

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**

3.1 Laatu järjestelmän hyödyntäminen strategisessa johtamisessa

- HEI's self-assessment



Kuva 2. Poliisiammattikorkeakoulun laatujärjestelmä perustuu jatkuvaan kehittämiseen.

Laadunhallinta on osa kaikkea toimintaamme, ei erillinen toimintatapa

Laatujärjestelmämme perustuu PDCA-malliin (suunnittele, toteuta, arvioi, kehitä). Se jäsentää toimintatapamme ja varmistaa, että tietojohtoisuus ja jatkuva kehittäminen kytkeytyvät kaikkeen toimintaamme.

Yhteisöllisesti valmisteltu ja verkossa avoimesti nähtävissä oleva laatupolitiikkamme kuvaa laatujärjestelmän periaatteen, tavoitteet ja vastuut. Polamkin strategian painopisteet ovat myös laadunhallinnan tavoitteitamme. Pedagogiset ja TKI-linjaukset tuovat strategian ydinprosessien tasolle, mikä kirkastaa kokonaisuutta ja yhteistä suuntaa.

Poliisilla on koko poliisiorganisaatiota koskeva yhteinen strategia. Polamkin strategia ja ydinprosessien linjaukset tukevat poliisin strategian toteutumista.

Strategian toteuttamisessa keskeisiä prosesseja ovat

- tulosohjaus
- toimintasuunnittelu ja -seuranta
- opetussuunnitelmatyö
- tutkimus- ja kehittämisprojektien suunnittelu ja ennakkoarviointi.

Strategia, linjaukset, toimintaohjeet ja -kuvaukset sisältyvät kaikille avoimeen [Toimintakäsikirjaamme](#).

Organisaatiomme uudistuu vuoden 2024 alussa

Projektiryhmät selvittivät nykyisen organisaatiomme (kuva 3) kehittämistarpeita vuosina 2019 ja 2023.

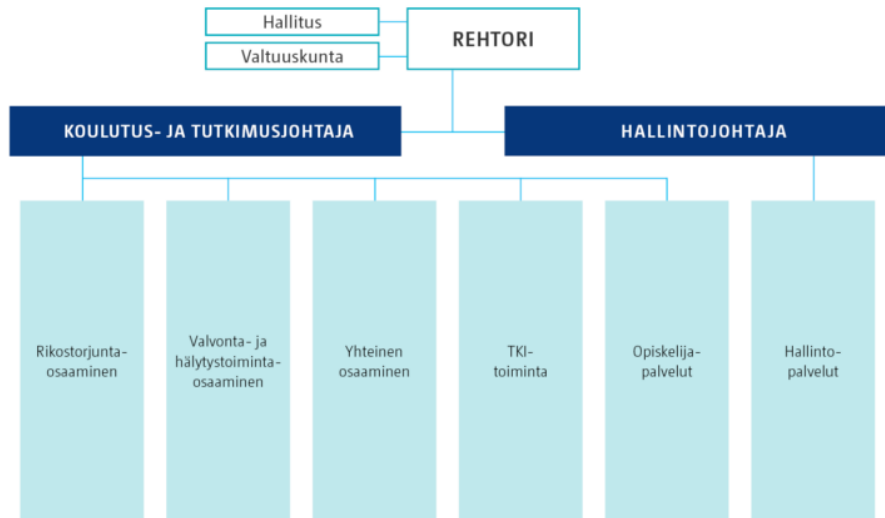


Kuva 3. Nykyinen organisaatiomme.

Uudistuksen tavoitteena on

- selkeyttää johtamisjärjestelmää, rooleja ja vastuita
- vahvistaa koulutuksen ja TKI-toiminnan työelämäläheisyyttä
- selventää koulutusrakenteita poliisiyksiköiden suuntaan
- syventää koulutuksen ja TKI-toiminnan integraatiota.

Selvitysten pohjalta laadimme uuden rakenteen (kuva 4), jonka Polamkin hallitus hyväksyi kesäkuussa 2023.



Kuva 4. Organisaatiomme 1.1.2024 alkaen.

Datan analysointia ja hyödyntämistä on kehitettävä

Seuraamme ja arvioimme toimintaamme monipuolisilla menetelmillä ja kannustamme antamaan palautetta (katso [1.3](#) ja [3.3](#)). Haluaisimme seurata nykyistä paremmin esimerkiksi opintojen etenemistä, mutta nykyiset tietojärjestelmäratkaisumme eivät tue sitä. Tunnuslukuraportointi on vielä pääosin manuaalista. Tarkoituksemme on parantaa koulutuksen raportointia samalla, kun vaihdamme opintohallintajärjestelmämme. Tekoälyn käyttö tiedon analysoinnin ja koostamisen tukena kiinnostaa ja edellyttää perehtymistä.

Tietojärjestelmien kehittämishankkeet ovat vaativia toimintamme edellyttämän korkean tietoturvan ja tietosuojan vuoksi. Lisähaasteita tuovat käytössämme olevat kaksi toisistaan erillistä tietoverkkoa sekä tietohallintopalveluiden resurssipula ja tuottajien määrä (Valtori, POL IT ja Polamkin tietohallinto).

Strategiset tavoitteet ohjaavat toimintaa ja opetussuunnitelmatyötä

Johto on sitoutunut laatujärjestelmän mukaiseen toimintaan. Olemme kehittäneet esihenkilötyötä viime vuosina johtamiskoulutuksilla.

Käsitlemme strategisia tavoitteitamme yhdessä säännöllisesti esimerkiksi

- henkilökohtaisissa ja ryhmissä käytävissä tavoite- ja kehityskeskusteluissa
- moniammatillisessa työryhmätyöskentelyssä
- opintojaksojen toteutussuunnittelussa
- säännöllisissä tilaisuuksissa, kuten henkilöstöiltapäivissä, opetuksen kehittämispäivissä ja osaamisaluepalaverissa.

Strategisen johtamisen tukena ovat yhteisölliset työtavat, poliisin yhteinen intranet ja henkilöstölle avoimet sähköiset työtilat. Olemme siirtyneet pääosin sähköiseen asioiden käsittelyyn ja hallintaan. Työtilat ovat rakentuneet ja muuttuneet vuosien kuluessa, mikä tekee tiedon löytämisestä välillä hankalaa. Alustojen käytettävyys ja esimerkiksi hakutoimintojen parantaminen ovatkin kehittämiskohteitamme.

Vahvuudet

Strategiassa, linjauksissa ja laatupolitiikassa on tiivis yhtenäinen rakenne.

PDCA-malli tukee ydintoimintoja, jatkuvaa kehittämistä ja tietojohtoisuutta.

Toimintakäsikirja on kaikille avoin ja avautuu molemmista käytössämme olevista tietoverkoista.

Sähköinen asiankäsittely ja sähköiset työtilat tukevat yhteisöllistä työskentelyä ja avoimuutta.

Laatujärjestelmä tuottaa runsaasti tietoa johtamisen tueksi.

Kehittämiskohteet

Strategiatyötä on kehitettävä yhteistyössä Poliisihallituksen, korkeakouluyhteisön ja muiden kumppanien kanssa.

Sähköisten työtilojen käytettävyyttä on parannettava.

Tunnuslukujen tavoiteasetantaa on selkeytettävä ja saadun tiedon hyödyntämistä vahvistettava.

Tunnuslukujen raportointia on automatisoitava toimintamme reunaehdot huomioiden.

Ammattikorkeakouluroolimme edellyttämiin tietojärjestelmätarpeisiin on haettava määrätietoisesti ratkaisuja.

3.1 Laatujärjestelmän hyödyntäminen strategisessa johtamisessa

- Assessment of the audit team

Poliisiammattikorkeakoulun vahva ja yhteinen strateginen tahtotila kiteytyy Toimintakäsikirjaan

Poliisiammattikorkeakoulun strateginen asema perustuu sen ainutlaatuiseen tehtävään ja rooliin osana poliisihallintoa. Ammattikorkeakoulun strategia kytkeytyy selkeästi koko hallinnonalan toimintaan. Poliisin yhteinen tilannekuva välittyy Poliisiammattikorkeakoulun toiminnanohjausjärjestelmän sekä palautekulttuurin kautta niin henkilöstölle kuin opiskelijoillekin. Auditointiryhmän mukaan käynnissä oleva Poliisiammattikorkeakoulun organisaatiouudistus mahdollistaa jatkossa aiempaa vahvemman strategisen ohjauksen.

Poliisiammattikorkeakoulun laatujärjestelmän periaatteet, tavoitteet ja vastuut muodostavat korkeakoululle toimivan laatupolitiikan. Laatupolitiikka on julkinen. Jatkuvan kehittämisen tavoitteisiin perustuvan laatujärjestelmän hyvänä käytänteenä on Toimintakäsikirja, joka on saatavilla avoimesti verkossa. Toimintakäsikirja luo yhteisen perustan laatutyölle.

Haastatteluiden perusteella Toimintakäsikirja ohjaa selkeästi henkilöstön toimintaa. Opiskelijoiden keskuudessa Toimintakäsikirjaa ei vielä tunneta laajasti. Auditointiryhmä suosittelee pohtimaan, missä määrin opiskelijoiden tulisi tuntea Toimintakäsikirjassa kuvatut yhteiset toimintatavat ja tarvittaessa varmistamaan, että käsikirja tulee opiskelijoille tutuksi.

Poliisihallitus ohjaa Poliisiammattikorkeakoulun toimintaa

Poliisihallituksen ohjaus ja tavoiteasetanta ovat keskeisessä roolissa Poliisiammattikorkeakoulun strategisessa johtamisessa. Organisaatioiden välillä on selkeä prosessi, jolla varmistetaan Poliisihallituksessa määriteltyjen painopisteiden siirtyminen Poliisiammattikorkeakoulun tehtäviksi ja tavoitteiksi. Prosessi perustuu nykyisellään konkreettisiin ja määrällisesti mitattavissa oleviin tavoitteisiin. Haastatteluissa nousi esille tarve keskittyä enenevästi toiminnan vaikuttavuuteen, jonka mittaaminen nykyisillä mittareilla on haastavaa. Auditointiryhmä suosittelee Poliisiammattikorkeakoulua käymään keskustelua Poliisihallituksen kanssa mahdollisuudesta kehittää mittareita toiminnan vaikuttavuuden seurantaan.

Auditointihaastatteluiden perusteella yhteydet Poliisiammattikorkeakoulun ja Poliisihallituksen välillä toimivat pääsääntöisesti hyvin, mutta mitä konkreettisemmasta toiminnasta on kyse, sitä enemmän molemmat osapuolet kokevat, että ohjauksessa on kehittämistarpeita. Auditointiryhmä suosittelee Poliisihallitusta ja Poliisiammattikorkeakoulua kehittämään avointa tiedonkulkua ja viestintää, jotta tieto siirtyy ketterästi kaikille sitä tarvitseville tahoille niin Poliisiammattikorkeakoulussa kuin Poliisihallituksessakin.

Palautejärjestelmien tuottama tieto tukee Poliisiammattikorkeakoulun strategista johtamista

Laatujärjestelmää ja sen tuottamaa tietoa hyödynnetään systemaattisesti Poliisiammattikorkeakoulun strategisessa johtamisessa. Järjestelmä tukee Poliisiammattikorkeakoulun profilia, perustehtäviä koskevien tavoitteiden saavuttamista sekä strategian toteuttamista.

Tietoa laatujärjestelmän toiminnan tueksi kerätään erittäin laajasti keskeisiltä sidosryhmiltä. Esimerkkejä tällaisista menettelyistä ovat opiskelijapalautejärjestelmä, opiskelijoiden ja johdon yhteistyökokoukset, verkossa olevat palautekanavat, useat sisäiset työryhmät sekä yhteistyö valtuuskunnan, Poliisihallituksen ja muiden yhteistyökumppaneiden kanssa. Lisäksi Poliisihallitus tuottaa säännöllisesti Poliisiammattikorkeakoulun toiminnan kehittämistä tukevia arviointeja, kuten arvion poliisikoulutuksen tilasta, joita käsitellään korkeakoulun johtoryhmässä ja henkilöstön kesken. Monitasoinen yhteistyö laatujärjestelmän kehittämisessä on yksi Poliisiammattikorkeakoulun vahvuuksista.

Tiedon keruun ja hyödyntämisen pullonkaulana on kuitenkin toimivien sähköisten järjestelmien puute. Poliisiammattikorkeakoululla onkin auditoinnin perusteella akuutti tarve uudistaa johtamisen tietojärjestelmiään. Haasteena on, että poliisihallinnon osana

Poliisiammattikorkeakoulun salassa pidettävän tiedon ja korkean tietoturvan vaatimukset ovat selvästi eri tasolla kuin muilla korkeakouluilla. Samoin haasteena on Poliisiammattikorkeakoulun tietojärjestelmien kytkeytyminen hallinnonalan yleiseen tietojärjestelmäkehitykseen. Auditointiryhmä suosittelee Poliisiammattikorkeakoulua luomaan ja toteuttamaan selkeän tiekartan johtamisen tietojärjestelmien kehittämiseksi.

Poliisiammattikorkeakoululla ja Pelastusopistolla on mahdollisuuksia vahvempaan strategiseen yhteistyöhön

Moniviranomaisnäkökulma ja sisäisen turvallisuuden näkökulma ovat auditointivierailun perusteella tärkeitä Poliisiammattikorkeakoulua ja Pelastusopistoa yhdistäviä tekijöitä, jotka luovat hyvän perustan yhteistyön kehittämiseksi. Lisäksi molemmat ovat sisäministeriön ohjauksessa olevia koulutusorganisaatioita, joista valmistuneet tekevät tiivistä yhteistyötä kenttätehtävissä. Pelastusalan päällystötutkinnon (AMK) ohjaus näyttää auditointiryhmälle kuitenkin monimutkaiselta, koska Pelastusopistoa ohjaa sisäministeriön pelastusosasto ja Poliisiammattikorkeakoululla on vastuu pelastusalan päällystötutkintojen myöntämisestä. Vastuunotto tutkinnosta ja sen laadusta ei haastatteluiden ja työpajojen perusteella näy riittävästi opiskelijoille ja henkilökunnalle. Auditointiryhmä suosittelee selkeyttämään pelastusalan päällystötutkinnon ohjaukseen ja kehittämiseen liittyviä vastuita.

Pelastusopiston ja Poliisiammattikorkeakoulun yhteistoiminnassa noudatetaan lainsäädännöllistä perustaa, ohjausmekanismia, vastuita ja vuonna 2016 sisäministeriön ohjauksessa sovittuja yhteistoiminnan periaatteita. Poliisiammattikorkeakoulun ja Pelastusopiston yhteistyösopimuksen päivittäminen tarjoaisi hyvän mahdollisuuden pelastusalan päällystötutkinnon (AMK) ohjauksen ja kehittämisen vastuiden kirkastamiseen. Nykyinen sopimus olisi perusteltua läpikäydä nyt, kun yhteisestä toiminnasta on saatu kokemusta ja kehittämistarpeet ovat selkiytyneet.

Hallituksen rooli ilmenee lähinnä hallinnollisena

Poliisiammattikorkeakoulun hallituksen keskeiseksi tehtäväksi on määritelty Poliisiammattikorkeakoulun toiminnan kehittäminen. Hallituksella on myös muita lakisääteisiä tehtäviä, kuten tutkintokoulutusten opetussuunnitelmien hyväksyminen ja oikaisuvaatimusten käsittely. Auditointivierailulla hallituksen rooli ilmeni lähinnä hallinnollisena ja lakisääteisenä toimijana. Merkittävä osa hallituksen kokousajasta näyttää kuluvan rutiininomaisiin hallinnollisiin päätöksiin.

Auditointiryhmän näkemyksen mukaan Poliisiammattikorkeakoulun hallituksessa tulisi käsitellä nykyistä enemmän laatujärjestelmän tuottamaa tietoa yhteisen strategisen tilannekuvan selkeyttämiseksi ja yhteisen kehittämissuunnan määrittelemiseksi. Auditointiryhmä suosittelee, että ammattikorkeakoulun hallituksessa vahvistetaan tietoperusteista strategista ja toiminnan kehittämistä tukevaa keskustelua.

Strategian vaikuttavuus henkilöstön toimintaan on vielä kesken

Auditointivierailun perusteella sekä Poliisiammattikorkeakoulun että pelastusalan päällystötutkinnon henkilöstö tunnistaa työnsä yhteyden strategiaan tavoitteisiin. Henkilöstön tunnistamat strategiset painotukset ovat kuitenkin rajatut. Molemmissa organisaatioissa koulutustehtävään liittyvät strategiset tavoitteet ovat henkilöstölle selvästi tutumpia kuin TKI-tehtävään liittyvät tavoitteet. Poliisiammattikorkeakoulun tuntiopettajien yhteys strategiaan tavoitteisiin on päätoimista henkilöstöä vähäisempää. Pelastusalan päällystötutkinnon henkilöstön yhteys Pelastusopiston strategiaan tavoitteisiin on vahvaa, mutta Poliisiammattikorkeakoulun tavoitteisiin heikompaa. Voimassa olevan yhteistyösopimuksen mukaan pelastusalan päällystötutkinto (AMK) -koulutuksessa noudatetaan Pelastusopiston strategisia asiakirjoja ja menettelyohjeita.

Auditointiryhmä suosittelee vahvistamaan strategisten tavoitteiden näkyvyyttä ja niihin sitoutumista koko henkilöstön keskuudessa. Tähän voitaisiin päästä esimerkiksi vahvistamalla kehityskeskustelujen strategista osuutta sekä käymällä säännöllisiä ylimmän johdon vetämiä strategiaa ja sen seurantaan liittyviä pienryhmäkeskusteluita henkilöstön kanssa.