmän uusiminen on saatu valmiiksi | Tutkimuksen palautejärjestelmän kehittäminen siten, että saatu laadullinen ja määrällinen palaute antaa mahdollisuuksia kehittää ja suunnata toimintaa |
| Sidosryhmiä ja kumppaneita on saatu mukaan toiminnan kehittämiseen esimerkkeinä laadunvarmistuksen ohjausryhmät ja prosessien kehittämisryhmät | Prosessien välisten rajapintojen ja vuorovaikutuksen parantaminen, erityisesti tutkimus- ja opetusprosessien välillä |

# 3.3 Laatujärjestelmän toimivuus ja kehittäminen

## - Auditointiryhmän arvio

### Laatujärjestelmä tunnistaa kehittämistarpeet

Laatujärjestelmää kehitetään systemaattisesti ja sen kehittämistarpeita tunnistetaan erinomaisesti toimintaympäristössä tapahtuvista muutoksista johtuen. Auditointivierailun perusteella Maanpuolustuskorkeakoulun laatujärjestelmä on toimiva kokonaisuus, joka palvelee strategian toteuttamista. Maanpuolustuskorkeakoulun laatujärjestelmä kattaa kaikki korkeakoulun perustehtävät. Perustehtävät toteutuvat selkeiden prosessien avulla, ja perustehtävien tavoitteiden saavuttamista arvioidaan vuosittain.

Laatujärjestelmän vahvuus on sen tiettyjen osa-alueiden pysyvyys, mikä auttaa kokonaisuuden toimimisessa henkilöstön urakierrosta huolimatta. Auditointihaastattelujen perusteella henkilöstö ja opiskelijat kokevat laatujärjestelmän systemaattiseksi ja selkeäksi. Maanpuolustuskorkeakoulussa laatujärjestelmä otetaan esimerkillisellä tavalla huomioon kaikessa toiminnassa. Maanpuolustuskorkeakoulu pystyy tunnistamaan laatujärjestelmänsä avulla kehittämistarpeensa ja kehittämään toimintaansa tavoitteellisesti.

### Riskienhallinta ja palautejärjestelmä varmistavat kehittämistarpeiden huomioinnin

Laatujärjestelmän osa-alueet (prosessityö, palautejärjestelmä, itsearviointi, riskienhallinta ja yhteiskehittäminen) toimivat kokonaisuutena ja niiden avulla tunnistetaan kehittämistarpeita. Auditointiryhmä antaa erityiskiitoksen palautejärjestelmän toimivuudesta. Palautetta kerätään aktiivisesti kaikilta, ja annettu palaute käsitellään laadunvarmistuksen ohjausryhmissä, aselajeittain sekä yhteisesti. Myös vastapalautteen antaminen ja saaminen on yleistä ja normeilla määriteltyä.

Auditointihaastatteluiden mukaan Maanpuolustuskorkeakoulun laatujärjestelmä toimii tarkasti ja se on vaikuttava. Laatujärjestelmän eri osa-alueet ovat hyvin määriteltyjä, ja ne näkyvät korkeakoulun kaikessa toiminnassa. Laatujärjestelmä on strategian toteuttamisen apuväline, ja siinä tehtävässä se onnistuu erinomaisesti.

Maanpuolustuskorkeakoulussa toimii aloitetoimikunta ja aloitteiden kokoamiseksi on olemassa aloitejärjestelmä. Käytössä on Puolustusvoimien yhteinen Altika-aloitetietokanta, jonka avulla on mahdollista tehdä konkreettisia kehittämisehdotuksia, joista parhaat palkitaan. Myös opiskelijoita kannustetaan aloitteisiin opiskelijoiden ideapankin avulla.

## Yhteisöä ja sidosryhmiä kuunnellaan laatujärjestelmän kehittämisessä

Maanpuolustuskorkeakoulun toimintaa leimaa systemaattisuus. Toimintaa kehitetään itsearviointien, palautejärjestelmän ja riskienhallinnan kautta. Auditointihaastatteluiden mukaan nopeasta urakierrosta ja saman koulutuksen suorittamisesta johtuen ongelmat havaitaan nopeasti ja niihin puututaan. Laadunvarmistuksen ohjausryhmät ovat tärkeä osa kokonaisuutta. Laatujärjestelmää kehitetään osana muun toiminnan kehittämistä.

Korkeakoulun strategiatyötä on tehty skenaarioanalyysiä käyttäen, missä on onnistuttu hienosti. Toimintaympäristön jatkuva analysointi ja trendien huomioiminen näkyy korkeakoulun toiminnassa. Esimerkiksi NATO-keskustelujen tuomiin muutoksiin ja kehittämistarpeisiin on tartuttu asianmukaisella tavalla, ja niitä on pystytty ennakoimaan hyvin.

Kattava palautejärjestelmä takaa laatukulttuurin osallistavuuden ja avoimuuden. Auditointihaastatteluiden mukaan annetulla palautteella on vaikutusta. Kun strategian toteutumista seurataan laatujärjestelmän avulla, yhteisön kokemukset vaikuttavat strategiseen johtamiseen. Lisäksi laatukulttuurin osallistavuutta ja avoimuutta lisää se, että henkilöstön ja opiskelijoiden edustus on mukana eri toimielimissä käsittelemässä laatuasioita. Täten vaikutusmahdollisuuksia on runsaasti ja laatutyöhön kannustetaan.

Auditointihaastatteluiden mukaan laatujärjestelmän keskeinen piirre on eri osapuolten kuuntelu. Henkilöstö, opiskelijat ja ulkoiset sidosryhmät, kuten puolustushaarojen johtajat ja alumnit, osallistuvat toiminnan kehittämiseen palautejärjestelmän ja osallistamisen kautta. Auditointihaastatteluiden mukaan virallisten opiskelijaedustusten lisäksi on olemassa myös toinen järjestelmä, jonka kautta opiskelijoiden ääni kuuluu: kurssijohtajien oppitunnit ja yksityiset keskustelut. Kurssijohtajia arvostetaan ja heille kerrotaan hallinnollisista ja opintojen rakenteellisista asioista. Maanpuolustuskorkeakoulun neuvottelukuntaa osallistetaan myös aktiivisesti toiminnan kehittämiseen.

# 3.4 Korkeakoulun esimerkit onnistuneista kehittämistoimista

## - Korkeakoulun itsearviointi

**Toimintojen kehittäminen prosessipohjaisiksi**

Laatujärjestelmän ja strategisen johtamisen kannalta merkittävin kehittäminen on liittynyt niiden välisen yhteyden vahvistamiseen. Yhteyttä on vahvistettu vaiheittain osana strategia- sekä toiminnan ja resurssien suunnittelun ja seurannan prosessia. Nykyään korkeakoulun strategiat ja toimintasuunnitelmat sekä raportit ovat prosessipohjaisia. Kukin prosessin omistaja vastaa oman prosessinsa strategian toteuttamisesta sekä prosessin strategian mukaisesta kehittämisestä. Prosessit luovat sekä korkeakoulun laatujärjestelmän että toiminnan ohjauksen perustan. Prosessit ovat selkeyttäneet korkeakoulun toiminnan suunnittelua ja seurantaa sekä vastuita toiminnassa. Nykyään prosessit näkyvät korkeakoulun kaikessa toiminnassa ja myös organisoitumisessa erilaisiin työryhmiin.

**Strategiatyö tuottaa ydinosaamista**

Strategiaprosessissa eräs merkittävimmistä kehittämistoimenpiteistä on ollut Venäjä-tutkimusalueen ja tutkimusryhmän perustaminen. Potentiaalinen tarve Venäjä-tutkimuksen vahvistamiselle havaittiin vuonna 2012 laadituissa skenaarioissa, joiden perusteella Venäjä-tutkimus on ollut yksi korkeakoulun tutkimustoiminnan painopisteistä sekä edellisellä (2015–2020) että nykyisellä (2020– 2025) strategiakaudella. Korkeakoulun johto hankki Puolustusvoimien johdon suostumuksen Venäjäryhmän perustamiselle, minkä jälkeen päästiin rekrytoimaan ensimmäiset tutkimushenkilöt. Tämän jälkeen perustettiin yhdessä Helsingin yliopiston kanssa apulaisprofessuuri. Perustamisen jälkeen ryhmän toimintaedellytyksiä on pyritty turvaamaan ja parantamaan, ja ryhmä on vakiinnuttanut toimintansa, tuottanut julkaisuja ja rakentanut verkostoa sekä kansallisesti että kansainvälisesti. Ryhmän järjestämä vuotuinen Venäjä-seminaari on kerännyt yhä laajemman osallistujajoukon kuulemaan ja keskustelemaan Venäjän kehityskuluista. Ryhmän asiantuntijat ovat olleet myös näkyviä kommentoijia mediassa.

**Opetuksen palautteet osaamisperustaiseksi auditoinnin perusteella**

Edellisen auditoinnin perusteella korkeakoulu päätti uudistaa opetuksen palautteensa osaamisperustaisiksi, ja työ aloitettiin työelämäpalautteesta, johon vastaavat noin 1,5 vuoden kuluttua valmistumisesta sekä opiskelijat että heidän esimiehensä. Samalla kehitettiin työelämäpalautteen tarkoitusta (korkeakoulun tärkein palaute, jossa työelämävastaavuuden rooli on keskeinen), analysointia ja käsittelytapaa. Kyselyssä pyydetään arvioimaan paitsi osaamisen tasoa että sen tärkeyttä työelämässä. Analysointivastuussa ovat Maanpuolustuskorkeakoulun tutkinto-osastojen lisäksi omien valmistuneidensa osalta puolustushaarat ja Rajavartiolaitos.

Palaute käsitellään laadunvarmistuksen kehittämisryhmässä, jossa puolustushaarat, Rajavartiolaitos ja tutkinto-osastot esittävät omat analyysinsä valmistuneiden osaamisen työelämävastaavuudesta. Ohjausryhmään kuuluu myös opiskelijaedustaja jokaiselta tutkintotasolta. Kyselyn ja sen analysoinnin ja käsittelyn uudistaminen on paitsi parantanut tietoisuutta koulutuksen työelämävastaavuudesta, myös kaikkien edellä lueteltujen tahojen ymmärrystä yhteisestä vastuusta tutkintojen kehittämisessä. Ennen uudistusta kehittämistoimia vaadittiin pääsääntöisesti vain Maanpuolustuskorkeakoululta. Nykyään puolustushaarat ja Rajavartiolaitos ymmärtävät, että heillä on yhtäläinen vastuu tutkintojen työelämävastaavuuden varmistamisesta ja kehittämisestä.

**Mediapoolilla rakennettu toimintaedellytykset asiantuntijuudelle**

Yhteiskunnallisen vaikuttamisen yhtenä keskeisenä kehittämistavoitteena on ollut korkeakoulun asiantuntijaroolin kasvattaminen. Tieteellisten seminaarien järjestämisen ja julkaisujen tekemisen lisäksi korkeakoulu päätti vahvistaa asiantuntijuuden hyödyntämistä perustamalla mediapoolin. Pooliin kuuluu ainelaitosten määrittämät asiantuntijat, joille järjestetään mediakoulutusta joka vuosi. Mediapooli on parantanut korkeakoulun asiantuntijoiden saatavuutta ja käyttöä mediassa merkittävällä tavalla. Viime vuosina Maanpuolustuskorkeakoulun näkyvyys mediassa on ollut korkeakoulun kokoon nähden jopa erinomaisella tasolla. Mediapooli palkittiin Puolustusvoimissa vuonna 2022 Vuoden viestintätekona. Pooliin toiminta parantaa Maanpuolustuskorkeakoulun näkyvyyttä ja tunnettavuutta sotatieteen asiantuntijana.

**Kestävyys ja vastuullisuus osaksi korkeakoulun toimintaa**

Kuluvalla strategiakaudella aloitettuina kehittämistoimenpiteinä, joiden lopulliset vaikutukset ovat vasta tulevina vuosina näkyvissä, mainittakoon korkeakoulun ympäristötyön aloittaminen osana vastuullisuuden ja kestävän kehityksen ohjelmaa. Ensimmäinen ympäristöohjelma laadittiin vuonna 2020, jolloin korkeakoulu myös liittyi WWF:n Green Office -ohjelmaan. Seuraavana vuonna WWF teki korkeakoululle tarkastuksen, jonka ansiosta Maanpuolustuskorkeakoululle myönnettiin Green Office -sertifikaatti. Sertifikaatti on voimassa kolme vuotta. Ympäristötyön tavoitteena on hiilijalanjäljen pienentäminen esimerkiksi energiankulutusta pienentämällä sekä mahdollistamalla ja parantamalla jätteiden lajittelua.

**Digipedagogiikan kehittäminen**

Digipedagogiikan kehittämiseen on panostettu kuluvalla strategiakaudella. Se on näkynyt muun muassa digipedagogiikkapalveluiden perustamisena ja sekä sotilasopetuslaitosten yhdessä järjestämien digiklinikoiden toteuttamisena. Toimintaa varten on myös kohdennettu resursseja ja se on ollut yksi Maanpuolustuskorkeakoulun digitalisaation edistämiskohteista.

**Opintohallintojärjestelmä Peppi selkeyttänyt toimintaa**

Opetuksen suunnittelu ja opintohallintojärjestelmä Pepin myötä opetuksen suunnittelun prosessit saadaan selkeämmäksi: nyt on yksi järjestelmä, jossa opetuksen suunnittelu toteutetaan opetussuunnitelman tasolta pedagogiseen käsikirjoitukseen ja opiskelijoiden henkilökohtaisiin

opintosuunnitelmiin. Samoin version hallinta on aikaisempaa luotettavampaa, koska kaikki työ tehdään järjestelmässä, ja viimeisin versio tuotteesta (esim. pedagoginen käsikirjoitus) on aina saatavilla. Myös vanhempiin versioihin voidaan palata tarvittaessa. Opetussuunnitelma voidaan ladata Pepistä opinto-oppaaksi.

**SM-tutkinnon tarkistaminen**

Tarkistettu sotatieteiden maisterin (SM) tutkinto mahdollistaa perustutkintojen osalta aikaisempaa paremmin hyväksi lukemisen muualla kuin MPKK:lla tai aikaisemmin hankitulla osaamisella. SM- tutkinnon valinnaisiin opintoihin on mahdollista sisällyttää muissa yliopistoissa tai korkeakouluissa suoritettuja opintoja, jos ne vain tukevat opiskelijan asiantuntijuuden kehittymistä oman pro gradun aiheen näkökulmasta. Tämä laajentaa opiskelijoiden osaamista ja oman alan asiantuntijuutta monitieteellisestä näkökulmasta ja lisää omalta osaltaan MPKK:n yhteiskunnallista vaikuttamista ja verkostoitumista muiden korkeakoulujen kanssa.

**Korona-ajan opetukset antoivat kehityssykäyksen etätyöskentelyyn ja opetukseen**

Puolustusvoimissa ja Maanpuolustuskorkeakoululla on otettu käyttöön etätyöskentely ja -opetus laajalti. Korona-aikana opetuksen ja etätyöskentelyn mahdollisuuksia on kehitetty merkittävästi. Käytännössä tämä on tapahtunut lisäämällä verkko-opetusta ja verkossa olevaa opetusmateriaalia, mitkä taasen mahdollistavat opetuksen joustavuuden.

# 4 Oppiva korkeakoulu: Vastuullisuus ja kestävä kehitys

## - 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**

- Maanpuolustuskorkeakoulu on hienosti tunnistanut kestävän kehityksen ja vastuullisuuden kehittämiskohteekseen.
- Maanpuolustuskorkeakoulussa on vahva tahtotila edistää kestävää kehitystä ja vastuullisuutta, ja johto on siihen sitoutunut.
- Vastuullisuus on osa upseerikasvatusta ja -eetosta, mikä mahdollistaa erinomaisesti vastuullisuustoiminnan kehittämisen. Upseerikasvatus luo vahvan perustan vastuullisuustoiminnalle.

**Kehittämissuositukset**

- Koko korkeakoulu tulee valjastaa läpileikkaavasti vastuullisuuteen ja kestävään kehitykseen ja tarjota konkreettista tekemistä siitä kaikille.
- Maanpuolustuskorkeakoulun tulee tunnistaa vastuullisuuden eri ulottuvuudet, joita ovat sosiaalinen, taloudellinen ja ympäristöllinen ulottuvuus, sekä hahmottaa kokonaisuus niiden kautta.
- Vastuullisuustoiminta tulee tehdä näkyväksi, kehittää sitä ja arvioida sen onnistumista.

# 4.1 Korkeakoulun valitsema arviointialue

## - Korkeakoulun itsearviointi

## OPPIVA KORKEAKOULU: VASTUULLISUUS JA KESTÄVÄ KEHITYS

MPKK on valinnut vastuullisuuden ja kestävän kehityksen Karvi-auditointiin liittyväksi vapaaehtoiseksi arviointikohteeksi. Vastuullisuus on määritetty MPKK:n strategiassa yhteiskunnallisen vaikuttamisen yhdeksi tavoitteeksi. Vastuullisuus on tunnistettu MPKK:n vastuullisuusohjelmassa laaja-alaiseksi ja kaikki pääprosessit läpäiseväksi toiminnaksi. Vastuullisuuden ja kestävän kehityksen teemat ovat kuitenkin suhteellisen nuoria Maanpuolustuskorkeakoulun organisaatiokulttuurissa.

Lähtökohtaisesti sodankäynti – ja myös sen harjoittelu – on ympäristöä vahingoittavaa ja tuhoavaa. Normaaliolojen toiminnassa pyrimme minimoimaan ympäristölle aiheutuvat vahingot. Kestävä kehitys on osa YK:n 2030 kestävän kehityksen agendaa, joka ohjaa myös Puolustusvoimien ympäristöohjelmaa. Siitä on tunnistettu ainakin seuraavat osa-alueet liittyviksi Maanpuolustuskorkeakouluun:

| **Tavoite** | **Merkitys tai osallisuus Maanpuolustuskorkeakoululle** |
|---|---|
| 2. Ei nälkää | Toimillamme vähennämme ruokahävikkiä ja vaikutamme ruokailutottumuksissa pienemmän hiilijalanjäljen tuotteisiin |
| 3. Terveyttä ja hyvinvointia | Terveellinen elämä ja hyvinvointi kaiken ikäisille. Vaikutamme Suomen nuorison liikuntatottumuksiin varusmiespalveluksen aikana<br>3.5 Tehostaa päihteiden, mukaan lukien huumeiden ja alkoholin, väärinkäytön ehkäisemistä ja hoitoa.<br>3.a Tukea Maailman terveysjärjestön (WHO) tupakoinnin torjunnan puitesopimuksen täytäntöönpanoa kaikissa maissa tarpeen mukaan |
| 4. Hyvä koulutus | Elinikäinen oppiminen, avoin, tasa-arvoinen ja laadukas koulutus.<br>4.7 Varmistaa vuoteen 2030 mennessä, että kaikki oppijat saavat kestävän kehityksen edistämiseen tarvittavat tiedot ja taidot esimerkiksi kestävää kehitystä ja kestäviä elämäntapoja, ihmisoikeuksia, sukupuolten tasa-arvoa, rauhan ja väkivallattomuuden kulttuurin edistämistä, maailmankansalaisuutta, kulttuurien monimuotoisuuden sekä kulttuurin osuutta kestävässä kehityksessä arvostavan koulutuksen kautta. |
| 5. Sukupuolten tasa-arvo | naisten ja tyttöjen oikeuksien ja mahdollisuuksien vahvistaminen. Naisten rekrytointi sotilasammattiin.<br>5.1 Lopettaa kaikenlainen naisiin ja tyttöihin kohdistuva syrjintä kaikkialla |
| 10. Eriarvoisuuden vähentäminen | Kasvatustehtävällämme vaikutamme Suomen nuorison asenteisiin yhtenäistämällä kansakuntaa ja vähentämällä eriarvoisuutta. Kaikki varusmiespalveluksen aloittavat ovat samanarvoisessa asemassa jatkovalintojen ja suoriutumisen suhteen.<br>10.3 Taata yhtäläiset mahdollisuudet ja vähentää eriarvoista kohtelua muun muassa poistamalla syrjinnän mahdollistavat lait, politiikat ja käytännöt sekä edistämällä asianmukaista lainsäädäntöä, politiikkoja ja toimenpiteitä |

| | |
|---|---|
| 12. Kestävät kaupungit ja yhteisöt | Vaikutamme opiskelijoiden ja henkilökuntamme asenteisiin kestävien valintojen puolesta. Pyrimme valitsemaan tuotteita ja palveluita, jotka ovat ympäristölle vähiten haitallisia.<br>12.3 Puolittaa vuoteen 2030 mennessä maailmanlaajuinen ruokajätteen määrä jälleenmyyjä- ja kuluttajatasolla sekä vähentää ruokahävikkiä tuotanto- ja jakeluketjuissa sadonkorjuun jälkeinen hävikki mukaan lukien.<br>12.5 Vähentää vuoteen 2030 mennessä merkittävästi jätteiden syntymistä ennaltaehkäisyn, kierrätyksen ja uudelleenkäytön keinoin.<br>12.8 Varmistaa vuoteen 2030 mennessä, että kestävästä kehityksestä ja luontoa suosivista elämäntavoista ollaan tietoisia kaikkialla |
| 16. Rauha, oikeudenmukaisuus ja hyvä hallinto | Instituutiovastuullisuus<br>16.7 Varmistaa joustava, kaikkia koskeva, osallistava ja edustava päätöksenteko kaikilla tasoilla.<br>16.6 Kehittää tehokkaita, vastuullisia ja läpinäkyviä instituutioita kaikilla tasoilla.<br>16.b Edistää ja panna täytäntöön syrjinnän vastaisia lakeja ja kestävän kehityksen käytäntöjä |
| 17. Yhteistyö ja kumppanuus | 17.15 Kunnioittaa kunkin maan poliittista liikkumisvaraa ja johtoa köyhyyden poistamiseen ja kestävään kehitykseen tähtäävän politiikan laatimisessa ja toteuttamisessa |

Taulukko 2: Kestävän kehityksen agendan merkitys ja osallisuus Maanpuolustuskorkeakoululle

Maanpuolustuskorkeakoulun strategian lisäksi vastuullisuus ja kestävä kehitys on nostettu toiminnan keskiöön laatimalla MPKK:n vastuullisuusohjelma vuonna 2020. Sen päämääränä on:

• tehdä Puolustusvoimien kestävän kehityksen ohjelman tavoitteet ja toimenpiteet tunnetuiksi sekä edistää niiden toteutumista
• tuoda esiin yhteiskunnan turvallisuutta ja vakautta lisäävien toimien merkitystä kestävälle kehitykselle
• edistää MPKK:n käytössä olevien tilojen ja käyttämien harjoitusalueiden ympäristönsuojelua
• kannustaa pohtimaan omien asenteiden ja valintojen merkitystä.
• Ohjelman toteutukseen ja kehittämiseen voi jokainen vaikuttaa muun muassa antamalla palautetta ja tekemällä aloitteita.

Vastuullisohjelma jakaantuu viiteen keskinäisriippuvaan osa-alueeseen:
• Opetus – syvällinen ymmärrys, aikaansa seuraavia osaajia
• Tutkimustoiminta, innovaatiot ja opinnäytetyöt – halu ennakoida, uuden tiedon tuottaminen
• Yhteiskunnallinen vaikuttaminen – verkottuminen, viestintä
• Puolustusvoimien ympäristöjärjestelmä – MPKK Green Campus
• Asenteet – yhteisen arvopohjan vahvistaminen

Strategiaan ja vastuullisuusohjelmaan määritettyjä vastuullisuuden ja kestävän kehityksen tavoitteita koordinoidaan erityisesti YVV-kehittämisryhmässä ja Green Campus-kehittämisryhmässä. Vastuullisuuden toteuttaminen tapahtuu vastuullisuusohjelman mukaisesti kaikissa pääprosesseissa, sekä monissa tukiprosesseissa. Tämän lisäksi kestävän kehityksen opetusta on toteutettu kaikilla tutkintotasoilla viime vuosina.

Käytännössä vastuullisuutta ja kestävää kehitystä on pyritty edistämään seuraavilla

toimenpiteillä:
• Tutkimus: kestävä kehitys on otettu huomioon osana puolustuskyvyn suunnittelua ja siihen liittyvää tutkimusta; tutkimusseminaarien ja työpajojen hyödyntäminen innovointiin
• Opetus: osaksi opetusta kaikilla tutkintotasoilla, täydennyskoulutuksessa ja kriisinhallintakoulutusta. Tavoitteena on tunnistaa Puolustusvoimien kestävää kehitystä ja vastuullisuutta tukevat hankkeet ja tehdä ne näkyväksi opiskelijoille
• Yhteiskunnallinen vaikuttavuus: asiantuntijoiden kautta tapahtuva yhteiskunnalliseen keskusteluun osallistuminen, verkostoituminen, sisäisen ja ulkoisen viestinnän hyödyntäminen
• Kampus: sitoutuminen WWF Green Officen kriteereihin, ympäristöjärjestelmän rakentaminen, hiilijalanjälki: matkustaminen ja kiinteistöt, asennekasvatus: henkilöstö ja opiskelijat

Korkeakoulun osalta vastuullisuus ja kestävä kehitys on tullut osaksi strategiaa ja toimintaa vasta viime vuosien aikana. Se on tunnistettu merkittäväksi kehityskuluksi yhteiskunnassa ja sellaiseksi, joka koskettaa myös Puolustusvoimia ja Maanpuolustuskorkeakoulua sen osana. Sen juurtuminen organisaatiokulttuuriin on kuitenkin vielä kesken ja etsii muotojaan. Korkeakoulu haluaa tämän auditoinnin yhteydessä saada näkemystä siitä, miten se voisi kehittää toimintatapoja, joilla vastuullisuus ja kestävä kehitys muodostaa entistä pysyvämmän ja vaikuttavamman jäljen organisaatiokulttuuriin.

Toiseksi korkeakoulu haluaa saada kokonaisarvion siitä, ovatko nyt käytössä olevat keinot asian edistämiseksi senkaltaisia, millä haluttuja vaikutuksia voitaisiin saada ja mihin asioihin korkeakoulun tulee panostaa lähivuosina asian kehittämiseksi.

| **Vahvuudet** | **Kehittämiskohteet** |
| --- | --- |
| Vastuullisuus ja kestävä kehitys on tunnistettu korkeakoulussa kehitettäväksi asiaksi strategiassa ja vastuullisuusohjelman laatimisella | Vastuullisuuden ja kestävän kehityksen käytänteiden ja ymmärryksen vakiintuminen on aluillaan. Tietoisuutta ja asian konkretisointia tulee lisätä opiskelijoille ja henkilöstölle |
| Kestävää kehitystä on opetettu eri tutkintotasoilla | Vastuullisuuden osuus tutkimuksen ja opetuksen sisällöissä on vielä vähäinen |
| Teeman ympärille on kyetty muodostamaan foorumeja, joilla sitä koordinoidaan ja kehitetään | Asian saama prioriteetti ei nouse riittävän korkealle käytännön arjessa ja johtamistilanteissa |
| | Toteutukseen ei ole varattu riittävästi resursseja, jolloin asian toteuttaminen jää oman toimen ohella ylitöinä tehtäväksi |

# 4.1 Vastuullisuus ja kestävä kehitys

## - Auditointiryhmän arvio

# Maanpuolustuskorkeakoulu on sitoutunut vastuullisuuden ja kestävän kehityksen edistämiseen

Maanpuolustuskorkeakoulu on valinnut vastuullisuuden ja kestävän kehityksen Oppiva korkeakoulu -osa-alueen arviointikohteeksi, mikä osoittaa korkeakoulun sitoutumisen vastuullisuuden ja kestävän kehityksen edistämiseen sekä tunnistanut vastuunsa siitä. Maanpuolustuskorkeakoulu on tunnistanut itsearvioinnissaan myös sen, että lähtökohtaisesti sodankäynti ja myös sen harjoittelu on ympäristöä vahingoittavaa ja tuhoavaa.

Maanpuolustuskorkeakoululla on vuonna 2020 valmistunut vastuullisuusohjelma, jossa vastuullisuus on tunnistettu laaja-alaiseksi ja kaikki pääprosessit läpäiseväksi toiminnaksi. Vastuullisuusohjelmassa on selkeitä ja hyviä tavoitteita. Vastuullisuusohjelmassa tavoitteena on tuoda esiin yhteiskunnan turvallisuutta ja vakautta lisäävien toimien merkitystä kestävälle kehitykselle sekä kannustaa pohtimaan henkilökohtaisten asenteiden ja valintojen merkitystä. Nämä tavoitteet sopivat hyvin Maanpuolustuskorkeakoululle korkeakoulun erityistehtävä huomioiden. Maanpuolustuskorkeakoulu saavuttaa myös välillisesti laajasti nuoria sukupolvia.

Auditointiryhmä pitää tärkeänä, että Maanpuolustuskorkeakoulu laatii vastuullisuuteen ja kestävään kehitykseen liittyen tavoitteita, jotka tuovat esiin sen vahvuuksia vastuullisuuteen ja kestävään kehitykseen liittyvien toimenpiteiden ja tietoisuuden edistämiseen. Oman toiminnan vaikutuspiirin, kuten omien rakennusten sekä oman toiminnan ja hankintojen, lisäksi korkeakoulun tulee pohtia, miten vastuullisuutta voi laajentaa ympäröivään yhteiskuntaan asennekasvatuksella ja esimerkin näyttämisellä.  Useissa haastatteluissa nostettiin esiin, että Maanpuolustuskorkeakoulun vaikutuspiirissä on kolmannes jokaisesta ikäluokasta ja tämä luo ainutlaatuisen mahdollisuuden asennekasvatukselle ja tietoisuuden lisäämiselle vuosiksi eteenpäin. On tärkeää, että Maanpuolustuskorkeakoulu on tarttumassa tähän mahdollisuuteen.

Vastuullisuuden ja kestävän kehityksen teemat ovat Maanpuolustuskorkeakoulun toimintakulttuurissa melko uusia. Auditointihaastatteluissa ilmeni, että korkeakoulun johto on sitoutunut vastuullisuuden ja kestävän kehityksen edistämiseen sekä omassa toiminnassaan että yhteiskunnassa laajemmin. Johto suhtautuu asiaan innostuneesti. Vastuullisuudesta ja kestävästä kehityksestä viestiminen ja sen mukaan toimiminen tulee nähdä myönteisenä, innostavana ja toiminnalle lisäarvoa tuovana asiana.

Maanpuolustuskorkeakoululle on tullut kannustusta vastuullisuuden ja kestävän kehityksen edistämiseksi valtiolta, Puolustusvoimilta ja Unifilta. Auditointihaastatteluissa opiskelijat ja henkilökunta toivat esille, että monilla opintonsa aloittavilla on jo sisäänrakennettu ymmärrys vastuullisuuden ja kestävän kehityksen merkityksestä erityisesti ympäristövastuullisuuden osalta.

## Vastuullisuus ja kestävä kehitys tulee nostaa läpileikkaavaksi teemaksi

Auditointihaastatteluissa ilmeni, että vastuullisuusohjelma ei ole vielä jalkautunut laajasti Maanpuolustuskorkeakouluun. Tähän kannattaa jatkossa kiinnittää erityistä huomiota osallistamalla koko korkeakouluyhteisö vastuullisuuden ja kestävän kehityksen toimien tunnistamiseen ja toteuttamiseen. Vastuullisuudesta tulee tehdä konkreettista tekemistä aloitekampanjan tai muiden kampanjoiden tai projektien avulla, jotta vastuullisuus ei jää liian etäälle arkitoiminnasta. Maanpuolustuskorkeakoulun vastuullisuusohjelman laatimisen jälkeen toimintaympäristössä on tapahtunut suuria muutoksia pandemian ja Venäjän hyökkäyssodan seurauksena. Tämän vuoksi on ymmärrettävää, että vastuullisuuden ja kestävän kehityksen edistäminen on viime vuosina jäänyt vähemmälle huomiolle.

Auditointiryhmä suosittelee, että jatkossa vastuullisuus ja kestävä kehitys integroidaan korkeakoulun arkitoimintaan nykyistä vahvemmin. Vastuullista ja kestävää kehitystä tulee tarkastella korkeakoulun kaikessa toiminnassa, koulutuksessa sekä tutkimuksessa ja nostaa nämä teemat toiminnan ytimeen niin pitkälle kuin mahdollista. Auditointiryhmä pitää tärkeänä, että korkeakoulun johto näyttää sitoutumistaan ja esimerkkiä vastuullisessa toiminnassa (walk the talk) myös ympäristöllisen vastuun osa-alueella.

Auditointihaastatteluissa tuli ilmi, että Maanpuolustuskorkeakoulu käyttää hankinnoissaan Hanselin puitesopimusta, jossa vastuullisuus on otettu huomioon. Auditointiryhmä suosittelee, että Maanpuolustuskorkeakoulu vaikuttaa aktiivisesti Hanselin toimintaan siinä, että vastuullisuus huomioitaisiin hankinnoissa jatkossa entistä vahvemmin. Maanpuolustuskorkeakoulu voisi olla tässä aktiivinen esimerkiksi Unifin ja Puolustusvoimien kautta.

Auditointihaastattelujen mukaan vastuullisuuden kolmesta ulottuvuudesta, yhteiskunnallinen, taloudellinen ja ympäristöllinen vastuu, Maanpuolustuskorkeakoulun toiminnassa painottuu yhteiskunnallinen vastuu. Korkeakoulu on ottanut askelia myös ympäristöllisen vastuun edistämisessä. Nuoret sukupolvet tuovat vahvasti ympäristövastuullista ajattelutapaa Maanpuolustuskorkeakouluun. Taloudellinen vastuu toteutuu lainsäädännön ja muiden virkamiessääntöjen noudattamisen myötä.

## Maanpuolustuskorkeakoulu on tunnistanut osallisuuttaan ja merkitystään YK:n kestävän kehityksen tavoitteisiin

Vastuullisuudessa ja kestävässä kehityksessä Maanpuolustuskorkeakoulu on tunnistanut osallisuutensa Yhdistyneiden kansakuntien (YK) 2030 kestävän kehityksen agendaan, jossa on 17

tavoitetta (SDGs). Tavoitteet kattavat vastuullisuuden kolme eri ulottuvuutta: taloudellinen, yhteiskunnallinen ja ympäristöllinen vastuu. Maanpuolustuskorkeakoulu on peilannut itsearviointiraportissa rooliaan näistä kahdeksaan tavoitteeseen, joita ovat: ei nälkää (SDG 2), terveyttä ja hyvinvointia (SDG 3), hyvä koulutus (SDG 4), sukupuolten tasa-arvo (SDG5), eriarvoisuuden vähentäminen (SDG 10), kestävät kaupungit ja yhteisöt (SDG 12), rauha, oikeudenmukaisuus ja hyvä hallinto (SDG 16) sekä yhteistyö ja kumppanuudet (SDG17). Osallisuuden ja merkityksen tunnistaminen on tehty itsearviointiraportissa huolellisesti ja tarkoituksenmukaisesti. Auditointihaastatteluiden mukaan YK:n tavoitteiden kautta kestävän kehityksen viestiminen sopii Maanpuolustuskorkeakoulun toimintatapaan.

Auditointiryhmä suosittelee, että vastuullisuustyön edetessä Maanpuolustuskorkeakoulun syventää tarkastelua osallisuudestaan ja merkityksestään kestävän kehityksen tavoitteisiin. Maanpuolustuskorkeakoulun tulee tarkastella osallisuutta ja merkitystä myös muihin toiminnan kannalta relevantteihin tavoitteisiin, joita ei ole vielä huomioitu. Tähän työhön tulee osallistaa koko korkeakouluyhteisö. Jokaista yhteisön jäsentä tulee kannustaa pohtimaan sekä korkeakoulun että oman toimintansa vaikutusta tavoitteisiin. Auditointihaastatteluiden mukaan yhteiskunnallinen vastuu on Maanpuolustuskorkeakoulun toiminnan ytimessä. Sen sijaan ympäristövastuullisuudessa Maanpuolustuskorkeakoulussa tehdään useita pieniä, irrallisia vastuullisuustekoja, joiden merkitystä jopa vähäteltiin. Vastuullisuuden ja kestävän kehityksen edistämisessä on tärkeää, että myös pienille toimenpiteille annetaan kiitosta ja arvostusta. Liian pieniä tai turhia vastuullisuustekoja ei ole, vaan ne muodostavat yhdessä tarvittavan kokonaisuuden.

## Maanpuolustuskorkeakoulun toimissa korostuu vahvasti yhteiskunnallinen vastuu

Auditointihaastattelujen perusteella Maanpuolustuskorkeakoulun vastuullisuudessa korostuu yhteiskunnallinen vastuu. Se sisältää vastuun itsestä ja omasta toiminnasta, joukosta, yhteisöstä eli veljes- ja sisarverkostosta sekä laajemmin yhteiskunnasta. Yhteiskunnallinen vastuu on sisäänrakennettuna upseerikasvatuksessa ja -eetoksessa ja Maanpuolustuskorkeakoulun johtamis- ja toimintamalleissa. Esimerkiksi rasismissa Maanpuolustuskorkeakoulussa on nollatoleranssi ja opiskelijoita pyritään kohtelemaan tasapuolisesti heidän taustastaan tai sukupuolestaan riippumatta.

Maanpuolustuskorkeakoulun tavoitteena on vaikuttaa kasvatustehtävällään Suomen nuorten asenteisiin yhtenäistämällä kansakuntaa ja vähentämällä eriarvoisuutta, millä on laaja merkitys koko yhteiskuntaan. Auditointiryhmä suosittelee, että korkeakoulu viestii tästä kasvatustehtävästään nykyistä laajemmin. Maanpuolustuskorkeakoulun profiloituminen vastuullisuuden edelläkävijänä nostaa myös vastuullisuusagendan uskottavuutta vakavana yhteiskunnallisena asiana.

# Jokaisella teolla on merkitystä

Ympäristöllinen vastuu laajentaa vastuullisuuskäsitteen myös vastuuksi yhteisestä planeetasta ja ympäristöstä. Ympäristöllisen vastuun saralla Maanpuolustuskorkeakoulu on laatinut ympäristöohjelman. Maanpuolustuskorkeakoulu toteuttaa World Wide Fund for Naturen (WWF) Green Office -ympäristöjärjestelmää. Lisäksi Maanpuolustuskorkeakoulu on sitoutunut Unifin vastuullisuusteeseihin. Tämä on hyvä alku. Auditointiryhmä suosittelee, että jatkossa Maanpuolustuskorkeakoulun syventää omaa ympäristöohjelmaansa osana laajempaa vastuullisuusohjelmaansa.

Ympäristöön liittyvistä YK:n kestävän kehityksen tavoitteista Maanpuolustuskorkeakoulu on tunnistanut osallisuutensa ja merkityksensä tavoitteeseen: kestävät kaupungit ja yhteisöt (SDG 12), jossa osallisuus ja merkitys kohdistuvat ruokahävikkiin, jätteen määrään ja käsittelyyn sekä kestäviin elämäntapoihin.

Auditointihaastatteluissa ilmeni, että Maanpuolustuskorkeakoululla on monia ympäristövastuullisia käytäntöjä, joista kaikkia ei ole tunnistettu tarpeeksi hyvin ympäristöohjelmassa tai vastuullisuusagendalla. Kestäviä käytäntöjä ovat esimerkiksi simulaatio-opetus, varusteista huolehtiminen ja niiden kunnostaminen, tarpeettoman matkustamisen välittäminen, matkustustavan valinta, mahdollisuus kasvisruokavalioon, kirjaston suosimat sähköiset julkaisut, saastumisen vähentäminen ampuma-alueilla ja maastossa sekä käytäntö, ettei ajoneuvoja tankata pohjavesialueilla eikä pilssivesiä päästetä mereen. Maanpuolustuskorkeakoululla onkin hyvä mahdollisuus tunnistaa osallisuutensa ja merkityksensä kestävän kehityksen tavoitteissa esimerkiksi puhtaaseen veteen ja sanitaatioon (SDG6), ilmastotoimiin (SDG 13), veden alaiseen elämään (SDG 14) sekä maanpäälliseen elämään (SDG15) ja asettaa näille alueille omat tavoitteet.

Auditointiryhmä suosittelee, että ympäristövastuullisuudessa kehitetään mahdollisimman pian toimia, joilla voidaan poimia niin kutsutut ”matalalla roikkuvat hedelmät” eli helposti saavutettavat kohteet ja viestiä niistä korkeakouluyhteisössä. Samalla nämä kannattaa liittää osaksi laajempaa ympäristötavoitetta. Nopeasti toteutettavia toimenpiteitä ovat esimerkiksi öljyllä lämpiävän saunan polttoaineen vaihtaminen tai saunan lämmittämisen rajoittaminen tiettyihin kellonaikoihin, jotta se ei ole turhaan päällä, kertakäyttökahvimukien ja muovimukien korvaaminen kestomukeilla, pullotetun veden korvaaminen vesijohtovedellä sekä valojen sammuttaminen huoneista, joissa ei oleskella. Vaikka tällaisten yksittäisten tekojen vaikutus ympäristöjalanjälkeen on verrattain pieni, se luo yhteisöön toimintakulttuuria, jossa ympäristövastuullisuuteen suhtaudutaan vakavasti ja jokaisen teoilla on merkitystä. Tällä voi parhaimmillaan olla vaikutusta yhteisön jäsenten hyvinvointiin, sillä ympäristöön liittyvät huolet ovat valtavirtaistuneet yhteiskunnassa erityisesti viime vuosien aikana.

# Ehdotuksia seuraaviksi kehittämisaskeleiksi

Auditointiryhmä suosittelee, että seuraavina askeleina vastuullisuuden ja kestävän kehityksen edistämisessä Maanpuolustuskorkeakoulu tunnistaa lähtötilanteensa kaikilla kolmella vastuullisuuden eri ulottuvuudella kooten olemassa olevat hyvät käytännöt yhteen, asettaa näille alueille tavoitteet ja välitavoitteet, laatii suunnitelman tavoitteiden saavuttamiseksi sekä seuraa sen edistymistä. Oman suoran toiminnan vaikutuspiiriin kohdistuvien toimien lisäksi huomiota tulee kiinnittää vielä nykyistä enemmän asennekasvatukseen ja tästä viestimiseen. Asennekasvatusta tehdään jo hyvin Maanpuolustuskorkeakoululla ja esimerkiksi ympäristöohjelmassa mainittu opiskelijoille teetettävä kulutustapamittari perehdyttämisen aikana on erinomainen aloite.

Auditointiryhmä kannustaa Maanpuolustuskorkeakoulua harkitsemaan, voidaanko ympäristövastuullisuuteen liittyvä asennekasvatus kytkeä vielä keskeisemmäksi osaksi upseerikoulutusta ja upseerieetosta, johon vastuu yhteisestä planeetasta sopisi hyvin. Auditointihaastatteluiden mukaan isänmaan puolustamiseen kuuluu myös Suomen luonnon ja ympäristön suojelu ja puolustaminen. Tällä voi olla laaja merkitys yhteiskunnallisessa muutoksessa. Maanpuolustuskorkeakoulu on erinomainen jalkauttamaan ja priorisoimiaan asioita omassa toiminnassaan. Auditointiryhmä suosittelee, että vastuullisuus ja kestävä kehitys priorisoidaan nykyistä korkeammalle korkeakoulun tavoitteenasetannassa ja kehityskeskusteluissa. Jokainen korkeakouluyhteisön jäsen tulee haastaa pohtimaan näitä asioita omassa toiminnassaan ja miettimään, mitä voi tehdä omassa roolissaan. Tämä lisäisi osallisuutta ja innostavuutta asian edistämisessä.

Auditointihaastatteluissa ilmeni, että Puolustusvoimissa tutkittavaksi alueeksi on tunnistettu toiminta post-fossiilisessa yhteiskunnassa. Vastuullisuuden nostamisessa laajemmin tutkimusagendalle on suurta yhteiskunnallista merkitystä asian ymmärryksen ja merkityksen valtavirtaistamisessa. Auditointiryhmä suositteleekin, että vastuullisuus ja kestävä kehitys huomioidaan nykyistä laajemmin myös tutkimuksessa. Uusi tutkimusalue voisi koskea esimerkiksi upseerikasvatuksen merkitystä vastuullisuuden edistämisessä yhteiskunnassa ja miten vaikutus voidaan maksimoida vastuullisuuden ja kestävän kehityksen edistämisessä. Toisaalta vastuullisuuden ja kestävään kehityksen näkökulmia voisi liittää myös muuhun Maanpuolustuskorkeakoulun ja muiden yliopistojen kanssa yhteistyössä tehtävään tutkimukseen. Tällöin korostuisi se, että vastuullisuus ja kestävä kehitys tulee integroida osaksi lähes kaikkea toimintaa eikä se ole muusta kehityksestä irrallinen kokonaisuus.

# 5 Vertaisoppimisen kuvaus

## - Korkeakoulun itsearviointi

## MONITIETEISYYDEN MERKITYS MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULULLE (Tulevaisuuden tutkimuskeskus, Turun yliopisto)

Maanpuolustuskorkeakoulun vertaisoppiminen liittyy arviointialueeseen 2 Vaikuttava ja uudistava korkeakoulu.

Keväällä 2021 päättyneessä tutkimuksen ulkoisessa arvioinnissa oli havaittu, että korkeakoulun tulevaisuuden tutkimuksen osaaminen ei ole riittävällä tasolla. Menneisyydessä varsin aktiivisten yhteyksien uudelleenvahvistamista Tulevaisuuden tutkimuskeskuksen kanssa pidettiin tässä yhteydessä tarpeellisena. Samalla syntyi ajatus siitä, että Tulevaisuuden tutkimuskeskus saattaisi olla myös sopiva vertaisoppimisen kumppani. Suhteessa vertaisoppimiseen tulevaisuuden tutkimusta pidettiin sotatieteitä muistuttavana omaleimaisena ja monitieteisenä tutkimusalueena.

Tulevaisuuden tutkimuskeskuksen kanssa pidettiin esitapaaminen 29.10.2021. Esitapaamisen tarkoitus oli vertaisoppimiskumppaneiden tutustuminen toisiinsa sekä vertaisoppimisen kohteen löytäminen.
Esitapaamisen jälkeen Tulevaisuuden tutkimuskeskuksen kanssa tarkennettiin kohteeksi monitieteisyyden merkitys kohdeorganisaation toiminnalle. Kumppanit laativat tämän jälkeen suunnitelman vertaisoppimisen toteuttamiseksi sekä itsearviointikysymykset.

Kumppanit jakoivat itsearviointiraportit toisilleen viikkoa ennen vertaisoppimistilaisuutta, joka pidettiin 11.2.2022. Koronarajoitusten vuoksi tilaisuus pidettiin Zoomilla. Tilaisuuden tavoitteena oli oppien ja oivallusten saaminen vertaisoppimisenprosessista ja jatkotoimenpiteistä sopiminen. Tilaisuuden luonne oli vapaamuotoinen ja keskusteleva.

Maanpuolustuskorkeakoulu sai Tulevaisuuden tutkimuskeskukselta erittäin monipuolista palautetta itsearviointiraporttinsa perusteella:
• Monitieteisyyden toteutumiselle on hallinnollisia ja organisaatiokulttuurisia esteitä.
• Omien tutkimusmenetelmien vähyys: omien ja muiden tieteenalojen menetelmien yhdisteleminen ratkaisuna ensi vaiheessa.
• Holistinen ja monitieteinen suuntautuminen huomioitava henkilöstön rekrytoinnissa.
• Monitieteisyys on pitkäjänteinen ja moniulotteinen prosessi. Se on muun muassa lähestymistapa, toimintakulttuurinen kysymys ja vaatii sinnikkyyttä, monitieteisyyden linssin tietoista valintaa ja siihen sitoutumista.
• On tärkeää ymmärtää, että oma tieteenala voi kehittyä monitieteisen tutkimushankkeen avulla: yhden tieteenalan kehittäminen ja monitieteisyys eivät ole toisilleen vastakkaisia tavoitteita.
• Tutkimuksen vaikuttavuus: on kiinnitettävä huomiota siihen, miten voidaan edistää

tutkimuksen tai tutkimuksien johtopäätösten viemistä päätöksentekoon. Toimenpidesuosituksien esittäminen voisi olla hyvä tapa.
• Opetuksella voi edistää monitieteisyyden kehittymistä.

Itsearvioinnin ja vertaisoppimistilaisuuden perusteella tehtiin seuraavia havaintoja omaa toimintaa koskien:

• Yhteinen toimintaympäristö kannustaa holistiseen ajatteluun.
• Laaja-alainen koulutuspaletti kaikille opiskelijoille (annetaan eväät monitieteiseen ajatteluun).
• Luontainen monitieteisyys perustuu monissa tapauksissa emotieteiden erilaisuuteen.
• Tutkimuksen selkeät prosessit ja toiminnan suunnitelmallisuus.
• Sotatieteet toimintakenttänä on kiinnostava yhteistyökumppaneiden kannalta.
• Poikkitieteellisen keskustelun puute.
• Tutkimuksen pirstaleisuus (pienet, yksin toteutetut tutkimustehtävät eivät mahdollista monitieteisyyttä).
• ”Monotutkimuskulttuuri” (ei monitieteinen tutkimuskulttuuri).
• Omien sotatieteiden tieteenalojen nuoruus tai vakiintumattomuus.
• Yhteisen sotatieteellisen tieteenfilosofian puute.

Korkeakoulun tavoitteet vertaisoppimiselle täyttyivät yli odotusten ja samalla vahvistivat, tukivat ja laajensivat keväällä 2021 päättyneen tutkimuksen ulkoisen arvioinnin tuloksia.

| **Oman organisaation hyvät käytännöt** | **Kumppaniorganisaation hyvät käytännöt** |
|---|---|
| Luontainen monitieteisyys perustuu monissa tapauksissa emotieteiden erilaisuuteen | Joustava organisoituminen monitieteisiin hankkeisiin |
| Tutkimuksen selkeät prosessit ja toiminnan suunnitelmallisuus | Suunnitelmallinen ja tavoitteellinen profiilin nosto ja kehittäminen: seurauksena oman tieteenfilosofian ja menetelmien kehittyminen sekä arvostuksen nousu |
| Vakaa rahoitus, ei tarvetta ”juosta tulospisteiden perässä” | Monitieteisyyttä tukevat toimintatavat: kehittämispäivät kaksi kertaa vuodessa. Monitieteisen linssin valinta tutkimushankkeissa ja poikkitieteellisen keskustelun käyminen tutkimushankkeiden alussa ja aikana |
| Laaja-alainen koulutuspaletti kaikille opiskelijoille (annetaan eväät monitieteiseen ajatteluun) | Politiikka- ja toimenpidesuositusten antaminen tutkimuksissa |
| | Monitieteisyyden kehittäminen opetuksessa |

**Miten vertaiskumppanin hyviä käytäntöjä aiotaan hyödyntää:**

• MPKK käynnistää monitieteisiä tutkimushankkeita.
• Poikkitieteellistä keskustelua lisätään esimerkiksi sotatieteiden päivillä ja tutkimustoiminnan kehittämisseminaareissa.
• Monitieteisyys opetuksessa: ilmiöpohjaisia opinnäyteseminaareja kokeillaan poikkitieteellisen keskustelun aikaansaamiseksi.
• Seuraavalla strategiakaudella sotatieteiden tieteenfilosofisen pohjan ja menetelmien kehittäminen asetetaan julkilausutuksi tavoitteeksi.
• Harkitaan: toimenpidesuositusten antaminen tutkimustulosten perusteella

## Auditointiryhmän arvio

Maanpuolustuskorkeakoulu valitsi Turun yliopiston Tulevaisuuden tutkimuskeskuksen vertaisoppimisen kumppaniksi ja aiheeksi monitieteisyyden merkityksestä kohdeorganisaation toiminnalle. Maanpuolustuskorkeakoulu on tunnistanut, että sen tulevaisuuden tutkimuksen osaaminen ei ole vielä riittävällä tasolla ja tätä osa-aluetta tulee vahvistaa. Asia oli noussut esiin myös tutkimuksen ulkoisessa arvioinnissa, joka päättyi keväällä 2021.

Auditointihaastatteluiden mukaan Maanpuolustuskorkeakoulu on laatinut strategiatyössään erilaisia tulevaisuusskenaarioita, joista yhdessä esimerkiksi pandemia ja turvallisuuspoliittiset ongelmat Euroopassa sekä NATOon liittyminen oli huomioitu. Tältä osin ja strategian tasolla auditointiryhmä näkee tulevaisuuden skenaarioiden luonnin onnistuneena.

Maanpuolustuskorkeakoulun ratkaisu tulevaisuuden tutkimuksen osaamisen parantamiseen oli käynnistää vertaisoppimisyhteistyö Tulevaisuuden tutkimuskeskuksen kanssa. Auditointiryhmä pitää yhteistyökumppanin valintaa oivaltavana. Tavoitteena on ollut oppia ja omaksua toisen organisaation hyviä käytäntöjä. Yhteistyön kohteeksi valittiin monitieteellisyyden merkitys kohdeorganisaation toiminnalle. Auditointiryhmä pitää teemavalintaa onnistuneena ja näkee, että monitieteellisyyden kehittäminen tuo lisäarvoa sotatieteelle ja -taidolle.

Itsearviointiraporttinsa perusteella Maanpuolustuskorkeakoulu sai yhteistapaamisessa Tulevaisuuden tutkimuskeskuksen kanssa toimintansa kehittämisen kannalta hyödyllistä palautetta. Vertaisarvioinnissa todettiin muun muassa monitieteellisyyden merkitys ja poikkitieteellisyyden puute, joille on hallinnollisia ja organisatorisia esteitä. Lisäksi todettiin kehityskohteina esimerkiksi ”monotutkimuskulttuuri” ja sotatieteellisen tieteenfilosofian puute sekä tarve huomioida holistinen ja monitieteinen suhtautuminen henkilöstön rekrytoinnissa. Näihin tulee jatkossa kiinnittää huomiota. Maanpuolustuskorkeakoulu on tunnistanut vertaiskumppanin hyviä käytäntöjä, joita se aikoo jatkossa hyödyntää, kuten ilmiöpohjaiset opinnäyteseminaarit, monitieteelliset tutkimushankkeet ja poikkitieteellisen keskustelun lisääminen.

Maanpuolustuskorkeakoulu tulee huomioimaan vertaisoppimisessa tunnistetut puutteet ja korjaustoimenpiteet seuraavalla strategiakaudella. Auditointiryhmä antaa kiitosta sille, että Maanpuolustuskorkeakoulu on avoin kehittämiselle ja toteaa, että lähestymistapa on hyvin kannatettava ja yllättävän epäkonservatiivinen.

# 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.