

POLIISIAMMATTIKORKEAKOULUN AUDITOINTI

Authors **Vesa Taatila, Samuli Kaikkonen, Katri Ojasalo, Riitta Paalanen, Sirpa Moitus & Hilla Vuori Poliisiammattikorkeakoulun itsearviointi (toim.) Marika Puputti & Tuire Salmi-Hiltunen**

Year of publication **2024**, FINEEC publications **8:2024**

Language **Finnish**

ISBN **978-952-206-842-2**

2.3 Uudistumista edistävä toimintakulttuuri

- HEI's self-assessment

Strategia ja linjaukset kannustavat tutkivaan ja kokeilevaan toimintatapaan

[Polamkin strategia ja ydinprosessien linjaukset](#) rohkaisevat tutkivaan työotteeseen ja kokeilukulttuuriin. Henkilöstösuunnitelma linjaa toimintatavaksemme valmentavan johtamisen, jota tuemme esimerkiksi henkilöstökoulutuksella.

TKI-hankkeemme tukevat kokeiluja sekä tuottavat ratkaisuja ja uutta tietoa. Valtaosa hankkeistamme on ulkoisesti rahoitettuja ja niissä on mukana runsaasti kumppaneita.

Olemme kuvanneet ja ottaneet käyttöön Polamkin TKI-palvelukonseptin. Sen vaiheet ovat

1. tiedonkeruu (projekti-ideat)
2. ideapankin päivitys kvartaaleittain
3. toteutuksen ja aiheiden valinta (idea voidaan toteuttaa opinnäytetyönä, opiskelijaprojektina, TKI-projektina, palvelutoimintana tai näiden yhdistelmänä)
4. viestintä (julkaisut ja muut tulokset sekä tulosten tiivistäminen jatkokäyttöön).

[Projekti-idealomakettamme](#) ei vielä tunneta riittävästi Polamkissa, poliisissa ja muiden yhteistyökumppanien keskuudessa. Projekti-ideoiden keruun tehostaminen on kehittämiskohteemme.

Asiantuntijamme seuraavat vastuualueensa kehitystä. He osallistuvat sisäisen turvallisuuden ja korkeakoulutuksen kansallisiin ja kansainvälisiin verkostoihin, seminaareihin, koulutustilaisuuksiin

ja muihin tapahtumiin. Uutta tietoa kerryttävät myös henkilökierrot ja asiantuntijavaihdot sekä muu osaamisen kehittäminen. Projektityöskentely ja yhteisopettajuus tukevat ryhmässä oppimista ja osaamisen jakamista.

Moniammatillinen yhteistyö tukee uudistumista

Yhteisöllisyys on yksi koulutustoimintamme periaatteista. Laadimme yhdessä henkilöstömme ja opiskelijoidemme kanssa [Polamk-yhteisön etiketin](#) vuorovaikutuksemme tueksi. Henkilöstö- ja opiskelijakyselyiden tulosten perusteella yhteisöllisyys on hyvällä tasolla.

Vahvistamme avoimuutta ja tuemme osallistumista suunnitelmallisesti. Hyödynnämme toiminnassa fasilitointimenetelmiä ja avoimia sähköisiä työskentelyalustoja. Tarjoamme mahdollisuuksia ja työkaluja monitasoiselle vaikuttamiselle ja osallistumiselle. Henkilöstön tyytyväisyys valmistelun avoimuuteen on henkilöstöbarometrin tulosten perusteella kasvussa, joskin kehitettävää on edelleen.

Toimijoiden tehtävät kuvataan ohjesäännössä ja sitä tarkentavissa osaamisalueiden työjärjestyksissä. Tavoitteemme on vahvistaa yhteisopettajuutta ja jaettua pedagogista johtajuutta. Opetussuunnitelmatyö on organisoitu siten, että se tukee jokaisen osallistumista ja moniammatillista yhteistyötä. Tiimirajat ylittävä yhteisopettajuus ja jaettu pedagoginen johtajuus on vielä uutta, ja toimintatavat ovat muotoutumassa (katso [5](#)).

Työryhmä- ja verkostotyöskentely kokoaa asiantuntijat yhteen ja luo uutta. Työryhmissämme on mukana myös opiskelija- ja työelämäedustajia. Henkilöstömme työskentelee turvallisuus- ja korkeakoulunäkökulmia käsittelevissä kansallisissa ja kansainvälisissä ryhmissä ja verkostoissa, jotka edistävät sisäistä turvallisuutta, poliisitoimintaa, korkeakoulutusta, tutkimusta ja kriisinhallintaa. Yhteiskehittämisen muotoja ovat muun muassa

- TKI-hankkeet
- oppimisympäristön kehittämisprojektit, esimerkiksi [harjoitusalueen digitaalinen kaksonen](#)
- kumppanuustoiminta, esimerkiksi Scottish Institute for Policing Research (SIPR) ja Master Networkin kanssa
- [poliisihistorian vaaliminen](#)
- valmius- ja varautumisharjoitukset.

Järjestämme säännöllisesti opetuksen kehittämisspäivän, jota Opetuksen kehittämisryhmä (Opeke) koordinoi. Kehittämisspäivän järjestämisvastuu kiertää koulutuksen johdon sekä opetuksen ja TKI-osaamisalueiden välillä. Ohjelma rakentuu ajankohtaisteemojen, asiantuntijapuheenvuorojen sekä kokemusten ja hyvien käytäntöjen jakamiselle. Kehittämisspäivistä on muodostunut Polamkin asiantuntijoiden yhteistoimintapäivä.

Muista korkeakouluista poiketen Polamkin alumnit ovat lähellä. Alumnit ovat tärkeitä kumppaneitamme. Opintohallintajärjestelmissämme on poliisissa työskentelevien koulutustiedot. Tavoitamme valtaosan meiltä valmistuneista opiskelijoista poliisihallinnon intranetin ja sisäisten viestintäkanavien kautta. Yhteistyömuotojamme alumniemme kanssa ovat esimerkiksi

- temaattiset verkostot (esimerkiksi valintakoehaastattelijat, harjoittelun ohjaajat, rekrytointiyhdyshenkilöt, täydennyskoulutuksen yhdyshenkilöt)
- osaamisen kehittäminen (täydennyskoulutukset)
- koulutussisältöjen arviointi ja kehittäminen (seurantapäivät, työpajat, työryhmät)
- alumnit luennoitsijoina ja kouluttajina.

Kumppanuusverkosto on toiminnan ja oppimisen voimavara

Polamkin perustehtävä ja strategia ohjaavat kumppanuuksiamme. Muodostamme kumppanuuksia roolimme mukaisesti myös valtion ja poliisihallinnon ohjauksessa.

Jäsennämme [kumppanimme](#)

- asiakkaisiin
- palveluntuottajiin
- julkisyhteisöihin
- koulutus- ja tutkimusyhteisöihin
- verkostoihin.

Ohjesäännön mukaisesti johtoryhmä käsittelee strategiset kumppanuudet ja sidosryhmäyhteistyön. Laadimme ja testasimme kansainvälisten kumppanuuksien arviointia koskevan kriteeristön, minkä tuloksena olemme kehittäneet kumppanitoimintaa muutaman toimijan kanssa. Esimerkiksi [Sisekaitseakadeemian](#) kanssa kumppanuusyhteistyö on tiivistä. Seuraamme ja arvioimme yhteistoimintaa säännöllisesti. Yhteistyösopimusten arviointi on käynnissä.

Vahvuudet

Tutkiva ja kokeileva työote on kirjattu Polamkin strategiaan ja linjauksiin.

TKI-toiminta on kokoomme nähden monipuolista.

Hyödynnämme laajasti verkostoja.

Tiedonjakamisen ja yhteiskehittämisen foorumeita on vakiinnutettu osaksi TKI-toimintaamme.

Yhteisöllisyys on voimavaramme, jota ylläpidämme ja vahvistamme.

Kehittämiskohteet

Jaetun pedagogisen johtajuuden ja yhteisopettajuuden toimintatapoja ja rooleja on selkeytettävä.

Valmentavaa johtamisotetta on vahvistettava edelleen.

Projekti-ideoiden keruuta on tehostettava.

Kumppanuudet on kytkettävä nykyistä tiiviimmin perustehtävään ja strategiaan.

Alumnitoimintamme tavoitteet on määriteltävä.

2.3 Uudistumista edistävä toimintakulttuuri

- Assessment of the audit team

Johtamisjärjestelmä antaa vapautta, mutta vaatii henkilökohtaista aktiivisuutta

Poliisiammattikorkeakoulun johtamisjärjestelmä ja toimintakulttuuri pyrkivät tukemaan luovaa ilmapiiriä ja tarjoamaan henkilöstölle mahdollisuuksia kokeiluihin kumppaneiden kanssa. Auditointivierailun perusteella kokeilut perustuvat kuitenkin enemmän yksilöiden aktiivisuuteen kuin systemaattiseen toimintatapaan. Kokeiluihin ei erikseen kannusteta, mutta jos sellaisia esittää, niitä ei myöskään kielletä.

Poliisiammattikorkeakoulun rooli yhden hallinnonalan erikoiskorkeakouluna erottaa sen suurimmasta osasta muita suomalaisia korkeakouluja. Haastatteluissa korostettiin Poliisiammattikorkeakoulun tärkeää roolia ja vaikuttamismahdollisuuksia poliisityön arvopohjan kehittäjänä. Auditointivierailulla ilmeni, että Poliisiammattikorkeakoulun kehittämisessä tasapainoillaan kahden roolin välillä: yhtäältä poliisihallinnon yksikkönä ja toisaalta korkeakouluna. Haastatteluiden perusteella toimintakulttuuri perustuu ensisijaisesti koulutustehtävän laadukkaaseen toteutukseen ja koulutustoiminnan jatkuvaan kehittämiseen, mikä muodostaa vahvan yhteisöllisen kokemuksen.

Kokeilukulttuuria ja toiminnan vaikuttavuutta olisi mahdollista vahvistaa lähentämällä koulutus- ja TKI-toimintaa toisiinsa. Käytännössä tämä vaatii selkeämmin TKI-painotteisella profililla tehtäviä henkilöstökrytointeja sekä TKI-toiminnasta kiinnostuneiden opetushenkilöstön johdonmukaista tukemista opetuksen ja TKI-toiminnan integroinnissa.

Auditointihaastatteluiden perusteella Poliisiammattikorkeakoulun organisaatiomuutos 1.1.2024 alkaen antaa hyvät mahdollisuudet vahvistaa omaleimaista ja yhteisöllistä toimintakulttuuria toiminnan eri osa-alueilla. Koulutuksen ja TKI-toiminnan välisten toiminnallisten yhteyksien vahvistaminen sekä Poliisiammattikorkeakoulun ja muiden poliisiorganisaatioiden yhteistyön suunniteltu tiivistäminen vaikuttaa auditointiryhmän mukaan perustellulta etenemissuunnalta.

Toimintakulttuuria kehitetään monipuolisten verkostojen avulla

Poliisiammattikorkeakoulu on määritellyt selkeitä toimintatapoja henkilöstön ja opiskelijoiden osaamisen hyödyntämiseen. Auditointivierailun perusteella niiden käytäntöön vienti on kuitenkin vielä kesken. Poliisiammattikorkeakoululla ja Pelastusopistolla ei ole nähtävissä systemaattista, koko henkilöstöä ja opiskelijoita verkostoitumaan ohjaavaa toimintamallia.

Opiskelijahaastattelussa ja henkilöstön työpajoissa nousi vahvasti esille tarve näiden kahden organisaation henkilöstön ja opiskelijoiden nykyistä tiiviimmälle verkostoitumiselle, koska kenttätehtävissä poliisi ja pelastusalan henkilöstö toimivat joka tapauksessa yhteistyössä. Moniulotteisella yhteistyöllä organisaatioiden kesken olisi mahdollista vaikuttaa molempien alojen toimintakulttuurin kehittymiseen. Auditointiryhmä suosittelee vahvistamaan yhteistä uudistumista edistävää toimintakulttuuria Poliisiammattikorkeakoulun ja Pelastusopiston henkilöstön ja opiskelijoiden kesken.

Poliisiammattikorkeakoulun on poikkeuksellisen helppo pitää yhteyttä alumneihinsa, koska merkittävä enemmistö työllistyy poliisiorganisaatioon. Korkeakoululla on laaja-alaista yhteistyötä alumniensa kanssa, mutta haastatteluiden perusteella alumnit ja sidosryhmät eivät tunnista omaa alumnistatustaan. He eivät myöskään koe osallistuvansa alumnitoimintaan muulla tavoin

kuin osallistumalla jatko- ja täydennyskoulutuksiin. Poliisiammattikorkeakoulun olisi mahdollista vahvistaa kehittämistoimintansa vaikuttavuutta lisäämällä alumni-yhteyksiä myös TKI-toimintaan. Auditointiryhmä suosittelee Poliisiammattikorkeakoulua asettamaan alumnitoiminnalle tavoitteet, vahvistamaan alumniviestintää, selkeyttämään alumneille tarjottavia palveluita sekä hyödyntämään alumneja systemaattisesti toimintansa kehittämisessä.

Poliisiammattikorkeakoulun Toimintakäsikirja määrittelee selkeät suuntaviivat sidosryhmäsuhteiden ja yhteistyöverkostojen hallintaan ja uudistamiseen. Toimintakäsikirjassa esitetty jäsenyys Poliisiammattikorkeakoulun strategisista kumppanuuksista on hyvä käytäntö.

Poliisiammattikorkeakoulun yhteistyö kansallisten ja kansainvälisten verkostojen kanssa tukee toiminnan kehittämistä. Poliisiammattikorkeakoululla on toimivat yhteistyöverkostot toimintansa kehittämiseen sekä kotimaisten turvallisuusorganisaatioiden että alan ulkomaisten toimijoiden kanssa. Yhteistyön osana on myös tehty aktiivisesti uudistumista mahdollistavaa kehittämis- ja kokeilutyötä. Hyviä esimerkkejä ovat pitkään jatkunut kansallinen Poliisin, Tullin ja Rajavartiolaitoksen PTR-koulutusyhteistyö sekä yhteistyön tiivistyminen ja kahdenväliset sopimukset Maanpuolustuskorkeakoulun ja Pelastusopiston kanssa. Tärkeä yhteiskumppani Poliisiammattikorkeakoululle on Viron Sisekaitseakadeemia, jonka kanssa on toteutettu perustoimintaa koskevia benchmarking- ja kehittämishankkeita sekä yhteisiä Twinning-hankkeita kolmansiin maihin. Samoin ammattikorkeakoulu on mukana Euroopan unionin lainvalvontakoulutusviraston (CEPOL) ja Kriisinhallintakeskuksen (CMC Finland) toiminnassa. Monialainen verkostoyhteistyö on selkeästi yksi Poliisiammattikorkeakoulun vahvuuksista.

Haastatteluiden perusteella kansainvälisessä ja kotimaaisessa yhteistyössä olisi kuitenkin edelleen merkittävää kehittämispotentiaalia sekä henkilöstö- ja opiskelijavaihtojen lisäämiseksi että aiempaa konkreettisempien oppimis- ja TKI-hankkeiden toteuttamiseksi. Auditointiryhmä suosittelee Poliisiammattikorkeakoulua vahvistamaan yhteistyö- ja kehittämisverkostojaan poliisialan kansainvälisten korkeakoulujen kanssa sekä kansallisten toimijoiden kanssa muilla hallinnonaloilla.