

# 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**

## 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 kehittämis ehdotuksia, 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.