



Lapin yliopiston

toiminta- ja taloussuunnitelma
2007-2010

Lapin yliopiston hallitus 14.2.2006



UNIVERSITY OF LAPLAND
LAPIN YLIOPISTO

LAPIN YLIOPISTON TOIMINTA- JA TALOUSSUUNNITELMA 2007-2010

SISÄLTÖ

1. Lapin yliopiston tulosprisma

2. Lapin yliopiston vaikuttavuustavoitteet – yliopisto vaikuttajana alueellisessa, kansallisessa ja kansainvälisessä toimintaympäristössä

2.1. Lapin yliopisto 2010

2.1.1. "Yliopiston tavoitteena on kehittyä rakentavaksi henkisen ympäristöksi"

2.1.2. " Yliopiston tavoitteena on kehittyä johtavaksi pohjoisen osaamisen keskuksiksi Euroopassa"

2.1.3. " Yliopiston tavoitteena on kehittyä vahvaksi palvelu- ja elämysosaamisen asiantuntijaksi"

2.1.4. "Yliopiston tavoitteena on toimia edellytysten luoja uusin elinkeinojen syntymiselle sekä toimia yhä useamman lappilaisen kouluttajana"

3. Lapin yliopiston tehokkuustavoitteet vuosille 2007-2010

3.1. Tuottavuustavoitteet

3.2. Taloudellisuus- ja kannattavuustavoitteet sekä kustannuslaskennan kehittäminen

4. Lapin yliopiston laadunvarmistus

4.1. Lähtökohtia

4.2. Organisaatio ja vastuut

4.3. Eteneminen

5. Henkilöstönäkökulma osana toiminnan suunnittelua ja seuranta

5.1. Henkilöstövoimavaran mitoittaminen

5.2. Osaamisen kehittäminen

5.3. Työyhteisön kehittäminen

5.4. Sisäinen viestintä

6. Esitys Lapin yliopiston ja opetusministeriön väliseksi tulossopimukseksi vuosille 2007-2009

6.1. Toiminnalliset tavoitteet

6.2. Esitykset perusrahoitukseen sisällytettäviksi yhteiskunnallisiksi tehtäviksi

6.3. Hanke-esitykset

6.3.1. Varustamishankkeet

6.3.2. Alueellinen ja yhteiskunnallinen vaikuttavuus

6.3.3. Kansainvälisyys

6.3.4. Kansallinen terveysohjelma

6.3.5. Liiketoimintaosaaminen

6.3.6. Laadunvarmistaminen

6.3.7. Opettajankoulutus

6.3.8. Opiskeluprosessien kehittäminen

6.3.9. Rakenteellinen kehittäminen

6.3.10. Tietoyhteiskunta

6.3.11. Yliopistojen yhteishankkeet

6.4. Vuosina 2008-2009 käynnistyvät maisteriohjelmat

6.5. Muiden yliopistojen koordinoimat verkostot/hankkeet

6.6. Lapin yliopiston koordinoimat valtakunnalliset verkostoyliopistot

1. Lapin yliopiston tulosprisma

Lapin yliopistossa tulosprisman kärjen muodostaa **yliopiston vaikuttavuusstrategia**, jossa korkeinta huippua edustaa yliopiston missio, yliopiston yhteiskunnallisen **vaikuttavuuden tavoitteet** (strategiset tavoitteet) ja arvot, joiden varaan tuloksellinen toiminta rakennetaan. Strategia määrittää yliopiston kehittämisen suunnat. Sen perusta on korkeatasoinen tutkimus ja tutkijakoulu, laadukas opetus ja oppiminen ja toteutumisen reunaehdot uuden teknologian tarjoamien mahdollisuuksien rationaalinen hyödyntäminen sekä jatkuva huolenpito toimivista ulkosuhteista.



Toiminta- ja taloussuunnittelussa sekä tulossopimusvalmistelussa yhteiskunnalliset vaikuttavuustavoitteet puretaan sekä yksiköiden konkreettisiksi toimenpiteiksi että **tehokkuustavoitteiksi**. Käytännössä tämä tarkoittaa tuottavuus-, taloudellisuus- ja kannattavuustavoitteiden määrittelyä sekä yksiköille että yliopistotasolle. Tuottavuustavoitteiden määrittelyssä yhtenä lähtökohtana on opetusministeriön hallinnonalan tuottavuusohjelma, joka määrittelee toimenpiteitä koko yliopistolaitoksen tuottavuuden lisäämiseksi.

Yliopistojen ohjauksessa keskeisiä tehokkuustavoitteita ovat olleet tutkintotavoitteet sekä maksullisen palvelutoiminnan kannattavuuteen liittyvät kustannusvastaavuustavoitteet. Jatkossa pyrkimyksenä on kytkeä myös tutkintotavoitteet käytettävissä oleviin voimavaroihin (esim. opetushenkilöstön lukumäärään, professuureihin, jne.). Tämä edellyttää tavoitteita määrittäessä niiden suhteuttamista koulutusalojen sisällä. Tavoitteita tarkastellaan kokonaisuutena yliopiston perustutkintokoulutuksen, tutkimuksen, tieteellisen jatkokoulutuksen ja yhteiskunnallisen

palvelutoiminnan tulosalueilla. Taloudellisuutta ja kannattavuutta arvioitaessa toiminnan kustannusvastaavuuden rinnalla on otettu käyttöön myös yhteisrahoitteisen toiminnan kannattavuus, joka käytännössä tarkoittaa sitä, että yhteistyöhankkeista tulee olla selkeää hyötyä yliopiston/yksiköiden toiminnalle. Yliopistossa tämä hyöty voi olla lähinnä opinnäytteitä, tutkintoja, osarahoitusta yliopiston jatkotutkijoille jne, jotka tulevat jatkossa näkymään yliopistolle/ yksiköille sovittavissa tavoitteissa. Kustannuslaskennan kehittyessä eri toiminnoille voidaan asettaa myös kustannustehokkuuteen liittyviä tavoitteita.

Seurantavaiheessa tulee korostumaan **raportointi toiminnan laadusta**. Vastuu opetuksen ja tutkimuksen ja muun toiminnan laadusta on korkeakouluilla itsellään. Korkeakoulujen vastuulle kuuluu myös se, että niiden tarjoama koulutus ja niiden myöntämät tutkinnot vastaavat kansainvälistä tasoa. Tätä vastuuta ilmentää korkeakouluille laissa asetettu velvoite arvioida omaa toimintaansa ja osallistua ulkopuolisiin arviointeihin. Opetusministeriön korkeakoulutuksen laadunvarmistuksen työryhmä on esittänyt, että yliopistot ja ammattikorkeakoulut kehittävät laadunvarmistusjärjestelmät, jotka kattavat korkeakoulun koko toiminnan. Työryhmän suositusten mukaan laadunvarmistusjärjestelmien tulee täyttää Euroopan korkeakoulualan kehittymässä olevat laadunvarmistuskriteerit, olla osa toiminnan ohjaus- ja johtamisjärjestelmää, kattaa korkeakoulun koko toiminnan, nivoutua osaksi korkeakoulun normaalia toimintaa, olla jatkuvia, olla dokumentoituja ja mahdollistaa kaikkien korkeakouluuyhteisön jäsenten osallistuminen laatutyöhön.

Lapin yliopisto tekee systemaattista laatutyötä ja rakentaa omaa laadunhallintajärjestelmäänsä. Työn lähtökohtana on, että **toiminnan laatu on keskeinen osa yliopiston arkipäivää**. Se on osa opiskelijavalintaa, henkilöstörekrytointia, opinnäytetöiden arviointia, jne. Tälläkin hetkellä se on myös tärkeä osa yliopiston suunnittelu-, seuranta- ja ohjausjärjestelmää. Jokaisella yksiköllä on laatuun liittyviä tavoitteita ja niiden toteutumisesta keskustellaan. Lopputulosta ei kuitenkaan välttämättä dokumentoida kirjallisesti, vaan suuressa määrin laadun arviointitieto perustuu suusanallisen informaationvaihtoon. Yliopiston toiminta- ja taloussuunnitelmassa ja yksiköiden tulossopimuksissa asetettujen laatutavoitteiden toteutumisen seuranta ei ole ollut riittävän järjestelmällistä, vaan se on pääosin jäänyt kurkistusneuvotteluissa tai toimintakertomuksissa esiin tulleisiin, osin sattumanvaraisiin raportointeihin. Tiedekuntien tehtävä toimia opetuksen ja tutkimuksen laadunvarmistusyksikköinä on kirjattu yliopiston johtosääntöön. Tehtävän mieltäminen käytännön toimissa kuitenkin vaihtelee yksiköittäin. Menetelmätieteiden laitos ja tutkijakoulu perustettiin aikanaan varmistamaan tiedekuntien tutkintoihin sisältyvän menetelmäopetuksen ja yliopiston tieteellisen jatkokoulutuksen laatua. Niiden toiminnan vaikuttavuutta tarkastellaan jatkossa nykyistä systemaattisemmin tästä näkökulmasta.

Uutena asiana tulospriisan myötä ohjauksen piiriin nousee **henkisten voimavarojen hallinta ja kehittäminen**. Lapin yliopiston suunnittelu- ja seurantajärjestelmässä henkisten voimavarojen hallinta nousee esille tulossopimuskausittain laadittavan henkilöstösuunnitelman muodossa. Voimavarojen sisällöllisessä suuntaamisessa ohjenuorana toimii yliopiston strategia, määrällisessä suuntaamisessa puolestaan eri yksiköiden ja oppiaineiden tasapainoinen kehittäminen ja sitä kautta toiminnan laadun turvaaminen. Yliopiston **henkilöstöstrategiassa** osaaminen on työhyvinvoinnin ohella toinen keskeisistä kehittämiskohteista. Jatkossa osaamisresurssin tarkastelusta tulee entistä keskeisempi osa yliopiston suunnittelu- ja seurantajärjestelmää. Yliopisto on ottamassa käyttöön uuden, **työn vaativuuteen perustuvan palkkausjärjestelmän**, jossa on mukana myös henkilökohtaisen osaamisen arviointi.

Keskeinen osa henkisten voimavarojen hallintaa on **strateginen henkilöstösuunnittelu**. Lapin yliopisto on viime vuosien aikana perustanut henkilöstösuunnittelun Lapin yliopiston strategiaan vuoteen 2010. Aikajänne tulee kuitenkin jatkossa ulottaa pidemmälle, jotta yliopisto voi vastata sekä ikääntymiseen että palkkakilpailukykyyn, jotka ovat strategisesti keskeisiä haasteita yliopiston osaamisresurssin turvaamisessa. Mikäli **valtionhallinnon tuottavuusohjelma** toteutuu suunnitellussa muodossaan, se tulee asettamaan suuria haasteita opetuksen ja tutkimuksen tuottavuutta edistävälle hallitulle henkilöstön kehittämislle.

Työyhteisöasiat ja riskien hallinta ovat osa yliopiston yksiköiden tulossopimuksia, joiden toteutumista seurataan sekä kurkistus- että tulosneuvotteluissa.

Jatkossa henkisten voimavarojen hallinta ja kehittäminen saavat uusia merkityksiä sekä mietittäessä toiminnan tuottavuutta suhteessa panostuksiin että laatua varmistavia elementtinä.

Henkilöstönäkökulman toteutusta seurataan vuosittain henkilöstötilinpäätöksen yhteydessä.

2. Lapin yliopiston vaikuttavuustavoitteet – yliopisto vaikuttajana alueellisessa, kansallisessa ja kansainvälisessä toimintaympäristössä

2.1. Lapin yliopisto 2010

Lapin yliopiston missiona on edistää pohjoisten alueiden tunnettuutta ja yhteiskunnallista ja kulttuurista kehitystä sekä näillä alueilla asuvien ihmisten hyvinvointia.

Missionsa toteuttamisessa yliopisto on määritellyt vahvuusalueikseen toiminnan reflektiivisyyden, ympäröivän yhteiskunnan tuntemuksen, palvelu-/elämystosaamisen, media- ja muotoilualan osana tiedeyliopistoa ja vahvan aikuiskoulutuksen.

Strategia 2010 lähtee yliopistolle tunnistettujen vahvuuksien vahvistamisesta. Toiminnan reflektiivisyyttä edelleen lisäämällä yliopistosta luodaan **rakentavan kasvun ympäristö** niin yliopiston henkilökunnalle, opiskelijoille kuin sen toimintaympäristöön kuuluville. Yliopiston laajoja kansainvälisiä verkostoja edelleen tiivistämällä ja vahvistamalla yliopistosta kehitetään **johtava pohjoisen osaamisen keskus Euroopassa** yliopiston edustamilla aloilla. Rakenteellista monialaisuutta yhteistyösopimuksilla edelleen laajentaen yliopistosta kasvatetaan **monialainen palvelu-/elämystuotannon asiantuntija**. Tieteen, taiteen ja teknologian yhteistyötä lisäämällä yliopistosta kehittyy **edellytyksien luoja uusien elinkeinojen syntymiselle** ja sitä kautta pohjoisen elinkeinorakenteen uudistumiselle. Yliopistollista, ml. tutkimukseen johtavaa aikuiskoulutusta maakuntakorkeakoulutoiminnalla edelleen vahvistamalla yliopistosta **tulee yhä useamman lappilaisen kouluttaja**.

Strategiset tavoitteet suuntaavat yliopiston vaikuttavuutta. Ne linjaavat uusien toimintojen suunnittelua: koulutuksen laajentamista, yliopiston yhteisten tutkimustoiminnan painopisteiden kehittämistä, alueellista kehittämistyötä, jne.

Yliopiston toimintaa ohjaavat **yhteiset arvot**: yliopiston sisäisillä **yhteistyötä ja yhteisöllisyyttä** korostavilla toimintatavoilla edistetään yliopiston kehittymistä niin tiede-, työ- kuin opiskeluympäristönä. Yhteisöllisyyteen sisältyy mm. avoimuus, tiedeyhteisön sääntöjen noudattaminen ja toisen kunnioittamisen periaate. Ulkoisella yhteistyöllä turvataan yliopiston toiminta aktiivisena osana alueellista, kansallista ja kansainvälistä toimintajärjestelmää. **Yhdenvertaisuuden** toteuttaminen käytännössä lisää yliopiston reflektiivisyyttä. Se tähtää sekä yhteiskunnallisen, kansallisen, kielellisen, sukupuoleen ja sukupuoliseen suuntautumiseen liittyvän tasa-arvon toteutumiseen. Aidon yhteisöllisyyden toteutuminen edellyttää myös **yksilöllisyyden arvostamista**. Lapin yliopistossa yksilöllisyys näkyy erityisesti yksilöllisten taitojen ja kykyjen arvostamisena ja huomioonottamisena sekä tarjottuina mahdollisuuksina niiden kehittämiseen. **Ympäristön** arvostaminen heijastuu toisaalta kestäväen kehityksen periaatteiden huomioon ottamisena kaikessa toiminnassa mutta myös pohjoisen kulttuuriympäristön arvostamisena.

Strategian perusta on laadukas toiminta – tutkimus, opetus ja muut palvelut tukitoimineen.

Kuluvan vuosikymmenen aikana yliopisto panostaa erityisesti tutkijankoulutuksen kehittämiseen. Peruskoulutusta kasvatetaan maltillisesti. Tavoitteena on, että yliopistossa suoritetaan vuonna 2010 yhteensä 40 tohtorin tutkintoa ja 450 maisterin tutkintoa. Tutkinto-opiskelijoiden määrä kasvaa 6000:een ja yliopiston opiskelijoista 10 % on ulkomaalaisia.

2.1.1. ”Yliopiston tavoitteena on kehittyä rakentavaksi henkisen kasvun ympäristöksi.”

Yliopiston strategia 2010 lähtee siitä, että yliopiston yhteisten **arvojen** (yhteisöllisyys ja yhteistyö, yhdenvertaisuus ja yksilöllisyys sekä ympäristöarvojen) **toteuttaminen varmistaa perustaa yliopistollisuudelle – avoimelle vuorovaikutukselle ja kriittiselle ajattelulle.**

Jotta tähän päästään yhteiset arvot pyritään määrätietoisella työskentelyllä saattamaan koko yliopistoyhteisön yhteisiksi pelisäännöiksi.

Keskeisiä työkaluja tässä työssä ovat yliopiston **henkilöstöstrategia** ja **viestintästrategia**, yliopiston **tasa-arvosuunnitelma** ja **yhteistoimintamenettelykäytäntö.**

Syksyn 2004 tulossopimuskierröksellä sovittiin yksiköittäin toimenpiteistä, joiden avulla yksiköt kehittyvät henkisen kasvun ympäristöinä, parantavat houkuttelevuuttaan työyhteisöinä ja kehittävät sisäistä tiedonkulkuaan. Toimenpiteet tarkistetaan ja niiden vaikutuksia seurataan säännöllisesti työtyytyväisyyskyselyiden avulla.

2.1.2. ” Yliopiston tavoitteena on kehittyä johtavaksi pohjoisen osaamisen keskuksi Euroopassa.”

Lapin yliopisto toteuttaa valmisteleman **pohjoisen ja arktisen tutkimuksen kansainvälisen huippututkimusohjelman vuosille 2005-2010.** Ohjelma perustuu **erityisosaamiseen, monitieteisyyteen ja laajaan kansainväliseen verkostoitumiseen.** Arktisen keskuksen kansainvälisesti arvostettu ja kattava tutkimusverkosto, kansallinen arktisten asioiden asiantuntijatyö sekä tiedonvälitys antavat vahvan tuen ohjelman toimeenpanolle. Työn tavoitteena on määrittää yliopiston pohjoisen ja arktisen tutkimuksen painotukset, tärkeimmät kansainväliset ja kansalliset yhteistyötahot, rakentaa pohjoisen ja arktisen tutkimuksen verkoston toimintamalli sekä ensimmäiset osana ohjelmaa käynnistettävät kokonaisuutta tukevat hankkeet. Ohjelman toteutuksessa hyödynnetään sirkumpolaaristen yliopistojen yhteistyöverkostoa, arktisen yliopiston yhteistyöverkostoa sekä yksiköiden ja tutkijoiden henkilökohtaisia verkostoja. Kiinteä osa ohjelmaa on **kansainvälinen tutkijavaihto** sekä **julkaiseminen ja esiintyminen kansainvälisillä foorumeilla.** Tavoitteena on, että ohjelma tuottaa jatkossa yliopistoon myös pohjoiseen ja arktiseen tutkimukseen suuntautuvia **kansainvälisiä tutkijakouluja ja ulkomaalaisia tohtoriopiskelijoita.** Marie Curie-ohjelman avulla lähetetään yhä useampi yliopiston tutkijakoulutettava ulkomaille.

Osana pohjoista profiiliaan yliopisto vahvistaa Venäjään liittyvää osaamistaan. Lapin yliopiston **Venäjä-keskus** kokoaa Lapin yliopiston Venäjä-asiantuntijat yhteisen sateenkaaren alle ja luo yhteisen monitieteisen/poikkitieteellisen yhteistyöalustan tutkimuksen ja opetuksen kehittämiseen sekä projektitoimintaan. Venäjä-yhteistyöllä pyritään lisäämään myös venäläisten perusopiskelijoiden lukumäärää. Yliopiston tavoitteena on käynnistää **pohjoinen Cross-Border-yliopisto** yhteistyössä Oulun yliopiston ja Barentsin alueen yliopistojen kanssa. Lapin yliopiston Venäjä-keskuksen on luonnollista toimia rakentuvan yhteistutkintoja tuottavan yliopiston kehitysyksikkönä. Alueellisen Venäjä-toiminnan hanketukiorganisaatioksi on rakennettu **Lapin yliopiston ja Rovaniemen ammattikorkeakoulun yhteinen Finnarents-yksikkö**, jonka tehtävänä on edistää kansainvälisen toiminnan hankesuunnittelua ja rahoituksen hankintaa sekä tukea hankkeiden toteuttamista molempien organisaatioiden strategisten päämäärien suuntaisesti.

Kansainvälistä tutkintokoulutusta lisätään ja sen kytkeä pohjoiseen ja arktiseen tutkimukseen lisätään. Pohjoisiin asioihin suuntautuvaa **Northern Resources- maisteriohjelmaa** kehitetään saatujen kokemusten pohjalta tavoitteena ohjelman vakiinnuttaminen yliopiston perustoiminnaksi. Kasvatustieteiden tiedekunta käynnistää englanninkielisen **Global Education- maisteriohjelman.**

Suunnittelukauden alussa kansainvälisille yhteistyötutkinto-ohjelmille luodaan yliopiston yhteiset toimintamallit ja menettelyt lähtien jo toiminnassa olevista vaihtosuhteista tavoitteena niiden vahvistaminen joint degree- tasolle saakka. Englanninkielistä metodiopetusta kehitetään. Yliopiston arktinen keskus koordinoi kansainvälisen polaarivuoden 2007-2009 toimintaa ja tiedottaa siitä kansallisesti. Yliopisto huolehtii **arktisen yliopisto-verkoston sihteeristöstä**. Yliopiston ja Rovaniemen ammattikorkeakoulun kansainvälisille tutkinto-opiskelijoille luodaan yhteinen palvelupiste.

Yliopiston sisäisissä tulossopimuksissa on määritelty **yksikkökohtaisia toimenpiteitä pohjoisen ja arktisen osaamisen edistämiseksi** sekä sovittu niiden vaikuttavuuden arvioinnista. Tavoitteena on, että tavoitteet tarkistetaan siirryttäessä uudelle tulossopimuskaudelle ja samalla kehitetään myös arviointikriteeristöä.

2.1.3. ” Yliopiston tavoitteena on kehittyä vahvaksi palvelu-/elämysosaamisen asiantuntijaksi.”

Lapin yliopistossa on laajaa palveluihin liittyvää osaamista (juridiikka, kasvatus, hyvinvointi, hallinto, matkailu, liiketoimintaosaaminen, kulttuuri, design, ympäristö).

Lisätäkseen toimintansa vaikuttavuutta ko.sektorilla yliopisto rakentaa nykyisten yksittäisten tutkimushankkeiden sijaan laajempia, monitieteisiä, olemassa olevia verkostoyhteistyösuhteita hyödyntäviä kokonaisuuksia, tutkimusohjelmia.

Tällä hetkellä valmistelussa ovat:

- matkailun tutkimusohjelma yhteistyössä Lapin elämysteollisuuden osaamiskeskuksen kanssa;
- ympäristötutkimusohjelma yhteistyössä Metsähallituksen kanssa;
- aluekehittämisen tutkimusohjelma yhteistyössä Lapin liiton ja alueen toimijoiden kanssa; ja monitieteinen soveltavan informaatioteknologian tutkimusohjelma.

Ohjelmavalmistelu käynnistetään myös kuntoutuksen tutkimuksen alueelle.

Matkailun tutkimusohjelman tavoitteena on edistää ensisijaisesti Lapin matkailun kilpailukykyä ja edistää alan hallittua kehitystä. Ohjelma tulee nivoutumaan tiiviisti elämystoimialojen kehittämisen- ja hanketoimintaa ohjaavaan elämysteollisuuden ohjelmasuunnitelmaan. Ohjelma verkottaa paitsi yliopiston tieteenalojen myös paikallisten ammattikorkeakoulujen ja Metsäntutkimuslaitoksen asiantuntijat omine kansainvälisine verkostoineen. Matkailun alueellisen tutkimusohjelmaosuuden toteutumiseen osallistuvat kaikki Pohjois-Suomen korkeakoulut.

Ympäristötutkimusohjelman valmistelussa on mukana yliopiston edustama monitieteinen ympäristöosaaminen (ympäristökasvatus, ympäristöoikeus, ympäristöhallinto ja ympäristötalous, ympäristösosiologia, luontomatkailu, arktisen keskuksen edustama kestävä kehityksen tutkimus ja ympäristöselvitysosaaminen ja ympäristötaide). Yliopiston lisäksi keskeisiä alueellisia toimijoita ovat Metsähallitus ja Metsäntutkimuslaitos.

Aluekehittämisen tutkimusohjelman rakentaminen lähtee alueen yhteisestä intressistä selvittää Lapin tulevaisuuden skenaarioita ja pidemmän tähtäimen kehittämistavoitteita. Tutkimusohjelma valmistellaan yhteistyössä aluekehitysviranomaisten kanssa ja se rakennetaan tukemaan Lapin maakuntakorkeakoulun toimintaa.

Valmisteilla olevan soveltavan informaatioteknologian monitieteisen tutkimuksen ohjelman painopisteiksi ovat muotoutumassaa älykkäiden informaatioympäristöjen muotoilu, hallinnon, johtamisen ja hyvinvointipalveluiden informaatioteknologiset sovellukset, tietoturva ja käyttäjien informaatio-oikeudellisten perusoikeuksien toteutuminen, verkko-opiskelu ja verkko-oppiminen ja verkkoliiketoiminta. Keskeisenä elementtinä on sosiaalisen ja teknologisen innovaation

yhdistämiseen liittyvä tutkimus. Tärkeimpiä kansainvälisiä yhteistyötahoja ovat Manchesterin yliopisto, Sheffield-Hallamin yliopisto, Linzin yliopisto sekä Middlesexin yliopisto.

Monitieteinen kuntoutuksen tutkimusohjelma rakennetaan yhteistyössä KELAn ja STAKESin ja muiden kuntoutuksen tutkimuksesta kiinnostuneiden yliopistojen kanssa. Lapin yliopiston näkökulma kuntoutukseen on yhteiskuntatieteellinen.

Tutkimusohjelmien valmistelujen yhteydessä selvitetään mahdollisuuksia uusien yhteistyöprofessuurien perustamiseen mm. alueella toimivien sektoritutkimuslaitosten kanssa sekä professuurien perustamista aluekehitysviranomaisten yhteistyönä.

Tulevalla suunnittelukaudella yliopisto toteuttaa **Lapin yliopiston, Rovaniemen ammattikorkeakoulun ja Kemi-Tornion ammattikorkeakoulun yhteistä mediatutkimusstrategiaa**, jossa painopisteitä sisältötuotannossa ovat älykkäät ympäristöt, pelit ja monimediatuotanto. Strategian mukaan tutkimustoiminta suunnataan siten, että se tukee mahdollisimman hyvin elämysteollisuuden ja matkailun toimialoja ja liittyy entistä kiinteämmin myös julkisten palveluiden kehitystyöhön. Strategian avulla pyritään selkeyttämään sekä yhteistyötä että työnjakoa yliopiston ja paikallisten ammattikorkeakoulujen mediatutkimuksessa tavoitteena profiloida Lapin korkeakoulut kansallisen ja kansainvälisen tason media-alan osajaksi yhdessä valituilla painopistealueilla. Käytännön yhteistyössä keskeisellä sijalla ovat korkeakoulujen **yhteiskäyttöiset medialaboratoriot**.

Palveluosaamisen koulutuksen kehittämisessä tavoitteena on **oppiaine- ja koulutusalaakohtainen profiloituminen, sekä mahdollisuus opiskelijakohtaiseen profiloitumiseen** osana henkilökohtaisia oppimissuunnitelmia.

Koulutuksen profiloinnissa keskeisiä ovat jatkuvat ja uudet tutkintokoulutukset, mm:

- työelämän kehittämisen tutkintoon johtava koulutus;
- palvelujohtamisen ja logistiikan maisteriohjelma;
- sosiaalityön informaatioteknologisten sovellusten maisteriohjelma;
- hallinnon ja johtamisen informaatioteknologisten sovellusten maisteriohjelma;
- tietoturvan maisteriohjelma;
- ympäristötutkimuksen maisteriohjelma;
- palvelujen muotoilun maisteriohjelma;
- informaatioympäristöjen muotoilun maisteriohjelma (UbiQ);
- Tilan ilme – Design Management- maisteriohjelma;
- Any Game- maisteriohjelma;
- Experience Design Management- maisteriohjelma;
- matkailuyrittäjyyden alueellinen tutkintokoulutus;
- kuntoutuksen tutkintokoulutus;
- soveltavan psykologian tutkintokoulutus; ja
- oikeusnotaarikoulutuksen järjestäminen työelämässä toimiville henkilöille.

Muussa palvelutoiminnassa keskeisiä tehtäviä ovat Pohjois-Suomen sosiaalialan osaamiskeskus, Lapin elämysteollisuuden osaamiskeskus ja seudullisen turvaklusterin rakentaminen ja Perämeren ja Barentsin alueiden osaamiskaarien kehittäminen.

Yksiköiden palveluosaamisen kehittämistavoitteet sisältyvät yksiköiden tulossopimuksiin.

2.1.4. ” Lapin yliopiston tavoitteena on toimia edellytysten luojana uusien elinkeinojen syntymiselle sekä toimia yhä useamman lappilaisen kouluttajana.”

Uudet innovaatiot ja uudet elinkeinot syntyvät usein eri alojen ennakkoluulottomalla yhteistyöllä – monitieteisen tutkimuksen, poikkitieteellisen koulutuksen ja tieteen, taiteen ja teknologian vuorovaikutuksesta.

Lapin yliopiston kolmannen tehtävän (alueellinen kehittäminen ja yritystoiminnan edistäminen) vaikuttavuuden lisäämiseksi kaikki ko.tehtäviä hoitavat yksiköt on koottu yliopiston yhteiseen **aluepalveluiden erillislaitokseen**. Tavoitteena on asteittainen luopuminen yksikköpohjaisesta ajattelusta kohti verkostopohjaista tehtäväkokonaisuuksiin (aluetutkimus, kehittämishanketoiminta, täydennyskoulutus, alueellinen perustutkintokoulutus, jne.) perustuvaa toimintamallia, joka terävöittää palvelutoiminnan imagoa ja mahdollistaa nykyistä laajempien, monitieteisten/poikkitieteellisten yliopistollisten palvelukonseptien tarjoamisen sekä itsenäisesti että osaksi Lapin maakuntakorkeakoulun palveluita. Uusi organisoituminen vahvistaa yliopiston roolia myös alueellisessa ohjelmaperusteisessa kehittämistyössä, aluekehityksen tutkimuksessa ja innovaatiotoiminnassa. **Yliopiston aluepalveluiden kehittämissuunnitelma vuosille 2006-2009** on liitteenä 1.

Lapin maakuntakorkeakoulun toiminnassa tulevilla suunnittelukaudella on tavoitteena käynnistää **maakuntakorkeakoulun toinen vaihe**. Maakuntakorkeakoulu lähti liikkeelle yhteistyön rakentamisesta, alueellisesta koulutuksesta ja sen edellyttämien tukipalvelujen, kuten korkeakoulukirjasto- ja informaatiopalvelut, tutor-verkostot, virtuaaliopetus, jne. kehittämisestä sekä seudullisten innovaatiotoiminnan edellytysten kartoittamisesta. Toisessa vaiheessa tavoitteena on kytkeä tutkimus entistä selkeämmin osaksi seudullista kehittämistyötä ja **käynnistää yliopiston ja ammattikorkeakoulujen yhteisiä, innovaatiotoimintaa edistäviä tutkimushankkeita** hyödyntäen sekä yliopiston että ammattikorkeakoulujen kansainvälisiä yhteistyöverkostoja. Tavoitteena on myös edelleen selkeyttää yliopistotutkimuksen ja ammattikorkeakoulututkimuksen tehtävää seudullisten innovaatioprosessien osina.

Yrittäjyyttä edistäviä toimia vahvistetaan. Lapin yliopisto, Rovaniemen ammattikorkeakoulu ja Kemi-Tornion ammattikorkeakoulu luovat yhteiset/yhteiseen toimintamalliin pohjautuvat yrittäjyyden tukipalvelut osana rakenteellisen kehittämisen hankettaan. **Yrittäjyyden ja yrittäjäkasvatuksen** approbatur- opintoja tarjotaan avoimena yliopisto-opetuksena.

Maakuntakorkeakouluyhteistyössä yliopisto keskittyy työnjaollisesti erityisesti tutkimusmenetelmien hallintaan, opetussisältöjen kokonaisuuksien hallintaan ja kehittämiseen sekä esiin nousevien ongelmien ja kehittämistavoitteiden monitieteiseen tarkasteluun.

3. Lapin yliopiston tehokkuustavoitteet vuosille 2007-2010

3.1. Tuottavuustavoitteet

Lapin yliopiston suunnittelujärjestelmässä tuottavuudella tarkoitetaan toiminnallista tehokkuutta, joka ilmenee joko panokseen suhteutettuna tai volyymin kehitystä kuvaavana tunnuslukuna.

Peruskoulutus

Aloituspaiikat	2004-2006 keskim.	2007-2009 keskim.
Yhteensä	700	700

Alemmat tutkinnot	2005 toteutuma	2007-2009 keskim.
kasvatustieteet	18	70
oikeustieteet	1	85
yhteiskuntatieteet	9	120
kauppatieteet		30
taideteollinen ala	26	100
Yhteensä	54	405

Perustutkinnot	tavo2004-2006 (tot.2005)	2007-2009 keskim.
kasvatustieteet	110 (126)	110
oikeustieteet	110 (97)	110
yhteiskuntatieteet	100 (97)	120
kauppatieteet	30 (12)	30
taideteollinen ala	75 (61)	85
Yhteensä	425 (393)	455

Yhteiskuntatieteiden perustutkintotavoitteen kasvu perustuu opetusministeriön hankerahoituksella syksyllä 2004 käynnistetyn kuntoutuksen alan koulutuksen siirtymisestä yliopiston perusvoimavaroihin, yliopiston rahoituksella vuosina 2004-2006 toteutetun englanninkielisen Northern Resources- maisteriohjelman vakinaistamisesta sekä yliopiston hankerahoituksella syksyllä 2004 käynnistetyn valtio-opin koulutuksen vakiinnuttamisesta.

Taideteollisen alan osalta kyse on aiemmin sovitun (vrt. ohjelmaa käynnistettäessä tehty asetusero) mukaisesti rakennerahastovaroin toteutetun Graphic Management- maisteriohjelman vakinaistamisesta ohjelman päätyttyä osaksi perustoimintaa yliopiston perusrahoitukseen.

- alemmat tutkinnot/opetushenkilöstö, koulutusalan keskimääräinen tavoite
- perustutkinnot/opetushenkilöstö, koulutusalan keskimääräinen tavoite
- perustutkinnot/ 5 vuotta aiemmin aloittaneet uudet opiskelijat, keskimäärin 75 %
- kokoaikaisten perusopiskelijoiden osuus perusopiskelijoista kasvaa nykyisestään

- ulkomaalaiset perustutkinto-opiskelijat/perusopiskelijat, keskimäärin 5 %
- vaihtoon lähtevät opiskelijat/ 3 vuotta aiemmin opintonsa aloittaneet perusopiskelijat, keskimäärin 140, vaihtoon saapuvat 220
- yksikössä vieraalla kielellä suoritettut opintoviikot/kaikki opintoviikkosuoritukset, keskimäärin 10%
- avoimen yliopiston väylän käyttö, keskimäärin 50/vuosi
- peruskoulutukseen käytetty ulkopuolinen rahoitus/ ohjelmissa suoritettut tutkinnot, keskimäärin 50 000 €/tutkinto
- valmistumisajan mediaani, keskimäärin 5,5 vuotta

Tutkimus ja tutkijankoulutus, taiteellinen toiminta

Tohtorintutkinnot	tavo2004-2006 (tot.2005)	2007-2009 keskim.
kasvatustieteet	4 (6)	6
oikeustieteet	4 (4)	6
yhteiskuntatieteet	6 (7)	9
kauppatieteet		1
taideteollinen ala	3 (1)	4
Yhteensä	17 (18)	25

Lapin yliopisto 2010 strategian mukaisesti yliopiston tavoitteena on tuottaa vuonna 2010 yhteensä 40 tohtorin tutkintoa. Yliopisto on tehnyt määrätietoista työtä tämän tavoitteen saavuttamiseksi ja vuotuiset tutkintomäärät kasvavat suunnitellun mukaisesti.

- tohtorintutkinnot/professorit, koulutusalojen keskiarvotavoite
- rekrytoidut jatko-opiskelijat/professorit, keskimäärin 2/vuosi
- aktiivit ohjattavat opiskelijat/professorit, keskimäärin 5/vuosi
- opiskelijat valtakunnallisissa tutkijakouluissa: jokaisesta tiedekunnasta, yhteensä 30/vuosi
- jatkokoulutuksen käytetyn rahoituksen osuus kokonaisrahoituksen käytöstä kasvaa
- referoidut artikkelit/opetus- ja tutkimushenkilöstö (jurytetyt näyttelyt); pyritään koulutusalaakohtaisiin keskiarvotavoitteisiin
 - kotimaiset
 - kansainväliset
- monografiat/opetus- ja tutkimushenkilöstö (laajat taiteelliset produktiot); pyritään koulutusalaakohtaisiin keskiarvotavoitteisiin
- tutkija-/taiteilija-/opettajavaihtoon lähtevät ja saapuvat opettajat ja tutkijat; pyritään koulutusalaakohtaisiin keskiarvotavoitteisiin

- 1 vk – 2 vk
 - yli 2 vk
- ulkopuolinen tutkimusrahoitusrahoitus kasvaa, tutkimuksen tulosalueen rahoituksen käytön osuus kokonaisrahoituksen käytöstä kasvaa

Aikuiskoulutus, yhteiskunnallinen palvelutoiminta

- avoimen yliopiston opiskelijat (laskennalliset kokoaikaiset): keskimäärin 1000/vuosi
- opetus avoimessa yliopistossa, h/opetushenkilökunta: kasvaa
- täydennyskoulutusopiskelijoita 3500/vuosi
- opetus Lapin yliopiston täydennyskoulutuskursseilla, h/opetushenkilökunta: kasvaa
- opetus alueellisissa maisteriohjelmassa, h/opetushenkilökunta: kasvaa
- erikoistumisohjelmat: 5
- EU-rahoituksen osuus aikuiskoulutuksen tulosalueen kokonaisrahoituksesta kasvaa
- rakennerahastorahoitus/henkilökunta, osuus kasvaa
- rakennerahastorahoitus/ kokonaisrahoitus, osuus kasvaa
- yhteiskunnalliseen palvelutoimintaan käytetyn ulkopuolisen rahoituksen osuus tulosalueen kokonaisrahoituksen käytöstä kasvaa.

Yksiköt ovat valmistelleet omat tuottavuustavoitteensa tts-prosessin yhteydessä ja niistä keskeisimmät kirjataan yksiköiden kauden 2007-2009 tulossopimuksiin.

Yliopiston toimenpiteet tuottavuuden lisäämiseksi on kirjattu Lapin yliopiston tuottavuusohjelmaan 2006-2015 (liite 2).

4.4. Taloudellisuus- ja kannattavuustavoitteet ja kustannuslaskennan kehittäminen

Jokaiselle maksullista palvelutoimintaa harjoittavalle yksikölle on asetettu tavoitteet maksullisen palvelutoiminnan liikevaihdolle ja kannattavuudelle.

Yhteisrahoitteisen toiminnan osalta on asetettu vastaavasti ainakin seuraavat tavoitteet:

- tutkijakoulutettavien henkilötyökuukaudet (hankkeen rahoituksella tavoitteena tuottaa opinnäytetyö)
- perusopiskelijoiden henkilötyökuukaudet (hankkeen rahoituksella tavoitteena aikaansaada opinnäytetyö)
- yhteisrahoitteiseen toimintaan tuleva ulkopuolinen rahoitus, €
- yksikön oma panostus yhteisrahoitteiseen toimintaan, € (tilat., laitteet, henkilötyö, yksikön ja yliopiston yhteiset palvelut yms.)

Liiketaloudellisesti hinnoiteltavan maksullisen palvelutoiminnan liikevaihtotavoite suunnittelukaudella 2007-2010 on 1,5 M€/vuosi ja kannattavuustavoite 2% liikevaihdosta.

Yhteisrahoitteisen toiminnan kokonaisvolyymi on noin 8 M€, josta ulkopuolisen rahoituksen osuus on 6 M€. Tutkijakoulutettavat tekevät yhteistyöhankkeissa vähintään 120 henkilötyökuukautta, perusopiskelijat 100 henkilötyökuukautta. Rakennerahastohankkeissa syntyy vuositasolla 15 perustutkintoa ja 5 alempaa tutkintoa.

Yliopisto tuottaa tiedot tulosaluekohtaisista kustannuksistaan OROS-kustannuslaskentaohjelmiston avulla. Työajankohdentamisen perustana käytetään kerran vuodessa henkilöstöltä kerättävän työajankäytön suunnitelman tietoja.

Vuoden 2006 aikana yliopisto ottaa käyttöön opetus-, tutkimus ja muulle henkilöstölle suunnatun työajankäytön seurannan, joka tulee antamaan yliopiston sisäiselle kustannuslaskennalle entistä luotettavampaa tietoa henkilökunnan ajankäytöstä. Se tulee antamaan myös perustiedon projektien työajankäytön seurannalle, jolloin luovutaan erillisestä EXCELL-pohjaisesta seurannasta. Seuraavassa vaiheessa myös kokonaistyöaikasuunnittelu siirtyy tietojärjestelmäpohjaiseksi.

Vuosien 2006-2007 aikana, valtakunnallisten kirjanpitojärjestelmien uusimisen tultua ajankohtaiseksi, selvitetään mahdollisuudet myös koko kustannuslaskentajärjestelmän uusimiseen.

4. Lapin yliopiston laadunvarmistus

Lapin yliopiston tavoitteena on kehittää laadunvarmistukseen (laadunhallintaan ja sen kehittämiseen) liittyviä toimenpiteitä oman toimintansa kehittämisen lähtökohdasta. Yliopisto ei tee laadunvarmistusta ulkoapäin ohjattuna toimintana vaan ensisijaisena päämääränään oman toimintansa kehittäminen.

Osana yliopiston suunnittelu- ja seurantajärjestelmää, laadun varmistaminen tarkoittaa yliopistotaseisten strategioiden, ohjeistusten ja laatutavoitteiden konkretisoitumista laatua varmistaviksi toimenpiteiksi yksiköiden toiminta- ja taloussuunnitelmissa ja tulossopimuksissa, jokaisen yliopistoyhteisöön kuuluvan määrätietoista työskentelyä toimenpiteiden toteuttamiseksi ja vastaavasti niiden vaikutusten systemaattista seuranta osana toiminnan seurannan ja arvioinnin prosessia. Laadunvarmistus tulee kattamaan asteittain kaikki yliopiston toiminnot, sisältää selkeän vastuunjaon, määrittelee palaute- ja seurantaprosessit ja mekanismit niiden perusteella tehtäviin kehittämiskäytäntöihin.

4.1. Lähtökohtana yliopiston tehtävä ja erityisluonne suhteessa muihin toimijoihin

Yliopistolaki määrittää yliopistojen tehtäväksi edistää vapaata tutkimusta sekä tieteellistä ja taiteellista sivistystä, antaa tutkimukseen perustuvaa ylintä opetusta sekä kasvattaa nuorisoa palvelemaan isänmaata ja ihmiskuntaa.

Lain mukaan yliopistojen tulee toimia **vuorovaikutuksessa muun yhteiskunnan kanssa sekä edistää tutkimustulosten vaikuttavuutta**. Yliopistojen tulee pyrkiä **keskenään yhteistyöhön** siten, että niiden kesken vallitsee tarkoituksenmukainen työnjako. Yliopistojen tulee järjestää toimintansa siten, että tutkimuksessa, koulutuksessa ja opetuksessa saavutetaan **korkea kansainvälinen taso eettisiä periaatteita ja hyvää tieteellistä käytäntöä noudattaen**.

Yliopistolla toimintaympäristönä ja toimijana on **oma erityinen rooli**. Yliopistoilla on tiettyihin asioihin "yksinoikeus/-vaatimus". Tällaisia ovat mm. maisteri- ja tohtoritutkintojen antaminen ja oppimisen ja yhteisönsä reflektion kautta tapahtuva tiedon ja osaamisen uusintaminen. Yksinkertaistaen yliopiston erityisyys kiteytyy **jatkuvaan vuorovaikutukseen ja dialogiin ja sen tuloksena syntyvään reflektioon ja kriittiseen asioiden tarkasteluun**.

Myös yliopistollinen tutkimus vain sille ominaisine tieteellisine reunaehtoineen tuo yliopistoille vain niille ominaisen erityisyyden. Uutta luovan tiedon tuotannon reunaehtoja ovat mm. sisältöjen ja tutkimuskentän **teorioiden hallinta, tieteellisten metodien luovaan käyttöön perustuva analyysi ja aukoton argumentaatio**.

Vaikka yliopistoille toimintaympäristöinä on ominaista tietty autonomia ja sivistysyliopiston ideologiat, **yliopisto on sidoksissa kunkin aikakauden yhteiskunnan sille määrittämiin lähtökohtiin**. Tällä hetkellä laadukkaalta toiminnalta edellytetään sovellusarvoa elävään käytäntöön. Yliopistojen keskeisenä tehtävänä nähdään kansainvälisen kilpailukykyyn turvaaminen tiedon ja osaamisen avulla. Tämä näkökulma korostaa yliopiston roolia palveluorganisaationa, jonka tehtävänä on tuottaa yhä suuremmat määrät korkeasti koulutettuja ammattispesialisteja yhteiskunnan ja talouselämän tarpeisiin, sosiaalisia innovaatioita ja aktiivista osaamisen siirtoa käytännön yritys- ja palvelutoimintaan.

Yliopistoilla on erityisyyttä myös suhteessa toisiinsa. Tämä erityisyys lähtee suunnittelun näkökulmasta katsoen kullekin yliopistolle sovitusta **profiilista**. **Lapin yliopiston erityisyyden suhteessa muihin yliopistoihin luo yliopiston missio, jonka mukaan yliopiston tehtävänä on edistää pohjoisten alueiden tuntemusta ja yhteiskunnallista ja kulttuurista kehitystä sekä näillä alueilla asuvien ihmisten hyvinvointia**.

Edellä olevat lähtökohdat määrittävät **Lapin yliopiston laadunvarmistuksen ideologisen viitekehyksen. Yliopiston laatustrategia** lähtee seuraavista elementeistä:

- 1) "Laatua on toimia yliopistollisesti kaikissa yliopistomme tehtävissä."
 - varmistaa toiminnan **vuorovaikutus, reflektio ja kriittisyys**
 - varmistaa opettamisen ja tieteen tekemisen **eettisten sääntöjen noudattaminen**
 - varmistaa yliopiston **yhteisten arvojen toteutuminen käytännössä**
- 2) "Laatua on huolehtia yliopiston vaikuttavuudesta"
 - varmistaa yliopiston **strategisten tavoitteiden toteutuminen**

Tämä viitekehys otetaan huomioon määritettäessä laadunhallinnan menettelyitä, järjestelmän organisaatiota ja laadun kehittämistavoitteita.

4.2. Laadunvarmistamisen organisaatio ja vastuut

Systemaattinen laadunvarmistus edellyttää myös yhteistä näkemystä siitä, mikä on sen organisaatio ja mikä on yliopisto-organisaation sisäinen vastuunjako tehtävän hoitamisessa.

Laadunvarmistuksen organisoituminen ja siihen liittyvä vastuunjako lähtee yliopiston johtosäännössä määritellystä organisaatiosta ja vastuunjaosta. Sen mukaan yliopiston **hallitus vastaa strategiatason linjauksesta** eli sen tehtävänä on huolehtia siitä, että yliopiston strategioissa (opetuksen kehittämisstrategia, opiskelijavalintojen kehittämisstrategia, kansainvälistymisstrategia, tutkimusstrategia, aikuiskoulutusstrategia, tietohallintohallintostrategia, tieto- ja viestintäteknologian opetuskäytön strategia, henkilöstöstrategia, viestintästrategia, aluestrategiat) on huomioitu laadunvarmistuksen edellyttämät näkökohdat ja että nämä linjaukset konkretisoituvat yliopiston toiminta- ja taloussuunnitelmissa myös laadunvarmistuksen osalta. Hallitus seuraa ja analysoi strategioiden toteutumista ja tekee tarvittaessa niihin muutoksia. Tässä työssä hallituksen valmisteluelimiä ovat erikseen nimetyt työryhmät, opetus- ja tutkimusneuvosto sisäisine työryhmineen, aluepalveluiden suunnittelutoiminta ja tietohuollon suunnittelutoimikunta. Nämä ryhmät yhdistävät oppiaineet ja tiedekunnat yliopiston yhteiseen laatutyöhön.

Tiedekuntaneuvostot ja johtokunnat huolehtivat omassa valmistelussaan ja päätöksenteossaan yliopiston vaikuttavuusstrategian ja erillisstrategioiden toteutumisesta kaikilla yksikön tehtäväalueilla.

Yksiköiden johtajat ja dekaanit vastaavat rehtorille operatiivisen toiminnan tasolla yksiköille strategioiden pohjalta sovittavien laadunhallinnan menettelyjen ja laadun kehittämistoimenpiteiden toteutumisesta osana toiminnan suunnittelua ja seuranta.

Opetusta antavien yksiköiden **opettajat** vastaavat opetuksensa laadunhallinnan menettelyistä ja kehittämisestä välittömästi omalle esimiehelleen (laadunvarmistus osa palkkausjärjestelmää). Tutkimustyössä vastuu tutkimuksen laadusta on tutkijalla ja tutkimushankkeen **tieteellisellä johtajalla**. Taiteellisessa työssä vastuu on sekä produktion tekijällä että produktion taiteellisella vastuuhenkilöllä.

Hallinto- ja tukipalveluhenkilökunta vastaa laadukkaista, tuloksellista työskentelyä edistävästä hallinto- ja tukipalveluista (laadunvarmistus osa palkkausjärjestelmää).

Opiskelijoilla on vastuu palautteen antamisesta.

4.3. Tulosaluekohtainen laadunhallinta ja kehittäminen

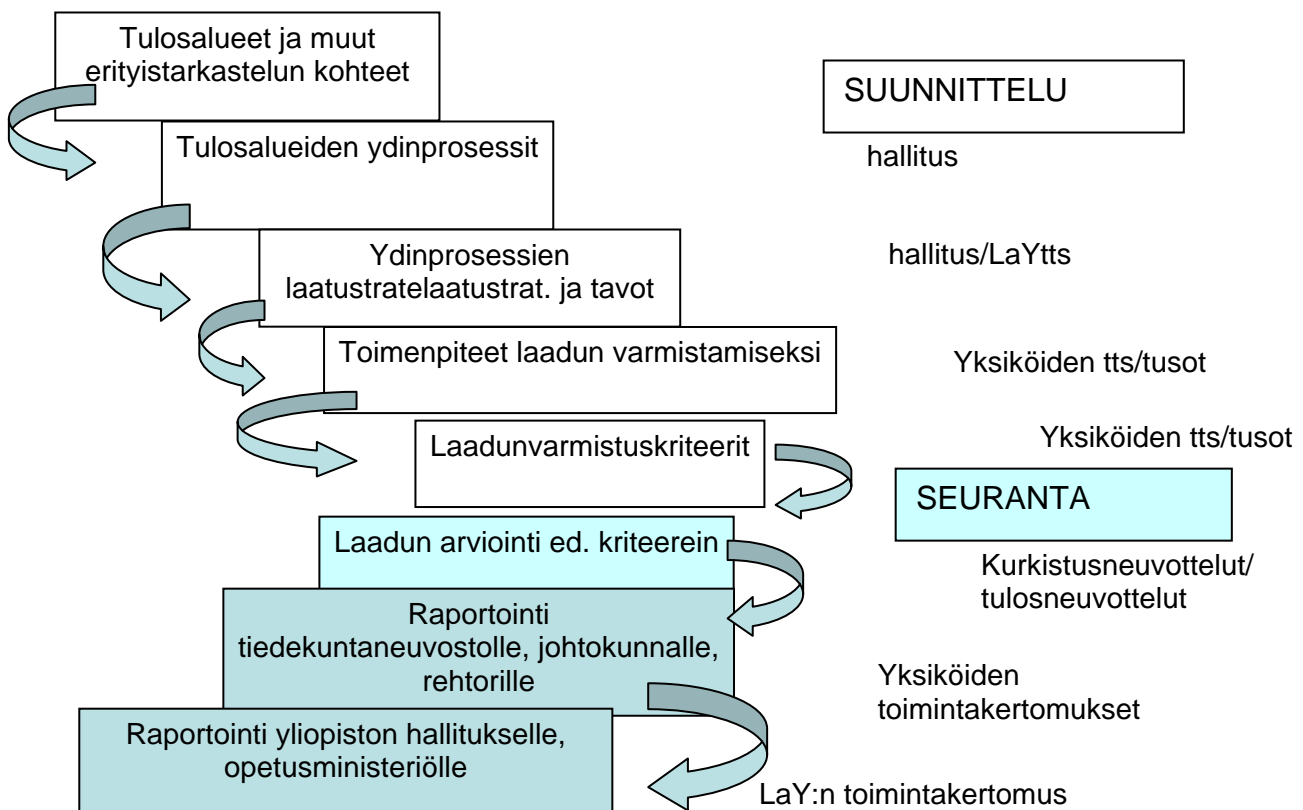
Laadunvarmistuksella tarkoitetaan niitä menettelytapoja, prosesseja tai järjestelmiä, joiden avulla korkeakoulu hallitsee ja kehittää koulutuksen ja muun toiminnan laatua. Olennaista on, että laadunvarmistusjärjestelmä tuottaa toiminnan kannalta tarkoituksenmukaista tietoa ja johtaa systemaattisesti kehittämistoimiin.

Laadunvarmistuksen osat ovat:

- 1) laadunhallinta siihen liittyvine seurantamenettelyineen; ja
- 2) laadunkehittämistavoitteet ja niiden vaikutusten seuranta

Laadunhallinnan menettelyt ovat aina olleet osa yliopiston perustehtävien suorittamista. Laadunhallinta tarkoittaa niitä päivittäisiä toimenpiteitä, valintoja päätöksiä, joita tehdään opetuksessa, tutkimuksessa, opetus- ja tutkimushallinnossa ja niitä tukevissa palvelutehtävissä tavoitteena onnistuminen ja mahdollisimman korkealaatuinen lopputulos. Jotta päivittäisistä rutiineista tulee osa virallista laadunvarmistusta, menettelyt kirjataan, ne säännönmukaistetaan (ml. seuranta ja dokumentointi) ja vastuutetaan ja niihin määritetään systemaattinen reagointitapa. Keskeinen osa toimintaa on palautteen hyödyntäminen toiminnan kehittämisessä.

Suunnittelu- ja seurantajärjestelmän näkökulmasta laadunvarmistuksen tulee olla hallittavissa oleva asia. Se on laatutavoitteista sopimista, niiden toteutumisen seuranta ja menettelyjä, joilla varmistetaan reagoiminen seurantatietoon. Seuraavassa on yksinkertaistettu kaavio siitä, kuinka se nivotaan osaksi olemassa olevaa ohjausjärjestelmää.



Toisin sanoen lähdetään liikkeelle yliopistolaitoksen suunnittelu- ja seurantajärjestelmän pohjana olevasta tulosaluejaosta. Sen mukaan yliopistojen tulosalueita ovat:

tutkimus;
perustutkintokoulutus ja siihen liittyvä tutkimus;
jatkokoulutus sekä siihen liittyvä tutkimus;
aikuiskoulutus;
taiteellinen toiminta;
alueellinen kehittämistyö ja muu yhteiskunnallinen palvelutoiminta.

Seuraavaan luetteloon on koottu tulosalueiden **ydinprosessit**. Ydinprosesseilla tarkoitetaan tässä toiminnan onnistumisen kannalta keskeisimpiä prosesseja, joihin yksikkö/yliopisto voi omalla toiminnallaan vaikuttaa. Prosesseja on siten tarkasteltu organisaatiolähtöisesti. Esimerkiksi, kun peruskoulutuksessa pyritään laadukkaisiin tutkintoihin, on tärkeää onnistua niin opetussuunnittelussa, opettajarekrytoinnissa, opiskelijarekrytoinnissa, HOPSien laadinnassa, opetuksessa, ohjauksessa, opintosuoritusten arvioinnissa kuin opetukseen liittyvän fyysisen infrastruktuurin rakentamisessa ja opetuksen tukipalveluiden tuottamisessa. Samassa yhteydessä on esitetty myös keskeisimmät laadunhallinnan ja kehittämisen toimenpiteet. Tavoitteena on, että ne muodostavat yleisen kehikon edettäessä syksyn 2005 tulosneuvotteluissa yksiköiden konkreettisiin laadun kehittämisen toimenpiteisiin.

4.4. Työn eteneminen

Lapin yliopiston laatutyön vaiheet				
	2005	2006	2007	2008
Perustutkinto-koulutus	Yliopistotason laatutavoitteet TTS 2006-2009 Yksikkötason toimenpiteet tusot 2006	Kriteerit ja niiden testaus Menettelyt ja prosessit Ohjeet ja muut asiakirjat Kurkistus 2006 tusot 2007	Laatutyön toimeenpano, kehittäminen ja itsearviointi Kurkistus 2007 tusot 2008	Auditointi
Tieteellinen jatkotutkinto-koulutus	Yliopistotason laatutavoitteet TTS 2006-2009 Yksikkötason toimenpiteet TTS 2007-2010	Kriteerit ja niiden testaus Menettelyt ja prosessit Ohjeet ja muut asiakirjat Kurkistus 2006 tusot 2007	Laatutyön toimeenpano, kehittäminen ja itsearviointi Kurkistus 2007 tusot 2008	Auditointi
Tutkimus		Yliopistotason laatutavoitteet Kurkistus 2006 Yksikkötason toimenpiteet tusot 2007	Kriteerit ja niiden testaus Menettelytavat Prosessit Ohjeet ja muut asiakirjat Kurkistus 2007 tusot 2008	Auditointi
Yhteiskunnalliset palvelut		Yliopistotason laatutavoitteet tusot 2007 Toimenpiteet Kurkistus 2006 Tusot 2007	Kriteerit ja niiden testaus Menettelyt ja prosessit Ohjeet ja muut asiakirjat Kurkistus 2007 Tusot 2008	Auditointi
Johtaminen	Johtamis- ja esimiestyötä tukevan koulutuksen suunnittelu	Koulutus	Koulutus	Auditointi

5. Henkilöstönäkökulma osana toiminnan suunnittelua ja seuranta

Lapin yliopiston ja opetusministeriön välisessä tulossopimuksessa vuosille 2005-2006 yliopisto on sitoutunut kehittämään työyhteisöään siten, että yliopiston kilpailukyky työnantajan paranee ja henkilöstön työkyky ja työtyytyväisyys lisääntyvät. Yliopisto edistää toiminnallaan tasa-arvoisen työ- ja tiedeyhteisön kehittymistä. Yliopiston henkilöstöpolitiikan arvioinnin ja seurannan mahdollistamiseksi tilinpäätöksiin sisällytetään henkilöstötilinpäätös tai tätä vastaavat henkisten voimavarojen hallinnan tiedot. Yliopisto sitoutuu uuden palkkausjärjestelmän käyttöönottoon siitä tehtävän sopimuksen mukaisesti.

Lapin yliopiston suunnittelu- ja seurantajärjestelmän henkilöstönäkökulmat lähtevät yliopiston hallituksen hyväksymästä **henkilöstöstrategiasta ja siihen liittyvästä toimeenpanosuunnitelmasta (liite 3) yliopiston viestintästrategiasta** sekä Lapin yliopiston **tasa-arvosuunnitelmasta**.

5.1. Henkilöstövoimavaran mitoittaminen

Yliopisto on suunnannut käytettävissä olevan vapaan henkilöstövoimavaran kaudelle 2004-2006. Mitoituksen **tausta-aineistona on käytetty kota-tietokannan koulutusaloittaisia vertailutietoja** (perustutkintotavoitteet/opettajat, tohtoritavoitteet/opettajat, suoritettavat ylemmät tutkinnot/opettajat, suoritettavat tohtoritutkinnot/professorit, opetushenkilökunnan virkarakenne ja tukihenkilökunnan määrä suhteessa opetushenkilökuntaan). Vertailu on tehty suhteessa koulutusalan valtakunnallisiin keskiarvoihin sekä suhteessa koulutusalan yksittäisiin yliopistoihin. Jatkossa henkilöstövoimavarojen mitoitus kytketään osaksi yliopiston tavoiteasetantaa, volyymitavoitteet pyritään suhteuttamaan käytettävissä oleviin/suunnitelmissa oleviin voimavaroihin.

Mitoittamisen sisällöllisinä lähtökohtina ovat olleet **toiminnan sisällölliset painotukset**: pohjoisuus, palvelu- ja elämysosaaminen, monialaisuus, tiede-, taide ja teknologiayhteistyö ja aikuiskoulutusosaaminen. **Laadullisia painotuksia** olivat opetuksen ja tutkimuksen korkea laatu, uuden teknologian järkevä hyödyntäminen sekä ulkosuhteiden hoitaminen.

Koska tavoitteena oli pitkäjänteinen kehittäminen, tehtävää perustettaessa ja uudistettaessa arvioitiin uuden **osaamisen kytkeytyminen yksikön aiempaan kehittämiseen**. Koska tavoitteena oli tasapainoinen kehittäminen, pyrittiin mitoituksessa ottamaan **huomioon uudesta tehtävästä muille yksikön jäsenille aiheutuva lisätyö**.

Yliopiston tavoite vahvistaa sisäistä synergiaansa näkyi pyrkimyksenä kytkeä **uusi osaaminen sekä yksikön aiempaan että myös muiden yksiköiden olemassa oleviin osaamisalueisiin**.

Edellä mainitut periaatteet ovat edelleen ajankohtaisia ja ne suuntaavat kauden 2007-2010 henkilöstösuunnittelua (uudet virat, virkamuutokset).

Mitoittamisessa on kuitenkin otettava huomioon, että mikäli valtionhallinnon tuottavuusohjelma toteutuu, yliopistolle tulee velvoite eläköitymisen kautta vapautuvien tehtävien uudelleen suuntaamiseen yliopiston profiilia tukeviin ydintehtäviin (vrt. Lapin yliopiston tuottavuusohjelman suositukset, liite 2).

5.2. Osaamisen kehittäminen

Osaamisen kehittämisen kriittisiä pisteitä ovat henkilöstörekrytointi, opiskelijarekrytointi, verkostoyhteistyön kohdentaminen ja jatkuva yhteisön piirissä toimivien osaamisen kehittäminen ja henkilöstön etenemismahdollisuuksien turvaaminen. Tässä tarkastelun kohteeksi rajataan henkilöstö.

Osana laatutyötä asetetaan tavoitteet opetus- ja muun henkilökunnan rekrytointiin. Tavoitteet kirjataan yksiköiden tulossopimuksiin ja niiden toteutumista seurataan osana henkilöstötilinpäätöstä.

Henkilöstön koulutustarpeet kartoitetaan yksioittain kehityskeskustelujen yhteydessä. Yksiköt laativat henkilöstönsä koulutussuunnitelmat ja niiden toteutumista arvioidaan vuosittain kurkistusneuvottelujen yhteydessä.

Vuosien 2006-2007 aikana toteutetaan yliopiston sisäinen **esimiesvalmennus**.

5.3. Työyhteisön kehittäminen

Osana yksikkökohtaisia vaikuttavuustavoitteita on yksiköille määritelty yliopiston **yhteisten arvojen** (yhteisöllisyys, yhteistyö, yhdenvertaisuus, yksilöllisyys ja ympäristö) **toteutumista varmistavat tavoitteet ja menettelyt**.

Vuotuisen **työtyytyväisyyskyselyn** ja kertaluonteisena toteutetun yksikkökohtaisen **riskianalyysin** tulosten pohjalta yksiköille on sovittu tulosneuvotteluiden yhteydessä niiden työtyytyväisyyttä edistäviä toimenpiteitä, joiden vaikutuksia seurataan kyselyn tulosten perusteella vuosittain kurkistusneuvottelujen yhteydessä. Tilanteen etenemisestä raportoidaan yliopiston hallitukselle osana yliopiston henkilöstötilinpäätöstä. Vuoden 2005 aikana valmistellaan yliopiston **yhteinen työhyvinvointisuunnitelma**.

Yliopiston tasa-arvosuunnitelman yhteydessä toteutetun kyselyn pohjalta on asetettu **yksikkökohtaiset tavoitteet tasa-arvon edistämiseksi yksiköissä**. Toimenpiteiden vaikutuksia seurataan henkilöstökyselyjen tulosten perusteella kevään kurkistusneuvotteluissa. Kehityksestä raportoidaan yliopiston hallitukselle osana yliopiston henkilöstötilinpäätöstä.

5.4. Sisäinen viestintä

Tiedonkulun toimivuus ja hyvä sisäinen viestintä vaikuttavat henkilöstön hyvinvointiin, työmotivaatioon, työilmapiiriin ja sitä kautta yhteisöllisyyden kehittymiseen. Käytännössä toimiva viestintä on aktiivista kaksisuuntaista vuorovaikutusta, reflektointia.

Yliopiston johtosäännön mukaan tiedonkulun kehittäminen **on osa tiedekuntien dekaanien, hallintopäälliköiden, eri yksiköiden johtajien sekä projektipäälliköiden tehtävää**. Se on myös osa **tietohuollon suunnittelutoimikunnan tehtävää**. Viestintäyksikkö tukee yliopiston yksiköitä niiden kehittämistyössä ja kehittää viestintää ja sen kanavia koko yliopiston tasolla.

Yksiköille sovittiin konkreettisia toimenpiteitä sisäisen tiedonkulun parantamiseksi (mm. valmistelussa olevat asiat/kehittäminen, päätöksistä tiedottaminen, arjen työskentelyyn liittyvät asiat, muutostilanteista viestiminen, jne.). Ko.toimenpiteiden vaikutuksiin palataan kevään kurkistusneuvotteluiden yhteydessä.

6. Esitys Lapin yliopiston ja opetusministeriön väliseksi tulossopimukseksi tulossopimuskaudelle 2007-2009

6.1. Toiminnalliset tavoitteet

Tuotettu KOTA-extranet- järjestelmän avulla. Ks. seuraavat sivut. Määrälliset tavoitteet tallentuvat sopimukseen automaattisesti.

6.2. Perusrahoitukseen sisältyvät yhteiskunnalliset tehtävät

6.2.1. Arktinen keskus (valtakunnallinen tehtävä) 1 800 000 €/vuosi 2007-2009

Tulossopimuskaudella 2004-2006 valtakunnallisen yksikön rahoitus 1 500 000 €. Yliopiston oman perusrahoituksen osuus kolminkertaistunut vuodesta 2001 vuoteen 2006, ollen n. 750 000 € vuonna 2006. Esitys tulossopimusaineiston liitteenä.

6.2.2. Lapin maakuntakorkeakoulu (alueellinen tehtävä) 215 000 €/vuosi 2007-2009

Tulossopimuskaudella 2004-2006 valtakunnallisesta alueellisen kehittämisen ohjelmasta. Esitys rahoituksen siirtämisestä perusrahoitukseen (alueellinen tehtävä). Esitys tulossopimusaineiston liitteenä.

6.2.3. Työelämässä toimivien kouluttaminen oikeusnotaareiksi 150 000 €/vuosi 2007-2009

Koulutus käynnistetty vuonna 2005 hankerahoituksella. Esitys rahoituksen siirtämisestä hankerahoituksesta perusrahoitukseen (yhteiskunnallinen tehtävä). (esitys hankekorissa alueellinen ja yhteiskunnallinen vaikuttavuus).

6.2.3. Meri-Lappi Instituutti (alueellinen tehtävä) 170 000 €/vuosi 2007-2009

Vastaava rahoitustaso kuin edellisellä tulossopimuskaudella. Esitys tulossopimusaineiston liitteenä.

6.3. Hanke-esitykset (vuonna 2007 käynnistyvät tai vuodelta 2006 jatkuvat hankkeet)

6.3.1. Varustamishankkeet

6.3.1.1. Lapin yliopiston 3.rakennusvaiheen varustaminen

6.3.2. Alueellinen ja yhteiskunnallinen vaikuttavuus

6.3.2.1. Tilan ilme, design management- maisteriohjelma, ESR

6.3.2.2. Ani Game- maisteriohjelma, ESR

6.3.2.3. Työelämässä olevien henkilöiden kouluttaminen oikeusnotaareiksi (jatkohanke)

6.3.2.4. Tietoturvan maisteriohjelma, ESR

6.3.2.5. Pohjois- Suomen matkailun tutkimus- ja kehittämisohjelma (Pohjois-Suomen korkeakoulustrategian toteutushanke)

6.3.3. Kansainvälistyminen

6.3.3.1. Lapin yliopiston kansainvälisen profiilin terävöittäminen

6.3.3.2. Northern Resources- maisteriohjelman vakiinnuttaminen

6.3.3.3. Pohjoisen Cross Border- yliopiston kehittäminen

6.3.3.4. Lapin yliopiston Venäjä-osaamisen vahvistaminen (jatkokohanke)

6.3.3.5. Global Education- maisteriohjelma

6.3.3.6. Deng Xiao Ping- akatemia

6.3.4. Kansallinen terveysohjelma

6.3.4.1. Kuntoutuksen alan tutkimuksen ja opetuksen vakiinnuttaminen (jatkoesitys)

6.3.5. Liiketoimintaosaaminen

6.3.5.1. Palvelujohtamisen ja logistiikan maisteriohjelman vakiinnuttaminen

6.3.6. Laadun varmistaminen

6.3.6.1. Laatusilta ja palautedynamo

6.3.6.2. Kansainvälisen opetuksen laadun varmistaminen

6.3.7. Opettajien koulutus

6.3.7.1. Erilliset opinto-ohjaajan opinnot 60 op

6.3.7.2. Erilliset opettajan pedagogiset opinnot 60 op

6.3.7.3. Luokanopettajasta erityisopettajaksi päteväkoulutus 35 op

6.3.7.4. Lastentarhanopettajasta erityislastentarhanopettajaksi päteväkoulutus 35 op

6.3.7.5. Suomen kielen ja kirjallisuuden aineopinnot 35 op + 35 op ja perusopintojen 25 op täydennys

6.3.7.6. Liikunnan aineopinnot 35 op

6.3.7.7. Ruotsin kielen perus- ja aineopinnot 60 op

6.3.7.8. Englannin kielen aineopinnot 35 op

6.3.7.9. Rehtori- ja oppilaitosjohdon koulutus 25 op

6.3.7.10. Saamen kielen aineopinnot 35 op

6.3.7.11. Peruskoulussa opettavien aineiden ja ainekokonaisuuksien monialaiset opinnot 60 op

6.3.8. Opiskeluprosessien kehittäminen

6.3.8.1. Opetus- ja opiskeluprosessien kehittäminen Lapin yliopistossa

6.3.8.2. MobIT- mobiiliverkko-opetuksen, -opiskelun ja -oppimisen prosessien kehittäminen

6.3.9. Rakenteellinen kehittäminen

6.3.9.1. Lapin korkeakouluyhteistyön kehittäminen

6.3.9.2. Pohjois-Suomen yhteiskuntatieteellisen koulutusalan profilointi

6.3.10. Tietoyhteiskunta

6.3.10.1. Sosiaalityön informaatioteknologisen maisteriohjelman vakiinnuttaminen

6.3.10.2. Hallinnon ja johtamisen informaatioteknologisen maisteriohjelman vakiinnuttaminen

6.3.10.1. Digitaalisten videoiden kehittämishanke

6.3.10.3. Valtakunnallisen sosiaalityön yliopistoverkoston virtuaaliyliopistohanke (jatkohanke)

6.3.11. Yliopistojen yhteishankkeet

6.3.11.1. Arktisen yliopiston kansainvälinen sihteeristö (jatkohanke)

6.3.11.2. Sosiaalityön käytännönopetuksen ja harjoittelun organisointi, koordinointi ja resurssointi kaksiportaisessa tutkintojärjestelmässä

6.3.11.3. Valintayhteistyö sosiaalityön koulutuksessa

6.4. Vuosina 2008-2009 käynnistyviksi suunnitellut maisteriohjelmat

Industrial Design- maisteriohjelma, ESR

Maisteriohjelma yhdistää Oulun yliopiston teknillisen tiedekunnan, erityisesti konetekniikan DI-koulutuksen ja Lapin yliopiston teollisen muotoilun laitoksen maisteritason opintoja sekä kauppatieteiden ja matkailun tiedekunnan markkinoinnin opetusta.

Ohjelma tuottaa tuotekehityksen ammattilaisia, joilla on vahva näkemys teknisestä suunnittelusta sekä muotoilusta, ja jotka hallitsevat tuotekehitysprosessit laaja-alaisemmin kuin kumpikaan ammattikunta yksinään. Ohjelmasta valmistuneet kykenevät vastaamaan tuotekehityksen jatkuvasti uusiutuviin tarpeisiin globaaleilla, nopeasti muuttuvilla markkinoilla.

Master of Science in Lifelong Learning for Regional Development- maisteriohjelma, ERASMUS MUNDUS

Maisteriohjelman hallinnosta ja tutkintojen antamisesta vastaa Stirlingin yliopisto Iso-Britanniasta. Muut partneriyliopistot ovat Lapin yliopiston lisäksi Lundin yliopisto, Tarton yliopisto, Kaunasin teknillinen korkeakoulu, Queens University Belfast ja Maltan yliopisto. Monitieteisen maisteriohjelman tavoitteena on kouluttaa jo työkokemusta omaava, aluekehityksen ja/tai aikuiskoulutuksen parissa työskenteleviä opiskelijoita elinikäisen oppimisen ja aluekehityksen ammattilaisiksi. Lapin yliopisto tuottaa maisteriohjelman modulin "Organisation and networks in trans-regional development".

Palvelujen muotoilun maisteriohjelma, ESR

Perinteisesti teollinen muotoilu liitetään pelkästään konkreettisten tuotteiden kehittämiseen. Kuitenkin aineettomat palvelutuotteet muodostavat kasvavan tehtäväkentän muotoilussa. Tämän kehityksen vetureita ovat mm. informaatioteknologiaan perustuva tuotanto sekä

matkailu- ja palvelualojen (elämys ym. aineettomat) tuotteet. Uusien alojen kehittyminen edellyttää tutkimukseen ja uuteen tietoon perustuvaa tuotekehitystä, muotoilua ja luovien ammattilaisten koulutusta.

Koulutus toteutetaan yhteistyössä Oulun yliopiston työtieteiden ja humanistisen tiedekunnan kanssa. Siinä liitetään luovan ongelmanratkaisun osaamisessa tärkeitä lisäkomponentteja yritystalouden ja johtamisen, kulttuurintutkimuksen ja strategisen suunnittelun sekä niihin liittyvän tutkimuksen alueilta. Suunnitteluteknologian mahdollisuudet hyödynnetään matkailutuotteiden ja –ympäristöjen kehittämisessä.

Aluepolitiikan maisteriohjelma, ESR

Ohjelma kytkee yhteen aluekehitykseen liittyvän tutkimuksen ja pragmaattisen politiikka-hallintotieteellisen näkökulman.

Ympäristötutkimuksen maisteriohjelma, ESR

Ohjelman pohjana on ympäristötutkimuksen opintokokonaisuus sekä Lapin yliopiston eri tiedekunnissa ja Arktisessa keskuksessa ja Pohjoisen ympäristö- ja vähemmistöoikeuden instituutissa tapahtuva erilainen ympäristöön ja luontoon liittyvä opetus ja tutkimus.

Ohjelma kokoaa yhteen luonnontieteellistä, yhteiskuntatieteellistä, kulttuuritutkimuksellista ja oikeustieteellistä ympäristöalan osaamista. Ohjelma tarjoaa valmistuville maistereille ympäristövaikutusten arvioinnin osaamista ja ympäristölainsäädännön koulutusta.

Maisteriohjelman suunnitteluun ja toteutukseen pyydetään mukaan METLA, Lapin ympäristökeskus, Metsähallitus sekä paikallinen TE-keskus. Lisäksi selvitetään yhteistyötä Joensuun yliopiston ja Oulun yliopiston kanssa.

European Joint Masters Degree in Tourism Program

Ohjelma on englanninkielinen yhteismaisteriohjelma, jossa painopistealueita ovat kansainvälinen markkinointi, erityisesti sähköinen markkinointi, matkailun johtaminen ja matkailuyrittäjäisyys ja matkailun makrotaloudelliset kysymykset. Ohjelmaa koordinoi Lapin yliopiston kauppatieteiden ja matkailun tiedekunta ja sen toteutuksessa ovat mukana Luleå University of Technology ja Universitat de les Illes Balears.

Inklusiivinen kasvatus- maisteriohjelma (Master's Degree Program in Inclusive, Enabling Pedagogy)

Ohjelman tavoitteena on kouluttaa opettajia, joilla on tiedolliset, taidolliset ja asenteelliset valmiudet oppilaiden yksilöllisten oppimisen ja kasvun tekijöiden, erityistarpeiden ja oppimisvaikeuksien tunnistamiseen ja huomioon ottamiseen inklusiivisten (erilaisten) oppimisympäristöjen avulla. Ohjelma tuottaa asiantuntijoita, jotka kykenevät tiimityöskentelyyn ja yhdessä tapahtuvaan oppimiseen sekä koulun ja opetuksen uudistamiseen ja kehittämiseen perehtyneitä toimijoita.

6.5. Muiden yliopistojen koordinoimat hankkeet/verkotot, joissa Lapin yliopisto mukana

HILMA- naistutkimuksen verkosto

Kulttuurintutkimuksen verkosto

Nuorisotutkimuksen verkosto

Viestintäalan verkosto

Oikeustieteen ammatillisen lisensiaatin tutkinnon verkosto

Pohjois-Suomen ICT-osaamisen vahvistaminen (Oulun yliopisto/Pohjois-Suomen korkeakoulustrategian toteuttaminen)

W5W2- hanke (Oulun yliopisto)

European Academic Learning Skills (Oulun yliopisto)

6.6. Lapin yliopiston koordinoimat verkostoyliopistot

SOSNET