

# MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULUN AUDITOINTI

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

Auditointivuosi **2023**, Karvin julkaisu **18:2023**

Kieli **Suomi**

ISBN **978-952-206-795-1 pdf**

## 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 sisäämpumasimulaattori (SAS).

Uusia opetusmenetelmiä ja -ratkaisuja tuodaan opettajien tietoon esimerkiksi sotilasopetuslaitosten opettajien opintokokonaisuudessa (SLOK), sotilasopetuslaitosten (MPKK, puolustushaara-, aselaji- ja toimialakoulut) yhteistyössä järjestämässä 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 kehittämiseksi, 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**

Tohtoriohjelmassa ja SM VIR-koulutusohjelmassa (viranomaisyhteistyö) olevat Puolustusvoimien ulkopuoliset henkilöt lisäävät verkostoja muualle yhteiskuntaan

Yhteisprofessorit ja dosentit edistävät muiden yliopistojen akateemisten hyvien käytänteiden omaksumista

Mentoritoiminta Puolustusvoimissa palveleista ja palvelevista henkilöistä voimavarana

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

MPKK:n matala organisaatorakenne 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

#### **Kehittämiskohteet**

Vahva suunnitelmallisuuden perustuva organisaatiokulttuuri jäykistää rakenteita ja heikentää osin uudistumiskykyä

Sotapelaamista ja harjoituksia muiden yhteiskunnan toimijoiden kanssa tulisi lisätä

Mentoritoiminnan ja -henkilöstön ulottaminen laajalaisemmin yhteiskunnan eri toimijoihin

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 organisaatorakenteen 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. Kehittämiseksi 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 kuulumisen 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 tohtorihjelmassa ja viranomaisyhteistyön koulutusohjelmassa yhteistyötahot ovat konkreettisesti mukana myös koulutuksen toteuttamisessa. Koulutusohjelmien yhteistyötahot laajentavat samalla verkostoja muualle yhteiskuntaan.

Maanpuolustuskorkeakoulussa tehdään kansainvälistä yhteistyötä NATO:n Science and Technology Organizationin (STO) puitteissa, NATO:n Global Programin avulla sekä European Defence Agency (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.