

Paavo Okko • Helena Immonen
Seppo Kolehmainen • Kirsi Levä
Milja Seppälä • Matti Kajaste
Kirsi Mustonen

Maanpuolustuskorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän auditointi

KORKEAKOULUJEN
ARVIOINTINEUVOSTON
JULKAISUJA

2:2011

ISBN 978-952-206-167-6 (painettu)

ISBN 978-952-206-168-3 (pdf)

ISSN 1457-3121

Julkaisija: Korkeakoulujen arviointineuvosto

Kansi: Juha Ilonen

Layout: Pikseri Julkaisupalvelut

Tammerprint Oy

Tampere 2011

Esipuhe

Korkeakoulujen arviointineuvosto toteuttaa vuoteen 2011 mennessä kaikkien suomalaisten korkeakoulujen laadunvarmistusjärjestelmien auditoinnit. Keskeinen tavoite on tukea korkeakouluja niiden kehittäessä laadunvarmistusjärjestelmiään vastaamaan eurooppalaisen laadunvarmistuksen periaatteita¹ ja osoittaa, että Suomessa toimii pätevä ja johdonmukainen kansallinen ja korkeakoulutasoinen laadunvarmistus. Auditointien yksi tavoite on siten myös vaikuttaa suomalaisten korkeakoulujen kilpailukykyyn globaaleilla koulutusmarkkinoilla. Kansallisena tavoitteena on koota ja välittää laadunvarmistuksen hyviä käytänteitä, edistää niiden leviämistä korkeakoululaitoksessa ja siten kehittää korkeakoulutusta kokonaisuudessaan.

Laadunvarmistuksen auditoinnin lähtökohtana on suomalaiseen arviointikäytäntöön jo vahvaksi perinteeksi muodostunut kehittävä arviointi, minkä myös korkeakoulut itse ovat todenneet omaa toimintaansa ja autonomiaansa tukevaksi. Menetelmän perustana on luottamus korkeakoulun omaan vastuuseen toimintansa laadusta. Korkeakoulu päättää itse laadunvarmistusjärjestelmästään, auditoinnissa arvioidaan sen tarkoituksenmukaisuus: kattavuus, toimivuus ja vaikuttavuus.

Auditointimallin kehittämisvaihe toteutettiin vuosina 2005–2007. Marraskuussa 2007 Korkeakoulujen arviointineuvosto julkaisi auditointikäsikirjan toisen laitoksen², jossa on määritelty auditoinnin tavoitteet, kohteet, menetelmät, kriteerit ja seuraamukset. Käsikirja seuraa aikaisemman käsikirjan yleisiä periaatteita ja menettelytapoja, mutta siihen tehtiin joitakin tarkennuksia ja täsmentäviä muutoksia korkeakouluilta ja auditioijilta kerätyn palautteen sekä arviointineuvoston omien kokemusten perusteella. Palautetta kerätään myös jatkossa kaikilta auditointeihin osallistuneilta, ja noin kolmen vuoden kuluttua auditoinnista järjestetään auditoiduille korkeakouluille seuranta- ja kehittämisseminaari. Ensimmäisinä arvioitujen korkeakoulujen kohdalla auditointin kuuden vuoden voimassaolojakso on kulumassa loppuun. Vuoden 2010 lopulla Korkeakoulujen arviointineuvosto hyväksyi siksi auditointien toisen kierroksen menetelmän.

¹ Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area. European Association for Quality Assurance in Higher Education. Helsinki: Multiprint. (http://www.enqa.eu/pubs_esg.lasso)

² Korkeakoulujen laadunvarmistusjärjestelmien auditointi. Auditointikäsikirja vuosille 2008–2011. Korkeakoulujen arviointineuvoston julkaisuja 7:2007.

Korkeakouluilta saatujen palautteiden ja auditointiraporttien mukaan auditoinnit ovat selvästi vauhdittaneet laadunvarmistusjärjestelmien systemaattista kehittämistä ja menettelytapoja. Laadunvarmistus näyttää sekä tuottaneen väli-
neitä korkeakoulujen sisäiseen johtamiseen että ohjanneen korkeakouluja kehittämään toimintojaan kokonaisuutena. Voidaan hyvin sanoa, että auditointi-
prosessit ja julkinen raportointi korkeakoulujen järjestelmistä ovat lisänneet ja
syventäneet laatua koskevaa keskustelua ja korkeakoulujen sekä niiden sidos-
ryhmien välistä vuorovaikutusta.

Vastuu arviointitiedon hyödyntämisestä ja soveltamisesta on korkeakou-
lulla itsellään, ja jo suoritettut auditoinnit osoittavat, että menetelmä toimii
tuon vastuun täyttämistä edistävästi. Korkeakoulujen arviointineuvoston puo-
lesta esitän parhaimmat kiitokset Maanpuolustuskorkeakoululle osallistumi-
sesta auditointiin. Kiitokset myös auditointiryhmän jäsenille asiantuntevasta ja
sitoutuneesta työstä.

Riitta Pyykkö, professori

Korkeakoulujen arviointineuvoston puheenjohtaja

Sisällys

Auditointiryhmä	7
1 Auditoinnin tavoitteet ja kohteet	10
1.1 Auditoinnin tavoitteet	10
1.2 Auditoinnin kohteet	10
2 Auditointiprosessi	12
2.1 Auditointisopimus	12
2.2 Auditointiaineisto	12
2.3 Auditointivierailu	13
2.4 Auditointiraportin tuottaminen ja rakenne	14
3 Maanpuolustuskorkeakoulu ja sen laadunvarmistusjärjestelmä	15
3.1 Organisaation rakenne ja hallinto	15
3.2 Laadunvarmistusjärjestelmä	17
4 Auditointitulokset	19
4.1 Korkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän tavoitteiden, toimintojen, toimijoiden sekä vastuiden määrittely ja dokumentaatio	19
4.2 Korkeakoulun perustehtävien laadunvarmistuksen kattavuus ja vaikuttavuus	24
4.2.1 Tutkintotavoitteinen koulutus	24
4.2.2 Tutkimus	30
4.2.3 Yhteiskunnallinen vuorovaikutus ja vaikuttavuus	34
4.2.4 Tuki- ja palvelutoiminnot	38
4.2.5 Henkilöstön rekrytointi ja kehittäminen	41
4.3 Laadunvarmistusjärjestelmän kytkeytyminen johtamiseen ja toiminnanohjaukseen	44
4.4 Korkeakoulun henkilökunnan, opiskelijoiden ja ulkoisten sidosryhmien osallistuminen laadunvarmistukseen	47
4.5 Laadunvarmistusjärjestelmän tuottaman tiedon tarkoituksenmukaisuus ja saatavuus	50
4.5.1 Laadunvarmistusjärjestelmän tuottaman tiedon tarkoituksenmukaisuus ja saatavuus korkeakoulun sisällä	50
4.5.2 Laadunvarmistusjärjestelmän tuottaman tiedon tarkoituksenmukaisuus ja saatavuus korkeakoulun ulkoisten sidosryhmien näkökulmasta	53
4.6 Laadunvarmistusjärjestelmän toiminnan seuranta, arviointi ja jatkuva kehittäminen	55
4.7 Laadunvarmistusjärjestelmän kokonaisuus	57

5	Johtopäätökset	61
5.1	Laadunvarmistusjärjestelmän vahvuudet ja hyvät käytänteet	61
5.2	Kehittämissuositukset	62
5.3	Auditointiryhmän kokonaisarvio Maanpuolustuskorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmästä	63
5.4	Korkeakoulujen arviointineuvoston päätös auditoinnin lopputuloksesta	63

Liitteet

1:	Auditointivierailun ohjelma	64
2:	Auditoinnissa käytettävät kriteerit	65

Auditointiryhmä

Puheenjohtaja

Professori emeritus **Paavo Okko** toimi kansantaloustieteen professorina Turun kauppakorkeakoulussa vuosina 1998–2007. Hän väitteli kauppatieteiden tohtoriksi vuonna 1979 aluetaloutta koskevasta aiheesta. Arviointitehtäviin hän on osallistunut seuraavasti: Korkeakoulujen arviointineuvoston asettaman kauppatieteiden ja liiketalouden korkeakoulutuksen arvioinnin johtoryhmän jäsen (2002–2003), Suomen Akatemian suorittaman liiketoimintaosaamisen tutkimuksen arvioinnin johtoryhmän puheenjohtaja (2004), Helsingin kaupungin tietokeskuksen kaupunkitutkimuksen arviointi (2003), Tampereen yliopiston tutkimuksen arviointi (2004), Helsingin taloustieteellisen tutkimuskeskuksen (HECER) arviointi (2006), Suomen Pankin Talouden näkymät -raportin arviointi (2007), Korkeakoulujen arviointineuvoston asettaman Suomen yliopistokeskusten arviointiryhmän jäsen (2008), Suomen innovaatiostrategian arviointiryhmän jäsen (2009) ja valtioneuvoston kanslian asettaman talousneuvoston arviointiryhmän jäsen (2009). Lisäksi hän on osallistunut useisiin kauppatieteellisten koulutusohjelmien arviointitehtäviin Virossa vuosina 2001–2008. Hänellä on ollut luottamustehtäviä mm. Turun kauppakorkeakoulun vararehtorina (1999–2006), Suomen Akatemian kulttuurin ja yhteiskunnan tutkimuksen toimikunnan jäsenenä (1998–2003) sekä valtiovarainministeriön taloustieteellisen neuvoston jäsenenä (2001–2007). Paavo Okko on toiminut myös Oulun yliopiston laadunvarmistusjärjestelmän auditointiryhmän puheenjohtajana.

Varapuheenjohtaja

Elintarviketieteiden lisensiaatti **Helena Immonen** toimii Helsingin yliopiston laatuasiantuntijana. Hänen päätehtävinään ovat laadunhallintajärjestelmän kehittäminen sekä laatuopetuksen ja prosessityöskentelyn ohjaaminen. Hän on aiemmin toiminut Helsingin yliopiston elintarvike-ekonomian yliassistenttina (koulutus- ja tutkimusalueena laatujohtaminen sekä tuotekehityksen koordinointi ja johtaminen), HK:lla tuotekehityspäällikkönä ja Suomen Akatemian nuorempana tutkijana. Hän on pitänyt laadunhallinnan kursseja, ohjannut useita laadunhallintaan liittyviä pro gradu -tutkielmia ja tehnyt alan tutkimustyötä sekä osallistunut aktiivisesti opetuksen kehittämiseen ja toiminut mm. tiedekuntaneuvoston, tiedekunnan opetuksen kehittämistoimi-

kunnan ja laitoksen johtoryhmän jäsenenä sekä elintarvikealan PD-lautakunnan puheenjohtajana. Helena Immonen on toiminut vierailevana luennoitsijana useissa korkeakouluissa. Hän on myös toiminut Laatukeskuksen järjestämän Suomen laatupalkintokilpailun arviointiryhmän jäsenenä (1998 ja 2001) sekä pääarvioijana vuonna 2004. Helena Immonen on toiminut myös Oulun yliopiston laadunvarmistusjärjestelmän auditointiryhmän jäsenenä.

Jäsenet

Oikeustieteen lisensiaatti **Seppo Kolehmainen** toimii poliisijohtajana Poliisihallituksessa. 31.12.2010 asti hän toimi Poliisiammattikorkeakoulun rehtorina. Kolehmainen on suorittanut myös valtiotieteiden maisterin sekä kasvatustieteiden maisterin tutkinnot. Lisäksi hän on suorittanut poliisipäällystön (AMK) ja poliisipäällystön virkatutkinnot. Aiemmin Kolehmainen on toiminut mm. sisäasiainministeriön poliisiosastolla koulutuspäällikkönä sekä ylikomisariona. Hänellä on lisäksi kokemusta poliisin päällystön, alipäällystön ja miehistön tehtävistä liikkuvassa poliisissa sekä Helsingin poliisilaitoksessa 16 vuoden ajalta. Poliisiammattikorkeakoululla toteutettiin CAF-mallin mukainen itsearviointi talvella 2008–2009. Kolehmainen on myös vastannut poliisin laatutoiminnasta vuosina 2004–2005 sekä toiminut mm. Poliisin laatustrategia-työryhmän puheenjohtajana.

Tekniikan tohtori **Kirsi Levä** toimii Säteilyturvakeskuksessa ydinvoimalaitosten valvontaosastolla asiantuntijana tarkastaen ja valvoen ydinvoimalaitosten johtamista, organisaation toimintaa, henkilöstön kehittämistä ja laatujohtamisen toimivuutta. Tehtäviin sisältyy myös osallistuminen vastualueen säännösten kehittämiseen ja kansainväliseen yhteistyöhön. Vuosina 1998–2007 hän työskenteli Turvatekniikan keskuksen laatujohtajana ja t&k-ryhmän esimiehenä. Hän on toiminut Laatukeskuksen / Suomen laatufoorumin hallituksessa vuosina 2005 ja 2006 sekä Excellence Finland Training Oy:n hallituksen jäsenenä vuonna 2006. Korkeakoulujen arviointineuvoston jäsenenä Levä toimi vuosina 2004–2007 sekä koulutuksen laadun arviointiryhmän jäsenenä vuosina 2004–2005. Kirsi Levä on toiminut myös Jyväskylän yliopiston laadunvarmistusjärjestelmän auditointiryhmän jäsenenä.

Filosofian ylioppilas **Milja Seppälä** opiskelee Oulun yliopiston humanistisessa tiedekunnassa aate- ja oppihistoriaa. Hän on toiminut Oulun yliopiston ylioppilaskunnassa ja historian opiskelijoiden ainejärjestössä erilaisissa tehtävissä vuodesta 2003 lähtien. Ylioppilaskuntansa koulutuspoliittisena sihteerinä hän on toiminut vuodesta 2007 alkaen. Seppälä on hoitanut useita luottamustehtäviä Oulun yliopistossa vuodesta 2003 lähtien. Hän on tällä hetkellä yliopiston hallituksen jäsen. Lisäksi hän on toiminut Barentsin alueen nuorisoneuvoston

jäsenenä vuosina 2006–2008. Seppälä on toiminut Tampereen ja Jyväskylän yliopistojen laadunvarmistusjärjestelmien auditointiryhmien jäsenenä.

Suunnittelijat

Erikoissuunnittelija VTM, MA **Matti Kajaste** on toiminut Korkeakoulujen arviointineuvoston sihteeristössä vuodesta 2005 alkaen. Hän on koordinoanut mm. ammattikorkeakoulujen laatu- ja huippuysikköarviointeja sekä Savonia-ammattikorkeakoulun ja Lapin yliopiston laadunvarmistusjärjestelmien auditoinnit.

Erikoissuunnittelija KM **Kirsi Mustonen** on toiminut Korkeakoulujen arviointineuvoston sihteeristössä vuodesta 2001 alkaen. Hän on koordinoanut korkeakoulujen erikoistumisopintojen arviointi- ja rekisteröintitoimintaa, useita koulutusala- ja teema-arviointeja sekä korkeakoulujen laadunvarmistusjärjestelmien auditointeja.

1 Auditoinnin tavoitteet ja kohteet

1.1 Auditoinnin tavoitteet

Korkeakoulukohtaisen laadunvarmistusjärjestelmän auditoinnin tavoitteena on

- selvittää, mitä laadullisia tavoitteita korkeakoulu on toiminnalleen asettanut,
- arvioida, millaisilla prosesseilla ja menettelytavoilla korkeakoulu ylläpitää ja kehittää koulutuksen ja muun toiminnan laatua, ja
- arvioida, toimiiko laadunvarmistus korkeakoulussa tarkoitetulla tavalla, tuottaako laadunvarmistusjärjestelmä toiminnan kehittämisen kannalta tarkoituksenmukaista tietoa ja johtaako se vaikuttaviin, laatua parantaviin kehittämistoimenpiteisiin.

Auditoinnissa laadunvarmistusjärjestelmää arvioidaan suhteessa korkeakoulun arviointineuvoston kehittämiin auditointikriteereihin, tuodaan esiin vahvuuksia ja hyviä käytänteitä sekä annetaan korkeakoululle kehittämissuosituksia laadunvarmistuksen kehittämiseksi.

1.2 Auditoinnin kohteet

Auditointi kohdistuu kahdelle tasolle: korkeakoulun laadunvarmistuksen kokonaisuuteen ja korkeakoulun perustehtävien laadunvarmistukseen. Auditoinnin kohteena on korkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmä, jonka jokainen korkeakoulu on kehittänyt omista lähtökohdistaan ja tavoitteidensa mukaisesti. Auditoinnissa arvioidaan laadunvarmistusjärjestelmän kattavuutta, toimivuutta, avoimuutta ja viestivyyttä, vaikuttavuutta sekä sitä, miten korkeakoulu seuraa, arvioi ja kehittää laadunvarmistusjärjestelmäänsä.

Auditoinnin kohteina ovat:

1. Korkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän tavoitteiden, toimintojen, toimijoiden sekä vastuiden määrittely ja dokumentaatio
2. Korkeakoulun perustoimintojen laadunvarmistuksen kattavuus ja vaikuttavuus
 - a) Tutkintotavoitteinen koulutus
 - b) Tutkimus / tutkimus- ja kehitystyö / taiteellinen toiminta

- c) Yhteiskunnallinen vuorovaikutus, vaikuttavuus ja aluekehitystyö
- d) Tuki- ja palvelutoiminnot (mm. kirjasto- ja tietopalvelu, ura- ja rekrytointipalvelut sekä kansainväliset palvelut)
- e) Henkilöstön rekrytointi ja kehittäminen
- 3. Laadunvarmistusjärjestelmän kytkeytyminen johtamiseen ja toiminnanohjaukseen
- 4. Korkeakoulun henkilökunnan, opiskelijoiden ja ulkoisten sidosryhmien osallistuminen laadunvarmistukseen
- 5. Laadunvarmistusjärjestelmän tuottaman tiedon tarkoituksenmukaisuus ja saatavuus
 - a) korkeakoulun sisällä
 - b) korkeakoulun ulkoisten sidosryhmien näkökulmasta
- 6. Laadunvarmistusjärjestelmän toiminnan seuranta, arviointi ja jatkuva kehittäminen
- 7. Laadunvarmistusjärjestelmän kokonaisuus.

Auditoinneissa käytetään kriteeristöä, jolla laadunvarmistusjärjestelmän kehitysvaiheita kuvataan neliportaisella asteikolla. Kriteeristö sisältää *puuttuvan, alkavan, kehittyvän* ja *edistyneen* laadunvarmistuksen kuvauksen kaikista auditoinnin kohteista (ks. liite 2). Raportissa mainitaan auditointikohteittain (myös alakohteet 2 a–e ja 5 a–b) auditointiryhmän arviot laadunvarmistusjärjestelmän kehitysvaiheesta. Näiden arvioiden pohjalta auditointiryhmä esittää Korkeakoulujen arviointineuvostolle laadunvarmistusjärjestelmän auditoinnin hyväksymistä tai uusinta-auditointia.

Auditointi kohdistuu niihin menettelytapoihin ja prosesseihin, joilla korkeakoulu ohjaa ja kehittää toiminsa laatua. Auditoinnissa ei oteta kantaa korkeakoulun päämääriin, eikä toiminnan sisältöön tai tuloksiin sinänsä.

2 Auditointiprosessi

2.1 Auditointisopimus

Korkeakoulujen arviointineuvosto ja Maanpuolustuskorkeakoulu (MPKK) sopivat auditoinnin toteuttamisesta kirjallisesti auditointisopimuksella. Sopimuksessa määriteltiin auditointikohteet, auditointiprosessin aikataulu, auditointiryhmän kotimaisuus ja auditoinnin suomenkielisyys, auditointivierailun kesto, auditointikustannusten jakautuminen ja korkeakoulun sitoutuminen uusinta-auditointiin, mikäli se ei läpäise auditointia hyväksyttävästi. Sopimus allekirjoitettiin 15.12.2009.

2.2 Auditointiaineisto

Auditointikäsitteen mukaan auditointiaineisto tulee koota siten, että se tarjoaa auditointiryhmälle riittävän tietoperustan ja näyttöjä korkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän ja perustehtävien laadunvarmistuksen kattavuuden, toimivuuden, vaikuttavuuden sekä avoimuuden ja viestivyyden arviointia varten. Aineiston avulla arvioitsijoiden tulee saada kuva korkeakoulun organisaatiosta, laadunvarmistusjärjestelmästä, sen suhteesta toiminnanohjausjärjestelmään sekä näyttöjä laadunvarmistusjärjestelmän toimivuudesta.

Maanpuolustuskorkeakoulun toimittamaan auditoinnin perusaineistoon sisältyi:

- Kuvaus Maanpuolustuskorkeakoulun organisaatiosta
- Kuvaus Maanpuolustuskorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmästä
- Maanpuolustuskorkeakoulun toimintakäsikirja
- Maanpuolustuskorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän kehityshistoria
- Maanpuolustuskorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän kytkeytyminen toiminnanohjaukseen
- Maanpuolustuskorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän SWOT-analyysi
- Laadunvarmistusjärjestelmän perusteella havaitut keskeisimmät kehittämiskohteet ja käynnistetyt kehittämistoimenpiteet.

Korkeakoulun valitsemien näyttöjen ja näytteiden tarkoituksena on todentaa laadunvarmistusjärjestelmän toimivuutta. Jokaisesta seitsemästä

auditointikohteesta ja niiden alakohdista on oltava jokin näyte tai näyttö. Aineistosta tulee käydä ilmi, mikä näyttö liittyy mihinkin auditointikohteeseen.

Maanpuolustuskorkeakoulun aineisto saapui auditointisopimuksessa esitettyyn määräpäivään mennessä ja se toimitettiin välittömästi edelleen auditointiryhmän jäsenille.

Auditointiryhmä pyysi ja sai korkeakoululta seuraavat lisäaineistot:

- Täydennystä t&k-tietoihin, jotka aineistossa mainittiin päivitettäväksi
- Laadunvarmistusjärjestelmän esittelyssä 29.6.2010 näytetty diasarja sekä keskustelu- ja informaatiotilaisuudessa 20.9.2010 näytetty diasarja henkilökunnan toiveista ja odotuksista auditoinnin suhteen
- Tarkennuksia tietoihin vierailevien luennoitsijoiden määrästä.

Maanpuolustuskorkeakoulun auditointiyhteyshenkilö, lautupäällikkö Johanna Lautala ja vararehtori eversti Teppo Lahti vierailivat 29.6.2010 auditointiryhmän kokouksessa esittelemässä Maanpuolustuskorkeakoulun organisaatiota, laadunvarmistusjärjestelmää ja auditointiaineistoa.

2.3 Auditointivierailu

Auditointiryhmän puheenjohtaja, professori emeritus Paavo Okko ja auditointia Korkeakoulujen arviointineuvostossa koordinoiva erikoissuunnittelija Matti Kajaste sekä erikoissuunnittelija Kirsi Mustonen vierailivat 20.9.2010 Maanpuolustuskorkeakoululla järjestetyssä auditoinnin keskustelu- ja informaatiotilaisuudessa, jossa keskusteltiin auditoinnin tavoitteista, kohteista, kriteereistä sekä käytännön toteutuksesta.

Varsinainen auditointivierailu järjestettiin 12.–14.10.2010. Sen tavoitteena oli todentaa ja täydentää auditointiaineiston perusteella saatua kuvaa korkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmästä. Vierailun ohjelma (liite 1) laadittiin auditointikäsi kirjassa kuvatus mallin mukaisesti. Ensimmäisen päivän tavoitteena oli saada kokonaiskuva korkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmästä. Tässä tarkoituksessa auditointiryhmä haastatteli johtoa, opetus- ja tutkimushenkilökuntaa, tuki- ja palvelutoimintojen edustajia, opiskelijoita sekä sidosryhmien edustajia.

Toinen päivä kohdentui perustoimintojen laadunvarmistuksen arviointiin ja sen aikana auditointiryhmä haastatteli kaikkien laitosten henkilökuntaa ja opiskelijoita. Auditointiryhmä jakautui tässä vaiheessa kahteen pienryhmään. Lisäksi haastateltiin maanpuolustuskurssien henkilökuntaa. Iltapäivällä pienryhmät vierailivat Merisotakoululla Suomenlinnassa sekä puolustusvoimien Täydennyskoulutus- ja kehittämiskeskuksessa Tuusulassa. Ryhmillä oli

mahdollisuus tutustua korkeakoulun henkilökunnan avustuksella Maanpuolustuskorkeakoulun suljettuihin tietojärjestelmiin: Puolustusvoimien asianhallintajärjestelmään (PVAH), Koulutusportaaliin ja Torni-portaaliin.

Kolmantena päivänä auditointiryhmä haastatteli puolustushaara-, aselaji- ja toimialakoulujen (PAT) edustajia sekä riskien hallinnasta, kehittämisestä ja sisäisestä valvonnasta vastaavia henkilöitä. Ns. jokerikohteena haastateltiin opintoasianosaston edustajia. Auditointivierailu päättyi Maanpuolustuskorkeakoulun johdon loppuhaastatteluun.

Auditointivierailu ja haastattelut sujuivat erinomaisesti. Ilmapiiri oli avoin, keskusteleva ja arviointikäyntiin suhtauduttiin erittäin vastuullisesti.

2.4 Auditointiraportin tuottaminen ja rakenne

Auditointiryhmä laati auditointiprosessissa kertyneen aineiston ja siitä tehdyn analyysin pohjalta raportin. Ryhmä kirjoitti raportin yhdessä niin, että kaikkien jäsenten erityisasiantuntemusta hyödynnettiin auditointikohteiden tarkastelussa. Korkeakoululla oli mahdollisuus tarkistaa raportti asiatietojen osalta ennen sen julkaisemista.

3 Maanpuolustuskorkeakoulu ja sen laadunvarmistusjärjestelmä

3.1 Organisaation rakenne ja hallinto

Maanpuolustuskorkeakoulu on puolustusvoimiin kuuluva sotatieteellinen korkeakoulu. Se on perustettu vuonna 1993 ja sen nykyistä toimintaa ohjaa vuoden 2009 alusta voimaan tullut laki Maanpuolustuskorkeakoulusta. Lain mukaan korkeakoulun tehtävänä on edistää sotatieteellistä tutkimusta ja antaa tutkimukseen ja alan parhaisiin käytäntöihin perustuvaa sotatieteellistä opetusta. Tehtäviä hoitaessaan korkeakoulu toimii vuorovaikutuksessa muun yhteiskunnan kanssa sekä edistää tutkimustulosten yhteiskunnallista vaikuttavuutta. Korkeakoulu näkee keskeiseksi tehtäväkseen tuottaa puolustusvoimien ja rajavartiolaitoksen sodan ja rauhan ajan tehtävissä tarvittava upseeristo. Koko puolustusvoimien tehtävät ohjaavat osaltaan myös Maanpuolustuskorkeakoulun toiminnan suuntaamista ja resurssien käyttöä. Korkeakoulu toimii puolustusvoimain komentajan alaisuudessa.

Opetuksen suunnittelevat ja toteuttavat taktiikan, strategian, sotatekniikan, johtamisen ja sotilaspedagogiikan, sotahistorian sekä käyttäytymistieteiden ainelaitokset. Ne vastaavat myös alansa tutkimuksesta ja tutkijakoulutuksesta. Maanpuolustuskorkeakoulun suhde maa-, meri- ja ilmavoimiin sekä rajavartiolaitokseen on luonteeltaan yhteistoimintasuhde, jossa korostuu osaavan henkilöstön tuottaminen puolustushaarojen ja rajavartiolaitoksen tarpeisiin. Maanpuolustuskorkeakoulu johtaa puolustushaara-, aselaji- ja toimialakouluis- sa sekä Raja- ja merivartiokoulussa annettavaa tutkinto-opetusta. Osana puolustusvoimia myös Maanpuolustuskorkeakoululle on määrätty omat poikkeusolojen ajan tehtävänsä. Puolustusvalmiuden kohottamiseen liittyen tutkinto-opetus ja osa tutkimustoiminnasta keskeytetään ja muu toiminta sovitetaan vallitseviin olosuhteisiin.

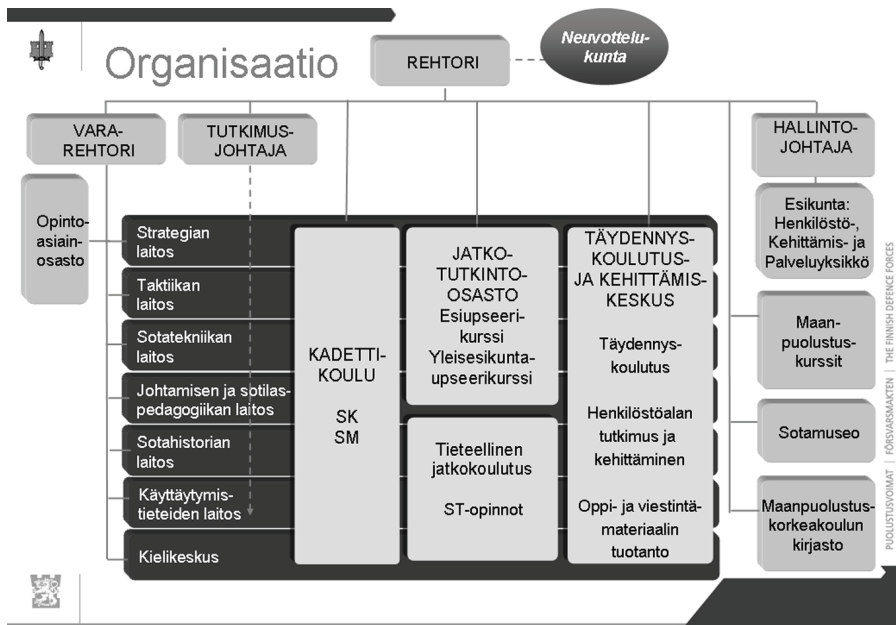
Korkeakoulun organisaation ja hallinnon perusteet määritetään laissa ja asetuksessa Maanpuolustuskorkeakoulusta. Korkeakoulun organisaatio ja johtaminen on puolustusvoimien johtamis- ja hallintokulttuurin mukaista. Organisaatio on sotilaallisesti johdettu linjaesikuntaorganisaatio, jolla on tutkimuksen ja tutkinto-opetuksen osalta matriisiorganisaation luonne. Korkeakoulu on

valtion tilivirasto eikä sillä ole siviiliyliopistojen tavoin itsenäistä taloudellista toimivaltaa. Maanpuolustuskorkeakoulun johtaminen on sotilaallisten periaatteiden mukaisesti esimieskeskeistä. Sitä täydentää monijäsenisten hallintoelinten toiminta sekä rehtorin päätöksentekoa tukeva johtoryhmytyöskentely ja tuloksikköjen toiminta.

Tehtävä ja tavoite 2015

Maanpuolustuskorkeakoulusta valmistuu johtajia asiantuntijavalmiuksin. Maanpuolustuskorkeakoulun tärkeimpänä tehtävänä on tuottaa puolustusvoimien ja rajavartiolaitoksen sodan ja rauhan ajan tehtävissä tarvittava osaava ja motivoitunut upseeristo sekä harjoittaa sotilaallista maanpuolustusta edistävää tutkimusta. Tavoitteena on vuonna 2015 olla sotatieteellinen yliopistollinen korkeakoulu, jolla on arvostettu asema niin puolustushallinnossa, turvallisuusalan toimijoiden keskuudessa kuin yliopistokentässäkin. Korkeakoulun päätehtävänä säilyy upseerikoulutus. Sitä tuetaan ajanmukaisella ja puolustusvoimien etua hyödyntävällä, tulevaisuuteen tähtäävällä sotatieteiden ydinalojen ja sotilaalliseen turvallisuuteen liittyvien uusien uhkien tutkimuksella.

Maanpuolustuskorkeakoululla työskentelee noin 340 henkilökunnan jäsentä, joista noin 160 on sotilaita ja 180 siviilejä. Opiskelijoiden määrä vaihtelee vuosittain välillä 2000–2500. Maanpuolustuskorkeakoulun kampusalue sijaitsee Helsingin Santahaminan sotilasalueella. Toinen kampusalue on Tuusulassa sijaitseva taistelukoulun alue, jota isännöi korkeakouluun kuuluva Täydennyskoulutus- ja kehittämiskeskus. Näiden päätoimipaikkojen lisäksi korkeakoululla on tiloja Helsingin keskusta-alueella Sörnäisissä ja Kruununhaassa sekä Sotamuseon varastointipaikkakunnilla. Kruununhaassa toimii myös korkeakouluun hallinnollisesti kuuluvana organisaationa Valtakunnalliset maanpuolustuskurssit. Kurssien toimintaa ohjaa valtioneuvoston asetus Maanpuolustuksen neuvottelukunnasta.

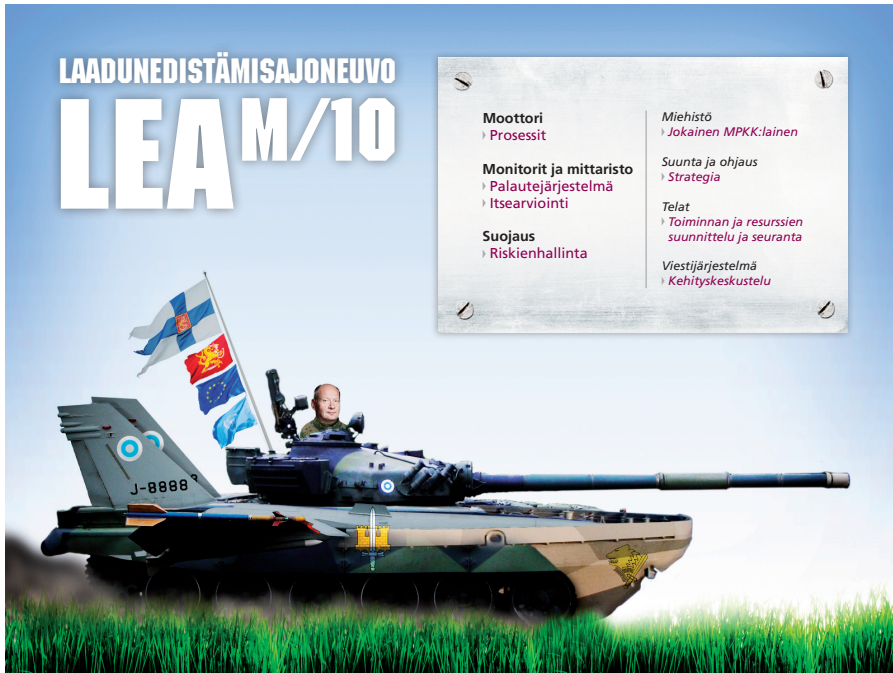


Kuva 1. Maanpuolustuskorkeakoulun organisaatio

3.2 Laadunvarmistusjärjestelmä

Maanpuolustuskorkeakoulun toiminnan laatu koostuu asetettujen tulosta-voitteiden saavuttamisesta, toiminnan jatkuvasta parantamisesta, parhaista käytännöistä ja työyhteisön hyvinvoinnista. Laadunvarmistusjärjestelmä koostuu prosesseista, itsearvioinnista, palautejärjestelmästä ja riskienhallinnasta. Se on kytkettynä korkeakoulun strategialähtöiseen johtamiseen ja kehittämiseen. Laadunvarmistusjärjestelmä tukee tutkimukselle, opetukselle, yhteiskunnalliselle vaikuttamiselle sekä hallinto- ja tukipalveluille asetettujen tavoitteiden saavuttamista ja toiminnan jatkuvaa parantamista.

Prosessit ja niiden jatkuva kehittäminen on Maanpuolustuskorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän ydin. Sotatieteellinen tutkimus, opetus ja yhteiskunnallinen vuorovaikutus -prosessikarttaan on kuvattu korkeakoulun tärkeimmät asiakkaat, pääprosessit ja niiden välinen vuorovaikutus sekä tärkeimmät tukiprosessit. Prosessit sisältävät korkeakoulun palautejärjestelmän sekä riskienhallintajärjestelmän. Laadunvarmistusjärjestelmä kuvataan laadun-edistämisajoneuvo LEA/M10-kuvalla. Ajoneuvon ja näin myös järjestelmän moottorina toimivat prosessit, mittaritietoa tarjoavat palautejärjestelmä sekä itsearviointi. Ajoneuvoa suojaa riskienhallinta ja sen suuntaa ohjataan strategialla. Toiminnan ja resurssien suunnittelu ja seuranta kuljettavat laadunedis-



Kuva 2. Laadunedistämisajoneuvo LEA/M10

tämisajoneuvoa eteenpäin ja kehityskeskustelut toimivat viestijärjestelmänä. Miehistön muodostavat Maanpuolustuskorkeakoulun henkilöstö ja opiskelijat.

Itsearviointin tehtävänä on tarjota jokaiselle korkeakoulussa työskentelevälle mahdollisuus vaikuttaa toiminnan kehittämiseen. Itsearviointi tehdään vuosittain ja se edellytetään osaksi tulosityksiköiden tulosraporttiaineistoa. Arviointien kytkeytyminen korkeakoulun päätöksentekoprosessiin on kuvattu itsearviointiprosessissa. Itsearviointinissa käytetään EFQM-kriteeristöä (*European Foundation for Quality Management*) muokattuja kysymyssarjoja. Palautejärjestelmän avulla saadaan tietoa toiminnan arviointia ja kehittämistä varten. Palautetta antavat opiskelijat, henkilöstö ja tärkeimmät sidosryhmät. Palautejärjestelmän keskeisimmät osat ovat opetuksen palautejärjestelmä, tukipalveluiden asiakaspalaute sekä työilmapiirikysely TIP. Saadun palautteen on tarkoitus vaikuttaa laitosten toiminnan kehittämiseen joko välittömästi tai itsearviointin kautta. Palaute huomioidaan strategisessa suunnittelussa ja Maanpuolustuskorkeakoulun toimintasuunnitelman laadinnassa.

4 Auditointitulokset

4.1 Korkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän tavoitteiden, toimintojen, toimijoiden sekä vastuiden määrittely ja dokumentaatio

*Maanpuolustuskorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän tavoitteet, toiminnot, toimijat ja vastuut ovat pääosin selkeästi määriteltäviä ja dokumentoituja. Dokumentoinnin käytettävyydessä ja hyödyntämisessä on kuitenkin vielä kehitettävää. Toimintojen ja vastuiden määrittelyä selkeyttävät päätoimintojen prosessikuvaukset; haasteena on prosessityön raskaus ja tulosten jalkauttaminen. Laadunvarmistusjärjestelmän tavoitteiden, toimintojen, toimijoiden sekä vastuiden määrittely ja dokumentaatio on kokonaisuutena **kehittyvässä** vaiheessa.*

Laadunvarmistusjärjestelmä tukee johtamista

Maanpuolustuskorkeakoulu määrittelee laadunvarmistusjärjestelmänsä koostuvan prosesseista, itsearvioinneista ja palautejärjestelmästä sekä riskienhallinnasta. Riskienhallinta on kytketty osaksi prosessityötä. Järjestelmän tehtävänä on tukea tutkimukselle, opetukselle, yhteiskunnalliselle vaikuttamiselle sekä hallinto- ja tukipalveluille asetettujen tavoitteiden saavuttamista ja toiminnan jatkuvaa parantamista. Tämä voitiin myös selkeästi todentaa auditointivierailulla.

Maanpuolustuskorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän tavoitteena on varmistaa strategian toteuttaminen ja strategialähtöinen kehittäminen. Vuosittain se konkretisoituu talouden ja resurssien suunnittelun ja seurannan kautta. Kaikkien toimintojen tavoitteet on erikseen määriteltäviä prosessien kuvaamisen yhteydessä.

Maanpuolustuskorkeakoulun strategiassa 2010 (Maanpuolustuskorkeakoulun strateginen suunta vuoteen 2015) asetetaan yhdeksi tavoitteeksi, että Maanpuolustuskorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmä saatetaan tasolle ”edistynyt” ja että se on osa jokapäiväistä toimintaa.

Osatavoitteiksi on kirjattu:

- laadunarviointia jatketaan ja laajennetaan
- prosessityö kattaa Maanpuolustuskorkeakoulun päätoiminnot
- palautejärjestelmä kattaa kaikki päätoiminnot, ja se on luonnollinen osa Maanpuolustuskorkeakoulun toimintaa

- itsearviointi ja parantaminen on luonnollinen osa toimintaa
- riskienhallinta ja turvallisuus ovat olennainen osa Maanpuolustuskorkeakoulun henkilöstön toimintaa.

Laadunvarmistusjärjestelmän vastuut on tarkasti jaettu

Maanpuolustuskorkeakoulu on määritellyt systemaattisesti toimijat ja heidän vastuunsa. Ne on kirjattu korkeakoulun toimintakäsikirjaan ja työjärjestykseen sekä sanallisiin prosessikuvauksiin. Maanpuolustuskorkeakoulun rehtori johtaa, ohjaa ja valvoo korkeakoulun toimintaa. Rehtori vastaa koko korkeakoulun toiminnan laadusta. Vararehtori vastaa opetukseen liittyvästä laadunvarmistuksesta ja johtaa laadunvarmistuksen ohjausryhmää. Laadunvarmistusjärjestelmän kokonaisuutta koordinoi ja suunnittelee Kehittämisyksikkö yhdessä laadunvarmistuksen ohjausryhmän kanssa. Kehittämispäällikkö johtaa esikunnan kehittämisyksikköä ja sen toimialoja (strategiatyö, laadunhallinta, riskien hallinta ja toiminnan ohjaus). Laatupäällikkö vastaa siitä, että Maanpuolustuskorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmä täyttää annetut kriteerit ja kattaa kaikki korkeakoulun toiminnot ja laitokset. Laatupäällikkö vastaa myös laadunvarmistuksen työkalujen tarkoituksenmukaisesta käytöstä. Kehittämispäällikön ja laatupäällikön vastuut laadun kehittämisestä on jaettu tarkoituksenmukaisesti. Kaikille korkeakoulun laitoksille on nimetty laatuvalvoja, joka vastaa laitoksilla tehtävästä itsearvioinnista ja pitää yhteyttä muihin tulosityksiköihin laadunvarmistukseen liittyvissä asioissa.

Laadunvarmistusjärjestelmä on kattavasti dokumentoitu

Maanpuolustuskorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän dokumentaatio, mukaan lukien siihen liittyvät ohjeet, käskyt ja muut asiakirjat, on varsin mittavaa, etenkin kooltaan pienelle korkeakoululle. Toisaalta tämä on ymmärrettävää, koska puolustusvoimissa toimintaa on perinteisesti ohjattu kirjallisin käskyin ja ohjein.

Korkeakoulun strategia on tärkein toimintaa ohjaava asiakirja. Se asettaa toiminnalle tärkeimmät tavoitteet ja linjaa toimintaa. Strategia myös viestitään tehokkaasti osana toiminnan suunnittelua ja tulostavoitteista sopimista. Merkittävin laadunvarmistusdokumentti on korkeakoulun toimintakäsikirja, joka on toteutettu sähköisesti Maanpuolustuskorkeakoulun Torni-portaalissa.

Toimintakäsikirja kuvaa korkeakoulun johtamisen ja organisaation, perustehtävät, voimavarat ja tukipalvelut sekä sisältää linkkeinä näihin liittyvät keskeisimmät prosessikuvaukset. Käsikirjaan on merkitty uusissa versioissa tehdyt muutokset ja lisäykset. Toimintakäsikirjan rakenne on looginen ja se on pääosin selkeästi laadittu. Haastatteluissa kävi ilmi, että suurin osa laitoksista on myös tehnyt itselleen toimintakäsikirjan tai on tekemässä sellaista.

Auditointivierailun aikana todennettiin, että toimintakäsikirja on Torniportalin kautta linkkiavain moniin toiminnan kannalta keskeisiin asiakirjoihin ja prosessikuvauksiin. Tosin haastatteluissa tuli esille, että kaikki linkit eivät vielä toimi. Toimintakäsikirjan hyödyntämisessä on vielä kehitettävää. Osoittautui, että kaikki haastateltavat eivät osanneet käyttää toimintakäsikirjaa Tornin kautta. Toisaalta osa haastateltavista katsoi löytävänsä tarvitsemansa asiat ilman toimintakäsikirjaa.

Laadunvarmistusjärjestelmä on kuvattu lyhyesti myös työjärjestyksessä. Työjärjestys kuvaa mm. hallintoelinten ja toimikuntien tehtävä- ja päätösvaltamäärittelyt sekä esimiesten ja muun henkilöstön tehtävien määrittelyn erikseen selitettyjen verbien avulla. Näin ollen sekä laitosten, toimikuntien ja henkilöiden tehtävät ja vastuut on yksiselitteisesti löydettävissä samasta asiakirjasta, mikä edesauttaa laadunvarmistusta. Toisaalta tehtäviä ja vastuuta on kuvattu myös toimintakäsikirjassa ja prosessikuvauksissa, joten mahdolliset muutokset on kirjattava useaan asiakirjaan. Auditointiryhmä pitää eri asiakirjojen roolin selkeyttämistä ja yhteensovittamista yhtenä kehittämiskohteena.

Pedagogiset käsikirjoitukset tärkeässä osassa

Auditointihaastattelujen perusteella tärkeitä toimintaa ohjaavia asiakirjoja ovat pedagogiset käsikirjoitukset, joista auditointiaineistossa näytteenä oli sotatieteellisen peruskoulutuksen pedagoginen käsikirja. Myös opiskelijat pitivät näitä hyvinä käytänteinä. Pedagoginen käsikirja täydentää opinto-opasta ja tekee näkyväksi opetuksen käytännön toteutuksen. Yleinen osa käsittelee opetuksen pedagogisia periaatteita korkeakoulun, oppiaineiden ja puolustushaarojen näkökulmista, osaamisen, tutkintojen ja opetuksen kehittämistä sekä laadunvarmistus- ja prosessityötä. Lisäksi kuvataan upseerikoulutuksen pedagogiset periaatteet oppiaine- ja puolustushaarakohtaisesti. Yksityiskohtainen osa sisältää liitteinä oppiaineiden pedagogiset käsikirjoitukset opintokokonaisuuksittain.

Maanpuolustuskorkeakoulu johtaa puolustushaara-, aselaji- ja toimialakoulujen tutkinto-opetusta ja niiden tutkintokoulutuksessa noudatetaan korkeakoulun ohjeita. Osalla kouluista on lisäksi omat toimintakäsikirjansa. Haastattelujen mukaan Maanpuolustuskorkeakoulun toimintakäsikirjaa ei näissä hyvin tunneta, sen sijaan pedagogisia käsikirjoituksia ja prosessikuvauksia on hyödynnetty.

Laadunvarmistusjärjestelmään kuuluva vuosittain tehtävä itsearviointi edellytetään osaksi tulosityksiköiden tulosraporttiaineistoa. Itsearvioinnissa käytetään EFQM-kriteeristöä muokattuja kysymyssarjoja. Kysymyssarjat ovat dokumentissa Ohje itsearvioinnin tekemiseen tulosityksikössä. Arviointikertomukset ja parantamissuunnitelmat dokumentoidaan asiakokhtaan Arvioinnit.

Vuosittaisia itsearviointeja pidetään tärkeinä, koska sotilashenkilöstön vaihtuvuus on suuri. Usein toistuva itsearviointi koetaan arkeen kuuluvaksi eikä sitä pidetä raskaana. Laitosten laatuvaastaville on järjestetty koulutusta itsearviointiin ja he perehdyttävät muun henkilöstön itsearviointiin. Osa on osallistunut myös puolustusvoimien yhteiseen itsearviointikoulutukseen.

Palautejärjestelmä tuottaa tietoa toiminnan arviointia ja kehittämistä varten. Keskeisimmät osat ovat opetuksen palautejärjestelmä, tukipalveluiden asiakaspalaute ja työilmapiirikysely TIP. Palautetta opinnoista kerätään aktiivisesti. Palauteprosessin kuvauksen mukaan opintojaksopalauteiden historiatieto tallennetaan kaikkien saataville yhteiselle verkkoasemalle (R-asema). Kurseista tehdään virallinen asiakirja Puolustusvoimien asianhallintajärjestelmään (PVAH), jossa se on kaikkien tietoa tarvitsevien saatavilla. Aineistossa esitettiin näyttöinä Esiupseerikurssin 62:n maasotalinjan taktiikan harjoitus 3:n kertomus ja Maanpuolustuskorkeakoulun ampumaharjoituksen 2010 kertomus. Näissä kuvattiin pidetyt palautetilaisuudet ohjelmiseen, numeerinen arviointi ensin mainitusta sekä johtopäätökset ja kehittämis ehdotukset. Vastaavasti tehdään asiakirjat myös viivästetystä palautteesta, josta näyttönä aineistossa oli viivästetty palaute sotatieteen maisterikurssilta. Viivästetyllä palautteella tarkoitetaan työtehtävissä saatujen kokemusten perusteella koulutuksesta annettavaa palautetta, jota antavat sekä koulutukseen osallistuneet että heidän esimiehensä. Tulokset raportoidaan johdolle Opetuksen palautejärjestelmä -prosessi-kuvauksen mukaisesti.

Esikunnan palautejärjestelmä koostuu esikunnan yksiköiden ja toimialojen palautteen keräämisessä käytetyistä kyselyistä. Näihin on dokumentoitu ohjeet kokoamista, analysointia ja raportointia varten. Palautejärjestelmällä on pitkät perinteet ja sitä pidettiin myös laadunvarmistusjärjestelmän toimivim-pana osana sekä henkilökunnan että opiskelijoiden haastatteluissa.

Kaiken kaikkiaan korkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmä ja sen kehittämistyö on perusteellisesti dokumentoitua ja suunnitelmallisesti eteenpäin vietä. Tosin dokumentaatiota ei ole käännetty ruotsiksi eikä englanniksi, mikä haittaa kansainvälistä yhteistyötä.

Laadunvarmistusjärjestelmän ytimen muodostavat prosessit

Maanpuolustuskorkeakoulu oli auditointivuonna 2010 vahvasti sitoutunut prosessilähtöiseen toimintaan ja kehittämiseen. Prosessien kuvaamisessa ja kehittämisessä on käynnissä toinen kierros. Toiminnot on määritelty prosessimuodossa kaavioina ja seikkaperäisinä sanallisina kuvauksina. Kaikissa kuvauksissa on kaavion lisäksi sanallisesti esitetty prosessin

- soveltamisalue
- asiakkaat, heidän tarpeensa ja vaatimuksensa

- tavoite
- syötteet ja tuotokset
- vastuut.

Sen sijaan mittareita prosessien toimivuuden seurantaan ja arviointiin ei juurikaan vielä ole kehitetty.

Sotatieteellinen tutkimus, opetus ja niihin liittyvä yhteiskunnallinen vaikuttaminen –prosessikarttaan on kuvattu korkeakoulun asiakkaat, pääprosessit ja niiden välinen vuorovaikutus sekä tärkeimmät tukiprosessit. Prosessit sisältävät palautejärjestelmän ja riskienhallintajärjestelmän. Kaikki virallisesti hyväksytyt prosessit ovat näkyvillä Puolustusvoimien asianhallintajärjestelmässä (PVAH), johon päästään myös Torni-portaalista. Korkeakoulussa tehtävän prosessityön periaatteet ja käytettävät menetelmät on dokumentoitu Prosessien kehittämissuunnitelmaan 2009–2010.

Haastatteluissa tuli esille, että laajamittaista prosessityötä yhtäältä arvostetaan ja siihen uskotaan, mutta toisaalta se herätti myös ristiriitaisia mielipiteitä. Prosessien kuvaamisessa ja kehittämisessä oli meneillään toinen kokonaisvaltainen kehittämiskierros, jonka tavoitteena on kuvata prosessit toimintakokonaisuuksina eikä niinkään yksityiskohtaisina työnkulkukaavioina. Aliprosessien kuvaus on osin kesken, mikä haittaa käytännön hyödyntämistä. Selkeänä haasteena pidettiin prosessien jalkauttamista ja toiminnan saamista kuvausten mukaiseksi. Parhaana puolena mainittiin vastuuden selkeytyminen prosessikuvausten myötä. Myös rajapintatilanteita ja prosessien toimivuutta on saatu selvennettyä kuvausten avulla. Prosessikuvauksia pidettiin hyvinä henkilöstön perehdyttämisessä, erityisesti opettajien osalta, koska sotilashenkilökunta vaihtuu keskimäärin kolmen vuoden välein. Samasta syystä myös hiljaisen tiedon dokumentointia pidettiin tärkeänä. Joidenkin prosessien, mm. professorin nimittämisprosessin, toimivuutta on tarkistettu ja siihen on etsitty kehittämiskohteita prosessisotapelillä.

Yhteenveto

- Maanpuolustuskorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän tavoitteena on varmistaa strategialähtöinen kehittäminen. Laadunvarmistusjärjestelmä koostuu prosesseista, itsearvioinneista, palautejärjestelmästä ja riskienhallinnasta. Toiminnan kehittämisessä hyödynnetään vahvasti prosessijohtamisen keinoja.
- Maanpuolustuskorkeakoulun tärkein toimintaa ohjaava asiakirja on strategia, joka asettaa toiminnalle tärkeimmät tavoitteet, linjaa toimintaa ja resurssien kohdentamista.
- Toimintakäsikirja linkkeineen on tärkein laadunvarmistuksen dokumentti.

- Laadunvarmistukseen liittyvä dokumentointi on pienelle korkeakoululle varsin mittavaa sisältäen toimintakäsikirjan ja siihen linkittyvät prosessikuvaukset, ohjeet ja käskyt sekä itsearviointiraportit ja palautejärjestelmän raportit.
- Prosessit on pääosin tunnistettu, määritelty ja kuvattu. Prosessien kuvaamisessa ja kehittämisessä on käynnissä toinen kierros. Haasteena on prosessien jalkauttaminen ja toiminnan saaminen kattavasti kuvausten mukaiseksi.
- Vastuut on määritelty kattavasti. Tehtäviä ja vastuita on kuitenkin kuvattu sekä toimintakäsikirjassa, työjärjestyksessä että prosessikuvauksissa, mistä syystä päivitykset on tehtävä useaan asiakirjaan. Auditointiryhmä pitää eri asiakirjojen roolin selkeyttämistä ja yhteensovittamista yhtenä kehittämiskohteena.

4.2 Korkeakoulun perustehtävien laadunvarmistuksen kattavuus ja vaikuttavuus

4.2.1 Tutkintotavoitteinen koulutus

*Maanpuolustuskorkeakoululla on pitkä ja vankka perinne koulutuksen kehittämisen saralla. Laadunvarmistusjärjestelmä kattaa tutkintotavoitteisen koulutuksen keskeisimmät osa-alueet ja koulutuksen kehittämisen menetelmät ovat juurtuneet oleelliseksi osaksi koulutustoimintaa. Koulutuksen laadunvarmistusjärjestelmä on kattava, tehokas ja se vastaa korkeakoulun omia tarpeita. Laadunvarmistusjärjestelmästä saatua tietoa käytetään hyväksi koulutuksen kehittämisessä, ja toiminnan jatkuvasta kehittämisestä on selkeää näyttöä. Tutkintotavoitteisen koulutuksen laadunvarmistus on **kehittyväsä** vaiheessa.*

Maanpuolustuskorkeakoulu järjestää upseerin virkoihin vaadittavan koulutuksen

Maanpuolustuskorkeakoulussa suoritettavia perustutkintoja ovat sotatieteiden kandidaatin ja maisterin tutkinnot. Jatkotutkintoja ovat yleisesikuntaupseerin tutkinto ja sotatieteiden tohtorin tutkinto. Pääesikunta vahvistaa Maanpuolustuskorkeakoulun opetuksen yleiset tavoitteet ja sovittaa ne yhteen puolustusvoimien muun koulutuksen kanssa.

Aineiston ja haastattelujen perusteella kävi ilmi, että strategialähtöisellä johtamisella sekä konkreettisesti myös Maanpuolustuskorkeakoulun strategia-asiakirjalla on merkittävä rooli koulutuksen laadunvarmistusjärjestelmässä. Koulutusta kehitetään strategisten linjausten mukaisesti, ja tutkintotavoittei-

sen koulutuksen tavoitteet viedään mm. eri elimien, suunnittelupäivien ja itsearviointien kautta opetusta antaviin yksiköihin. Palautejärjestelmän, itsearvioinnin ja toimintasuunnitelman laatimisen avulla taas opetusta antavat yksiköt voivat olla vaikuttamassa koulutuksen strategiaan tavoitteisiin. Edellä mainitut prosessit ja toimintakäsikirja ovat merkittäviä työkaluja strategian toteutumisen kannalta. Haastatteluissa nousikin esille, että koulutuksen laadunvarmistuksen eri palaset ovat tukeneet opetuksen strategisten tavoitteiden eteenpäinviemistä, esimerkiksi opetuksen ja tutkimuksen entistä parempaa yhteennivomista.

Pedagogiset käsikirjoitukset tukevat tutkintotavoitteisen koulutuksen laadunvarmistusta

Auditointiaineiston mukaan koulutuksen laadunvarmistus koostuu opetuksesta annettavasta palautteesta, opetuksen arvioinnista, opetuksen laadun arviointityöstä ja opetusta koskevasta dokumentoinnista. Koulutuksen laatua seurataan Helsingin yliopiston opetuksen laadunarviointimatriisista muokatun kriteeristön mukaisesti. Haastattelut osoittivat, että tutkintotavoitteisen koulutuksen laadunvarmistus kattaa koulutuksen suunnittelun, toteutuksen, arvioinnin ja kehittämisen toiminnot. Koulutustoiminnan prosesseja (Tutkintojen suunnittelu ja hallinnointi, Opetuksen suunnittelu ja toteutus) on kuvattu varsin kattavasti ja ne on liitetty myös työjärjestykseen. Nämä lisäävät koulutuksen laadunvarmistuksen avoimuutta, läpinäkyvyyttä ja koherenttiutta. Haastatteluissa kävi ilmi, että selkeät prosessikuvaukset ovat helpottaneet tutkintokoulutuksen vastuiden työnjakoa.

Erinomaisena käytänteenä voidaankin pitää opintojaksojen pedagogisia käsikirjoituksia. Niillä koulutuksen laadunvarmistuksen käytänteet viedään konkretiaan. Pedagogiset käsikirjoitukset täydentävät opinto-opasta tehden opetuksen toteutuksen käytännöt näkyviksi. Useissa haastatteluissa kävi ilmi, että käsikirjoitukset ovat aktiivisessa käytössä ja niitä pidettiin suurella arvolla koulutuksen laadun kannalta.

Maanpuolustuskorkeakoulun koulutustehtävä on selkeä, omaleimainen ja poikkeaa siten merkittävästi muista korkeakouluista. Opintopolkujen yhdenmukainen rakenne helpottaa yhtenevien käytäntöjen luomista ja koulutuksen tasalaatuista kehittämistä sekä sen tuloksellisuuden jatkuvaa seuranta. Haastatteluissa kävi kuitenkin ilmi, että toisaalta juuri yhdenmukaisen rakenteen vuoksi joustavat ratkaisut laadunvarmistuksessa voivat olla joskus haasteellisia. Opiskelijoiden taustat, osaamistaso ja elämäntilanne saattavat vaihdella, mutta sama polku odottaa silti kaikkia. Dokumentoitua menettelyä ei ole siitä, kuinka laadunvarmistusjärjestelmä ottaa huomioon ne opiskelijat, jotka eivät pysy samassa tahdissa muiden kanssa. Haastatteluissa ilmeni kuitenkin, että opetuk-

sen laadunvarmistusjärjestelmä mahdollistaa ja tukee erilaisten opetusmenetelmien käyttöä.

Haastatteluissa kävi ilmi, että kansainvälistä yhteistyötä tehdään jatko-opinnoissa, mutta perustutkintojen ohjelmaan ei ole kehitetty esimerkiksi järjestelmällistä kansainvälistä vaihto-opiskelua. Tämä johtuu osin perustutkintokoulutuksen yhdenmukaisesta ja kurssimaisesta rakenteesta sekä siitä, että korkeakoulutasoisia ulkomaisia yhteistyökumppaneita ei ole helposti löydettävissä. Kansainvälistymisellä olisi kuitenkin perustutkinnoissakin myönteinen vaikutus, joka tukisi korkeakoulun strategisia tavoitteita ja vahvistaisi myös laadunvarmistusta.

Maanpuolustuskorkeakoulu johtaa puolustushaara-, aselaji- ja toimialakoulujen tutkintokoulutuksen laadunvarmistusta

Maanpuolustuskorkeakoulun koulutuksen laadunvarmistukseen tuo erityisen haasteen se, että koulutusta annetaan sekä Santahaminassa kadettikoulussa että myöhemmissä vaiheissa puolustushaara-, aselaji- ja toimialakouluissa (PAT) sekä Raja- ja merivartiokoulussa. Vierailulla kävi ilmi, että näillä kouluilla on yleensä omat laadunvarmistusjärjestelmänsä, joiden useat käytänteet ovat kuitenkin samoja kuin Maanpuolustuskorkeakoulussa.

Koulutuksen laatua PAT-kouluissa varmistetaan Maanpuolustuskorkeakoulun järjestämällä, tutkintoihin sisältyvän koulutuksen sisäisillä auditointeilla, jotka toteutetaan neljän vuoden välein. Lisäksi vuosittaiset opetuksen kehittämissuunnitelmat toimivat lyhyen aikavälin menettelytapana. Yhteisiä käytänteitä ja koulutuksen kehittämistä linjataankin koulujen ja Maanpuolustuskorkeakoulun johdon yhteisillä, säännöllisillä suunnittelupäivillä. Kuten muissakin yksiköissä, palautteella on suuri merkitys koulutuksen kehittämisessä.

Haastatteluissa nousi esille vahva teorian ja käytännön yhdistäminen PAT-kouluissa, vaikka opetustoiminta on hajautunut useaan yksikköön. Opiskelijat olivat erityisen tyytyväisiä pieniin opetusryhmiin, vuorovaikutukseen ja tiedonkulkuun näissä koulussa. Koulutuksen laadunvarmistuksen kannalta on haasteellista saada PAT-koulut sekä Raja- ja merivartiokoulu toimimaan yhdenmukaisesti Maanpuolustuskorkeakoulun kanssa. Ongelmaan on tuotettu ratkaisuja mm. sisäisten auditointien avulla.

Palautteen järjestelmällinen kerääminen on kiinteä osa koulutuksen laadunvarmistusta

Vierailulla ja aineistosta ilmeni, että palautteen antaminen on erottamaton osa modernin sotilaan elämää ja kiinteä osa myös koulutuksen laadunvarmistusta. Tutkintotavoitteisen koulutuksen merkittävin laadunvarmistusmenetelmä

on erilaiset palautejärjestelmät: kurssi- ja opintojaksokohtainen palaute, kausipalaute sekä viivästetty palaute. Maanpuolustuskorkeakoululla onkin varsin pitkä historia opetuksen palautejärjestelmän hyödyntämisessä koulutuksen kehittämisessä. Opiskelijoita motivoidaan alusta alkaen antamaan palautetta. Palautteen kerääminen, käsittely ja palautteesta analysoitujen kehittämis-ideoiden vieminen eteenpäin on hiottu prosessi, joskin toimintatapa on paikoin raskas niin käyttäjän kuin käsittelijänkin näkökulmasta. Palautteen käsittelyyn osallistuu opetusta antavien yksiköiden henkilökuntaa, kurssinjohtajia, erilaisia toimielimiä yhteistyössä opintoasiainosaston (OAO) kanssa.

Koulutuksen kehittäminen on vahvasti sidoksissa opetuksesta annettavaan palautteeseen (tutkinnot ja opintojaksopalauteen hyödyntäminen ja arviointi-kaavio), joka sisältää niin opiskelijoiden kuin opettajien antaman palautteen. Haastattelujen mukaan palautetta pyritään seuraamaan koko ajan ja parantamistoimenpiteitä tehdään saadun palautteen pohjalta, joskus jopa kurssin aikana. Eräät opiskelijat kokivat ongelmallisena, ettei annetun palautteen vaikutuksista saa yleensä tietoa. Valtaosa korjaavista toimenpiteistä toteutetaan seuraavalle kurssille, jolloin palautteen antajille ei välity tieto kehitystoimenpiteistä. Dokumentoituna palautteen vaikutus olisi opiskelijoille nykyistä läpinäkyvämpää. Osa palautemuistioista on kuitenkin saatavilla KOPO-koulutusportaalissa ja Torni-portaalissa, mikä edistää avoimuutta ja tiedonkulkua. Opiskelijat tuntuivat olevan tottuneita jatkuvaan palautteen keräämiseen. Haastatteluissa ilmeni kuitenkin, että opiskelijujen alkuvaiheen optiset palautelomakkeet aiheuttavat jonkin verran harmistusta ja palautteenantoväsymystä. Motivointia palautteen antamiselle on siis syytä vahvistaa ja jatkaa.

Kurssinjohtajilla on tärkeä rooli opintojen ohjauksessa

Opintojen ohjaus on osa koulutuksen laadunvarmistusta, joskin se on myös osa jokapäiväistä toimintaa. Maanpuolustuskorkeakoulun opintopolut ovat keskenään varsin yhdenmukaisia ja haastateltavien mukaan vaativia, jolloin ohjauksen pääpaino on ennaltaehkäisyssä. Haastatteluissa ilmeni, että opiskelijoille on tarjolla monenlaista ohjausta ja he osaavat hyödyntää ohjauspalveluita sujuvasti. Erityisen hyvänä käytänteenä voidaan pitää kurssinjohtajamenettelyä. Kurssinjohtajalle kuuluu kurssin opiskelijoiden neuvonta, ohjaus ja tukeminen yhdessä opintoasiain osaston kanssa. Lisäksi kurssinjohtajat tekevät aktiivista yhteistyötä ainelaitosten kanssa ja antavat tarvittaessa myös tukiopetusta. Maanpuolustuskorkeakoulu hyödyntää aktiivisesti alumnejaan ja mentoreitaan. Heillä on tärkeä rooli kasvatustoiminnassa, opiskelijoiden ohjauksessa sekä oppimisen syventämisessä.

Koulutuksen arviointi ja kehittäminen on kattavaa ja järjestelmällistä

Erittäin kattavaa palautejärjestelmää käytetään pääasiallisena koulutuksen suunnittelun, kehittämisen ja arvioinnin työkaluna. Palautejärjestelmä mahdollistaa koulutuksen jatkuvan kehittämisen. Henkilökunta osallistuu itsearviointiraporttien ja toimintasuunnitelman laadintaan, joissa arvioidaan ja kehitetään vuosittain annettavaa koulutusta. Itsearviointimenettely on vakiintunutta ja tutkintokoulutukseen sisäänrakennettua toimintaa. Saatujen tulosten pohjalta arvioidaan jatkotoimenpiteet.

Maanpuolustuskorkeakoulussa tuetaan opetuksellisia taitoja pedagogisten käsikirjoitusten, pedagogisen pätevyyden kehittämisen, vuosisuunnittelun ja opetuksen hyvät käytänteet -seminaarin avulla. Etenkin pedagogiset käsikirjoitukset tarjoavat mahdollisuuden pedagogiseen kehittämiseen. Jatkuvan tilannekuvan muodostaminen ja päivittäminen sekä siihen linkittyvä välitön ja epämuodollinen vuorovaikutus laitosten välillä vahvistaa laadun varmistusta. Tulevaisuuden kehittämisalueena voisi olla näiden epämuodollistenkin mekaniismien saattaminen systemaattisen dokumentoinnin piiriin. Lisäksi opintoasiainosasto tukee omilla toimillaan koulutuksen laadunvarmistusta. Opettajien pedagogista osaamista tuetaan pedagogisella koulutuksella. Haastatteluissa kuitenkin ilmeni, että osallistuminen sotilasopetuslaitosten (SLO) opettajien opetustilaisuuksiin oli erittäin vaihtelevaa.

Tutkintotavoitteista koulutusta kehitetään myös erilaisissa toimielimissä, kuten esimerkiksi opetuksen kehittämistyöryhmässä, jossa ovat edustettuina kaikki tarkoituksenmukaiset tahot. Haastatteluissa ilmeni, että useat koulutuksen kehittämistä koskevat asiat ovat jatkuvasti aktiivisen keskustelun alla eri toimielimissä.

Hyvien käytänteiden vaihtoa opetuksessa tuetaan erilaisten raportointityökalujen avulla, mutta myös säännöllisten kehittämisseminaarien avulla. Koulutusta kehitetään myös erilaisten tapahtumien kautta (esimerkiksi sotatie-teelliset päivät). Koulutuksen laadunvarmistuksessa korkeakoululla on jatkuvaa, aktiivista toimintaa koulutuksen kehittämiseksi sekä myös vahvoja näyttöjä kehittämistoiminnan vaikuttavuudesta.

Aineistosta ja haastatteluissa ilmeni, että opetus on ennen kaikkea tarvelähtöistä, jolloin puolustusvoimien näkökulma asiakkaana tulee vahvasti esille. Maanpuolustuskorkeakoulun koulutuksen laadunvarmistuksessa onkin ominaista, että ulkoiset sidosryhmät tuovat oman kontribuutionsa koulutuksen kehittämiseen muun muassa alumni- ja mentoritoiminnan kautta sekä erilaisten seminaarien kautta. Lisäksi yksiköiden ns. epäviralliset kontaktit sidosryhmiin antavat jatkuvasti erilaisia kehitysideoita koulutuksen parantamiseksi.

Laadunvarmistus kattaa jatkotutkinnot mutta tohtoriopintojen ohjauksessa on kehitettävää

Maanpuolustuskorkeakoulussa on kaksi jatkotutkintoa. Yleisesikuntaupseerin tutkinto muodostuu esipuheerikurssista ja yleisesikuntaupseerikurssista ja sen tavoitteena on antaa ylimpiin upseerin tehtäviin vaadittavat tiedot ja taidot sekä ensimmäisen jatkotutkinnon tasoiset tutkijavalmiudet. Sotatieteiden tohtorin tutkintoon vaaditaan jatkokoulutusopinnot ja menestyksellisesti puolustettu väitöskirja, jonka tulee osoittaa tutkimusalallaan itsenäistä ja kriittistä ajattelua. Jatko-opintokelpoisuuden tohtorin tutkintoon antaa yleisesikuntaupseerin tutkinto tai erityisestä syystä Maanpuolustuskorkeakoulussa tai muussa korkeakoulussa suoritettu ylempi korkeakoulututkinto.

Opetuksen suunnittelu ja toteutus –prosessi koskee myös jatkotutkintoja. Yleisesikuntaupseerin tutkinnon laadunvarmistuksessa noudatetaan pitkälle samoja menettelytapoja kuin perustutkintojen laadunvarmistuksessa. Opetuksen suunnittelussa pidetään silmällä puolustusvoimien sekä rajavartiolaitoksen tarpeita ja ollaan yhteistyössä niiden kanssa. Laadunvarmistustieto on helposti jatko-opiskelijoiden käytettävissä, koska he ovat enimmäkseen henkilökuntaan kuuluvia. Haastattelujen mukaan toimintakäsikirjan tuntemus ei ole kuitenkaan kattavaa. Opetus- ja harjoituspalautteilla on keskeinen rooli koulutuksen laadun seurannassa ja kehittämisessä. Opinnäytetöiden aiheen valinta tapahtuu puolustusvoimien piiristä ja korkeakoulun ainelaitoksilta kootuista aiheehdotuksista, joista jatko-opiskelija valitsee oman aiheensa tai esittää oman ehdotuksensa. Myös jatko-opiskelijat tekevät henkilökohtaiset opintosuunnitelmat, joilla tuetaan opintojen etenemistä.

Sotatieteiden tohtorin tutkinto on melko uusi koulutusväylä ja siihen osallistuvien määrä on suhteellisen pieni. Jatkokoulutusohjelmassa korostuvat näin ollen yksilölliset opintopolut ja väitöskirjojen ohjausprosessi. Väitöskirjojen aiheita arvioidaan korkeakoulun tutkimusstrategian näkökulmasta. Varsinkin tutkijaupseerin virkoja täytettäessä aiheen soveltuminen painopistealoille on kriittinen tekijä, koska jatko-opintopaikkoja on niukasti. Tohtoriopintojen ohjausta on kehitetty, mutta väitöskirjatöiden ohjauksessa keskeisten yksilöllisten ohjausprosessien kehittämisessä on vielä työtä. Tohtoriopiskelijoiden kannustamista ja palkitsemista sekä ohjaussuhteen tiivistämistä voisi parantaa esimerkiksi palkitsemalla tasokkaista artikkeleista ja tekemällä ohjaussopimuksia, jotka sitouttavat molemmat osapuolet väitöskirjahankkeeseen.

Yhteenveto

- Koulutuksen laadunvarmistus tukee opetuksen strategisia tavoitteita ja tuottaa koulutuksen kannalta relevantteja kehittämisideoita.

- Tutkintotavoitteisen koulutuksen laadunvarmistus kattaa koulutuksen suunnittelun, toteutuksen, arvioinnin ja kehittämisen toiminnot.
- Maanpuolustuskorkeakoulu johtaa puolustushaara-, aselaji- ja toimialakoulujen antamaa, tutkintoihin sisältyvää koulutusta ja varmistaa niiden koulutuksen laatua säännöllisillä koulutuksen auditoinneilla.
- Kurssinjohtajakäytänne on erinomainen tapa tukea niin opetusta kuin opinto-ohjaustakin.
- Opintoasiainosasto on merkittävä tukitoimija koulutuksen laadunvarmistuksessa.
- Kattava palautejärjestelmä on koulutuksen laadunvarmistuksen ydin. Palautteen kerääminen, käsittely ja palautteesta analysoitujen kehittämisideoiden vienti eteenpäin on suunniteltu, vaiheistettu ja vastuutettu prosessi. Maanpuolustuskorkeakoulu voisi kuitenkin viestiä nykyistä tehokkaammin palautteenantajille toimenpiteet, joihin on ryhdytty saadun palautteen perusteella.
- Tohtoriopintojen laadunvarmistus kaipaa kehittämistä erityisesti väitöskirjatöiden ohjausmenettelyjen osalta.
- Pedagogiset käsikirjoitukset täydentävät opinto-opasta tehden opetuksen toteutuksen käytännöt näkyviksi.
- Kansainvälisyys on tunnistettu strategiassa kehityskohteeksi, mutta kansainvälisyys ei toteudu vielä varsinkaan perustutkintokoulutuksessa.

4.2.2 Tutkimus

*Korkeakoulun johto ohjaa tutkimustoimintaa kokonaisuutena strategisilla linjauksilla ja resurssien kohdentamisella painopistealueille. Tutkimustoiminnan laadunvarmistuksen tueksi on määritelty ja kuvattu keskeiset tutkimustoiminnan prosessit. Tutkimustoiminta on kokonaisuutena vielä melko nuorta eikä tutkimuksen laadun arvioimiseksi ole käytössä kattavia ja järjestelmällisesti toistettuja menettelyjä. Tutkimuksen laadunvarmistus on **alkavassa** vaiheessa.*

Johto ohjaa tutkimustoimintaa painopistealueille strategisilla linjauksilla ja resurssien kohdentamisella

Maanpuolustuskorkeakoulun tavoitteena on olla vuonna 2015 sotatieteellinen yliopistollinen korkeakoulu, jolla on arvostettu asema puolustushallinnossa, turvallisuusalan toimijoiden keskuudessa ja yliopistomaailmassa. Sotatieteellinen tutkimus on monialaista. Korkeakoulu jakaa sotatieteellisen tutkimuksen seitsemään tutkimusalaan, joita ovat 1) johtaminen, 2) operaatio ja taktiikka, 3) sotahistoria, 4) sotilaspedagogiikka, 5) sotilassosiologia ja psykologia,

6) sotatekniikka ja 7) strategia. Tutkimustoiminnan tavoitteena on syvällisen tiedon tuottaminen upseerikoulutuksen perustaksi ja yhteiskuntaa tukevan puolustusjärjestelmän kehittämiseksi. Käytännön tutkimustoiminta on vielä pienimuotoista, mutta tutkimustoiminnan tueksi on suunniteltu varsin kattavat laadunhallinnan mekanismit, joiden soveltaminen on aloitettu.

Tutkimustoimintaa johdetaan kokonaisuutena strategisten linjausten ja niitä tarkentavien tavoitteiden, tutkimusstrategian ja tutkimusprosessin avulla. Tutkimusstrategia perustuu korkeakoulun strategisiin linjauksiin ja se laaditaan Tutkimuksen strateginen suunnittelu -prosessin tuloksena. Tutkimusstrategian avulla suunnataan tutkimustehtäviä ja tutkimusalueita, viestitään ylimmän johdon tavoitteita ja määritellään tutkimustoiminnan painopisteet, resurssit ja ajoitus.

Johdon strategisten linjausten mukaan tutkimustoiminta keskitetään *neljälle sotatieteiden kannalta keskeiselle ydinalueelle*: 1) Sodankuva ja sotataidon kehittäminen, 2) Suomen lähialueiden sotilaallinen kehitys, 3) Puolustusvoimat osana suomalaista yhteiskuntaa ja 4) Suomi osana kansainvälistä turvallisuusyhteisöä. Nämä ydinalueet kattavat kaikki ainelaitokset, ja johdon tavoitteena on, että merkittävä osa korkeakoulussa tehtävistä opinnäytetöistä, tutkimuksista tai yhteistyössä toteuttavista hankkeista tehdään näillä ydinalueilla. Arviointivierailulla tehtyjen haastattelujen perusteella tutkimusstrategia ohjaa tehokkaasti opiskelijoiden opinnäytetöitä ja laitoksilla tehtävää tutkimusta valituille painopistealueille. Tutkimustarpeita ja aiheita mietitään yhdessä keskeisten puolustushallinnon toimijoiden kanssa. Johto edistää tutkimustoiminnan ohjautumista painopistealueille kohdistamalla Maanpuolustuskorkeakoulun tutkimusresursseista 2/3 valituille alueille ja jättämällä 1/3 resursseista käytettäväksi ainelaitosten omaan perustutkimukseen.

Johto on myös tunnistanut sotatieteelliseen tutkimustoimintaan ja sen kehittämiseen liittyviä haasteita. Merkittävimpiä haasteita ovat tutkimuksen nykyistä parempi nivominen opetukseen, yhä selkeämmin kokonaismaanpuolustuksen kehittämiseen tarvittavan tutkimustiedon tuottaminen päätöksenteon tueksi, ulkopuolisen tutkimusrahoituksen niukkuus ja kansainvälisen kriisienhallinnan merkityksen korostuminen.

Tutkimustoiminnan johtamista ja kehittämistä koskevat vastuut on määritelty

Tutkimusjohtaja johtaa Maanpuolustuskorkeakoulussa tehtävää tutkimustoimintaa ja hän on myös Tutkimus-prosessin omistaja. Rehtorin ja tutkimusjohtajan apuna toimii tutkimusneuvosto. Tutkimusjohtajan lisäksi tutkimusneuvostoon kuuluvat virkaan nimitetyt tai virkaa hoitavat professorit, korkeakoulun virassa olevat professorin arvonimen omaavat henkilöt, ainelaitosten johtajat sekä henkilöstön ja opiskelijoiden edustajat.

Tutkimusneuvoston pääasiallisena tehtävänä on koordinoida ja kehittää tutkimustoimintaan liittyviä asioita, käsitellä ainelaitosten tutkimussuunnitelmia, valmistella tärkeimmät tutkimuksiin ja tieteellisiin nimityksiin liittyvät päätökset sekä valmistella ja ratkaista tohtorintutkintoon ja opinnäytetöihin liittyviä asioita. Tutkimustoimintaa ohjataan viiden erikseen määritellyn tutkimusprosessin avulla. Kunkin prosessin osalta on määritelty prosessiin osallistuvat toimijat ja heidän vastuunsa.

Sotatieteellinen tutkimus on yksi toiminnan ydinalueista; toimintaa ohjataan prosessijohtamisen keinoin

Maanpuolustuskorkeakoulussa prosesseilla kuvataan toimintakokonaisuuksia ja toteutetaan strategisia valintoja. Sotatieteellinen tutkimus on määritelty toiminnan ydinalueeksi opetuksen ja yhteiskunnallisen vaikuttamisen lisäksi. Tutkimustoiminnan johtamisen tueksi on määritelty ja kuvattu viisi tutkimustoiminnan prosessia:

- 1) tutkimustoiminnan strateginen suunnittelu,
- 2) tutkimusprosessit (omatoimisten ja tilaustutkimusten toteutus),
- 3) professorien virantäyttöprosessi,
- 4) dosenttiprosessi ja
- 5) tohtoriopiskelijoiden valinta-, opiskelu-, väitös- ja valmistautumisprosessi.

Kunkin prosessin kuvaus kattaa prosessin soveltamisalueen, prosessin asiakkaat, heidän tarpeensa ja vaatimuksensa, prosessin tavoitteen, prosessin syötteet ja tuotokset, prosessikaavion kuvauksen ja prosessiin liittyvät vastuut. Yllä mainittu prosessijoukko on periaatteessa kattava ja tarkoituksenmukainen. Menettelyt mahdollistavat tutkimustoiminnan kokonaisvaltaisen ja pitkäjänteisen kehittämisen sekä asiantuntevien professoreiden ja dosenttien rekrytoinnin. Yksittäisten tutkimusten toteutuksen kannalta tutkimusprosessit, asiantuntevat ohjaajat ja huolella valitut opiskelijat edistävät laadukkaan tutkimuksen toteuttamista.

Maanpuolustuskorkeakoulun tutkimusprosessin kuvauksen mukaan projektien johtamiseen ja hallintaan liittyviä menettelyjä sovelletaan tutkimusten laadunvarmistamiseksi. Arviointivierailulla tuli kuitenkin esiin, että projektien johtamiseen ja hallintaan liittyvien menettelyjen käytännön soveltaminen vaihtelee riippuen rahoittajasta ja yhteistyökumppaneista. Kokonaisuudessaan projektien johtamiseen ja hallintaan liittyvien menettelyjen tehokas soveltaminen tutkimusten laadunvarmistuksessa on vähäistä.

Väitöstutkimusten laadun ohjaus perustuu professorin henkilökohtaiseen toimintaan ja yhteistyöhön opiskelijan kanssa, metodiopetukseen ja yhteisiin esitarkastus- ja väitösmenettelyihin. Projektinhallintaan liittyviä menettelyjä ei järjestelmällisesti sovelleta väitöstutkimusten laadunohjauksessa.

Tutkimuksen laadunarviointimenettely issä kehittämistä

Tutkimusprosessiin osallistujat (asiakas, rahoittaja, tutkimusjohtaja, tutkimusneuvoston jäsenet, korkeakoulun lakimies, rehtori, taloushallinto, professorit, laitoksen johtajat) arvioivat ja antavat palautetta Maanpuolustuskorkeakoulun tutkimuksen suunnasta ja sen hyödynnettävyydestä omassa toiminnassaan.

Toiminnan luonteesta johtuen merkittävä osa tehdystä tutkimuksesta on luottamuksellista, jolloin tutkimuksen laadun arvioiminen perustuu pitkälti asiakkaalta kerättyyn ja analysoituun palautteeseen. Tutkimustulosten julkaisemiseksi korkeakoulu on perustanut useita erilaisia julkaisusarjoja. Korkeatasoisten tieteellisten tutkimustulosten julkaisemiseksi on kullakin laitoksella oma tutkimusjulkaisusarjansa ja lisäksi on perustettu vertaisarviointia käyttävä sotatieteellinen Journal of Military Studies -aikakauskirja. Vuonna 2009 yhteensä 10 tutkimusta julkaistiin korkeakoulun tieteellisissä julkaisusarjoissa. Näistä tutkimuksista englanninkielisiä oli 2 ja suomenkielisiä oli 8 julkaisua. Tuloksia julkaistaan pääasiassa korkeakoulun omissa julkaisusarjoissa. Tutkimustoiminnan kehittämisen tueksi on suunnitteilla tutkimuksen ulkoinen arviointi.

Yhteenveto

- Sotatieteellinen tutkimustoiminta on vielä nuorta; tutkimustoiminnan käynnistämiseksi ja edistämiseksi on luotu ja otettu käyttöön yksittäisiä laadunvarmistuksen menettelyjä.
- Tutkimustoiminnan johtaminen, ohjaus ja toimeenpano strategisen johtamisen keinoin on vahvaa ja asiantuntevaa. Sotatieteiden ydintutkimusalueet ovat laajasti organisaation tiedossa ja hyväksymiä, mikä näkyy käytännön toiminnassa esimerkiksi siten, että opinnäytetyöt, laitosten tutkimukset ja yhteistyöhankkeet pyritään tekemään valituilla painopistealueilla.
- Tutkimustoimintaan liittyvät vastuut on selkeästi määritelty ja ne ovat organisaation jäsenten tiedossa.
- Tutkimustoimintaan liittyvät prosessit on tunnistettu ja kuvattu. Tutkimusten laadunvarmistuksessa toiminnan strateginen ohjaus on vahvaa, mutta käytännön tutkimustyössä projektinjohtamiseen ja -hallintaan liittyvien menettelyjen soveltaminen vaihtelee rahoituslähteestä ja yhteistyökumppanista riippuen. Menettelyjen tosiasiallinen soveltaminen tutkimusten laadunvarmistamiseksi on vähäistä.
- Tutkimusten laatua arvioidaan asiakkaalta ja muilta tutkimusprosessiin osallistuvilta tahoilta kerättävällä palautteella. Tuloksia julkaistaan pääasiassa korkeakoulun omissa julkaisusarjoissa.

4.2.3 Yhteiskunnallinen vuorovaikutus ja vaikuttavuus

*Korkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmä kattaa yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen ja vaikuttavuuden toiminta-alueen. Se rakentuu tehtäväalueelle määritettyjen prosessien johtamiselle. Prosessit määrittelevät kriittiset tehtäväkokonaisuudet ja niiden omistajat eli vastuutahot. Laadunvarmistuksen toimivuutta ja vaikuttavuutta seurataan ja kehitetään asiakaspalautteen ja yhteiskunnallisen tulosten seurannan avulla. Korkeakoulun sidosryhmäsuhteille on ominaista hyvin tiivis yhteistyö laadunvarmistuksessa puolustushallinnon piirissä olevien kumppanien kanssa. Korkeakoulu on tunnistanut yhdeksi kehittämiskohteekseen vuorovaikutuksen muun yhteiskunnan kanssa. Auditointiryhmä korostaa puolustusvoimien ulkopuolisten sidosryhmien kanssa tehtävän laadunvarmistusyhteistyön tiivistämistä. Korkeakoulun yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen ja vaikuttavuuden laadunvarmistus on **kehittyvässä** vaiheessa.*

Yhteiskunnallinen vaikuttavuus on strateginen tavoite

Maanpuolustuskorkeakoulun toimintakäsikirjan mukaan yhteiskunnallisen vaikuttavuuden tuloksellisuutta seurataan ja arvioidaan osana korkeakoulun strategialähtöisen suunnittelun ja ohjauksen prosessia. Yhteiskuntasuhteiden hoitamista johtaa rehtori. Yhteiskunnallisen vaikuttamisen prosessit ovat seuraavat: vaikuttaminen (ml. sidosryhmätoiminta), vaikuttaminen potentiaaliin opiskelijoihin, vaikuttaminen asiantuntijapalveluiden kautta ja vaikuttaminen julkaisutoiminnalla. Korkeakoulu on kehittänyt rooliaan yhteiskunnallisena vaikuttajana viime aikoina ja se pitää visionaan sitä, että Maanpuolustuskorkeakoulu on kansallisesti ja kansainvälisesti arvostettu turvallisuus- ja puolustuspoliittisiin sekä maanpuolustuksen kysymyksiin keskittyvä yliopistollinen korkeakoulu, jolla on merkittävä yhteiskunnallinen vaikutus. Korkeakoulun uuden strategian mukaan yksi strateginen tavoite on terävöittää yhteiskunnallista vaikuttavuutta. Tehtävä on määritelty kuudeksi konkreettiseksi kehittämiskohteeksi.

Yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen laadunvarmistuksessa noudatetaan toimintakäsikirjassa kuvattuja periaatteita, joiden mukaan keskeisessä roolissa ovat prosessit, itsearvioinnit ja palautejärjestelmä sekä riskiarvioinnit. YVA Vaikuttaminen -prosessikaaviolla kuvataan kaikkia edellä mainittujen yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen osa-alueiden prosesseja. Prosessikuvauksessa määritellään prosessin soveltamisalue, asiakkaat, tavoite, syötteet ja tuotokset sekä vastuut. Korkeakoulussa selvitetään parhaillaan sidosryhmätyön kehittämistä. Prosessikuvauksen mukaan yhteiskunnallisen vaikuttamisen jalkauttaminen korkeakoulun toimintaan saa tukea selvityksen tuloksista. Haastatteluihin kävi ilmi, että kaikkea sidosryhmätyön tuloksena syntynyttä laadunvarmistustietoa ei ole vielä kirjattu toimintakäsikirjaan.

Maanpuolustuskorkeakoulu yhteistyökumppanina

Korkeakoulu korostaa, että ollakseen haluttu yhteistyökumppani sen tulee olla laadukas, tuloksellinen ja luotettava toimija kaikissa tehtävissään. Tätä voi pitää hyvänä lähestymistapana, vaikka yhteiskunnallisen vaikuttamisen laadukas hoitaminen vaatii myös omat konkreettiset toimintamuotonsa. Puolustusvoimien osana korkeakoululla on merkittävä yhteiskunnallinen tehtävä sodanajan valmiuden rakentajana ja yhteiskunnan elintärkeiden toimintojen turvaajana kriisioloissa. Upseerikunnan kouluttaminen puolustusvoimille, joka kouluttaa asevelvollisista laajan reservinsä, vaikuttaa välillisesti monella tavalla yhteiskuntaan. Korkeakoulun eräät yksiköt tuottavat merkittävästi asiantuntijapalveluja myös puolustusvoimien ulkopuolelle. Korkeakoulu korostaa yhteiskunnallisessa vuorovaikutuksessa oman julkisuuskuvansa ja tunnettuutensa vahvistamista. Siksi se on myös osallistunut yliopistojen tunnettuustutkimuksiin. Nuorena yliopistona se kokee tarpeelliseksi kehittyä nykyistä näkyvämmäksi toimijaksi ja saada asemaa myös tiedeyhteisössä. Yhtenä yhteistyön vahvistamisen muotona se haluaa kehittää dosenttijärjestelmäänsä.

Vaikuttaminen potentiaalsiin opiskelijoihin koetaan tärkeäksi vaikuttamisen väyläksi. Korkeakoulu pyrkii edistämään tunnettuuttaan hyvänä opiskelupaikkana ja tuottaa rekrytointi-informaatiota sekä levittää sitä muun muassa varusmiespalveluksen aikana ja rekrytointimessuilla sekä ylläpitää verkko-informaatiota. Korkeakoulu seuraa hakijoiden ja korkeakouluun hyväksytyjen laatua arvioiden sitä valintakriteerien näkökulmasta.

Korkeakoulun yhteiskunnallisen vaikuttamisen yksi väylä on asiantuntijapanoksen antaminen yhteiskunnassa tapahtuvaan päätöksentekoon sekä asiantuntijatiedon yleinen levittäminen. Sen edustajat esiintyvät usein erilaisissa maanpuolustus- ja sotahistoriatilaisuuksissa. Korkeakoulu tarjoaa asiantuntijoitaan median käytettäväksi ja järjestää muun muassa Sotatieteen päiviä. Vaikuttavuutta mitataan esimerkiksi tilastoimalla asiantuntijarooleissa esiintymisiä.

Sotamuseon tehtävänä on toimia puolustusvoimien keskusmuseona ja valtakunnallisena sotahistoriallisena erikoismuseona. Se tallentaa, tutkii ja hoitaa sotahistoriallisia kokoelmia sekä osallistuu julkaisutoimintaan. Museon toiminnalla on merkittävää puolustusvoimien ulkopuolelle suuntautuvaa yhteiskunnallista vaikuttavuutta. Sen toiminta edistää sota- ja puolustushistorian harrastusta ja ylläpitää maanpuolustustahtoa. Haastattelussa tuli esille esimerkki korkeakoulun riskienhallintamenettelyn hyödyistä arvokkaiden museokokoelmien hoidossa. Samalla kävi ilmi, että museon asiakaspalautteen hankkiminen ei ole kuitenkaan aktiivista.

Merkittävää ja palautteen perusteella erittäin laadukkaaksi koettua on maanpuolustuskurssitoiminta, joka tapahtuu korkeakoulun organisaation yhteydessä. Sillä on valtioneuvoston asetuksessa säädetty korkeakoulun toiminta-alueita laajemmat tavoitteensa ulko-, turvallisuus- ja puolustuspoliittisen kokonaisnäkemyksen antajana yhteiskunnan eri sektoreilla toimiville vaikuttajille.

Julkaisutoiminnalla vaikuttaminen on tutkimustoimintaa harjoittavan korkeakoulun keskeisiä välineitä. Julkaisuilla korkeakoulu rakentaa yhteyksiä ja toteuttavaa vaikuttavuuttaan sekä puolustusvoimien ja tiedeyhteisön että koko yhteiskunnan suuntaan. Korkeakoulu järjestää uuden strategiansa mukaan julkaisutoimintansa uudelleen. Tavoitteena on laatia prosessikuvaus ja myös määritellä korkeakoulun julkaisunormisto, mikä edistää julkaisutoiminnan jäsentämistä ja tukee toiminnan laatua. Samalla otetaan käyttöön sähköinen julkaisupankki. Jo toteutunut kehittämishanke on vertaisarviointiin perustuvan sotatieteellisen aikakauskirjan (Journal of Military Studies) käynnistyminen viime vuonna.

Täydennyskoulutusta järjestetään asiakaslähtöisesti

Maanpuolustuskorkeakoulun Tuusulassa toimiva Täydennyskoulutus- ja kehittämiskeskus järjestää täydennyskoulutusta ja tuottaa muun muassa kuvamateriaalia opetuskäyttöön puolustusvoimille sekä niiden ulkopuolelle. Keskusten toiminta palvelee pääosin puolustushallintoa ja rajavartiolaitosta, mutta sillä on asiakkaita myös muualla yhteiskunnassa. Keskusten järjestämä kertausharjoitustoiminta on yksi linkki yhteiskuntaan. Keskusten ylläpitämä koulutusportaali palvelee suurta joukkoa reserviläisiä vuosittain. Täydennyskoulutuksen suunnittelu ja toteutus -prosessi pitää täydennyskoulutuksen asiakkaina koulutukseen osallistuvia ja heidän esimiehiään. Puolustusvoimien toimintasuunnitelmasta lähtevät ja joukko-osastoissa täsmennetyt koulutustarpeet muodostavat koulutuksen kysynnän, jota täydennyskoulutustarjonta palvelee. Toiminta on vahvasti asiakaslähtöistä ja se suuntautuu sekä sotilashenkilöstöön että puolustusvoimien siviilihenkilöstöön. Sotilasoppilaitosten opettajille on suunniteltu oma koulutustarjontansa. Opettajien ammattitaidon ylläpitämiseen käytetään myös ammattikorkeakoulujen tarjoamia pedagogisia opintoja. Keskusten pedagogista strategiaa uudistetaan parhaillaan. Sen mukaan kaikille koulutusjaksoille laaditaan pedagogiset käsikirjoitukset. Laadunvarmistuksessa käytetään korkeakoulun palautejärjestelmää, johon kuuluu myös viivästetty palaute.

Yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen seuranta ja mittaamista voidaan kehittää

Yhteiskunnalliset tulokset ovat yksiköiden itsearviointien yhtenä arviointikohteena. Myös asiakastulokset mittaavat osaltaan yhteiskunnallista vaikuttavuutta. Prosessin toimivuutta arvioidaan vuosittain yksiköiden itsearviointiraporteissa sekä tarkastellaan koko korkeakoulun tasolla kerran vuodessa johdon strategiaseminaarissa. Tarkastelun painopiste näyttää olevan korkeakoulun tasolla. Vuorovaikutuksen laadun tunnistamiselle ja arvioinnille ei ole muodostettu systemaattisesti käytettävää mittaristoa. Yhteiskunnallisen vaikuttamisen alueella on korkeakoulussa käynnissä strategista kehittämistyötä sekä laadunvarmistusjärjestelmän toiminnan kehittämistä. Tässä mielessä laadunvarmistusjärjestelmällä on ollut vaikutusta yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen tehtävän hoitamiseen ja sen kehittämiseen. Laadunvarmistuksen kannalta keskeisenä kehittämissuuntana voi pitää toiminnan tuloksellisuuden seurannan jalkauttamista ja havaintoihin reagointia myös eri yksiköiden toiminnassa. Tätä voitaisiin tehostaa kehittämällä prosessin toimivuutta kuvaavia tuloksellisuusmittareita. Esimerkiksi Käyttäytymistieteiden laitoksen edustajat pitivät haastatteluissa hyvänä sitä, että asiakaspalautetta kerättäisiin nykyistä enemmän myös puolustushallinnon ulkopuolisilta asiakkailta.

Yhteenveto

- Maanpuolustuskorkeakoulu on tunnistanut yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen ja vaikuttavuuden strategiseksi kehittämiskohteeksi ja määritellyt kriittiset tehtävät ja prosessit, joiden avulla tavoitteet voidaan saavuttaa.
- Maanpuolustuskorkeakoulun yhteiskunnallinen vaikuttavuus toteutuu osin puolustusvoimien muiden osien kautta. Yhteistyö puolustusvoimien sisällä on kytketty hyvin korkeakoulun laadunvarmistukseen.
- Korkeakoulu pitää tärkeänä yhteiskunnallista näkyvyyttä turvallisuuspolitiikan osaajana ja seuraa mm. asiantuntijoidensa osallistumista alan tiedonvälitykseen ja keskusteluun. Viestinnän kehittäminen on kirjattu strategisena tavoitteena, ja mediaseuranta liitetään korkeakoulun palautejärjestelmään.
- Korkeakoulun yhteydessä toimivat erittäin laadukkaasti organisoidut valtakunnalliset maanpuolustuskurssit, joilla on valtioneuvoston asetuksella erikseen säädetty yhteiskunnalliset tavoitteensa.
- Myös puolustusvoimien ulkopuolisten tahojen suuntaan voitaisiin kehittää asiakaspalautteen muotoja, jotka vahvistaisivat palautteen käyttöä laadunvarmistuksessa.

- Itsearviointeissa seurataan yhteiskunnallista vaikuttavuutta, mutta vuorovaikutusprosessien tehokkuuden seurantaan soveltuviin mittarien rakentaminen on yksi kehittämiskohde.

4.2.4 Tuki- ja palvelutoiminnot

*Maanpuolustuskorkeakoulun tuki- ja palvelutoiminnot ovat kokonaisuudessaan laadunvarmistusjärjestelmän piirissä. Järjestelmä kattaa kaikki toiminnot. Palautejärjestelmän tuottamaa tietoa käytetään toiminnan kehittämiseen ja tästä on myös näyttöä. Säännöllisesti tehtävä itsearviointi ja riskien arviointi auttavat tunnistamaan kehittämiskohteet. Tuki- ja palvelutoimintojen laadunvarmistus on kokonaisuutena **kehittyvässä** vaiheessa, joskin yhteen osa-alueeseen liittyy osin alkavan vaiheen kriteerien piirteitä.*

Maanpuolustuskorkeakoulun toiminnan kannalta tärkeimmät edellytyksiä luovat prosessit on kuvattu Sotatieteellinen tutkimus, opetus ja yhteiskunnallinen vuorovaikutus -prosessikarttaan. Tukipalvelujen laatua pyritään varmistamaan ja kehittämään palautejärjestelmän avulla sekä osana prosessien kehittämistä. Tärkeimpiä tukipalveluita ovat mm. opetuksen tuki ja opiskelijapalvelut, informaatiopalvelut, tietotekniset palvelut ja viestintä.

Dokumentaation ja haastattelujen perusteella ilmeni, että itsearviointi tehdään tulosityksiköittäin vuosittain ja se edellytetään osaksi yksiköiden tulosraportointiaineistoa. Itsearvioinnin avulla jokaisella henkilökunnan jäsenellä on mahdollisuus vaikuttaa toiminnan kehittämiseen. Itsearviointikertomukset ja parantamissuunnitelmat dokumentoidaan ja tästä on myös näyttöä.

Opetuksen tuki ja opiskelijapalvelut tukevat koulutusta

Maanpuolustuskorkeakoulun opintoasianoston tehtävänä on korkeakoulun opinto- ja opiskelijahallinnon toteuttaminen, opetuksen kehittäminen sekä toimintojen koordinointi korkeakoulun ulkopuolelle. Korkeakoulun opiskelijapalvelut toteutetaan yhteistoiminnassa esikunnan palveluyksikön kanssa. Opintoasiainosastolla tehdään korkeakoulun opinto-oppaat yhteistyössä tutkinto-osastojen kanssa. Opintoasiainosasto ylläpitää ja kehittää korkeakoulun opetuksen palautejärjestelmää. Opintoasiainosasto kerää kaikkia tutkintoja koskevat samanmuotoiset palautteet, kuten lukuvuosipalautteen ja koko tutkintoa koskeva palautteen eli kurssipalautteen, viivästetyn palautteen, opinnäytteen ohjauspalautteen, valinta- ja rekrytointipalautteen sekä tekee opetuksen laatukselyn. Tämän lisäksi opintoasiainosasto koordinoi vuosittain kerättävän opetuksen kehittämissuunnitelman. Ainelaitokset ja puolustushaara-, aselaji- ja toimialakoulut sekä Raja- ja merivartiokoulu keräävät itse opintojaksoja ja

opintokokonaisuuksia koskevat palautteensa, jota ne hyödyntävät vuosittain opetuksen kehittämissuunnitelmaa laadittaessa.

Opintoasiainosasto vastaa opintorekisteripalveluista, opiskelijapalveluista, hakijapalveluista, opintojen ohjauspalveluista, opiskelijaliikkuvuuden palveluista ja opiskelijoiden sosiaalis-taloudellisia etuuksia koskevista palveluista. Auditointiaineiston ja haastattelujen perusteella palautejärjestelmä toimii hyvin opetuksen tuen ja opiskelijapalveluiden laadunvarmistuksessa. Erityisesti opintojen ohjaukseen kuuluva neuvonta ja ohjeistus opiskeluun liittyvistä käytännöistä olivat kattavasti laadunvarmistusjärjestelmän piirissä. Haastattelujen perusteella muodostui käsitys siitä, että opintoasiainosaston laatukulttuuri ja palveluhalukkuus ovat korkealla tasolla.

Informaatiopalvelujen ja kirjaston laadunvarmistus

Maanpuolustuskorkeakoulun kirjasto on sotatieteellisten sekä maanpuolustus- ja turvallisuusalan tietoa-aineistojen sekä tiedonhankintapalvelujen asiantuntija. Kirjaston tehtävänä on toiminnallaan ja palveluillaan edistää korkeakoulun tutkimusta, opetusta ja opiskelua sekä sivistys- ja kulttuuritehtävää. Pääkirjasto on avoin kaikille. Maanpuolustuskorkeakoulun kirjasto ohjaa ja koordinoi puolustusvoimien kirjasto- ja tietopalvelujen kehittämistä.

Kirjaston prosessit ovat Käyttöpalvelut ja tietoa-aineistopalvelut. Pääprosessien alaprosesseja ja niihin liittyviä työohjeita kuvataan kirjastossa osana jokapäiväistä laadun kehittämistä. Kaikille alaprosesseille on määrätty operatiivinen vastuuhenkilö, joka vastaa alaproessin seurannasta, toteutuksesta ja kehittämisestä kirjastonjohtajalle. Operatiivisen vastuuhenkilön tehtävänä on vastata prosessin vuosittaisesta päivittämisestä, mittareiden määrittämisestä ja seurannasta, tavoitteiden seurannasta ja riskien arvioinnista sekä seurannasta. Alaproessiin liittyvien työohjeiden hyväksyminen kuuluu alaproessin operatiiviselle vastuuhenkilölle.

Kirjastossa järjestetään kerran vuodessa Maanpuolustuskorkeakoulun kirjastojen yhteinen itsearviointitilaisuus. Kirjaston laatuvaastaava vastaa kokouksen järjestämisestä, itsearviointiraportista, parantamissuunnitelmasta sekä riskienarviointiraportista yhdessä kirjastonjohtajan kanssa. Nämä dokumentit ja raportit sisältyvät kirjaston vuosiraporttiin. Kirjaston palautejärjestelmä on osa korkeakoulun palautejärjestelmää ja se koostuu useista osa-alueista. Nämä palautejärjestelmän osa-alueet ovat dokumentaation mukaan työilmapiirikysely, Maanpuolustuskorkeakoulun esikunnan järjestämä asiakaspalautekysely, kausi- ja kurssipalautekysely sekä kirjaston itsensä järjestämät kyselyt. Haastattelujen mukaan lisäksi kysytään epävirallista palautetta asiakkailta. Näyttää siltä, että kirjaston toiminnassa asiakasnäkökulma korostuu.

Tietojärjestelmien käytettävyydessä vielä kehitettävää

Maanpuolustuskorkeakoulun tuki- ja palvelutoimintoihin kuuluvat lisäksi tiedonhallinta, asiakirjahallinto ja arkistotoimi, tietotekniset palvelut, tietotekniikkatuki ja viestintä. Haastattelut vahvistivat aineiston perusteella saatua kuvaa Tietohallintoalan palveluiden laadunvarmistuksesta. Haastateltavien mukaan tietojärjestelmien laatua koskeva palaute ei ole aina johtanut parannuksiin. Ainakin nuorempien opiskelijoiden mukaan Puolustusvoimien asiantuntijajärjestelmä (PVAH) on kankea ja sieltä on vaikea löytää asiakirjoja. Hämmennystä aiheuttaa osaltaan se, että samoja asiakirjoja on useammassa järjestelmässä. Lisäksi osa opiskelijoista (siviilit sekä rajavartiolaitoksen henkilöstö ja opiskelijat) ei pääse lainkaan PVAH-järjestelmään. Osa haasteista on tosin puolustusvoimien yhteisiä, eivätkä ne ole sen vuoksi korkeakoulun yksin ratkaistavissa.

Viestintäalan laadunvarmistus kattaa viestinnän kokonaisuuden hyvin. Maanpuolustuskorkeakoulun osallistuminen yliopistojen imagotutkimukseen antaa viitteitä sen yhteiskunnallisen vaikuttavuuden kehittymisestä ja halusta kehittää korkeakoulun tunnettuutta. Lisäksi työilmapiirikyselyt ja palautejärjestelmät antavat kuvaa sisäisen tiedotuksen vaikutuksista.

Muuhun toimintaan kuuluu myös Täydennyskoulutus- ja kehittämisskeskuksen tuotanto-osasto, joka toteuttaa yhteistyössä tilaajien kanssa puolustusvoimien oppimateriaalipalvelut, kuvauspalvelut, painoalan palvelut ja puolustusvoimien kuvakeskuksen palvelut (puolustusvoimien kuva-arkisto). Haastatteluiden ja aineiston perusteella on näyttöä siitä, että laadunvarmistusjärjestelmä kattaa myös edellä mainitut toiminnot. Toiminnoista kerätään jatkuvasti palautetta. Puolustusvoimien kuvakeskus on mm. osallistunut menestyksekkäästi useita kertoja kansainvälisiin opetuselokuvakilpailuihin.

Tuki- ja palvelutoimintojen laadunvarmistus käsittää myös Sotamuseon ja kielikeskuksen toiminnot. Keskeistä Sotamuseon laadunvarmistuksessa on riskien arviointi laajojen ja arvokkaiden kokoelmien turvaamiseksi. Auditointiaineiston ja -haastattelujen mukaan kehitettäviä asioita Sotamuseon laadunvarmistuksessa ovat palautteen kerääminen ja verkottuminen muuhun yhteiskuntaan.

Kielikeskuksen laadunvarmistus rakentuu pääasiassa palautteen ja itsearvioinnin varaan. Kieliopinnot painottuvat kriisinhallinnan ympäristöön ja tulkkauspalveluihin. Myös prosessien toimivuutta arvioidaan palautteen pohjalta.

Tuki- ja palvelutoimintojen osalta auditointiaineiston ja -haastattelujen perusteella syntyy käsitys, että tukiprosessien kuvausta tulisi kohdentaa toiminnan pohtimiseen – mitä pitää tehdä, miten saadaan palaute ja miten palautteeseen pitää reagoida. Saadun näytön mukaan ”sotapelillä” tarkastettiin

prosessien toimivuutta ja etsittiin kehittämiskohteita. Valinta- ja rekrytointiprosessin laadunvarmistus oli toimiva ja siitä oli näyttöä.

Yhteenveto

- Tuki- ja palvelutoimintojen laadunvarmistukseen on kiinnitetty huomiota ja henkilöstö sisäistää laadunvarmistuksen merkityksen.
- Tuki- ja palvelutoimintojen prosessien toimivuutta ja ohjeistuksen mukaisuutta seurataan ja arvioidaan.
- Auditointiaineiston ja -haastattelujen perusteella erityisen hyvin toimii opiskelijavalinta- ja rekrytointiprosessin laadunvarmistus.
- Korkeakoulun henkilöstö on saanut laatukoulutusta, mutta koulutus-tarjontaa voisi lisätä tuki- ja palveluhenkilöstölle.
- Korkeakoulun tulisi harkita myös ulkoisten (siviiliasiakkaiden) ulottamista tuki- ja palvelutoimintojen osalta palautejärjestelmän piiriin.

4.2.5 Henkilöstön rekrytointi ja kehittäminen

*Sotilashenkilöstön rekrytointiin, osaamisen kehittämiseen ja urasuunnitteluun on olemassa edistyneet, kattavat ja järjestelmälliset menettelyt osana puolustushallinnon menettelyjä. Puolustushallinnon menettelyistä johtuen myös Maanpuolustuskorkeakoulun sotilashenkilöstön vaihtuvuus on jatkuvaa ja merkittävää, mutta siihen on osattu varautua hyvin. Sen sijaan siviilihenkilöstön kehittämiseen ja urasuunnitteluun liittyvät menettelyt ovat alkavassa vaiheessa. Siviilihenkilöstön koetaan edustavan organisaatiossa erityisesti pysyvyyttä ja jatkuvuutta. Kokonaisuutena henkilöstön rekrytoinnin ja kehittämisen laadunvarmistus on **kehittyvässä** vaiheessa.*

Maanpuolustuskorkeakoulun henkilöstömäärä on noin 340 henkilöä, joista sotilaita on noin 160 ja siviilejä noin 180 henkilöä. Lisäksi vierailevia luennoitsijoita on noin 250 henkilöä vuodessa, mutta heidän osuutensa opetukseen käytetyistä kokonaisresursseista on vähäinen. Maanpuolustuskorkeakoulun henkilöstöjohtamista ohjaa puolustusvoimien henkilöstöstrategia. Toiminnalle tunnusomaista on sotilashenkilöiden liikkuvuus ja runsas vaihtuvuus, mikä asettaa merkittäviä haasteita organisaation toiminnalle ja henkilöstömuutosten hallinnalle. Siviilihenkilöt edustavat organisaatiossa pysyvyyttä ja jatkuvuutta.

Korkeakoulun strategisten linjausten mukaan toiminnassa on varauduttava supistuviin henkilöstöresursseihin. Tämä edellyttää, että henkilöstön osaamista syvennetään ja laajennetaan. Lisäksi keskeistä on henkilöstön työssä jaksamisen ja motivaation tukeminen. Strategisia linjauksia on täsmennetty strategisilla tavoitteilla. Henkilöstönäkökulmasta tärkeimpänä tavoitteena on riittävien resurssien varmistaminen a) tutkinto-opetuksessa, b) painopistealojen

tutkimuksessa ja mahdollisuuksien mukaan c) muissa toiminnoissa. Strategisten tavoitteiden toimeenpanon tueksi on laadittu yksityiskohtaiset kehittämissuunnitelmat. Kehittämissuunnitelmat on kytketty osaksi tulosityksiköiden ja toimialojen vuosisuunnittelua. Suunnitelmien toteutumisesta raportoidaan esimerkiksi Maanpuolustuskorkeakoulun vuosiraportissa ja johdon vuotuisissa strategiaseminaareissa.

Henkilöstöyksikkö ylläpitää ja päivittää korkeakoulun henkilöstösuunnitelmaa. Henkilöstösuunnitelman ajantasaisuus tarkistetaan kaksi kertaa vuodessa yhdessä tulosityksiköiden kanssa. Henkilöstösuunnitelman lisäksi korkeakoululla on seuraajasuunnitelma. Henkilöstöjohtamisen kannalta keskeiset prosessit on tunnistettu ja kuvattu. Maanpuolustuskorkeakoulu on määritellyt keskeisiksi henkilöstöprosesseikseen:

- palkatun henkilöstön rekrytointiprosessin
- professorien valintaprosessin
- dosentuuriprosessin
- osaamisen kehittämisen prosessin.

Uuden henkilön rekrytointi kestää 3–10 kk. Rekrytointiprosessin pituuteen vaikuttaa erityisesti uusien tehtäväkuvien käsittely aluehallintotasolla ja keskushallintotasolla (2–5 kk) ja päätöksenteko pääesikunnassa (2 kk).

Palkatun henkilöstön valintavaiheessa keskeisiä prosessin vaihteita ovat työpaikkahaastattelu, psykologiset soveltuvuustestit ja turvallisuusselvityksen teettäminen. Tehtävään valittua henkilöä tuetaan henkilökohtaisella perehdytyskoulutuksella. Korkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän kuvausta hyödynnetään perehdytyksessä.

Henkilöstön rekrytointiprosessin kriittiset vaiheet ja riskit on tunnistettu ja kirjattu osaksi prosessikuvausta. Prosessin toimivuutta seurataan avoimien tehtävien täyttöasteella, valitun henkilön kuuden kuukauden suoriutumisarviointien tason perusteella ja tulosityksikön antamalla rekrytointipalautteella.

Professorien valintaprosessi on määritelty ja kuvattu yksityiskohtaisena työnkulkukaaviona. Professorin virantäyttö kestää tyypillisesti 1–1,5 vuotta. Virka voidaan täyttää avoimella haulla, kutsumenettelyllä tai ilmoitusmenettelyllä. Prosessin toimivuuden mittareiksi on määritelty vasteajat korkeakoulun ja ulkopuolisten toimijoiden välillä. Prosessia seurataan ja kehitetään tutkimusjohtajan johdolla, ja työhön osallistuu Maanpuolustuskorkeakoulun tutkimusala. Laadunvarmistusjärjestelmän dokumentaatiosta ja auditointihaastatteluista ei selkeästi käynyt ilmi, miten prosessin toimivuutta käytännössä seurataan ja miten prosessia on seurantatiedon perusteella kehitetty.

Maanpuolustuskorkeakoulussa on vain muutamia professorien virkoja, joten osaamista lavennetaan ja täydennetään dosenteilla. Dosentuurihakemuksen käsittelyprosessi on määritelty ja kuvattu. Dosentuurihakemuksen käsittely-

prosessi käynnistyy Maanpuolustuskorkeakoulun tarpeesta tai hakijan yhteydenotosta. Korkeakoulu käyttää dosentteja opetuksessa ja jonkin verran myös tutkimustoiminnassa.

Sotilaiden ja siviilihenkilöiden urasuunnittelu hyvin erilaista

Osaamisen kehittäminen -prosessia sovelletaan Maanpuolustuskorkeakouluun palkatun henkilöstön osaamisen varmistamiseen ja kehittämiseen. Kehityskeskusteluissa käytyjen keskustelujen perusteella työntekijälle laaditaan henkilökohtainen osaamisen kehittämissuunnitelma. Osaamisen kehittäminen -prosessi on jaettu karkeasti seuraaviin vaiheisiin: 1) osaamistarpeiden kartoitus, 2) osaamisen kehittämisen suunnittelu, 3) osaamisen kehittämisen toteuttaminen, 4) osaamistietojen/ todistusten tallentaminen ja dokumentointi, 5) saavutetun osaamisen käyttö ja 6) kehittyneen osaamisen arviointi.

Osaamisen kehittäminen -prosessia seurataan, arvioidaan ja kehitetään vuosittain prosessin kehitysryhmässä ja korkeakoulun palautejärjestelmän tuottaman tiedon perusteella. Prosessin toiminnan vaikuttavuutta arvioidaan kehityskeskusteluissa suoritusarviointina, analysoimalla työilmapiirikyselyn tuloksia ja vuosiraportissa esitettyjen tulosten saavuttamista.

Arviointivierailulla tehtyjen haastattelujen perusteella sotilaiden osaamisen kehittäminen on suunnitelmallista ja erittäin pitkäjänteistä. Yhtenä esimerkkinä todettakoon, että korkeakoulun Täydennyskoulutus- ja kehittämisskeskuksessa vierailee vuosittain useita eturivin suomalaisia teollisuusyrityksiä tutustumassa järjestelmällisiin ja pitkäjänteisiin osaamisen kehittämismenettelyihin. Useammassa siviilihenkilöiden haastattelussa tuli kuitenkin esiin, että heidän urasuunnitteluunsa ja osaamisen järjestelmälliseen kehittämiseen kiinnitetään vain vähän huomiota. Täydennyskoulutusta tarjotaan myös siviilihenkilöstölle, mutta siviilihenkilöt kokivat, että urasuunnittelua ei juurikaan ole.

Korkeakoululla on käytössään suoritusperusteinen palkkausjärjestelmä. Arviointivierailulla tehtyjen haastattelujen perusteella järjestelmään sisältyy elementtejä, jotka tukevat opetuksen ja tutkimuksen korkeaa laatua. Maanpuolustuskorkeakoululla on työhyvinvointitoiminnan organisoimiseksi perustettu TYHY-toimikunta.

Yhteenveto

- Maanpuolustuskorkeakoulun henkilöstömäärä on noin 340, josta vapaa puolet on sotilaita. Lisäksi korkeakoulu käyttää noin 250 vierailevaa luennoitsijaa vuodessa. Maanpuolustuskorkeakoulu on varautunut strategiassaan supistuviin henkilöstöresursseihin, ja painottaa henkilöstön osaamisen syventämistä ja laajentamista sekä resurssien keskittämistä erityisesti tutkinto-opetukseen ja painopistealojen tutkimukseen.

- Henkilöstöjohtamisen kannalta keskeiset prosessit on tunnistettu ja kuvattu.
- Sotilashenkilöiden urasuunnitteluun ja osaamisen kehittämiseen liittyvät menettelyt ovat erittäin kehittyneitä, mutta siviilihenkilöstön urasuunnittelusta ei juurikaan saatu näyttöä. Siviilihenkilöstön urasuunnittelu ja osaamisen kehittäminen tulisi ottaa nykyistä vahvemmin huomioon laadunvarmistusjärjestelmässä.

4.3 Laadunvarmistusjärjestelmän kytkeytyminen johtamiseen ja toiminnanohjaukseen

*Maanpuolustuskorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmä linkittyy kiinteästi korkeakoulun johtamiseen ja toiminnanohjaukseen. Laadunvarmistusjärjestelmän tuottamaa tietoa hyödynnetään toiminnan kehittämisessä. Tiedon systemaattisessa hyödyntämisessä, tulosten seurannassa ja kehittämiseen liittyvässä vuorovaikutuksessa on vielä kehittämiskohteita. Maanpuolustuskorkeakoulun johto on sitoutunut laadunvarmistusjärjestelmään ja laadun kehittämiseen. Laadunvarmistusjärjestelmän kytkeytyminen johtamiseen ja toiminnanohjaukseen on **kehittyvässä** vaiheessa.*

Laadunvarmistusjärjestelmän yhteys korkeakoulun strategiaan ja toiminnanohjaukseen

Maanpuolustuskorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmä koostuu prosesseista, itsearvioinnista, palautejärjestelmästä ja riskienhallinnasta. Järjestelmä on kytketty korkeakoulun strategialähtöiseen johtamiseen ja kehittämiseen. Laadunvarmistusjärjestelmä tukee tutkimukselle, opetukselle, yhteiskunnalliselle vaikuttamiselle sekä hallinto- ja tukipalveluille asetettujen tavoitteiden saavuttamista ja toiminnan jatkuvaa parantamista.

Maanpuolustuskorkeakoulua johdetaan tulosojohtamisen keinoin. Puolustusvoimain komentaja antaa tulostavoitteet ja resurssit puolustusvoimien tulosityksiköille vuosittain päivitettävässä puolustusvoimien toimintasuunnitelmassa. Korkeakoulun oman suunnittelun keskeisin asiakirja on vuosittain päivitettävä toimintasuunnitelma, jolla jaetaan puolustusvoimien johdon käskemät tavoitteet ja tehtävät sekä strategian mukaiset kehittämisohjelmat tulostavoitteiksi. Maanpuolustuskorkeakoulun toimintasuunnitelmassa jaetaan lisäksi tulostavoitteiden saavuttamiseen tarvittavat resurssit, vahvistetaan tulostavoitteiden tavoitearvot, tuotteet ja onnistumisen mittarit. Toiminnan ja resurssien suunnittelun ja seurannan avulla Maanpuolustuskorkeakoulu pystyy tarjoamaan puolustusvoimien, korkeakoulun ja korkeakoulun tulosityksiköiden johdoille

selkeän ja oikea-aikaisen resurssitilannekuvan päätöksenteon pohjaksi. Laadunvarmistuksen vastuut on jaettu suunnitelmallisesti ja tavoitteellisesti.

Prosessityö on laadunvarmistuksen ydintä

Maanpuolustuskorkeakoulun strategisen ja operatiivisen tason suunnittelu- ja toiminnan ja resurssien käytössä sovelletaan korkeakoulun strategian mukaisesti Strategialähtöinen suunnittelu ja ohjaus -prosessia. Tällä prosessilla määritetään Maanpuolustuskorkeakoulun tavoitteet ja resurssit, ohjataan strategista suunnittelua (ml. kehittämisohjelmat), määritetään toimintojen ohjaus- ja johtovastuita, tuotetaan korkeakoulun aineisto puolustusvoimien toimintasuunnitelmaan sekä ohjataan ja kehitetään korkeakoulun ja sen tulosityksikön toimintaa.

Strategialähtöinen suunnittelu ja ohjaus -prosessi on tukiprosessi ja sen asiakkaat ovat korkeakoulun sisällä. Strategialähtöinen suunnittelu ja ohjaus -prosessin toimivuutta pyritään seuraamaan, arvioimaan ja kehittämään kehittämispäällikön johdolla vuosittain Maanpuolustuskorkeakoulun johdon itsearviointitilaisuudessa sekä prosessin kehittämisryhmässä. Strategialähtöinen suunnittelu ja ohjaus -prosessin omistaa kehittämispäällikkö. Näyttää siltä, että prosessilla pystytään lisäämään korkeakoulussa tietoisuutta ja sitoutumista strategian toteuttamiseen, jatkuvaan kehittämiseen, arviointiin ja palautteen keräämiseen sekä selkeyttämään toimintoja ja vähentämään tarvetta erillisten neuvotteluiden tai suunnittelutilaisuuksien järjestämiseen suunnittelurytmin ulkopuolella.

Haastattelun ja dokumentaation perusteella ilmenee, että prosessin tuotoksena ovat ajantasaiset Maanpuolustuskorkeakoulun strategia, korkeakoulun kehittämisohjelmat, johtosääntö ja työjärjestys, korkeakoulun toimintasuunnitelma ja toimeenpanoasiakirjat. Lisäksi tuotoksena syntyvät Maanpuolustuskorkeakoulun vuosiraportti (VURA), jolla raportoidaan vuosittaisten tulostavoitteiden toteutuminen ja Maanpuolustuskorkeakoulun tulosraportti (TURA), jolla raportoidaan kuluvan vuoden ensimmäisen vuosipuoliskon osalta toiminnan toteutuminen sekä korkeakoulun yksiköiden parantamissuunnitelmat, joissa itsearvioinnin, työilmapiirikyselyn ja palautekyselyn perusteella esitetään yksikön omat parantamishdotukset sekä laaditaan oma esitys Maanpuolustuskorkeakoulun parantamissuunnitelmaan. Yksiköiden parantamissuunnitelmien pohjalta laaditaan korkeakoulun parantamissuunnitelma, jolla päätetään seuraavan vuoden parantamiskohteet, toteutuksen vastuut ja varataan tarvittavat resurssit.

Haasteena mittariston kehittäminen

Korkeakoulun johto seuraa strategiassa suunniteltujen toimenpiteiden toteutumista vuosiraportin (VURA) ja tulosraportin (TURA) avulla. Maanpuolustuskorkeakoulun työilmapiirikyselyn palautetta ja esikunnan palautekyselyn tuloksia käytetään myös prosessin toimivuuden mittareina. Jatkossa johtoa palvelevaa mittaristoa tulisi kehittää edelleen. Myös johdon toimenpiteiden dokumentointia tulisi laajentaa peittämään kaikki johdon kehittämistoimet, kuten esimerkiksi johdon katselmusten tai saadun palautteen pohjalta tehdyt nopeat kehittämistoimet.

Johto on sitoutunut laadunvarmistukseen

Korkeakoulun johto on auditointiaineiston ja haastattelujen perusteella sitoutunut hyvin laadunvarmistusjärjestelmään ja sen kehittämiseen. Laadunvarmistusjärjestelmää kehitetään korkeakoulun johdon katselmusten ja linjausten perusteella. Se on osa korkeakoulun strategiatyötä ja sen tehtävänä on tukea korkeakoulun strategialähtöistä kehittämistä. Käytössä olevista laadunvarmistuksen menetelmistä kysytään palautetta koko henkilöstöltä osana korkeakoulun palautejärjestelmää. Laadunvarmistusjärjestelmän toimivuutta arvioidaan vuosittain myös laadun työseminaareissa.

Maanpuolustuskorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmä tuottaa eri toimintoista johdolle tietoa kehittämiskohteista. Dokumentaation ja haastattelun perusteella nähdään, että johto käyttää saatua palautetietoa korkeakoulun toiminnan kehittämiseen.

Yhteenveto

- Maanpuolustuskorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmä on kytketty korkeakoulun strategialähtöiseen johtamiseen ja kehittämiseen.
- Korkeakoulun johto on hyvin sitoutunut laadunvarmistusjärjestelmään ja sen kehittämiseen, ja laadunvarmistusjärjestelmän vastuut ovat selkeät.
- Laadunvarmistusjärjestelmän menetelmät ja työkalut kattavat varsin hyvin koko toiminnanohjausprosessin, mutta joiltakin osin systematisointia voi edelleen kehittää.
- Laatua koskevaa mittaristoa tulisi kehittää niin, että tuloksia voidaan käyttää esimerkiksi ainelaitosten väliseen vertailuun.
- Johdon katselmus -menettelyä voisi kehittää systematisoinnilla ja dokumentointia parantamalla.
- Laadun työseminaari -menettelyä tulisi systematisoida ja kehittää.

4.4 Korkeakoulun henkilökunnan, opiskelijoiden ja ulkoisten sidosryhmien osallistuminen laadunvarmistukseen

*Maanpuolustuskorkeakoulun sisäiset toimijat hyödyntävät korkeakoulun tarjoamia osallistumismahdollisuuksia aktiivisesti. Henkilökunnalla ja opiskelijoilla on selkeä rooli laadunvarmistusjärjestelmässä. Myös ulkoisilla sidosryhmillä on rooli laadunvarmistuksessa, joskin ulkopuolisen sidosryhmän määritelmä ja osallisuus vaatinee vielä tarkennusta. Henkilökunnan, opiskelijoiden ja ulkoisten sidosryhmien osallistuminen laadunvarmistukseen on **kehittyvässä** vaiheessa.*

Maanpuolustuskorkeakoulussa toimintakulttuuri on sotilaallisten periaatteiden mukaisesti esimieskeskeistä, jolloin laajasti osallistava kulttuuri on haastava toteuttaa. Laadunvarmistustyön myötä Maanpuolustuskorkeakoulun henkilökunnalla ja opiskelijoilla on kuitenkin laajalti mahdollisuuksia osallistua laadunvarmistustyöhön. Osallistumismahdollisuuksia on määritetysti ja aktiivisesti kehitetty ja lisätty laadunvarmistusjärjestelmän rakentamisprosessin aikana. Sotilaallisesti johdetussa organisaatiossa ominaista on, että laadunvarmistusjärjestelmäkin on johtajakeskeinen. Haastatteluissa kuitenkin ilmeni, että pienen korkeakoulun etuna on, että henkilöt tuntevat toisensa, jolloin avoin kanssakäyminen on mahdollista. Tätä kautta heitä voidaan sitouttaa ja osallistaa laadunvarmistukseen.

Laitosten osallistumista laatutyöhön on tuettu ja varmistettu nimeämällä laatuvaastava jokaiselle laitokselle. Hän vastaa mm. laitoksen itsearviointista yhdessä muiden vastuuhenkilöiden kanssa ja pitää yhteyttä muiden yksiköiden laatuvaastavien kanssa. Laatuvaastavilla on merkittävä rooli laadunvarmistustyössä ja sen kehittämisessä, joskin arkinen laatutyö koettiin usein ”yhteiseksi ponnistukseksi”.

Yleisesti ottaen laatutyöhön osallistuminen tapahtuu erilaisten neuvostojen ja työryhmien kautta, joissa ovat edustettuina tarkoituksenmukaiset laitokset ja henkilöt. Näitä ovat esimerkiksi tutkimuksen ja opetuksen neuvostot, neuvottelukunta ja laadunvarmistuksen ohjausryhmä. Toimielinten vastuut ja tehtävät ovat määritelty tarkasti Maanpuolustuskorkeakoulun työjärjestyksessä. Näillä edellä mainituissa työryhmillä ja toimielimillä on keskeinen rooli jatkuvassa laadun ja laadunvarmistusjärjestelmän kehittämisessä. Palautejärjestelmä koettiin merkittäväksi työkaluksi ja mahdollisuudeksi vaikuttaa ja osallistua laadunvarmistukseen. Laatutyöhön osallistuminen tapahtuu paljolti palautteenannon ja itsearviointiprosessin kautta. Aloitetoiminta on myös nimetty osaksi laadunvarmistusjärjestelmää, mutta haastatteluissa tätä menettelyä ei kovin yleisesti tunnettu.

Henkilöstön osallistuminen laadunvarmistukseen on osa jokapäiväistä toimintaa

Maanpuolustuskorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän yksi pääperiaatteista on, että toiminnan kehittäminen on osa korkeakoulun henkilöstön jokapäiväistä toimintaa. Tämä koskee kaikkia henkilöstöryhmiä, kuten opettajia, tutkijoita, hallintoa sekä tuki- ja palveluhenkilöstöä. Vierailulla ilmeni, että henkilöstöllä on useita eri mahdollisuuksia ja tapoja osallistua laadunvarmistukseen. Lähes jokaisella Maanpuolustuskorkeakoulun henkilökuntaan kuuluvalla on varsin selkeä tehtävä ja rooli toiminnan jatkuvassa kehittämisessä. Vuosittainen työilmapiirikysely (TIP) edesauttaa omalta osaltaan osallistumista. Itsearvioinnit koettiin hyväksi kanavaksi vaikuttaa ja osallistua laatuohjelmien kehittämiseen. Lisäksi kehityskeskustelut koettiin puolin ja toisin hyväksi tavaksi viedä laadunvarmistuksen periaatteita ja kehittämistä eteenpäin.

Toimiva palautejärjestelmä varmistaa opiskelijoiden osallistumisen

Kandidaatti-, maisteri- ja jatkotutkintovaiheen opiskelijoiden sekä täydennyskoulutettavien osallistumismahdollisuudet laadunvarmistukseen ovat keskenään aika lailla yhtäläiset, joskin vanhemman opiskelijan etuna on, että he tuntevat toisensa ja henkilökunnan entuudestaan paremmin, jolloin epävirallinen kanssakäyminen on helpompaa. Tohtoriopinnoissa korostuu yksilöllinen ohjaus, jonka laadunvarmistukseen korkeakoulun perinteiset menetelmät eivät sovellu hyvin. Täydennyskoulutuksen henkilökunta sekä opiskelijat ovat mukana laadunvarmistuksessa korkeakoululle tyypillisen tapaan, ja palautejärjestelmä (myös viivästetty palaute) on keskeinen osallistumiskanava.

Opiskelijoiden panos laadunvarmistuksessa on erilainen kuin henkilökunnan. Opiskelijoiden osallistumista pyritään tukemaan, mutta joskus osallistuminen on käytännön syistä haasteellista. Opiskelijoiden rooli ja vaikutusmahdollisuudet määräytyvät mm. oppilaskunnan perustamisen kautta. Opiskelijoilla on tärkeä rooli palautteenantajina, mutta myös aktiivisina kehittäjinä erilaisissa toimielimissä. Vierailulla vahvistui opiskelijoiden osallistumismahdollisuuksien kaksijakoisuus: yksittäisen opiskelijan rooli on olla palautteenantaja, kun taas työryhmissä ja toimielimissä oppilaskunnan nimeämät henkilöt pääsevät osallistumaan konkreettiseen kehitystyöhön. Kaiken kaikkiaan opiskelijat kuitenkin hyödyntävät aktiivisesti eri vaikutuskanavia.

Ulkopuolisten sidosryhmien osallistuminen laadunvarmistukseen on vaihtelevaa

Maanpuolustuskorkeakoulu on määritellyt omat sidosryhmänsä ja niiden kanssa tehtävän yhteistyön. Huomionarvoista on kuitenkin, että korkeakoulu on määritellyt tärkeimmäksi ulkopuoliseksi kumppanikseen puolustushallin-

non. Auditointivierailulla kävi ilmi, että kanssakäyminen on varsin vilkasta ja jatkuvaa, joskin palautetta voisi kerätä ahkerammin. Sen sijaan puolustus-hallinnon ulkopuolisten sidosryhmien asema ja niiden kanssa tehtävä yhteistyö näyttää jäävän osin kaukaiseksi. Näiden sidosryhmien osallistuminen laadunvarmistukseen kanavoituu lähinnä jäsenyyksinä neuvottelukunnassa sekä alumni- ja mentoritoiminnan kautta. Palautteen keräämistä ulkopuolisilta sidosryhmiltä, palautteen analysointia ja palautteen keräämisen motivointia tulisi kehittää edelleen. Ulkoiset sidosryhmät eivät niinkään osallistu järjestelmän kehittämiseen – ehkä korkeakoulun neuvottelukuntaa lukuunottamatta – vaan pikemmin konkreettiseen laatutyöhön niin laitos- kuin korkeakoulutasolla.

Yhteenveto

- Korkeakoulun eri sisäisten toimijoiden osallistumismahdollisuudet laadunvarmistukseen on luotu monipuolisiksi ja niitä hyödynnetään, joskin sotilaallisesti johdettu toimintakulttuuri tuo omat haasteensa.
- Maanpuolustuskorkeakoulussa on kattava palautejärjestelmä, joka on yksi merkittävimmistä tavoista osallistaa henkilökunta, opiskelijat ja ulkoiset sidosryhmät laadunvarmistukseen.
- Laitosten osallistumista laatutyöhön on tuettu ja varmistettu nimeämällä laativastaava jokaiselle laitokselle.
- Henkilöstöllä on useita eri mahdollisuuksia ja tapoja osallistua laadunvarmistukseen. Pääasiallisia keinoja ovat erilaiset toimielimet, palautteen anto ja itsearviointiprosessi.
- Opiskelijat osallistuvat laatutyöhön aktiivisesti palautteenantajina, mutta myös oppilaskunnan toiminnan kautta.
- Ulkoisilla sidosryhmillä on rooli laadunvarmistuksessa, joskin ulkopuolisen sidosryhmän määritelmä ja osallisuus vaatinee vielä terävöittämistä.
- Ulkoisten sidosryhmien palautteen keräämistä, analysointia ja palautteen antamisen motivointia tulisi kehittää edelleen.

4.5 Laadunvarmistusjärjestelmän tuottaman tiedon tarkoituksenmukaisuus ja saatavuus

4.5.1 Laadunvarmistusjärjestelmän tuottaman tiedon tarkoituksenmukaisuus ja saatavuus korkeakoulun sisällä

*Maanpuolustuskorkeakoulu tuottaa runsaasti laadunvarmistukseen liittyvää tietoa, kuten prosessikuvauksia sekä itsearviointeihin, palautejärjestelmään ja riskienhallintaan liittyviä aineistoja, jotka ovat hyvin henkilöstön saatavissa. Lisäksi tietoa saadaan ja jaetaan vuorovaikutteisesti itsearviointi- ja palautetilaisuuksissa ja sitä myös hyödynnetään tarkoituksenmukaisella tavalla. Opiskelijat ovat kohdanneet ongelmia etsiessään laadunvarmistusjärjestelmän tuottamaa tietoa puolustusvoimien asianhallintajärjestelmän kautta. Laadunvarmistusjärjestelmän tuottaman tiedon tarkoituksenmukaisuus ja saatavuus korkeakoulun sisällä on **kehittyvässä** vaiheessa.*

Korkeakoulu tuottaa johdolle monenlaista tietoa

Maanpuolustuskorkeakoulu tuottaa johdolle päätöksenteon tueksi monenlaista tietoa, joka kootaan vuosittaiseen, elokuussa laadittavaan tulosraporttiin ja helmikuussa laadittavaan vuosiraporttiin. Tietojärjestelmistä saatavan määrällisen tiedon lisäksi tulosraporttiin kootaan tietoa vuosittaisista itsearvioinneista ja palautejärjestelmän kautta saaduista aineistoista. Lisäksi sisäisen valvonnan tulokset liitetään tulos- ja vuosiraporttiin. Laadunvarmistusjärjestelmään kuuluva, vuosittain tehtävä itsearviointi edellytetään osaksi tulosyksiköiden tulosraporttiaineistoa.

Korkeakoulun palautejärjestelmä ja vuosittainen itsearviointi tuottavat tietoa toiminnan arviointia ja kehittämistä varten paitsi johdolle myös opettajille, tutkijoille ja muulle henkilöstölle. Palautejärjestelmä koostuu

- opetuksen palautejärjestelmästä
- vuosittaisesta työilmapiiirikyselystä
- tukipalveluiden asiakaspalautteesta ja
- erikseen kohdennetuista kyselyistä.

Opetuksen palautejärjestelmä sisältää sekä opiskelijoiden että opettajien antaman palautteen ja sen koordinoinnista vastaa opintoasiainosasto. Opetuksen palautejärjestelmään kuuluu

- ainelaitosten ja puolustushaara-, aselaji- ja toimialakoulujen keräämät opintojakso- ja opintokokonaisuuspalautteet
- opintoasiainosaston keräämä lukukausi-, lukuvuosi- ja koko tutkintoa koskeva palaute
- kurssipalaute
- viivästetty palaute ja
- opinnäytetyönohjauspalaute.

Maanpuolustuskorkeakoulun ja puolustushaara-, aselaji- ja toimialakoulujen välinen tiedonvaihto koulutuksen laadunvarmistukseen liittyvissä asioissa on pääosin aktiivista ja haastatteluissa saadun käsityksen mukaan riittävää ja tarkoituksenmukaista. Tiedonsaannissa on ollut joissakin kouluissa ongelmia tietojärjestelmien (erityisesti PVAH) takia.

Auditointiaineiston ja haastattelujen mukaan esikunnalle tehtyjen palautekyselyjen tuloksista tehdään raportti, joka toimitetaan esikunnan yksiköille ja toimialoille sekä annetaan tiedoksi Maanpuolustuskorkeakoulun johdolle. Raportti liitetään asiakirjaan Laadunvarmistusjärjestelmän kehittäminen, Arvioinnit.

Itsearviointien tulokset julkaistaan seikkaperäisinä raporteina, joista oli aineistossa näyttöinä sotatekniikan laitoksen itsearviointiraportti 2009 ja Taktiikan laitoksen itsearviointipöytäkirja 2009. Itsearviointien yhteydessä käsitellään myös kurssipalautteet. Itsearviointiraportteja ja -tuloksia käsitellään laitosten omissa tilaisuuksissa, joita yksi haastateltava leikkisästi nimitti ”Itse-ruoskintatilaisuuksiksi”. Itsearvioinnit ja em. tilaisuudet koettiin hyvinä tiedon vaihdon välineinä laitosten sisällä. Itsearvioinnit on kytketty osaksi päätöksentekoprosessia.

Kehityskeskustelut ovat vuorovaikutteisia tilaisuuksia, joissa muun muassa laitoksen toimintasuunnitelma jaetaan henkilökohtaisiksi tavoitteiksi ja laaditaan työntekijälle henkilökohtainen osaamisen kehittämissuunnitelma.

Tietoa on runsaasti saatavilla, jos sitä osaa etsiä

Maanpuolustuskorkeakoululla on vuonna 2008 käyttöön otettu intranet, Torni-portaali, jossa on julkaistu toimintakäsikirja ja Laatu-sivusto. Laatu-sivustolla on julkaistu prosessit sekä itsearviointien, palautejärjestelmän ja riskienhallinnan aineistot. Torni-portaali on kuitenkin toistaiseksi ainakin opiskelijoiden keskuudessa vähän käytetty, eikä tiedon leviäminen sitä kautta ole varmaa. Henkilökunnalle ja opiskelijoille laadunvarmistusjärjestelmää markkinoidaan nimellä Laadunedistämisyneuvu LEA M/10.

Tietoa laadunvarmistusjärjestelmästä tuotetaan suunnitelmallisesti, vaikkakin varsin laajasti. Erityisesti prosessien sanalliset kuvaukset ovat varsin laajoja ja seikkaperäisiä, mikä saattaa vaikeuttaa niiden hyödyntämistä. Kuitenkin auditointihaastattelujen mukaan henkilöstö löytää haluamansa tiedon tai on jopa ollut itse sitä tuottamassa ja näin ollen osaa myös hyödyntää sitä. Parhaana laadunvarmistusjärjestelmän tuottaman tiedon lähteenä pidettiin toimintakäsikirjaa.

Kaikista opintojaksoista järjestetään palautetilaisuudet, jotka ovat opiskelijoille pakollisia. Haastatteluissa opiskelijat toivat esille positiivisina erityisesti pienten kurssien palautetilaisuudet, joissa vuorovaikutus opettajien ja opiske-

lijoiden kesken on välitöntä ja molempiin suuntiin tehokasta. Eräät opiskelijat kokivat ongelmallisena, ettei annetun palautteen vaikutuksista saa yleensä tietoa. Tosin joillakin kursseilla on kurssin alussa esitetty edellisen kurssin palautteen perusteella tehdyt muutokset. Opiskelijat olivat tyytyväisiä vuorovaikutukseen ja tiedonkulkuun etenkin puolustushaara-, aselaji- ja toimialakouluissa johtuen pienistä opiskelijamääristä.

Koulutusportaali (KOPO), joka on ulkoisilla verkkosivuilla, on opiskelijoiden aktiivisesti käyttämä tiedonlähde. Koulutusportaalia käytetään verkotuetun ja monimuotoisen koulutuksen ja opetuksen tukena sekä kurssien hallinnoinnin työkaluna.

Kaikki asiakirjat tallennetaan Puolustusvoimien asianhallintajärjestelmään. Haku siitä tehdään asianumeron perusteella, mikä tekee hausta suoraan järjestelmästä haettuna varsin vaativan. Haastatteluissa kuitenkin korostettiin, että toimintakäsikirjan kautta asiakirjahaku on yksinkertaista. Opiskelijat eivät kuitenkaan haastattelujen perusteella ole tottuneet sitä käyttämään. Opiskelijoiden haastatteluissa tuli runsaasti kritiikkiä asianhallintajärjestelmää ja jonkin verran myös muita tietojärjestelmiä kohtaan. Tunnusten, oikeuksien ja ns. korttien toimivuudessa on ollut vaikeuksia. Samoin on ollut hankala erottaa, mikä on uusiin käsky. Vaikuttaa siltä, että kadeteille ei ole järjestetty riittävästi koulutusta tietojärjestelmiin, joita pitäisi kuitenkin jo opiskelun aikana käyttää. Maisteriopiskelijat on työn yhteydessä koulutettu puolustusvoimien asianhallintajärjestelmän käyttöön, eikä sen käyttö tuottanut heille ongelmia.

Yhteenveto

- Maanpuolustuskorkeakoulun Torni-portaalissa on julkaistu toimintakäsikirja, josta on linkit asiakirjoihin sekä Laatu-sivusto, josta pääsee prosesseihin sekä itsearviointien, palautejärjestelmän ja riskienhallinnan aineistoihin. Opiskelijat eivät kuitenkaan ole toistaiseksi omaksuneet Tornin käyttöä.
- Palautejärjestelmä tuottaa tarkoituksenmukaista tietoa, joka on niin henkilökunnan kuin opiskelijoidenkin saatavilla. Opiskelijoiden antama palaute käsitellään kaikkien kurssien jälkeen palautetilaisuuksissa, jolloin on mahdollisuus myös palautteenantoon palautteesta.
- Itsearviointiraportit ja -tilaisuudet tuottavat tarkoituksenmukaista tietoa, jota johto ja henkilöstö hyödyntävät korkeakoulun ja laitosten kehittämisessä.
- Kadetit pitivät Puolustusvoimien asianhallintajärjestelmää (PVAH) vaikeasti käytettävänä. Kehitettävää on opiskelijoiden kouluttamisessa tietojärjestelmiin.

- Tietojärjestelmien käyttöön liittyy teknisiä ongelmia Maanpuolustuskorkeakoulun ja puolustushaara-, aselaji- ja toimialakoulujen välillä. Muilta osin näiden tahojen välillä tutkintokoulutuksen laadunvarmistukseen liittyvää tietoa on tarkoituksenmukaisesti saatavissa.

4.5.2 Laadunvarmistusjärjestelmän tuottaman tiedon tarkoituksenmukaisuus ja saatavuus korkeakoulun ulkoisten sidosryhmien näkökulmasta

*Ulkoisten sidosryhmien tiedontarpeet on otettu huomioon Maanpuolustuskorkeakoulun laadunvarmistuksessa. Toimintakäsikirja on saatavilla korkeakoulun avoimilla verkkosivuilla. Korkeakoulu kokee puolustusvoimien piirissä olevat ulkoiset sidosryhmät tärkeiksi, ja niiden saatavilla on koko laaja laadunvarmistusjärjestelmän toimintaa ja tuloksia koskeva tieto. Puolustusvoimien ulkopuolisten sidosryhmien suuntaan on rakennettu yhteyksiä muun muassa asiakaspalautteen ja korkeakoulun neuvottelukunnan sekä viestinnän avulla. Nämä ryhmät tulisi liittää voimakkaammin osaksi korkeakoulun laadunvarmistusta. Auditointikohde on kokonaisuutena **kehittyvässä** vaiheessa.*

Maanpuolustuskorkeakoulun perustoimintojen laadunvarmistuksen kannalta keskeiset ulkoiset sidosryhmät on määritelty ja niiden tiedontarpeet on otettu huomioon laadunvarmistusjärjestelmän suunnittelussa. Korkeakoulun strategian mukaisesti puolustushallinnon sisällä olevat sidosryhmät ovat läheisimmin laatutyöhön kytkettyjä. Korkeakoulu tarjoaa niille tietoa laatutyöstään ja on rakentanut palaute- ja seurantaprosesseja sekä avannut väyliä myös kaikkien ulkoisten sidosryhmien sitouttamiselle laatutyöhön.

Korkeakoulun toimintakäsikirjaa pidettiin auditointihaastatteluissa tarkoituksenmukaisena keinona tarjota laadunvarmistustietoa sekä sisäisille että ulkoisille sidosryhmille. Käsikirja kokoaa moniin eri dokumentteihin sisältyvän laadunvarmistustiedon ja se palvelee myös ulkoisia sidosryhmiä. Se on saatavilla korkeakoulun avoimilla verkkosivuilla. Korkeakoulun kannalta ulkoiset, mutta puolustusvoimien sisällä olevat asiakas- tai sidosryhmät ovat korkeakoulun kannalta tärkeimpiä. Näitä ovat joukko-osastot, pääesikunta sekä muut puolustushallinnon organisaatiot. Nämä sidosryhmät ovat kiinnostuneita hyvinkin yksityiskohtaisesta laatujärjestelmätiedosta. Laadunvarmistuksen yksityiskohtainen dokumentaatio on puolustusvoimien sisäisessä asiakirjojen hallintajärjestelmässä sekä Torni-portaalissa, joista nämä ryhmät voivat saada tarvittavan tiedon. PAT-koulut ovat tutkinto-opetuksen osalta Maanpuolustuskorkeakoulun laadunvarmistuksen piirissä. Valmistumisen jälkeen upseerien työpaikkojen ja Maanpuolustuskorkeakoulun säilyvät tiiviit kontaktit. Valmistuneet sekä heidän esimiehensä antavat koulutuksen jälkeen saadun työkokemuksen pohjalta niin sanottua viivästettyä palautetta koulutuksesta.

Korkeakoulun järjestämän ja verkkosivuilla esitellyn alumnitoiminnan kautta edistetään korkeakoulusta valmistuneiden sitoutumista laadunvarmistukseen. Yksi toimintamuoto on opiskelijoiden mentorointi.

Puolustusvoimien ulkopuolella olevien sidosryhmien tiedonintressit ovat vaihtelevia ja erilaisia kuin puolustusvoimien piirissä. Näitä ryhmiä korkeakoulu on määritellyt ja muodostanut niiden kanssa laatuyhteistyötä edistäviä rakenteita. Korkeakoulu on kohdistanut potentiaalisille opiskelijaksi hakeville rekrytointiviestintää, on osallistunut muun muassa rekrytointimessuille ja pitää yllä verkkosivuja. Kadettien vierailut lukioissa on yksi rekrytointitiedon välittämisen tapa. Verkkosivut eivät kutsu nykyisin käyttäjiä vuorovaikutukselliseen osallistumiseen, mutta korkeakoulu on asettanut tavoitteeksi rakentaa upseeri-rekrytoinnin verkkosivut yhteisölliseen mediaan. Kehittämistarvetta näyttää olevan myös puolustusvoimien ulkopuolelta tulevien tuntiopettajien ohjeistamisessa tehtäväänsä.

Maanpuolustuskorkeakoululla on neuvottelukunta, jossa keskeisillä ulkoisilla sidosryhmillä on edustus ja sitä kautta mahdollisuus seurata korkeakoulun toimintaa. Korkeakoulun asiakaslähtöisen viestinnän prosessi tukee tätä toimintaa, ja viestintästrategiassa on tunnistettu tärkeitä sidosryhmiä. Tutkimuksesta tiedottamisellakin palvellaan ulkoisten sidosryhmien kiinnostusta ja samalla sitouttamista korkeakoulun laatutyöhön. Eri laitoksilla on sekä kansallisia että kansainvälisiä yhteistyöfoorumeja. Uusi vertaisarviointia käyttävä sotatieteellinen aikakauskirja on hyvä kehitysaskel sidosryhmäyhteistyössä tiedeyhteisön kanssa.

Auditointihaastattelujen perusteella puolustushallinnossa työskentelevillä on lähes yhtä hyvä pääsy Maanpuolustuskorkeakoulun laadunvarmistustietoon kuin korkeakoulun sisäisillä toimijoilla. Tiedon tarkoituksenmukaisuus on harkittu puolustusvoimien yleisten toimintaperiaatteiden mukaan. Pulmia on esiintynyt enemmän tietojärjestelmien yleisessä toimivuudessa kuin korkeakoulun laadunvarmistustiedossa. Yksityiskohtaiset prosessikuvaukset eivät kuitenkaan ole aina kovin tarkoituksenmukaisia laadunvarmistustiedon välittäjiä. Auditointihaastatteluissa tuli esille, että tietoa tulee riittävästi, mutta sen vastaanottokykyä parantaisi tiedon tiivistäminen ja kohdentaminen eri ryhmien tarpeisiin. Toimintakäsikirjan sisältöjen jatkuva kehittäminen palvelemaan sekä puolustusvoimien sisäisiä että yhteiskunnallisia sidosryhmiä on tarpeen.

Yhteenveto

- Korkeakoulu kytkee puolustusvoimien piirissä toimivat asiakas- ja sidosryhmänsä hyvin laadunvarmistusyhteistyöhön ja saattaa laadunvarmistustietoa kattavasti niiden käyttöön.

- Puolustusvoimien ulkopuolisten sidosryhmien osalta erityisesti mahdolliset korkeakouluun hakijat sekä median edustajat ovat myös laadunvarmistusta koskevan tiedonvälityksen kohteena.
- Perustettu vertaisarviointia käyttävä sotatieteellinen aikakauskirja on osoitus laadunvarmistuskulttuurista korkeakoulussa.
- Sen lisäksi että toimintakäsikirja on julkisilla verkkosivuilla nähtävänä, olisi syytä kehittää erityisesti yhteiskunnallisten sidosryhmien tiedontarpeita palvelevia ja näitä ryhmiä laadunvarmistukseen kytkeviä tiedonvälityksen muotoja syytä kehittää.

4.6 Laadunvarmistusjärjestelmän toiminnan seuranta, arviointi ja jatkuva kehittäminen

*Maanpuolustuskorkeakoululla on käytössään useita eritasoisia ja erilaisia arviointimenettelyjä laadunvarmistusjärjestelmän toimivuuden arvioimiseksi ja kehittämiseksi. Arviointikäytännöt on kytketty osaksi toiminnan suunnittelua ja seurantaa sekä prosessien kehittämistä, ja arviointien tekemiseen pyritään osallistamaan koko henkilöstö. Arviointipalautteet kerätään, analysoidaan ja priorisoidaan kehittämissuunnitelmiin. Kehittämistyötä tehdään koordinoitusti ja pitkäjänteisesti. Laadunvarmistusjärjestelmän toiminnan seuranta, arviointi ja jatkuva kehittäminen ovat **kehittyvässä** vaiheessa.*

Rehtori vastaa koko korkeakoulun toiminnan laadusta apunaan korkeakoulun johtoryhmä ja laajennettu johtoryhmä. Laadunvarmistusjärjestelmän kokonaisuutta koordinoi ja suunnittelee korkeakoulun kehittämisyksikkö yhdessä laadunvarmistuksen ohjausryhmän kanssa. Laatupäällikkö vastaa siitä, että laadunvarmistusjärjestelmä täyttää annetut kriteerit ja kattaa kaikki korkeakoulun toiminnot ja laitokset. Lisäksi kaikille laitoksille on nimetty laatuvastaava, joka vastaa itsearvioinneista ja tekee laadunvarmistukseen liittyvää yhteistyötä muiden tulosyksiköiden kanssa.

Laadunvarmistusjärjestelmän toiminnan seurantaan, arviointiin ja jatkuvaan kehittämiseen Maanpuolustuskorkeakoululla on käytössään useita erilaisia ja -tasoisia seurannan ja arvioinnin välineitä. Laadunvarmistusjärjestelmän toimivuutta kokonaisuutena arvioidaan vuosittain toteutettavilla itsearvioinneilla ja palautejärjestelmällä. Itsearviointi perustuu EFQM-mallin perusteella laadittuihin kysymyssarjoihin. Itsearvioinnit on kytketty osaksi toiminnan suunnittelua ja seurantaa. Niiden tavoitteena on tarjota jokaiselle korkeakoulussa toimivalle mahdollisuus osallistua toiminnan arviointiin ja kehittämiskohteiden tunnistamiseen. Jokaisen tulosyksikön tulee liittää itsearviointiraportti osaksi tulospahtiaineistoaan.

Korkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmää on kehitetty systemaattisesti vuodesta 2002. Prosessityö on muuttunut ensimmäisen vaiheen yksittäisten prosessikuvausten tekemisestä tehokkaasti johdetuksi prosessien kehittämiseksi. Tällä hetkellä prosessit ja niiden kehittäminen ovat laadunvarmistusjärjestelmän ydin. Sotatieteellinen tutkimus, opetus ja yhteiskunnallinen vuorovaikutus -prosessikarttaan on kuvattu korkeakoulun tärkeimmät asiakkaat, pääprosessit ja niiden välinen vuorovaikutus sekä tärkeimmät tukiprosessit. Prosesseihin on kytketty palautejärjestelmä ja riskienhallintajärjestelmä. Prosessien toimivuutta arvioidaan esimerkiksi soveltamalla ”prosessisotapeliä”, toisin sanoen tarkastetaan prosessin vaiheita ja etenemistä, tunnistetaan vahvuuksia ja kehittämistarpeita. Prosessien kehittämisen tueksi on laadittu kehittämissuunnitelma vuosille 2009–2010.

Riskien tunnistaminen ja arviointi on kytketty osaksi prosessien kuvaamista ja arviointia. Menettelyn vahvuutena on, että se ohjaa järjestelmällisesti tunnistamaan kunkin prosessin riskejä ja auttaa konkreettisten hallintatoimien miettimisessä. Auditointiryhmän näkemyksen mukaan riskienhallinnan kytkeminen osaksi prosessien kuvaamista ja johtamista on merkittävä innovaatio ja vahvuus Maanpuolustuskorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmässä ja prosessien hallinnassa. Palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmiin sisältyy elementtejä, jotka tukevat opetuksen ja tutkimuksen laatua.

Laadunvarmistusjärjestelmän toimivuuden arviointi ja kehittäminen on suunnitelmallista, kattavaa ja pitkäjänteistä. Kehittämistyön johtamiseksi ja koordinoimiseksi johdolla on vahva ja positiivinen ote. Kehittämistyön koordinointiin ja ohjaukseen on myös varattu resursseja: laatupäällikkö, laatusuunnittelija ja laitosten laatuvaastavat. Kehittämis- ja arviointityötä tehdään suunnitelmallisesti ja tavoitteellisesti osana toiminnan ohjausta ja seurantaa. Kehittämistyöllä on myös pitkät perinteet ja rakenteet osana puolustusvoimien laadunvarmistuksen kehittämistyötä. Korkeakoulun päätös osallistua kansalliseen laatupalkintokilpailuun osoittaa sitoutumista laadunvarmistuksen tavoitteelliseen kehittämiseen.

Kehittämistyötä tukee avoin, keskusteleva ja jatkuvaan parantamiseen pyrkivä ilmapiiri. Keskustelukulttuuri on avoin ja kehittämiskohteet uskalletaan tuoda avoimesti esiin ja priorisoitaviksi.

Yhteenveto

- Laadunvarmistusjärjestelmän toimivuutta seurataan, arvioidaan ja kehitetään useilla erilaisilla ja eritasoisilla menetelmillä: palautejärjestelmällä, EFQM-itsearviointeilla, prosessien toimivuuden ja riskien arvioinneilla sekä auditointeilla. Arviointimenetelmiä täydennetään opiskelijoille, henkilöstölle, sisäisille asiakkaille ja sidosryhmille tehtävillä kyselyillä.

- Kehittämis- ja arviointityö on suunnitelmallista ja tavoitteellista ja se kattaa kaikki toiminnot ja tulosityksiköt. Kehittämistyön koordinointiin ja toteuttamiseen on myös varattu asiantuntevia resursseja.
- Laadunvarmistusjärjestelmää kehitetään ja arvioidaan pitkäjänteisesti. Ilmapiiri on myönteinen, avoin ja kriittinen; myös epäkohtia uskalletaan ja halutaan tuoda avoimesti ja rohkeasti esiin. Johtamiskäytännöt ja rakenteet mahdollistavat palautteiden järjestelmällisen keruun, käsittelyn ja priorisoinnin kehittämissuunnitelmiin.

4.7 Laadunvarmistusjärjestelmän kokonaisuus

*Maanpuolustuskorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmä muodostuu prosesseista, itsearvioinneista, palautejärjestelmästä sekä riskienhallinnasta. Prosessit ja niiden kehittäminen on järjestelmän ydin, ja järjestelmä on kytketty korkeakoulun strategialähtöiseen johtamiseen ja kehittämiseen. Laadunvarmistusjärjestelmä kattaa korkeakoulun kaikki perustoiminnot: koulutuksen, tutkimuksen, yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen, tuki- ja palvelutoiminnot sekä henkilöstön rekrytoinnin ja kehittämisen. Laadunvarmistusjärjestelmän kokonaisuus on rakennettu nykyiseen muotoonsa parin viime vuoden aikana, eikä nykymuotoisen järjestelmän toimivuudesta ja vaikuttavuudesta ole kaikilta osin vielä runsaasti näyttöjä. Auditointi osoitti kuitenkin, että korkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän vaikuttavuudesta toiminnan kehittämiseen on selkeää näyttöä. Laadunvarmistusjärjestelmän kokonaisuus on **kehittyvässä** vaiheessa.*

Maanpuolustuskorkeakoulun laadunvarmistusta on kehitetty korkeakoulun hallinnon ja koulutuksen muutoksen oloissa. Uudistetun lainsäädännön ja tutkintokoulutusjärjestelmän uudistamisen kanssa rinnan korkeakoulu on uudistanut myös laadunvarmistusjärjestelmänsä. Laadunvarmistus on kytketty korkeakoulun strategiseen johtamiseen ja se koostuu prosesseista, itsearvioinneista, palautejärjestelmästä sekä riskienhallinnasta. Kaikkien toimintojen alueelta ei ole ehtinyt kertyä vielä runsaasti näyttöjä nykymuotoisen järjestelmän vaikuttavuudesta, mutta laadunvarmistuksen kokonaisuus on kattava ja siihen on rakennettu sen jatkuvaa kehittämistä tukevia piirteitä. Korkeakoulu on sitoutunut kehittämään laadunvarmistustaan.

Laadunvarmistusjärjestelmässä on korostettu riskienhallinnan näkökulmaa. Laadunvarmistuksen keskeinen dokumentti on Maanpuolustuskorkeakoulun toimintakäsikirja, joka kuvaa toimintaperiaatteet ja menettelytavat. Se tarjoaa kootusti tietoa laadunvarmistuksesta korkeakoulun sisällä sekä on myös ulkoisten sidosryhmien käytettävissä tietoverkon laatusivuilla olevan linkin kautta.

Tutkintotavoitteisen koulutuksen laadunvarmistus kattaa koulutuksen suunnittelun ja toteutuksen sekä arvioinnin ja kehittämisen tehtäväalueet.

Koulutuksen asiakaslähtöisellä suunnittelulla ja sen palautejärjestelmällä on laadunvarmistuksessa vahva perinne ja paljon näyttöjä. Maanpuolustuskorkeakoulun koulutustehtävänä on palvella puolustusvoimia ja rajavartiolaitosta kouluttamalla niiden upseerikunta. Tehtävä on muihin korkeakouluihin ja yliopistoihin verrattuna selväpiirteisemmin asiakaslähtöinen, ja asiakaskunta on lisäksi hyvin korkeakoulun tiedossa. Valmistuneiden työllistyminen on turvattu, ja samalla valmistuneiden upseerien työpaikkojen toiveet koulutuksen sisällöistä voidaan selvittää ja saattaa korkeakoulun tietoon. Laadunvarmistukseen on rakennettu koulutuksen aikana koottua palautetta täydentävä viivästetyn palautteen antaminen. Saadun koulutuksen onnistumista arvioidaan myöhemmissä työtehtävissä niin, että koulutettu sekä hänen esimiehensä antavat palautteen. Koska samat henkilöt tulevat vielä uransa myöhemmissäkin vaiheissa opiskelemaan korkeakouluun, on kytkentä koulutustarpeiden ja koulutuksen sisältöjen välille voitu rakentaa erittäin tiiviiksi. Jatkotutkintojen laadunvarmistuksessa on yleisesikuntaupseerin tutkinnon ja sotatieteiden tohtorin tutkinnon luonteesta johtuen kaksi hiukan erilaista tehtävää. Yleisesikuntaupseerin tutkinnon laadunvarmistus toimii paljon perustutkintojen laadunvarmistuksen tapaan. Sen sijaan tohtorin tutkinnon opinnot ja väitöskirjan tekeminen ovat yksilöllisiä ja toistaiseksi melko harvalukuisia suorituksia, joiden laadun tukemisessa tarvitaan yliopistojen ja tohtoriohjelmien soveltamia menetelmiä. Näitä osa-alueita voidaan pitää laadunvarmistuksen kehittämiskohteina. Tutkintotavoitteisen koulutuksen laadunvarmistus on kaikkiaan korkeakoulun selkeä vahvuus.

Tutkimuksen laadunvarmistus on kattavaa ja se tukee korkeakoulun tutkimusstrategian tavoitteiden saavuttamista. Strategia suuntaa tutkimustoimintaa selväpiirteisesti neljälle ydinalueelle. Tutkimuksen johtamista ja kehittämistä koskevat vastuut on määritelty, ja tutkimustoiminnan johtamisen tueksi on määritelty viisi toimintaa kuvaavaa prosessia. Sotatieteiden tutkimuksen ydinalueet ovat korkeakoulussa hyvin tiedossa ja ne ohjaavat muun muassa opinnäytetöiden aiheenvalintoja sekä tutkimusresurssien suuntaamista. Tutkimustoimintaa arvioidaan seuraamalla tutkimusaktiviteetin määrää ja laatua sekä keräämällä palautetta. Tutkimustoiminnan tuloksellisuus tulee esille itsearvioinneissa, mutta tuloksellisuuden seuranta varten ei ole rakennettu kattavaa mittaristoa. Korkeakoululla on parhaillaan kehittämishankkeena tutkimuksen ulkoisen arvioinnin järjestäminen. Julkaisutoiminnassa on tehty laatua tukeva uusi avaus perustamalla vertaisarviointia käyttävä julkaisufoorumi. Koko julkaisutoiminnan rakenteen ja normiston kehittäminen on myös käynnissä. Tutkimustoiminnan laadunvarmistuksen kehittäminen ja tutkimustoiminnan perinteen vahvistaminen ovat korkeakoulun tavoitteissa keskeisellä sijalla.

Yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen ja vaikuttavuuden laadunvarmistusta varten tehtäväalueelle on määritelty siihen kuuluvat prosessit ja itsearvioinneissa seurataan korkeakoulun yhteiskunnallisia tuloksia ja asiakastuloksia. Tietoa toiminnan laadusta kootaan palautejärjestelmällä ja muulla tiedonvaihdoilla. Maanpuolustuskorkeakoulu haluaa olla laadukas, tuloksellinen ja haluttu yhteistyökumppani. Tähän pääsemiseksi se haluaa hoitaa laadukkaasti kaikki perustehtävänsä, koska vain sillä tavalla se voi onnistua olemaan tuloksekas yhteiskunnallinen vaikuttaja. Korkeakoulun välitön yhteistyöympäristö erityisesti koulutustehtävän osalta on puolustusvoimien sisällä. Sen vuoksi korkeakoulun yhteiskunnallinen vaikuttavuuskin toteutuu osin koko puolustusvoimien toiminnan kautta. Korkeakoulu korostaa yhteiskunnallisessa vuorovaikutuksessaan oman julkisuuskuvansa ja tunnettuutensa vahvistamista. Nuorena korkeakouluna se kokee tarpeelliseksi kehittyä nykyistä näkyvämmäksi toimijaksi ja saada asemaa myös tiedeyhteisössä.

Tuki- ja palvelutoimintojen monipuolinen kokonaisuus on kattavasti laadunvarmistuksen piirissä. Opintoasianosasto hoitaa esikunnan palveluyksikön kanssa korkeakoulun kannalta varsin keskeistä opetuksen tukea ja opiskelijapalveluja. Osasto tuottaa muun muassa opinto-oppaat ja kokoaa koulutuksen palautetiedon, jonka perusteella laaditaan laadunvarmistuksen kannalta keskeinen opetuksen kehittämissuunnitelma. Kielikeskus tukee opetusta eri tasoilla ja senkin laadunvarmistus perustuu asiakaspalautteeseen ja itsearviointimenettelyyn. Kirjasto- ja informaatiopalveluille on määritelty omat prosessinsa, joiden johtamisella ja kehittämisellä tuetaan toiminnan laatua. Tiedonhallinta ja asiakirjahallinto sekä tietotekninen tuki ovat korkeakoulun toiminnan kannalta merkittävä osa-alue, jonka asiakaslähtöinen kehittäminen on laadunvarmistuksen piirissä. Tehtävä on haasteellinen nopeasti muuttuvan tietoteknologian oloissa. Myös korkeakoulun viestintä on laadunvarmistuksen piirissä, ja viestinnällä pyritään edistämään myös korkeakoulun yhteiskunnallista vaikuttavuutta. Täydennyskoulutus- ja kehittämiskeskuksen tuotanto-osasto on yksi palveluyksikkö, jolla on asiakkaita myös puolustushallinnon ulkopuolella. Samoin voidaan sanoa Sotamuseosta, joka on korkeakoulua palvelevan toiminnan lisäksi merkittävä valtakunnallinen museoalan toimija. Sen laadunvarmistuksessa on kiinnitetty erityistä huomiota korkeakoulun kehittämisen riskienhallinnan välineistön soveltamiseen arvokkaiden kokoelmien hoitamisessa. Kaikkien tukipalvelujen laatua varmistetaan prosessien määrittelyllä, palautejärjestelmällä ja itsearvioinneilla sekä riskienhallinnalla. Itsearvioinneissa seurataan asiakastuloksia ja laaditaan parantamissuunnitelmia. Opintoasianoston toiminta on yksi esimerkki asiakaslähtöisestä laatukulttuurista ja palveluvalmiudesta.

Henkilöstön rekrytointi ja kehittäminen on laadunvarmistuksen piirissä ja keskeiset henkilöstöprosessit on tunnistettu ja määritelty. Korkeakoulun strategisten linjausten mukaan toiminnassa on varauduttava supistuviin henkilöstöresursseihin. Puolustushallinnon toiminnan tapaan korkeakoulussa on käytössä sotilashenkilöstön rekrytoinnin, osaamisen kehittämisen ja urasuunnittelun kattavat menettelyt. Korkeakoulu on varautunut hyvin siihen henkilöstöjohtamisen haasteeseen, että merkittävä osa sen henkilöstöstä vaihtuu nopeasti. Vähemmälle huomiolle on jäänyt siviilihenkilöstön urasuunnittelu ja osaamisen kehittäminen sekä myös puolustusvoimien ulkopuolisten tuntiopettajien ohjeistus.

Yhteenveto

- Rakenteellisesti selkeä laadunvarmistusjärjestelmä kattaa kaikki perustoiminnot. Sen pääpiirteet on dokumentoitu Maanpuolustuskorkeakoulun toimintakäsikirjassa, joka on sekä sisäisten että ulkoisten sidosryhmien saatavilla.
- Viivästetyllä palautteella täydennetty koulutuksen palautejärjestelmä on korkeakoulun laadunvarmistuksen vahvuustekijä.
- Riskienhallinta on kytketty hyvin laadunvarmistukseen.
- Tutkimuksen ja yhteiskunnallisen vaikuttavuuden alueilla on eniten kehittämistarpeita.
- Laadunvarmistusjärjestelmän vaikuttavuutta korkeakoulun strategisessa johtamisessa voitaisiin tehostaa rakentamalla nykyistä kattavampi tulosmittaristo.

5 Johtopäätökset

5.1 Laadunvarmistusjärjestelmän vahvuudet ja hyvät käytänteet

Vahvuudet

- Maanpuolustuskorkeakoululla on vastuut selkeästi osoittava, monipuolisesti dokumentoitu laadunvarmistusjärjestelmä, joka on hyvin kytketty korkeakoulun strategiseen johtamiseen ja kehittämiseen.
- Laadunvarmistusjärjestelmän ytimen muodostavat prosessit, itsearvioinnit, palautejärjestelmä ja riskienhallinta, jotka on integroitu hyvin johtamiseen.
- Korkeakoulun johto on sitoutunut laadunvarmistuksen kehittämiseen, ja johtamisjärjestelmä ohjaa koko henkilöstön osallistumaan laadunvarmistustyöhön.
- Tutkintoon johtavan koulutuksen laadunvarmistuksella on pitkät perinteet. Opetuksen laadunvarmistus yhdessä opetuksen tuen ja opiskelija-palvelujen kanssa muodostavat tehokkaan ja toimivan kokonaisuuden.
- Sotilashenkilöstön urakehityksen tukeminen ja osaamisen kehittäminen on sisällytetty hyvin toimintaperiaatteisiin.
- Vuosittain toteutettava itsearviointiprosessi kytkee laadunvarmistuksen hyvin johtamiseen ja tuo sen lähellä organisaation arkista työtä.
- Avoin ja keskusteleva laatukulttuuri auttaa tunnistamaan kehittämis-kohteita.

Hyvät käytänteet

- Riskienhallinnan kytkeminen prosessien laadunvarmistukseen tukee hyvin toiminnan laatua.
- Koulutuksesta koottava viivästetty palaute antaa koulutuksen kehittämälle asiakaslähtöisen lisäulottuvuuden.
- Pedagogiset käsikirjoitukset ovat sekä kouluttajien että opiskelijoiden kannalta hyödyllinen väline osoittamaan koulutustapahtuman suunnittelua etenemistä.

- Maanpuolustuskorkeakoulun järjestämä puolustushaara-, aselaji- ja toimialakoulujen sekä Raja- ja merivartiokoulun tutkintokoulutuksen auditointi laajentaa laadunvarmistuksen hyvin koko koulutusketjuun.
- Kurssinjohtajamenettely tukee opintojen ohjausta ja koko opiskeluprosessin sujuvuutta.
- Sotapelien käyttäminen prosessien ja laadunvarmistuksen toimivuuden testaamisessa on alan omien toimintatapojen hyvää soveltamista laatutyöhön.
- Laadunvarmistusjärjestelmän visualisointi on näppärä tapa edistää laadunvarmistuksen tunnettuutta korkeakoulussa.

5.2 Kehittämissuosituksset

- Laadunvarmistuksen dokumentaation kehittäminen toimintakäsikirjaa pidemmälle niin, että lukuisten asiakirjojen rooli tulisi nykyistä selkeämmäksi, edistäisi dokumentaation käytettävyyttä.
- Tietojärjestelmien käytettävyyden parantamisella voidaan edistää toiminnan laatua.
- Tulosohjauksen tueksi olisi hyvä kehittää yhteismitallista tuloksellisuussmittaristoa johdon käyttöön sekä laitosten keskinäiseen oppimiseen.
- Vaikka prosessit on kattavasti kuvattu, niiden jalkauttaminen käytännön toimintaan on edelleen korkeakoulun haasteena.
- Sotatieteellisen tutkimuksen arvioinnin järjestäminen sekä muiden tieteenalojen hyvien käytänteiden omaksuminen on suositeltava tapa edistää tutkimuksen laadunvarmistusta.
- Korkeakoulun yhteiskunnallista vaikuttavuutta voisi edistää kehittämällä puolustusvoimien ulkopuolisten sidosryhmien kanssa tapahtuvaa yhteistyötä. Tämä voisi tapahtua esimerkiksi lisäämällä palautteen antamisen mahdollisuuksia.
- Siviilihenkilöstön urasuunnittelu ja osaamisen kehittäminen tulisi ottaa nykyistä vahvemmin huomioon laadunvarmistusjärjestelmässä.
- Koulutuksesta kootun palautteen perusteella tehtyjen toimenpiteiden nykyistä parempi seuranta ja viestiminen palautteen antajille vahvistaisivat palautemotivaatiota.

5.3 Auditointiryhmän kokonaisarvio Maanpuolustuskorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmästä

Edellä esitetyn perusteella auditointiryhmä toteaa, että Maanpuolustuskorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmä täyttää Korkeakoulujen arviointineuvoston asettamat kriteerit laadunvarmistusjärjestelmän kokonaisuudelle ja perustehtävien laadunvarmistukselle. Tällä perusteella auditointiryhmä esittää, että Maanpuolustuskorkeakoulu läpäisee auditoinnin hyväksytysti.

5.4 Korkeakoulujen arviointineuvoston päätös auditoinnin lopputuloksesta

Korkeakoulujen arviointineuvosto päätti kokouksessaan 24.2.2011 auditointiryhmän esitykseen ja auditointiraporttiin perustuen, että Maanpuolustuskorkeakoulu täyttää laadunvarmistusjärjestelmän kokonaisuudelle ja perustehtävien laadunvarmistukselle asetetut kriteerit. Auditointi on voimassa kuusi vuotta.

LIITE 1: Auditointivierailun ohjelma

Tiistai	12.10.2010
9.00–10.00	Ylimmän johdon ja laadunvarmistusjärjestelmästä vastaavien haastattelu
10.10–11.10	Laitosjohtajien haastattelu
11.20–12.20	Henkilökunnan haastattelu
12.20–13.00	<i>Lounas</i>
13.00–14.00	Tuki- ja palvelutoimintojen edustajien haastattelu
14.10–15.10	Perustutkinto-opiskelijoiden haastattelu
15.20–16.20	Jatkotutkinto-osaston opiskelijoiden haastattelu
16.30–17.30	Ulkoisten sidosryhmien edustajien haastattelu
19.00–20.30	Auditointiryhmän kokous
Keskiviikko	13.10.2010
	<i>Ryhmä 1:</i>
9.00–10.00	Taktiikan ja Strategian laitosten haastattelu
10.10–11.10	Opiskelijoiden haastattelu
11.20–12.20	Sotahistorian ja sotatekniikan laitosten haastattelu
	<i>Ryhmä 2:</i>
8.45–9.30	Maanpuolustuskurssien haastattelu
10.10–11.10	Johtamisen ja sotilaspedagogiikan sekä Käyttäytymistieteiden laitosten haastattelu
11.20–12.20	Opiskelijoiden haastattelu
12.20–13.00	<i>Lounas</i>
	<i>Ryhmä 1: Merisotakoulu</i>
14.10–15.10	Henkilökunnan haastattelu
15.20–16.20	Opiskelijoiden haastattelu
16.20–16.50	MPKK:n tietojärjestelmiin tutustuminen
	<i>Ryhmä 2: Täydennyskoulutus- ja kehittämiskeskus</i>
14.10–15.10	Henkilökunnan haastattelu
15.20–16.20	Täydennyskoulutettavien haastattelu
16.20–16.50	MPKK:n tietojärjestelmiin tutustuminen
18.00–19.00	Auditointiryhmän kokous
Torstai	14.10.2010
8.30–9.00	Auditointiryhmän kokous MPKK:lla
9.00–10.00	PAT:ien edustajien haastattelu
	<i>Ryhmä 1: Jokerikohde</i>
10.10–11.10	Opintoasiainosaston edustajien haastattelu
	<i>Ryhmä 2:</i>
10.10–11.10	Riskienhallinnasta, kehittämisestä ja sisäisestä valvonnasta vastaavien haastattelu
11.10–11.30	Auditointiryhmän kokous
11.30–12.30	Auditointiryhmän lounas
12.30–13.30	Johdon loppuhaastattelu
13.30–14.00	Alustava palaute johdolle auditoinnin tuloksista

LIITE 2: Auditoinnissa käytettävät kriteerit

KOHTEET	KRITEERIT			KEHITTÄVÄ	EDISTYNYT
	PUUTTUVA	ALKAVA			
1. Korkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän tavoitteiden, toimintojen, toimijoiden sekä vastuuiden määrittely ja dokumentaatio	Laadunvarmistusjärjestelmän tavoitteita, toimintoja, toimijoita ja vastuuta ei ole määritelty eikä dokumentoitu.	Tavoitteiden, toimintojen, toimijoiden ja vastuuiden määrittely ja dokumentointi on puutteellista. Vastuunjako toimii osittain.	Tavoitteet, toiminnot, toimijat ja vastuut ovat selkeästi ja konkreettisesti määriteltyjä ja dokumentoituja. Vastuunjako on toimiva.		Dokumentointi ja vastuunjako ovat erittäin hyvin toimivia ja tehostavat laadunvarmistusta.
2. Korkeakoulun perustoimintojen laadunvarmistuksen kattavuus ja vaikuttavuus					
2 a) Tutkintotavoitteinen koulutus	Korkeakoulun perustoiminnoissa ei ole laadunvarmistusta.	Järjestelmä kattaa yksittäisiä korkeakoulun perustoimintoja.	Järjestelmä kattaa useita korkeakoulun perustoimintoja.		Laadunvarmistusjärjestelmä kattaa pääsääntöisesti kaikki korkeakoulun perustoiminnot.
2 b) Tutkimus/Tutkimus- ja kehitystyö, taiteellinen toiminta	Laadunvarmistusjärjestelmän tuottamaa tietoa ei hyödynnetä koulutuksen ja muun toiminnan laadunhallinnan ja kehittämisen välineenä.	Tiedon käyttö on satunnaista ja/ tai sen keruu on itsetarkoitussellista.	Tietoa käytetään koulutuksen ja muun toiminnan laadunhallinnan ja kehittämisen välineenä. Suuri osa kerättävästä palautteesta hyödynnetään.		Tiedon hyödyntäminen on systemaattista ja tiedon tulokset kaasta käytöstä koulutuksen ja muun toiminnan kehittämässä on selkeää ja jatkuvaa näyttöä.
2 c) Yhteiskunnallinen vuorovaikutus, vaikuttavuus ja aluekehitystyö	Laadunvarmistuksen menettelytapojen avulla ei voida tunnistaa riittämätöntä laatua.	Laadunvarmistuksen menettelytapojen avulla voidaan tyydyttävästi tunnistaa riittämätön laatu.	Laadunvarmistuksen menettelytavat edistävät toiminnan kehittämistä ja muutoksen aikaansäämistä. Riittämättömän laadun tunnistaminen on tehokasta.		Uusien ideoiden syntymistä ja niiden toteuttamista tukevien menettelytapojen ja rakenteisiin on kiinnitetty erityistä huomiota. Toimintakulttuuri tukee innovatiivisuutta. Riittämätön laatu tunnistetaan tehokkaasti.
2 d) Tuki- ja palvelutoiminnot (mm. kirjasto- ja tietopalvelu, ura- ja rekrytointipalvelut sekä kansainväliset palvelut)					
2 e) Henkilöstön rekrytointi ja kehittäminen					

KOhteet	PUUTTUVA	ALKAVA	KRITERIT	KEHITTYVÄ	EDISTYNYT
3. Laadunvarmistusjärjestelmän kytkeytyminen johtamiseen ja toiminnanohjaukseen	Laadunvarmistusta ei ole kytkeyty johtamiseen ja toiminnanohjaukseen	Laadunvarmistusjärjestelmän yhteydet toiminnanohjaukseen, tulosten seurantaan ja kehittämiseen ovat puutteelliset		Järjestelmä on kytkeyty korkeakoulun toimintaan ja toiminnanohjaukseen. Laadunvarmistusjärjestelmän tuottamaa tietoa hyödynnetään kehittämässä. Yhteyksiä toiminnan ohjaukseen, tulosten seurantaan ja kehittämiseen on näyttöä.	Laadunvarmistus on luonteva osa korkeakoulun toimintaa ja toiminnanohjausta. Korkeakoulun johto on sitoutunut järjestelmään. Tiedon systemaattisesta hyödyntämisestä korkeakoulun toiminnanohjauksessa, tulosten seurannassa ja kehittämisessä on selkeää ja jatkuvaa näyttöä.
4. Korkeakoulun henkilökunnan, opiskelijoiden ja ulkoisten sidosryhmien osallistuminen laadunvarmistukseen	Korkeakoulun henkilökunta, opiskelijat ja ulkoiset sidosryhmät eivät osallistu laadunvarmistukseen.	Jokin seuraavista toimijaryhmistä on laadunvarmistustoiminnan ulkopuolella: - opiskelijat - opettajat - tukipalvelujen edustajat - tutkijat - hallinto - johto - ulkoiset sidosryhmät		Edellä mainitut henkilöstöryhmät ja opiskelijat ovat järjestelmässä aktiivisesti mukana. Myös ulkoisilla sidosryhmillä on rooli laadunvarmistusjärjestelmän toiminnassa.	Eri henkilöstöryhmät ovat käytännössä erittäin sitoutuneita ja aktiivisia laadunvarmistustoiminnassa. Lisäksi ulkoiset sidosryhmät on mielekkäästi tavoin otettu mukaan arvioinnin toimijoiksi.
5. Laadunvarmistusjärjestelmän tuottaman tiedon tarkoituksenmukaisuus ja saatavuus	Laadunvarmistusjärjestelmän ei ole huomioitu korkeakoulun eri henkilöstöryhmiä ja opiskelijoita, eikä tietoa välitetä korkeakoulun sisällä.	Tietoa tuotetaan vailla suunnitelmallisuutta ja sitä välitetään satunnaisesti. Eri toimijoiden tiedontarpeita korkeakoulun sisällä ei ole riittävästi otettu huomioon.		Järjestelmä tuottaa relevanttia tietoa korkeakoulun toimijoille ja järjestelmän tuottamat keskeiset tulokset ovat eri henkilöstöryhmien ja opiskelijoiden saatavilla.	Korkeakoululla on systemaattisia menettelytapoja eri henkilöstöryhmille suunnatun tiedon tuottamiseen ja analysointiin. Korkeakoulun laadunvarmistusta koskeva sisäinen viestintä on aktiivista.
5 a) korkeakoulun sisällä					

KOhteet	PUUTTAVA	ALKAVA	KRITEERIT	KEHITTYVÄ	EDISTYNYT
5 b) korkeakoulun ulkoisten sidosryhmien näkökulmista	Laadunvarmistusjärjestelmässä ei ole huomioitu korkeakoulun ulkoisten sidosryhmien näkökulmia, eikä tietoa välitetä ulkoisille sidosryhmille.	Ulkoisten sidosryhmien näkökulmia ei ole riittävästi otettu huomioon laadunvarmistusjärjestelmän suunnittelussa ja jatkuvassa kehittämisessä. Tiedon välittäminen ulkoisille sidosryhmille on satunnaisista.	Ulkoiset sidosryhmät on määritelty ja niiden tiedontarpeet on otettu selvästi huomioon. Laadunvarmistusjärjestelmän toiminta ja keskeiset tulokset ovat tärkeimpien yhteistyökumppaneiden ja sidosryhmien saatavilla.	Korkeakoulun laadunvarmistusta koskeva ulkoinen viestintä on aktiivista ja tietoa välitetään suunnitusti ja tarkoituksenmukaisesti ulkoisille sidosryhmille.	
6. Laadunvarmistusjärjestelmän toiminnan seuranta, arviointi ja jatkuva kehittäminen	Korkeakoululla ei ole käsitystä laadunvarmistusjärjestelmän toiminnasta, eikä sitä seurata tai kehitetä.	Korkeakoululla on heikko kokonaiskäsite laadunvarmistusjärjestelmän toiminnasta. Sen toimintaa ei juurikaan seurata, eikä kehittämisessä ole suunnitelmallisuutta.	Korkeakoulu seuraa laadunvarmistusjärjestelmän toimintaa ja sen kehittäminen on suunnitelmallista ja dokumentoitua.	Korkeakoulu seuraa, arvioi ja kehittää systemaattisesti laadunvarmistusjärjestelmän toimintaa ja on laajalti tietoinen sen toiminnan erilaisista vaikutuksista ja seurauksista.	
7. Laadunvarmistusjärjestelmän kokonaisuus	Korkeakoulun toimintoihin sisältyy vain yksittäisiä ja toisistaan erillisiä laadunvarmistuksen menettelytapoja.	Osaan korkeakoulun toimintoista sisältyy laadunvarmistuksen menettelytapoja.	Laadunvarmistus kattaa suuren osan korkeakoulun toimintoista.	Laadunvarmistusjärjestelmä kattaa kaikki korkeakoulun toiminnot.	
		Laadunvarmistusjärjestelmän vaikuttavuudesta toiminnan kehittämiseen on vähän näyttöä.	Laadunvarmistuksen menettelytavat muodostavat melko hyvin toimivan järjestelmäkehenteen.	Laadunvarmistusjärjestelmän vaikuttavuudesta toiminnan kehittämiseen on systemaattista ja jatkuvaa näyttöä.	
		Laadunvarmistuksen menettelytavat eivät muodosta toimivaa ja yhtenäistä järjestelmää.		Laadunvarmistuksen menettelytavat muodostavat dynaamisen kokonaisuuden.	

TIIVISTELMÄ

Julkaisija

Korkeakoulujen arviointineuvosto

Julkaisun nimi

Maanpuolustuskorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän auditointi

Tekijät

Paavo Okko, Helena Immonen, Seppo Kolehmainen, Kirsi Levä, Milja Seppälä, Matti Kajaste & Kirsi Mustonen

Tiivistelmä

Korkeakoulujen arviointineuvoston toteuttaman Maanpuolustuskorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän auditointin tavoitteena oli:

- selvittää, mitä laadullisia tavoitteita korkeakoulu on toiminnalleen asettanut,
- arvioida, millaisilla prosesseilla ja menettelytavoilla korkeakoulu ylläpitää ja kehittää koulutuksen ja muun toiminnan laatua, ja
- arvioida, toimiiko laadunvarmistus korkeakoulussa tarkoitetulla tavalla, tuottaako laadunvarmistusjärjestelmä toiminnan kehittämisen kannalta tarkoituksenmukaista tietoa ja johtaako se vaikuttaviin, laatua parantaviin kehittämistoimenpiteisiin.

Auditointi perustui Maanpuolustuskorkeakoulun ennalta toimittamaan auditointiaineistoon ja Helsingissä 12.–14.10.2010 toteutettuun auditointivierailuun.

Maanpuolustuskorkeakoululla on vastuut selkeästi osoittava, monipuolisesti dokumentoitu laadunvarmistusjärjestelmä, joka on hyvin kytketty korkeakoulun strategiseen johtamiseen ja kehittämiseen. Laadunvarmistusjärjestelmän ytimen muodostavat prosessit, palautejärjestelmä ja itsearvioinnit ja riskienhallinta, jotka on integroitu hyvin johtamiseen. Korkeakoulun johto on sitoutunut laadunvarmistuksen kehittämiseen, ja johtamisjärjestelmä ohjaa koko henkilöstön osallistumaan laadunvarmistustyöhön. Tutkintoon johtavan koulutuksen laadunvarmistuksella on pitkät perinteet. Opetuksen laadunvarmistus yhdessä opetuksen tuen ja opiskelijapalvelujen kanssa muodostavat tehokkaan ja toimivan kokonaisuuden. Sotilashenkilöstön urakehityksen tukeminen ja osaamisen kehittäminen on sisällytetty hyvin toimintaperiaatteisiin. Vuosittain toteutettava itsearviointiprosessi kytkee laadunvarmistuksen hyvin johtamiseen ja tuo sen lähellä organisaation arkista työtä. Avoin ja keskusteleva laatu-kulttuuri auttaa tunnistamaan kehittämiskohteita.

Auditointiryhmä esittää Maanpuolustuskorkeakoululle mm. seuraavia kehittämissuosituksia:

- Laadunvarmistuksen dokumentaation kehittäminen Toimintakäsikirjaa pidemmälle niin, että lukuisten asiakirjojen rooli tulisi nykyistä selkeämmäksi, edistäisi dokumentaation käytettävyyttä.
- Tietojärjestelmien käytettävyyden parantamisella voidaan edistää toiminnan laatua.
- Tulosohejauksen tueksi olisi hyvä kehittää yhteismitallista tuloksellisuusmittaristoa johdon käyttöön sekä laitosten keskinäiseen oppimiseen.
- Vaikka prosessit on kattavasti kuvattu, niiden jalkauttaminen käytännön toimintaan on edelleen korkeakoulun haasteena.
- Sotatieteellisen tutkimuksen arvioinnin järjestäminen sekä muiden tieteenalojen hyvien käytänteiden omaksuminen on suositeltava tapa edistää tutkimuksen laadunvarmistusta.
- Korkeakoulun yhteiskunnallista vaikuttavuutta voisi edistää puolustusvoimien ulkopuolisten sidosryhmien kanssa tapahtuvan yhteistyön kehittämisellä muun muassa lisäämällä palautteen antamisen mahdollisuuksia.
- Siviilihenkilöstön urasuunnittelu ja osaamisen kehittämisen tulisi ottaa nykyistä vahvemmin huomioon laadunvarmistusjärjestelmässä.
- Koulutuksesta kootun palautteen perusteella tehtyjen toimenpiteiden nykyistä parempi seuranta ja viestiminen palautteen antajille vahvistaisivat palautemotivaatiota.

Korkeakoulujen arviointineuvosto päätti kokouksessaan 24.2.2011 auditointiryhmän esitykseen ja auditointiraporttiin perustuen, että Maanpuolustuskorkeakoulu täyttää laadunvarmistusjärjestelmän kokonaisuudelle ja perustehtävien laadunvarmistukselle asetetut kriteerit. Auditointi on voimassa kuusi vuotta.

Avainsanat

Arviointi, auditointi, laadunvarmistus, laatu, korkeakoulut, yliopisto

SAMMANDRAG

Utgivare

Rådet för utvärdering av högskolorna

Publikation

Maanpuolustuskorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän auditointi
(Auditering av kvalitetssäkringssystemet vid Försvarshögskolan)

Författare

Paavo Okko, Helena Immonen, Seppo Kolehmainen, Kirsi Levä, Milja Seppälä, Matti Kajaste & Kirsi Mustonen

Abstrakt

Målet för den auditering av kvalitetssäkringssystemet vid Försvarshögskolan, som Rådet för utvärdering av högskolorna genomförde, var att

- klargöra vilka kvalitetskrav högskolan har ställt på sin verksamhet,
- bedöma genom vilka processer och metoder högskolan upprätthåller och utvecklar kvaliteten på utbildningen och den övriga verksamheten, och
- bedöma om kvalitetssäkringen vid högskolan fungerar på avsett sätt, om högskolans kvalitetssäkringssystem frambringar ändamålsenlig information med tanke på utvecklingen av verksamheten och huruvida systemet ger upphov till effektiva, kvalitetshöjande utvecklingsåtgärder.

Auditeringen grundade sig på det auditeringsmaterial som Försvarshögskolan hade lämnat in på förhand och det auditeringsbesök som genomfördes i Helsingfors den 12–14 oktober 2010.

Försvarshögskolans har ett grundligt dokumenterat kvalitetssäkringssystem där ansvarsfördelningen fastställs klart och tydligt. Systemet är förankrat i högskolans strategiska ledning och utveckling. Kärnan i kvalitetssäkringssystemet utgörs av processer, responsrutiner, riskhantering och självutvärderingar som har integrerats väl i ledningen. Högskolans ledning har förbundit sig till att utveckla kvalitetssäkringen, och ledningssystemet engagerar hela personalen i kvalitetsarbetet. Inom den examensinriktade utbildningen har kvalitetssäkring tillämpats redan länge. Kvalitetssäkringen inom undervisningen i kombination med undervisningens stödfunktioner och studerandeservicen bildar en effektiv och fungerande helhet. Stödet till militärens karriärutveckling och kompetensutveckling har integrerats väl i verksamhetsprinciperna. Genom självutvärderingen som genomförs varje år länkar man kvalitetssäkringen till ledningen och organisationens vardag. En öppen och kommunikativ kvalitetskultur bidrar till att utvecklingsbehoven identifieras.

Auditeringsgruppen lägger fram bl.a. följande utvecklingsrekommendationer för Försvarshögskolan:

- Dokumentationen av kvalitetssäkringen bör vidareutvecklas från verksamhetshandboken så att de många olika dokumentens roll förtydligas, vilket gör dokumentationen mer användbar.
- Genom att förbättra datasystemens användbarhet kan man höja verksamhetens kvalitet.
- Samordnade resultatmätare som stödjer resultatstyrningen bör utarbetas till stöd för ledningen och för lärande mellan institutionerna.
- Trots att processerna beskrivs i detalj tampas högskolan fortfarande med att förankra dem i den praktiska verksamheten.
- Utvärdering av den militärvetenskapliga forskningen och tillämpning av god praxis från andra vetenskapsområden rekommenderas som medel för att förbättra kvalitetssäkringen inom forskningen.
- Högskolans slagkraft i samhället kan stärkas genom utveckling av samarbetet med intressenter utanför försvarsmakten bl.a. genom att utöka möjligheterna till att ge respons.
- Karriärplaneringen och kompetensutvecklingen av den civila personalen bör beaktas bättre i kvalitetssäkringssystemet.
- Bättre uppföljning av åtgärder som vidtagits till följd av responsen på utbildningen och återkoppling till dem som gett respons höjer motivationen att ge respons.

Utgående från auditeringsrapporten och på auditeringsgruppens framställan beslöt Rådet för utvärdering av högskolorna vid sitt möte den 24 februari 2011 att kvalitetssäkringssystemet vid Försvarshögskolan uppfyller de kriterier som har ställts upp för kvalitetssäkringssystemet som helhet och för kvalitetssäkringen av de grundläggande funktionerna. Auditeringen gäller i sex år.

Nyckelord

Utvärdering, auditering, högskolor, kvalitet, kvalitetssäkring, universitet

ABSTRACT

Published by

The Finnish Higher Education Evaluation Council FINHEEC

Name of publication

Maanpuolustuskorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän auditointi
(Audit of the quality assurance system of the National Defence University)

Authors

Paavo Okko, Helena Immonen, Seppo Kolehmainen, Kirsi Levä, Milja Seppälä, Matti Kajaste & Kirsi Mustonen

Abstract

The aims of the audit of the National Defence University quality assurance system were:

- to determine what qualitative aims the higher education institution has set for its operations,
- to evaluate what processes and procedures the higher education institution uses to maintain and develop the quality of its education and other activities, and
- to evaluate whether the quality assurance system functions in the higher education institution in the intended manner, whether it produces appropriate information for developing the activities, and whether it leads to effective development measures for improving quality.

The audit was based on the preliminary auditing material provided by the HEI and an auditing visit that took place on 12–14 October 2010.

The National Defence University has a quality assurance system in which the division of responsibilities has been clearly defined and which is documented in comprehensive manner. The QA system is deeply integrated into the strategic management and development of the HEI. The core of the QA system is formed by processes, the feedback system, self-evaluations, risk management, which are well-integrated into the management practices. The management of the HEI is committed to the development of the quality assurance system, and the management system encourages the entire staff to participate in quality assurance work. Quality assurance of the degree education at the HEI has long traditions. The quality assurance on education together with teaching support and student services form an efficient and functioning whole. Supporting the career and competence development of the military personnel has been included in a viable manner in the operating principles. The annual self-evaluation process links quality assurance closely with management and brings quality assurance close to the organisation's daily work. An open and interactive quality assurance culture helps identify development needs.

The audit team presents the following development recommendations to the National Defence University:

- Developing the quality assurance documentation further than the operating manual so that the role of the various documents would be clearer would make the documentation more user friendly.
- The improvement of the usability of the information systems can improve the quality of operations.
- To support management by performance, it would be useful to introduce commensurable performance indicators both for the management and to benefit mutual learning between departments.
- Although the processes are comprehensively described, bringing the processes into practice remains a challenge for the HEI.
- Arranging for the evaluation of military research and the adoption of best practices from other academic disciplines is a recommended way of promoting quality assurance in research.
- The societal impact of the HEI could be enhanced through improved collaboration with stakeholders external to the Defence Forces by, for example, increasing opportunities for receiving feedback.
- The career planning and competence development of the civilian personnel should be better acknowledged than currently in the quality assurance system.
- Better follow-up on actions undertaken on the basis of feedback provided and communicating on these actions to those providing feedback would increase the motivation to provide feedback.

In its meeting on 24 February 2011, FINHEEC decided, based on the proposal and report of the audit group, that the quality assurance system of the National Defence University meets the criteria set by FINHEEC for quality assurance systems as a whole and the quality assurance of its basic tasks. The audit certificate is valid for six years.

Keywords

Evaluation, auditing, quality assurance, quality, higher education institutions, university

KORKEAKOULUJEN ARVIOINTINEUVOSTON JULKAISUJA

PL 133, 00171 HELSINKI • Puh. 09-1607 6913 • Fax 09-1607 6911 • www.kka.fi

- 1:2000** Lehtinen, E., Kess, P., Stähle, P. & Urponen, K.: Tampereen yliopiston opetuksen arviointi
- 2:2000** Cohen, B., Jung, K. & Valjakka, T.: *From Academy of Fine Arts to University. Same name, wider ambitions*
- 3:2000** Goddard, J., Moses, I., Teichler, U., Virtanen, I. & West, P.: *External Engagement and Institutional Adjustment: An Evaluation of the University of Turku*
- 4:2000** Almefelt, P., Kekäle, T., Malm, K., Miikkulainen, L. & Pehu-Voima, S.: *Audit of Quality Work. Swedish Polytechnic, Finland*
- 5:2000** Harlio, R., Harvey, L., Mansikkamäki, J., Miikkulainen, L. & Pehu-Voima, S.: *Audit of Quality Work. Central Ostrobothnia Polytechnic*
- 6:2000** Moitus, S. (toim.): *Yliopistokoulutuksen laatuyksiköt 2001–2003*
- 7:2000** Liuhanen, A.-M. (toim.): *Neljä aikuiskoulutuksen laatuyliopistoa 2001–2003*
- 8:2000** Hara, V., Hyvönen, R., Myers, D. & Kangasniemi, J. (Eds.): *Evaluation of Education for the Information Industry*
- 9:2000** Jussila, J. & Saari, S. (Eds.): *Teacher Education as a Future-moulding Factor. International Evaluation of Teacher Education in Finnish Universities*
- 10:2000** Lämsä, A. & Saari, S. (toim.): *Portfoliosta koulutuksen kehittämiseen. Ammatillisen opettajankoulutuksen arviointi*
- 11:2000** Korkeakoulujen arviointineuvoston toimintasuunnitelma 2000–2003
- 12:2000** Finnish Higher Education Evaluation Council Action Plan for 2000–2003
- 13:2000** Huttula, T. (toim.): *Ammattikorkeakoulujen koulutuksen laatuyksiköt 2000*
- 14:2000** Gordon, C., Knodt, G., Lundin, R., Oger, O. & Shenton, G.: *Hanken in European Comparison. EQUIS Evaluation Report*
- 15:2000** Almefelt, P., Kekäle, T., Malm, K., Miikkulainen, L. & Kangasniemi, J.: *Audit of Quality Work. Satakunta Polytechnic*
- 16:2000** Kells, H.R., Lindqvist, O.V. & Premfors, R.: *Follow-up Evaluation of the University of Vaasa. Challenges of a small regional university*
- 17:2000** Mansikkamäki, J., Kekäle, T., Miikkulainen, L., Stone, J., Tolppi, V.-M. & Kangasniemi, J.: *Audit of Quality Work. Tampere Polytechnic*
- 18:2000** Baran, H., Gladrow, W., Klaudy, K., Locher, J. P., Toivakka, P. & Moitus, S.: *Evaluation of Education and Research in Slavonic and Baltic Studies*
- 19:2000** Harlio, R., Kekäle, T., Miikkulainen, L. & Kangasniemi, J.: *Laatutyön auditointi. Kymenlaakson ammatti-korkeakoulu*
- 20:2000** Mansikkamäki, J., Kekäle, T., Kähkönen, J., Miikkulainen, L., Mäki, M. & Kangasniemi, J.: *Laatutyön auditointi. Pohjois-Savon ammattikorkeakoulu*
- 21:2000** Almefelt, P., Kantola, J., Kekäle, T., Papp, I., Manninen, J. & Karppanen, T.: *Audit of Quality Work. South Carelia Polytechnic*
-
- 1:2001** Valtonen, H.: *Oppimisen arviointi Sibelius-Akatemiassa*
- 2:2001** Laine, I., Kilpinen, A., Lajunen, L., Pennanen, J., Stenius, M., Uronen, P. & Kekäle, T.: *Maanpuolustuskorkeakoulun arviointi*
- 3:2001** Vähäpassi, A. (toim.): *Erikoistumisopintojen akkreditointi*
- 4:2001** Baran, H., Gladrow, W., Klaudy, K., Locher, J. P., Toivakka, P. & Moitus, S.: *Экспертиза образования и научно-исследовательской работы в области славистики и балтистики (Ekspertiza obrazovanija i nauc'no-issledovatel'skoj raboty v oblasti slavistiki i baltistiki)*
- 5:2001** Kinnunen, J.: *Korkeakoulujen alueellisen vaikuttavuuden arviointi. Kriteerejä vuorovaikutteisuuden arvottamiselle*
- 6:2001** Löfström, E.: *Benchmarking korkeakoulujen kieltenopetuksen kehittämisessä*
- 7:2001** Kaartinen-Koutaniemi, M.: *Korkeakouluopiskelijoiden harjoittelun kehittäminen. Helsingin yliopiston, Diakonia-ammattikorkeakoulun ja Lahden ammattikorkeakoulun benchmarking-projekti*
- 8:2001** Huttula, T. (toim.): *Ammattikorkeakoulujen aluekehitysvaikutuksen huippuyksiköt 2001*
- 9:2001** Welander, C. (red.): *Den synliga yrkeshögskolan. Ålands yrkeshögskola.*
- 10:2001** Valtonen, H.: *Learning Assessment at the Sibelius Academy*
- 11:2001** Ponkala, O. (toim.): *Terveysalan korkeakoulutuksen arvioinnin seuranta*
- 12:2001** Miettinen, A. & Pajarre, E.: *Tuotantotalouden koulutuksen arvioinnin seuranta*

- 13:2001** Moitus, S., Huttu, K., Isohanni, I., Lerkkanen, J., Mielityinen, I., Talvi, U., Uusi-Rauva, E. & Vuorinen, R.: Opintojen ohjauksen arviointi korkeakouluissa
- 14:2001** Fonselius, J., Hakala, M.K. & Holm, K. : Evaluation of Mechanical Engineering Education at Universities and Polytechnics
- 15:2001** Kekäle, T. (ed.): A Human Vision with Higher Education Perspective. Institutional Evaluation of the Humanistic Polytechnic
- 1:2002** Kantola, I. (toim.): Ammattikorkeakoulun jatkotutkinnon kokeilulupahakemusten arviointi
- 2:2002** Kallio, E.: Yksilöllisiä heijastuksia. Toimiiko yliopisto-opetuksen paikallinen itsearviointi?
- 3:2002** Raivola, R., Himberg, T., Lappalainen, A., Mustonen, K. & Varmola, T.: Monta tietä maisteriksi. Yliopistojen maisteriohjelmien arviointi
- 4:2002** Nurmela-Antikainen, M., Ropo, E., Sava, I. & Skinnari, S.: Kokonaisvaltainen opettajuus. Steiner-pedagogisen opettajankoulutuksen arviointi
- 5:2002** Toikka, M. & Hakkarainen, S.: Opintojen ohjauksen benchmarking tekniikan alan koulutus-ohjelmissa. Kymenlaakson, Mikkelin ja Pohjois-Savon ammattikorkeakoulut
- 6:2002** Kess, P., Hulkko, K., Jussila, M., Kallio, U., Larsen, S., Pohjolainen, T. & Seppälä, K.: Suomen avoin yliopisto. Avoimen yliopisto-opetuksen arviointiraportti
- 7:2002** Rantanen, T., Ellä, H., Engblom, L.-Å., Heinonen, J., Laaksovirta, T., Pohjanpalo, L., Rajamäki, T. & Woodman, J.: Evaluation of Media and Communication Studies in Higher Education in Finland
- 8:2002** Katajamäki, H., Artima, E., Hannelin, M., Kinnunen, J., Lyytinen, H. K., Oikari, A. & Tenhunen, M.-L.: Mahdollinen korkeakoulu yhteisö. Lahden korkeakouluksiköiden alueellisen vaikuttavuuden arviointi
- 9:2002** Kekäle, T. & Scheele, J.P.: With care. Institutional Evaluation of the Diaconia Polytechnic
- 10:2002** Härkönen, A., Juntunen, K. & Pyykkönen, E.-L. : Kajaanin ammattikorkeakoulun yrityspalveluiden benchmarking
- 11:2002** Katajamäki, H. (toim.): Ammattikorkeakoulut alueidensa kehittäjinä. Näkökulmia ammattikorkeakoulujen aluekehitystehtävän toteutukseen
- 12:2002** Huttula, T. (toim.): Ammattikorkeakoulujen koulutuksen laatuysiköt 2002–2003
- 13:2002** Hämäläinen, K. & Kaartinen-Koutaniemi, M. (toim.): Benchmarking korkeakoulujen kehittämisvälineenä
- 14:2002** Ylipulli-Kairala, K. & Lohiniva, V. (eds.): Development of Supervised Practice in Nurse Education. Oulu and Rovaniemi Polytechnics
- 15:2002** Löfström, E., Kantelinen, R., Johnson, E., Huhta, M., Luoma, M., Nikko, T., Korhonen, A., Penttilä, J., Jakobsson, M. & Miikkulainen, L.: Ammattikorkeakoulun kieltenopetus tienhaarassa. Kieltenopetuksen arviointi Helsingin ja Keski-Pohjanmaan ammattikorkeakouluissa
- 16:2002** Davies, L., Hietala, H., Kolehmainen, S., Parjanen, M. & Welander, C.: Audit of Quality Work. Vaasa Polytechnic
- 17:2002** Sajavaara, K., Hakkarainen, K., Henttonen, A., Niinistö, K., Pakkanen, T., Piilonen, A.-R. & Moitus, S.: Yliopistojen opiskelijavalintojen arviointi
- 18:2002** Tuomi, O. & Pakkanen, P.: Towards Excellence in Teaching. Evaluation of the Quality of Education and the Degree Programmes in the University of Helsinki
- 1:2003** Sarja, A., Atkin, B. & Holm, K.: Evaluation of Civil Engineering Education at Universities and Polytechnics
- 2:2003** Ursin, J. (toim.): Viisi aikuiskoulutuksen laatuylipistoa 2004–2006
- 3:2003** Hietala, H., Hintsanen, V., Kekäle, T., Lehto, E., Manninen, H. & Meklin, P.: Arktiset haasteet ja mahdollisuudet. Rovaniemen ammattikorkeakoulun kokonaisarviointi
- 4:2003** Varis, T. & Saari, S. (Eds.): Knowledge Society in Progress – Evaluation of the Finnish Electronic Library – FinELib
- 5:2003** Parpala, A. & Seppälä, H. (toim.): Yliopistokoulutuksen laatuysiköt 2004–2006
- 6:2003** Kettunen, P., Carlsson, C., Hukka, M., Hyppänen, T., Lyytinen, K., Mehtälä, M., Rissanen, R., Suviranta, L. & Mustonen, K.: Suomalaista kilpailukykyä liiketoimintaosaamisella. Kauppatieteiden ja liiketalouden korkeakoulutuksen arviointi
- 7:2003** Kauppi, A. & Huttula, T. (toim.): Laatu ammattikorkeakouluihin
- 8:2003** Parjanen, M.: Amerikkalaisen opiskelija-arvioinnin soveltaminen suomalaiseen yliopistoon

- 9:2003** Sarala, U. & Seppälä, H.: (toim.): Hämeen ammattikorkeakoulun kokonaisarviointi
- 10:2003** Kelly, J., Bazsa, G. & Kladis, D.: Follow-up review of the Helsinki University of Technology
- 11:2003** Goddard, J., Asheim, B., Cronberg, T. & Virtanen, I.: Learning Regional Engagement. A Re-evaluation of the Third Role of Eastern Finland universities
- 12:2003** Impiö, I., Laiho, U.-M., Mäki, M., Salminen, H., Ruoho, K., Toikka, M. & Vartiainen, P.: Ammattikorkeakoulut aluekehittäjinä. Ammattikorkeakoulujen aluekehitysvaikutuksen huippuyksiköt 2003–2004
- 13:2003** Cavallé, C., de Leersnyder, J.-M., Verhaegen, P. & Nataf, J.-G.: Follow-up review of the Helsinki School of Economics. An EQUIS re-accreditation
- 14:2003** Kantola, I. (toim.): Harjoittelun ja työelämäprojektien benchmarking
- 15:2003** Ala-Vähälä, T.: Hollannin peili. Ammattikorkeakoulujen master-tutkinnot ja laadunvarmistus
- 16:2003** Goddard, J., Teichler, U., Virtanen, I., West, P. & Puukka, J.: Progressing external engagement. A re-evaluation of the third role of the University of Turku
- 17:2003** Baran, H., Toivakka, P. & Järvinen, J.: Slavistiikan ja baltologian koulutuksen ja tutkimuksen arvioinnin seuranta
- 1:2004** Kekäle, T., Heikkilä, J., Jaatinen, P., Myllys, H., Piilonen, A.-R., Savola, J., Tynjälä, P. & Holm, K.: Ammattikorkeakoulujen jatkotutkintokokeilu. Käynnistysvaiheen arviointi
- 2:2004** Ekholm, L., Stenius, M., Huldin, H., Julkunen, I., Parkkonen, J., Löfström, E., Metsä, K.: NOVA ARCADE – Sammanhållning, decentralisering, gränsöverskridande. Helhetsutvärdering av Arcada – Nylands svenska yrkeshögskola 2003
- 3:2004** Hautala, J.: Tietoteollisuusalan koulutuksen arvioinnin seuranta
- 4:2004** Rauhala, P., Karjalainen, A., Lämsä, A.-M., Valkonen, A., Vänskä, A. & Seppälä, H.: Strategiasta koulutuksen laatuun. Turun ammattikorkeakoulun kokonaisarviointi
- 5:2004** Murto, L., Rautniemi, L., Fredriksson, K., Ikonen, S., Mäntysaari, M., Niemi, L., Paldanius, K., Parkkinen, T., Tulva, T., Ylönen, F. & Saari, S.: Eettisyyttä, elastisuutta ja elämää. Yliopistojen sosiaalityön ja ammattikorkeakoulujen sosiaalialan arviointi yhteistyössä työelämän kanssa
- 6:2004** Stähle, P., Hämäläinen, K., Laiho, K., Lietoila, A., Roiha, J., Weijs, U. & Seppälä, H.: Tehokas järjestelmä – elävä dialogi. Helian laatutyön auditointi
- 7:2004** Korkeakoulujen arviointineuvoston toimintakertomus 2000–2003
- 8:2004** Luopajarvi, T., Hauta-aho, H., Karttunen, P., Markkula, M., Mutka, U. & Seppälä, H.: Perämerenkaaren ammattikorkeakoulu? Kemi-Tornion ammattikorkeakoulun kokonaisarviointi
- 9:2004** Moitus, S. & Seppälä, H.: Mitä hyötyä arvioinneista? Selvitys Korkeakoulujen arviointineuvoston 1997–2003 toteuttamien koulutusala-arviointien käytöstä
- 10:2004** Moitus, S. & Saari, S.: Menetelmistä kehittämiseen. Korkeakoulujen arviointineuvoston arviointimenetelmät vuosina 1996–2003
- 11:2004** Pratt, J., Kekäle, T., Maassen, P., Papp, I., Perellon, J. & Uitti, M.: Equal, but Different – An Evaluation of the Postgraduate Studies and Degrees in Polytechnics – Final Report
- 1:2005** Niinikoski, S. (toim.): Benchmarking tutkintorakennetyön työkaluna
- 2:2005** Ala-Vähälä, T.: Korkeakoulutuksen ulkoisen laadunvarmistuksen järjestelmät Ranskassa
- 3:2005** Salminen, H. & Kajaste, M. (toim.): Laadua, innovatiivisuutta ja proaktiivisuutta. Ammattikorkeakoulujen koulutuksen laatuysiköt 2005–2006
- 4:2005** Korkeakoulujen laadunvarmistusjärjestelmien auditointi. Auditointikäsikirja vuosille 2005–2007
- 5:2005** Auditering av högskolornas kvalitetssäkringssystem. Auditeringshandbok för åren 2005–2007
- 1:2006** Dill, D.D., Mitra, S. K., Siggaard Jensen, H., Lehtinen, E., Mäkelä, T., Parpala, A., Pohjola, H., Ritter, M.A. & Saari, S.: PhD Training and the Knowledge-Based Society. An Evaluation of Doctoral Education in Finland
- 2:2006** Antikainen, E.-L., Honkonen, R., Matikka, O., Nieminen, P., Yanar, A. & Moitus, S.: Mikkelin ammattikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän auditointi
- 3:2006** Kekäle, T., Ilolaks, A., Katajavuori, N., Toikka, M. & Isoaho, K.: Kuopion yliopiston laadunvarmistusjärjestelmän auditointi
- 4:2006** Audits of Quality Assurance Systems of Finnish Higher Education Institutions. Audit Manual for 2005–2007

- 5:2006** Rauhala, P., Kotila, H., Linko, L., Mulari, O., Rautonen, M. & Moitus, S.; Keski-Pohjanmaan ammatti-korkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän auditointi
- 6:2006** Hämäläinen, K., Kantola, I., Martinen, R., Meriläinen, M., Mäki, M. & Isoaho, K.: Jyväskylän ammatti-korkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän auditointi
- 7:2006** Kekäläinen, H.: (toim.) Neljä aikuiskoulutuksen laatuyliopistoa 2007–2009
- 8:2006** Yliopistokoulutuksen laatuysiköt 2007–2009
- 9:2006** Ojala, I. & Vartiainen, P.: Kolmen yliopiston opetuksen kehittämistoiminnan vaikuttavuus. Lapin yliopiston, Lappeenrannan teknillisen yliopiston ja Vaasan yliopiston opetuksen kehittämistoiminnan vaikuttavuuden benchmarking-arviointi
- 10:2006** Lappalainen, M. & Luoto, L.: Opetussuunnitelmaprosessit yliopistoissa
- 11:2006** Levänen, K., Tervonen, S., Suhonen, M. & Stigell, L.: Verkko-opintojen mitoituksen arviointi
- 12:2006** Vuorela, P., Kallio, U., Pohjolainen, T., Sylvander, T. & Kajaste, M.: Avoimen yliopiston arvioinnin seuranta-raportti
- 13:2006** Käyhkö, R., Hakamäki, S., Kananen, M., Kavonius, V., Pirhonen, J., Puusaari, P., Kajaste, M. & Holm, K.: Uudenlaista sankaruutta. Ammattikorkeakoulujen aluekehitysvaikutuksen huippuysiköt 2006–2007
- 14:2006** Malm, K., Lavonius, H., Nystén, P., Santavirta, N. & Cornér, S.: Auditering av Svenska yrkeshögskolornas kvalitetssäkringssystem
- 15:2006** Papp, I., Carolan, D., Handal, G., Lindesjö, E., Martinen, R., Mustonen, V. & Isoaho, K.: Audit of the quality assurance system of Seinäjoki Polytechnic
- 16:2006** Alaniska, H. (toim.): Opiskelija opetuksen laadunarvioinnissa.
- 17:2006** Pyykkö, R., Keränen, P., Lahti, M., Mikkola, A., Paasonen, S. & Holm, K.: Media- ja viestintäalan seuranta
-
- 1:2007** Karppanen, E., Tornikoski, E., Töytäri, R., Urponen, H., Uusitalo, T., Holm, K.: Lahden ammatti-korkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän auditointi
- 2:2007** Liljander, J.-P., Heikkilä, J., Lappalainen, M., Nystén, P., Sulameri, T. & Kajaste, M.: Savonia-ammatti-korkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän auditointi
- 3:2007** Wahlbin, C., Heikkilä, J., Hellberg, M., Lindroos, P., Nybom, J. & Cornér, S.: Auditering av Svenska handelshögskolornas kvalitetssäkringssystem
- 4:2007** Jokinen, T., Malinen, H., Mäki, M., Nokela, J., Pakkanen, P. & Kekäläinen, H.: Tampereen teknillisen yliopiston laadunvarmistusjärjestelmän auditointi
- 5:2007** Saari, S. (toim.): Korkeakouluopiskelija yhteiskunnallisena toimijana. Kansallinen benchmarking-arviointi
- 6:2007** Korkeakoulujen laadunvarmistusjärjestelmien auditointi. Uusinta-auditoinnin käsikirja 2007–2009 – Auditering av högskolornas kvalitetssäkringssystem. Handbok för förnyad auditering 2007–2009 – Audits of the quality assurance systems of higher education institutions. Manual for Re-Audits 2007–2009
- 7:2007** Korkeakoulujen laadunvarmistusjärjestelmien auditointi. Auditointikäsikirja vuosille 2008–2011
- 8:2007** Seppälä, K., Rinne, R. & Trapp, H. (eds.): Connecting Research and Client. Finnish Experience of Quality Enhancement in University Lifelong Learning
- 9:2007** Auditering av högskolornas kvalitetssäkringssystem. Auditeringshandbok för åren 2008–2011
- 10:2007** Audits of Quality Assurance Systems of Finnish Higher Education Institutions. Audit Manual for 2008–2011
- 11:2007** Toikka, M., Aarrevaara, T., Isotalo, J., Peltokangas, N., Raji, K., Hiltunen, K. & Holm, K.: Kajaanin ammattikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän auditointi
-
- 1:2008** Stähle, P., Karppanen, E., Kiiskinen, N., Okkonen, T., Saxén, H., Uusi-Rauva, E., Holm, K. & Seppälä, H.: Teknillisen korkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän auditointi
- 2:2008** Vuorio, E., Huttula, T., Kukkonen, J., Kurtakko, K., Malm, K., Mikkola, A., Mäki, M., Rekilä, E., Yanar, A., Kekäläinen, H., Moitus, S. & Mustonen, K.: Helsingin yliopiston laadunvarmistusjärjestelmän auditointi
- 3:2008** Aaltonen, E., Anoschkin, E., Jäppinen, M., Kotiranta, T., Wrede, G. H. & Hiltunen, K.: Sosiaalityön ja sosiaalialan koulutuksen nykytila ja kehittämishaasteet – Yliopistojen sosiaalityön ja ammatti-korkeakoulujen sosiaalialan koulutuksen seuranta-arviointi

- 4:2008** Leppisaari, I., Ihanainen, P., Nevgi, A., Taskila, V.-M., Tuominen, T. & Saari, S.: Hyvässä kasvussa – Yhdessä kehittäen kohti ammattikorkeakoulujen laadukasta verkko-opetusta
- 5:2008** Hiltunen, K. & Kekäläinen, H.: Benchmarking korkeakoulujen laadunvarmistusjärjestelmien kehittämisessä – Laadunvarmistusjärjestelmien benchmarking-hankkeen loppuraportti
- 6:2008** Rauhala, P., Liljander, J.-P., Mulari, O. & Moitus, S.: Keski-Pohjanmaan ammattikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän uusinta-auditointi
- 7:2008** Korkeakoulujen arviointineuvoston toimintasuunnitelma 2008–2009
- 8:2008** Hintsanen, V., Höynälänmaa, M., Järvinen, M.-R., Karjalainen, A., Peltokangas, N. & Hiltunen, K.: Vaasan ammattikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän auditointi
- 9:2008** Rekilä, E., Heikkilä, J., Kääpä, P., Seppälä, M., Virtanen, T., Öberg, J., Moitus, S. & Mustonen, K.: Tampereen yliopiston laadunvarmistusjärjestelmän auditointi
- 10:2008** Luoma, M., Daniel, H.D., Kristensen, B., Pirttilä, A., Vaisto, L., Wahlén, S., Mustonen, K. & Seppälä, H.: Audit of the quality assurance system of Helsinki School of Economics
- 11:2008** Stenius, M., Ansala, L., Heino, J., Käyhkö, R., Lempä, H., Niemelä, J., Holm, K. & Seppälä, H.: Turun yliopiston laadunvarmistusjärjestelmän auditointi
- 1:2009** Helander, E., Ahola, J., Huttunen, J., Lahtinen, M., Okko, P., Suomalainen, H., Virtanen, I., Holm, K. & Mustonen, K.: Lisää yhteistyötä alueiden parhaaksi. Yliopistokeskusten arviointi
- 2:2009** Saarela, M., Jaatinen, P., Juntunen, K., Kauppi, A., Ojala, L., Taskila, V.-M., Holm, K. & Kajaste, M.: Ammattikorkeakoulujen koulutuksen laatuysiköt 2008–2009
- 3:2009** Hiltunen, K. (ed.): Centres of Excellence in Finnish University Education 2010–2012
- 4:2009** Harmaakorpi, V., Furu, P., Takala, M., Tenhunen, M.-L., Westersund, C. & Holm, K.: Turun kauppakorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän auditointi
- 5:2009** Pirttilä, A., Keränen, P., Pirnes, H., Tiilikka, A.-M., Virtanen, A. & Seppälä, H.: Tampereen ammattikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän auditointi
- 6:2009** Malinen, H., Hallikainen, J., Karttunen, P., Majander, M., Pudas, M. & Mustonen, K.: Satakunnan ammattikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän auditointi
- 7:2009** Suntioinen, S., Myller, E., Nieminen, P., Pohjolainen, S., Wahlgrén, A., Kajaste, M. & Moitus, S.: Lappeenrannan teknillisen yliopiston laadunvarmistusjärjestelmän auditointi
- 8:2009** Urponen, H., Kinnunen, J., Levä, K., Nieminen, R., Raji, K., Seppälä, M. & Hiltunen, K.: Jyväskylän yliopiston laadunvarmistusjärjestelmän auditointi
- 9:2009** Papp, I., Lindesjö, E., Töytäri, R. & Seppälä, H.: Re-audit of the Quality Assurance System of the Seinäjoki University of Applied Sciences
- 10:2009** Kantola, I., Keto, U. & Nykänen, M.: Avaimia arvioinnin tehokkaampaan hyödyntämiseen – Turun ja Mikkelin ammattikorkeakoulujen benchmarking
- 11:2009** Heikkilä, J., Lappalainen, M., Mulari, O. & Kajaste, M.: Savonia-ammattikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän uusinta-auditointi
- 12:2009** Hulkko, P., Virtanen, A., Lampelo, S., Teckenberg, T., Vieltojärvi, M., Saarilampi, M.-L. & Mustonen, K.: Diakonia-ammattikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän auditointi
- 13:2009** Hiltunen, A.-M., Uusitalo, E., Hietanen, O., Hyyryläinen, T., Kettunen, S. & Söderlund, S.: Dynaaminen laatuarkkitys – kolmen yliopistoverkoston kehittävä vertaisarviointi
- 14:2009** Moitus, S.: Analyysi korkeakoulujen laadunvarmistusjärjestelmien auditointien tuloksista vuosilta 2005–2008
- 15:2009** Järvinen, M.-R., Granö, P., Huhtamo, E., Kettunen, A., Laaksonen, E., Holm, K. & Holopainen, H.: Taideteollisen korkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän auditointi
- 16:2009** Andersson, Ö., Cornér, S., Heikkilä, J., Huldin, H., Lejonqvist, G.-B. & Lundin, K.: Auditering av kvalitets-säkringssystemet vid Högskolan på Åland
- 17:2009** Antikainen, E.-L., Eskelinen, H., Mäki, M., Nykänen, M., Taskila, V.-M. & Mustonen, K.: Rovaniemen ammattikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän auditointi
- 18:2009** Aarveaara, T., Toikka, M., Apajalahti, H., Huttula, T., Mäkilä, M., Kajaste, M. & Saarilampi, M.-L.: Lapin yliopiston laadunvarmistusjärjestelmän auditointi

- 1:2010** Auvinen, P., Kauppi, A., Kotila, H., Loikkanen, A., Markus, A., Holm, K. & Kajaste, M.: Ammatti-korkeakoulujen koulutuksen laatuyksiköt 2010–2012
- 2:2010** Hintsanen, V., Luukka, M.-R., Lounasmeri, T., Majander, M., Renvall, J., Holopainen, H. & Hiltunen, K.: Turun ammattikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän auditointi
- 3:2010** External Review of Finnish Higher Education Evaluation Council. Self-evaluation report
- 4:2010** Lundqvist, R., Löfström, E., Hokkanen, A., Lindesjö, E., Westermarck, C.-M., Raaheim, A. & Lundin, K.: Auditering av kvalitetssäkringssystemet vid Åbo Akademi
- 5:2010** Korkeakoulujen arviointineuvoston toimintakertomus toimikaudelta 2008–2009
- 6:2010** Okko, P., Pirttilä, A., Ansala, L., Immonen, H., Uusitalo, T. & Saarilampi, M.-L.: Oulun yliopiston laadun-varmistusjärjestelmän auditointi
- 7:2010** Virtanen, T., Ahonen, H., Ahonen, H., Koski, P., Lähtenmäki, J. & Mustonen, K.: Teatterikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän auditointi
- 8:2010** Korkeakoulujen arviointineuvoston toimintasuunnitelma 2010–2013
- 9:2010** Rådet för utvärdering av högskolorna: Verksamhetsplan 2010–2013
- 10:2010** Finnish Higher Education Evaluation Council: Plan of action 2010–2013
- 11:2010** Karppanen, E., Kiiskinen, N., Urponen, H., Uusi-Rauva, E., Holm, K. & Mattila, J.: Teknillisen korkea-koulun laadunvarmistusjärjestelmän uusinta-auditointi
- 12:2010** Varmola, T., Granö, P., Hyvönen, U., Klemettinen, T., Lippus, U., Salo, T., Mattila, J., Seppälä, H.: Sibelius-Akatemian laadunvarmistusjärjestelmän auditointi
- 13:2010** Virtanen, A., Aaltonen, M., Markus, A., Oresto, J., Rytkönen, P. & Saarilampi, M.-L.: HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän auditointi
- 14:2010** Lähdeniemi, M., Hulkko, P., Lappalainen, A., Mäkitalo, J., Suviranta, L. & Mustonen, K.: Kemi-Tornion ammattikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän auditointi
- 15:2010** Moitus, S.: Analysis on FINHEEC Audit Outcomes 2005–2008
- 16:2010** Korkeakoulujen laatuajurjestelmien auditointikäsikirja vuosiksi 2011–2017
- 17:2010** Niemelä, J., Ahola, S., Blomqvist, C., Juusola, H., Karjalainen, M., Liljander, J.-P., Mielityinen, I., Oikarinen, K., Moitus, S. & Mattila, J.: Tutkinnonuudistuksen arviointi 2010
- 18:2010** Lampelo, S., Kainulainen, S., Turunen, J., Viljanen, J., Yanar, A., Mattila, J. & Saarilampi, M.-L.: Laurea-ammattikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän auditointi
- 1:2011** Tornikoski, E., Korhonen, K., Okkonen, E., Rantakangas, T.-M., Tarkkanen, J., Holm, K. & Mattila, J.: Saimaan ammattikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän auditointi