

**LAPIN YLIOPISTON  
TOIMINTA- JA TALOUSSUUNNITELMAESITYS  
VUOSILLE 2008-2011**

**LAPIN YLIOPISTON HALLITUS 8.2.2007**

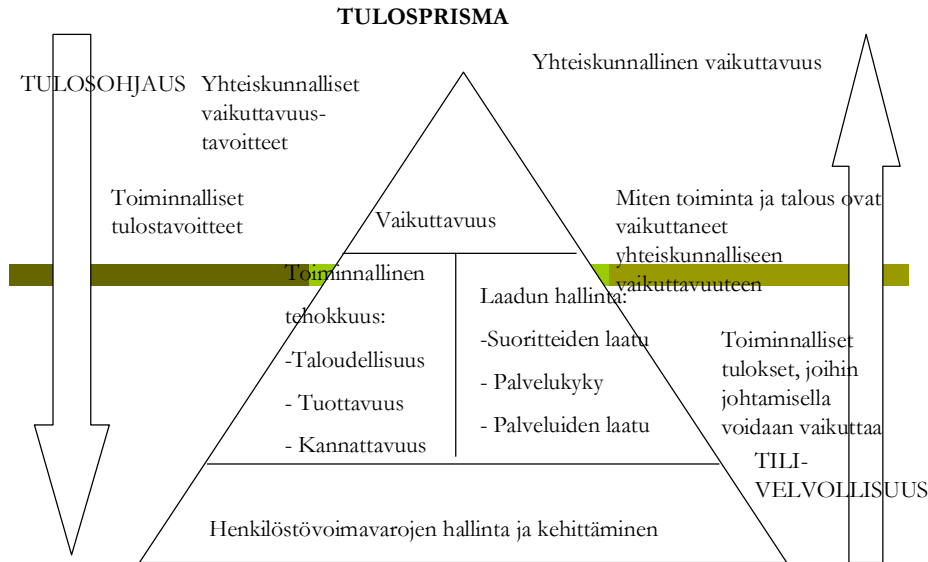
## Lapin yliopiston toiminta- ja taloussuunnitelma vuosille 2008-2011

### Sisältö

1. **Tulosprisman soveltaminen Lapin yliopiston suunnittelussa ja seurannassa**
2. **Lapin yliopisto vaikuttajana alueellisessa, kansallisessa ja kansainvälisessä toimintaympäristössä**
  - 2.1. Lapin yliopisto 2010
    - 2.1.1. ”Yliopiston tavoitteena on kehittyä rakentavaksi henkisen kasvun ympäristöksi”
    - 2.1.2. ”Yliopiston tavoitteena on kehittyä johtavaksi pohjoisen osaamisen keskuksiksi Euroopassa”
    - 2.1.3. ”Yliopiston tavoitteena on kehittyä vahvaksi palvelu-/elämysosaamisen asiantuntijaksi”
    - 2.1.4. ”Yliopiston tavoitteena on toimia edellytysten luojana uusien elinkeinojen syntymiselle sekä toimia yhä useamman lappilaisen kouluttajana”
3. **Lapin yliopiston tehokkuustavoitteet**
  - 3.1. Tuottavuustavoitteet
  - 3.2. Taloudellisuus- ja kannattavuustavoitteet ja kustannuslaskennan kehittäminen
4. **Lapin yliopiston laadunvarmistus**
  - 4.1. Lähtökohtana yliopiston tehtävä ja erityisluonne suhteessa muihin toimijoihin
  - 4.2. Laadunvarmistuksen organisaatio ja vastuut
  - 4.3. Tulosaluekohtainen laadunhallinta ja kehittäminen
    - 4.3.1. Tutkimus
    - 4.3.2. Perusopetus ja siihen liittyvä tutkimus
    - 4.3.3. Tieteellinen jatkokoulutus ja siihen sisältyvä tutkimus
    - 4.3.4. Taiteellinen toiminta
    - 4.3.5. Aikuiskoulutus
    - 4.3.6. Alueellinen kehittämistyö ja muu yhteiskunnallinen palvelutoiminta
5. **Henkilöstönäkökulma osana toiminnan suunnittelua ja seurantaa**
  - 5.1. Henkilöstövoimavaran mitoittaminen
  - 5.2. Osaamisen kehittäminen
  - 5.3. Työyhteisön kehittäminen
  - 5.4. Sisäinen viestintä
6. **Rakenteellinen kehittäminen**

# 1. Tulosprisman soveltaminen Lapin yliopiston suunnittelussa ja seurannassa

Tulosprisma muodostaa valtionhallinnon suunnittelu- ja seurantajärjestelmän viitekehyksen.



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 tutkijakoulutus, laadukas opetus ja oppiminen ja toteutumisen reunaehdot uuden teknologian tarjoamien mahdollisuuksien rationaalinen hyödyntäminen sekä jatkuva huolenpito toimivista ulkosuhteista. Vuoden 2007 aikana yliopisto laatii strategian vuoteen 2020. **Lapin yliopisto 2020-strategia** tulee olemaan yliopiston **kokonaisstrategia**, joka kattaa kaikki yliopiston keskeiset toiminnot siten, ettei erillisstrategioita tarvita. Perustehtävien ja keskeisten tukitoimintojen tavoitteita täsmennetään joka kolmas vuosi suunnitteluprosessin yhteydessä.

Toiminta- ja taloussuunnittelussa sekä tulossopimusvalmistelussa yhteiskunnalliset vaikuttavuustavoitteet puretaan paitsi yksiköiden konkreettisiksi toimenpiteiksi myös **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 jouduttaneen kuitenkin tuolloin tarkastelemaan kokonaisuutena yliopiston perustutkintokoulutuksen, tutkimuksen, tieteellisen jatkokoulutuksen ja yhteiskunnallisen palvelutoiminnan tulosalueilla. Taloudellisuutta ja kannattavuutta arvioitaessa on toiminnan kustannusvastaavuuden rinnalla 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. 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 korkeakoulu yhteisön jäsenten osallistuminen laatutyöhön.

Lapin yliopisto on kehittämässä kaikki tehtäväalueensa kattavaa systemaattista laadunhallintajärjestelmää. Laadunhallintajärjestelmä rakennetaan osaksi yliopiston suunnittelu-, ohjaus- ja seurantajärjestelmää. **Yliopiston toiminta- ja taloussuunnitelma kokoaa yliopiston tulosaluekohtaiset laatutavoitteet ja laatutoimenpiteet. Ne konkretisoituvat yksiköiden tulosopimuksissa käytännön toimenpiteiksi, joiden toteutumista seurataan kurkistus- ja tulosneuvotteluissa sekä vuotuisen raportoinnin avulla.**

Keskeinen osa ohjausjärjestelmää on **henkisten voimavarojen hallinta ja kehittäminen**. Lapin yliopiston suunnittelu- ja seurantajärjestelmässä henkisten voimavarojen hallinta nousee esille mm. henkilöstösuunnittelussa. 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 otti vuoden 2006 aikana käyttöön uuden, **työn vaativuuteen perustuvan palkkausjärjestelmän**, jossa on mukana myös henkilökohtaisen osaamisen arviointi. Vuodesta 2005 lähtien yliopisto on laatinut **henkilöstötilinpäätöksen**, jossa osaaminen muodostaa yhden näkökulman.

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.

**Työyhteisöasiat ja riskien hallinta** ovat osa yliopiston ohjausta. Niitä seurataan sekä kurkistus- että tulosneuvotteluiden yhteydessä.

Jatkossa henkisten voimavarojen hallinta ja kehittäminen saavat uusia merkityksiä sekä mietittäessä toiminnan tuottavuutta suhteessa panostuksiin että laatua varmistavia elementtinä. Tavoitteiden suhteuttaminen käytettävissä oleviin henkilöstövoimavaroihin voidaan nähdä myös osana laadun varmistusta.

## 2. Lapin yliopisto vaikuttajana alueellisessa, kansallisessa ja kansainvälisessä toimintaympäristössä

### 2.1. Lapin yliopisto 2010

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

Missionsa toteuttamisessa yliopisto on määritellyt vahvuusalueikseen toiminnan reflektiivisyyden, ympäröivän yhteiskunnan tuntemuksen, palvelu-/elämysosaamisen, 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. tutkintoon 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 5000:een. 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 yhteiseksi pelisäännöiksi.

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

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

Tavoitteen saavuttamiseksi yliopisto toteuttaa **pohjoisen ja arktisen tutkimuksen kansainvälisen kansainvälisen huippututkimusohjelman.** Ohjelma perustuu **erityisosaamiseen, monitieteisyyteen ja laajaan kansainväliseen verkostoitumiseen.**

Ohjelma määrittää yliopiston pohjoisen ja arktisen tutkimuksen painotukset, tärkeimmät kansainväliset ja kansalliset yhteistyötahot ja rakentaa pohjoisen ja arktisen tutkimuksen verkoston toimintamallin. Ohjelman toteutuksessa hyödynnetään **Arktisen keskuksen** ja tiedekuntien välistä synergiaa, sirkumpolaaristen yliopistojen yhteistyöverkostoa, arktisen yliopiston yhteistyöverkostoa sekä yksiköiden ja tutkijoiden henkilökohtaisia verkostoja. Kiinteänä osana tulevaa ohjelmaa tulee olemaan **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. Oman tutkimusohjelmansa lisäksi yliopisto rakentaa yhdessä Oulun yliopiston kanssa **pohjoisen tutkimuksen platformin.** Yliopiston arktinen keskus koordinoi **kansainvälisen polaarivuoden 2007-2009 toimintaa** ja tiedottaa siitä kansallisesti.

Lapin yliopisto koordinoi kansainvälisen **UArcticin toimintaa.** Kansainvälisen verkostoyliopiston toiminnassa on mukana 101 yliopistoa yhdeksästä maasta. Osana yliopiston kokonaisstrategian valmistelua yksiköt kartoittavat mahdollisuutensa UArcticin koulutustarjonnan ja opiskelijavaihtojärjestelmän hyödyntämiseen omassa toiminnassaan osallistumisensa UArcticin temaattisiin tutkimusverkostoihin tiedekunnan tutkimuksen profiilialueilla.

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 yhdessä Oulun yliopiston kanssa **pohjoinen Cross-Border- yliopisto** yhteistyössä Pohjois-Venäjän yliopistojen kanssa. Lapin yliopiston Venäjä-keskus toimii rakentuvan yhteistutkintoja tuottavan yliopiston kehitysyksikkönä. Ensimmäinen Lapin yliopiston NCBU- ohjelma valmistellaan vertailevaan sosiaalityön tutkimukseen. Alueellisen Venäjä-toiminnan tukiorganisaationa toimii **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.

Venäjä-osaamisen ohella yliopisto vahvistaa **saamelaisuuteen liittyvää opetusta ja tutkimusta**. Tässä työssä keskeinen yhteistyötaho on Saamelaisalueen koulutuskeskus, jonka kanssa yliopisto on laatinut yhteisen hankkeen saamelaisnäkökulman huomioonottamisesta yliopiston toiminnassa. Arktisen keskuksen **saamentutkimuksen toimisto** koordinoi saamelaistutkimuksen kehittämistä. Yliopisto järjestää kaikille opiskelijoille suunnatun **saamelaiskulttuurin opintojakson**, jossa monitieteisenä näkökulmana on myös kulttuurivaikutusten arviointi. Koulutuksen toteutuksessa hyödynnetään UArcticin opetustarjontaa. Kehittämistyössä otetaan huomioon myös Oulun yliopiston Giellagas- instituutin, Saamelaiskorkeakoulun sekä Tromssan yliopiston saamelaiskeskuksen osaaminen. Tavoitteena on, että yliopisto järjestää myös saamelaisnäkökulman sisältävää tutkintoon johtavaa koulutusta. Yhdessä Saamelaisalueen koulutuskeskuksen kanssa toteutettua **saamelaiskäsityön ja muotoilun opintokokonaisuutta** (Duodji) syvennetään kandidaattitasoiseksi kokonaisuudeksi, jossa keskeisenä näkökulmana on **arktinen matkailu ja alkuperäiskansat**. Näkökulma huomioidaan myös Pohjois-Suomen sosiaalialan osaamiskeskuksen toiminnassa, jonka toimijana Lapin yliopisto on mukana kehittämässä **Saamelaissosiaalityön kehittämisyksikköä**.

Kansainvälistä tutkintokoulutusta lisätään. Pohjosiin asioihin suuntautuvaa **Northern Resources- maisteriohjelmaa** kehitetään saatujen kokemusten pohjalta tavoitteena osaamisalueen vakiinnuttaminen yliopiston perustoiminnaksi. Kansainvälisille yhteistyötutkinto-ohjelmille on luotu yliopiston yhteiset toimintamallit ja menettelyt. Tavoitteena on, että toiminnassa olevia vaihtosuhteita vahvistetaan joint degree- tasolle saakka. Englanninkielistä metodiopetusta kehitetään.

Yliopiston sisäisissä tulossopimuksissa on määritelty **yksikkökohtaisia toimenpiteitä pohjoisen ja arktisen osaamisen edistämiseksi**.

### **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.

**Matkailun tutkimusohjelman** tavoitteena on edistää ensisijaisesti Lapin matkailun kilpailukykyä ja edistää alan hallittua kehitystä. Ohjelma nivoutuu tiiviisti elämysteollisuuden kehittämis- ja hanketoimintaa ohjaavaan elämysteollisuuden ohjelasopimukseen. Ohjelma verkottaa yliopiston tieteenalojen lisäksi myös paikallisten ammattikorkeakoulujen ja Metsäntutkimuslaitoksen asiantuntijat omine kansainvälisine verkostoineen. Lapin yliopisto koordinoi ohjelman toteutuksen.

**Ympäristötutkimusohjelman** valmistelussa on mukana yliopiston edustama monitieteinen ympäristöosaaminen (ympäristökasvatus, ympäristöoikeus, ympäristöhallinto ja ympäristötalous, ympäristösosiologia, luontomatkailu, arktisen keskuksen tutkimus ja ympäristövaikutusten arvioinnin tutkimus ympäristötaide). Yliopiston lisäksi keskeisiä alueellisia toimijoita ovat Metsähallitus, Metsäntutkimuslaitos ja alueelliset ympäristökeskukset.

**Aluekehittämisen tutkimusohjelman** rakentaminen lähtee alueen yhteisestä intressistä selvittää Lapin tulevaisuuden skenaarioita ja pidemmän tähtäimen kehittämistavoitteita. Tutkimusohjelma valmistellaan yhteistyössä aluekehitysviranomaisten kanssa.

**Valmisteilla olevan soveltavan informaatioteknologian monitieteisen tutkimuksen ohjelman** painopisteiksi ovat muotoutumassa 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.

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

Rovaniemelle on kasvanut vahva **matkailuosaamisen keskittymä**. Lapin yliopistossa on ainoa matkailun ylempään tutkintoon johtava koulutus, Rovaniemen ammattikorkeakoululla on ainoana ammattikorkeakouluna Suomessa matkailun ylempään ammattikorkeakoulututkintoon johtava koulutus ja valtakunnallista matkailu ja elämysteollisuuden osaamisklusteria koordinoidaan Rovaniemeltä. Tämä antaa keväällä 2007 käynnistyvälle matkailun tutkimusohjelmalle erinomaisen ympäristön.

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 osaajaksi yhdessä valituilla painopistealueilla. Käytännön yhteistyössä keskeisellä sijalla ovat korkeakoulujen **yhteiskäyttöiset medialaboratoriot**. Tähän liittyen Lapin yliopistoon varustetaan **muotoilualojen tutkimuksen-, tuotekehityksen ja kehittämistoiminnan laboratoriot**.

Koulutuksen kehittämisessä tavoitteena on **oppiaine- ja tiedekunta-kohtainen profiloituminen**, opiskelijakohtainen profiloituminen ja sitoutuminen tiedeyhteisöön osana henkilökohtaisia oppimissuunnitelmia sekä aluetta palvelevat palvelu-/elämysteollisuudesta edistävät koulutuskokonaisuudet. Näitä ovat mm.

- AniGame- maisteriohjelma;
- Tilan ilme- maisteriohjelma;
- Hallinnon ja johtamisen informaatioteknologisten sovellusten maisteriohjelma;
- Sosiaalityön informaatioteknologisten sovellusten maisteriohjelma;
- Tietoturvan maisteriohjelma;
- Experience Design Management- maisteriohjelma;
- Oikeusnotaarikoulutuksen järjestäminen työelämässä toimiville;
- Matkailun liiketoimintaosaamisen maisteriohjelma;
- Audiovisuaalisen markkinoinnin maisteriohjelma; ja
- Matkailuyrittäjyyden alueellinen tutkintokoulutus.

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



### 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 tavoitteena on turvata vahva liiketoimintaosaaminen kaikilla koulutusaloilla. Ennen muuta liiketoimintaosaamista edellytetään yhteiskuntatieteen koulutusosalalla matkailusektorilla ja taideteollisella alalla. Tässä kontekstissa yliopisto rakentaa **monitieteisiä substanssiin painottuvia liiketoimintaosaamisen maisteriohjelmia**.

Yrittäjyyttä edistäviä toimia vahvistetaan edelleen. Yliopiston rooli **Design Park-** tyyppisessä toiminnassa täsmennetään. Toiminnan yhtiöittämisen myötä yliopiston toimintaa uuden tiedon välittäjänä ja yritystoiminnan edellytysten kehittämisessä vahvistetaan edelleen. Yliopisto tarjoaa myös **yrittäjyyden ja yrittäjyyskasvatuksen** opintoja. Tulevalla suunnittelukaudella osana maakuntakorkeakoulua selkeytetään työnjakoa yliopistollisen yrittäjyyskoulutuksen ja ammattikorkeakoulun yrittäjyyskoulutuksen välillä ja kehitetään mittareita yrityssektorin toiminnan edistämisen arviointiin.

**Taiteiden tiedekunta** edistää uusien elinkeinojen syntyä yritys yhteistyöhankkeilla ja tulevaisuuden työelämään valmentavalla koulutuksella. Tiedekunta panostaa uusien ympäristötuotteiden tutkimus- ja kehittämistoimintaan (älypakkaukset, älykäs leikkikenttä, hyvinvointiteknologia, matkailijoiden mobiilipalvelut ja muut matkailun tietokoneperusteiset palvelujärjestelmät). Tiedekunta vahvistaa design managementin opetusta, tutkimusta ja taiteellista toimintaa yhteistyössä kauppatieteiden ja matkailun tiedekunnan ja pohjoissuomalaisen yritysten kanssa.

**Arktinen keskus** tukee Lapin yliopiston tieteen popularisointiin liittyvää opetusta. Näyttelyn uudistaminen tukee Lapin elämäntuotannon kehitystyötä. Tietopalvelu tukee sisällöntuotannon kehittämistä. Kehittämishankkeiden yhteydessä yhteistyötä yrityksiin tiivistetään. Tiedekeskusnäyttely ja tietopalvelu lisäävät koulu yhteistyötä, joka tukee yliopiston tavoitetta toimia yhä useamman lappilaisen kouluttajana.

Lapin yliopiston kolmannen tehtävän (alueellinen kehittäminen ja yritystoiminnan edistäminen) vaikuttavuuden lisäämiseksi kaikki ko. tehtäviä hoitavat yksiköt on koottu yliopiston yhteiseen **aluepalveluiden suunnittelutoimikuntaan**. Tavoitteena on asteittainen luopuminen yksikköpohjaisesta ajattelusta kohti verkostopohjaista tehtäväkokonaisuuksiin (aluetutkimus, kehittämishanketoiminta, täydennyskoulutus, alueellinen perustutkintokoulutus, hankepalvelutoiminta, 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.

Lapin maakuntakorkeakoulu käynnistää ns. **maakuntakorkeakoulun toisen vaiheen**. 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.

**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	tavoite 2004-2006 keskimäärin	tavoite 2007-2009 keskimäärin	tavoite 2010-2012 keskimäärin
Yhteensä	700	700	700

Alemmat tutkinnot	2006 toteutuma	tavoite2007-2009 keskimäärin	tavoite2010-2012 keskimäärin
kasvatustieteet	41	85	85
oikeustieteet		85	85
yhteiskuntatieteet	27	100	100
kauppatieteet	4*)	20*)	20
taideteollinen ala	32	80	80
Yhteensä	104	370	370, josta 20 kauppatieteen vastuuyliopistolla.

Perustutkinnot	tavoite2004-2006 keskimäärin	tavoite 2007-2009 keskimäärin	tavoite 2010-2012 keskimäärin
kasvatustieteet	110	110	110
oikeustieteet	110	110	110
yhteiskuntatieteet	100	115 + 10**)	125
kauppatieteet	30	25*)	25 yhteistyöyö
taideteollinen ala	75	80 + 15**)	95
Yhteensä	425	440 + 25, josta 25 v.2007 OY	465, josta 25 kauppatieteen vastuuyliopistolla.

\*) Vuoden 2007 rahoitus osoitettu Oulun yliopistolle.

\*\*\*) Lapin yliopiston kompensatio vuodesta 2008 lähtien Oulun yliopistolle siirtyneestä kauppatieteen rahoituksesta.

Yhteiskuntatieteen alan tutkintotavoitteen kasvattaminen 10 maisterin tutkinnolla ja taideteollisen alan maisteritutkintotavoitteen kasvattaminen 15:llä maisteritutkinnolla vuodesta 2008 lähtien.

Perustelut: Lapissa järjestettävä kauppatieteen maisterin tutkintoon johtava koulutus on kauppatieteen vastuuyliopiston toimintaa Lapin yliopistossa. Lapille on tärkeää vahvistaa liiketoimintaosaamista. Lapin yliopiston rooli liiketoimintaosaamisen kehittämisessä on yhdistää liiketoimintaosaaminen yliopiston omiin substanssialoihin. Käytännössä tämä tarkoittaa monitieteisten maisteriohjelmien kehittämistä siten, että kauppatieteen vastuuyliopisto tarjoaa maisteriohjelmiin kauppatieteellisen osaamisen ja Lapin yliopisto tuottaa niihin erikoistavan substanssin (matkailu, audiovisuaalinen markkinointi). Toteutus esitetään hankkeena.

## Muut tehokkuustavoitteet:

- alemmat tutkinnot/opetushenkilöstö, koulutusalan keskimääräinen taso
- perustutkinnot/opetushenkilöstö, koulutusalan keskimääräinen taso
- perustutkinnot/ 5 vuotta aiemmin aloittaneet uudet opiskelijat, keskimäärin 75 %
- kokoaikaisten perusopiskelijoiden osuus perusopiskelijoista kasvaa nykyisestään
- ulkomaalaiset perustutkinto-opiskelijat 100/vuosi
- vaihtoon lähtevät perusopiskelijat 140/vuosi, saapuvat perusopiskelijat 220/vuosi. Tulossopimuskaudelle 2010-2012 siirryttäessä tavoitteena on vaihdon tasapainottaminen.
- yksikössä vieraalla kielellä suoritettavat opintoviikot/kaikki opintoviikkosuoritukset, keskimäärin 10%
- avoimen yliopiston väylän käyttö, keskimäärin 50/vuosi
- peruskoulutukseen käytetty ulkopuolinen rahoitus/ ohjelmissa suoritettavat tutkinnot, keskimäärin 50 000 €/tutkinto
- valmistumisajan mediaani, keskimäärin 5,5 vuotta
- harjoittelukoulun opetusharjoittelun toteutuksessa 1220 op/vuosi

**Tutkimus ja tutkijankoulutus, taiteellinen toiminta**

Tohtoritutkinnot	tavoite 2004-2006 keskimäärin	tavoite 2007-2009 keskimäärin	tavoite 2010-2012 keskimäärin
kasvatustieteet	4	5	8
oikeustieteet	4	5	7
yhteiskuntatieteet	7	8	11
kauppätieteet			1 (FT)
taideteollinen ala	2	2	5
<b>Yhteensä</b>	<b>17</b>	<b>20</b>	<b>32</b>

## Muut tehokkuustavoitteet:

- tohtoritutkinnot/professorit, koulutusalojen keskiarvotasot
- rekrytoidut jatko-opiskelijat/professorit, keskimäärin 2/vuosi
- aktiivit ohjattavat opiskelijat/professorit, keskimäärin 5/vuosi
- opiskelijat valtakunnallisissa tutkijakouluissa: jokaisesta tiedekunnasta, yhteensä 30/vuosi
- ulkomaalaiset jatko-opiskelijat 50/vuosi
- jatkokoulutukseen käytetyn rahoituksen osuus kokonaisrahoituksen käytöstä kasvaa

- referoidut artikkelit/opetus- ja tutkimushenkilöstö (jurytetyt näyttelyt); pyritään koulutuslakohtaisiin keskiarvotasoihin
  - kotimaiset
  - kansainväliset
- monografiat/opetus- ja tutkimushenkilöstö (laajat taiteelliset produktiot); pyritään koulutuslakohtaisiin keskiarvotasoihin
- tutkija-/taiteilija-/opettajavaihtoon lähtevät ja saapuvat opettajat ja tutkijat; pyritään koulutuslakohtaisiin keskiarvotasoihin
  - 1 vk - 2 vk
  - yli 2 vk
- ulkopuolinen tutkimusrahoitus 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 (ammatillisen täydennyskoulutuksen tulosityksikkö): 2
- 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.

### 3.2. 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.)

Tavoitteiden toteutumisesta raportoidaan kurkistusneuvotteluiden yhteydessä.

Liiketaloudellisesti hinnoiteltavan maksullisen palvelutoiminnan liikevaihtotavoite suunnittelukaudella 2007-2009 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 vuositason 15 perustutkintoa ja 5 alempaa tutkintoa.

Yliopisto tuottaa tiedot tulosaluekohtaisista kustannuksistaan. Työajankohdentamisen helpottamiseksi yliopisto ottaa vuoden 2007 aikana käyttöön projektinhallintajärjestelmän. Järjestelmä tulee antamaan yliopiston sisäiselle kustannuslaskennalle entistä luotettavampaa tietoa henkilökunnan ajankäytöstä. Se tulee antamaan myös perustiedon projektien työajankäytön seurannalle. Yliopisto on mukana Oulun yliopiston koordinoimassa kustannuslaskennan kehittämishankkeessa.

## 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 yliopistotasoisten 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 seurantaa osana toiminnan seurannan ja arvioinnin prosessia. Laadunvarmistus ulotetaan myös uuden palkkausjärjestelmän arviointikriteeristöön. 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 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 valmisteluelimä 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

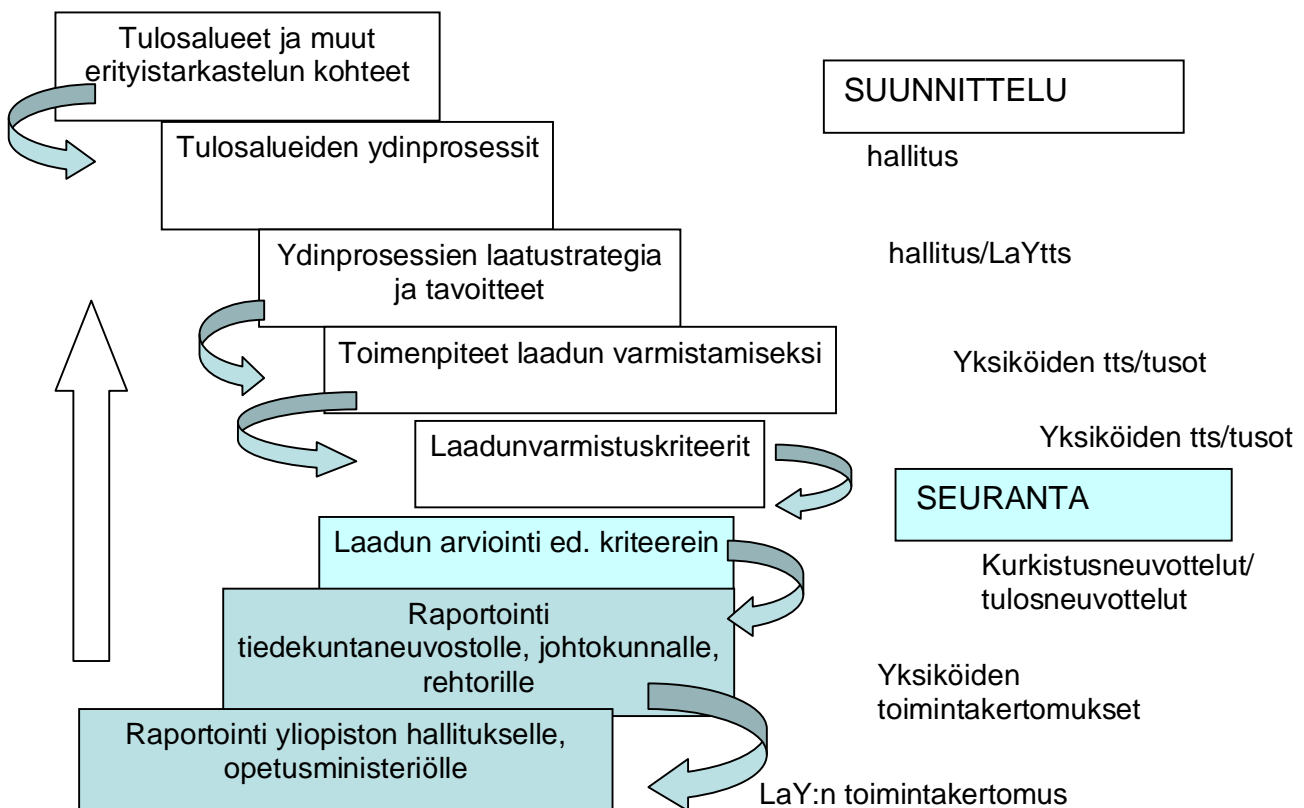
Laadunvarmistuksella tarkoitetaan niitä menettelytapoja, prosesseja tai järjestelmiä, joiden avulla korkeakoulu hallitsee ja kehittää koulutuksen ja muun toiminnan laatua. Olennaista on, että laadunvarmistusjärjestelmä tuottaa toiminnan kannalta tarkoituksenmukaista tietoa ja johtaa systemaattisesti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

Laadunvarmistuksen osat ovat:

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

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 reagoititapa. 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.



Tarkastelun pohjana ovat yliopiston tulosalueet:

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

Seuraavaan 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 kuin opetuksessa. Samassa yhteydessä on esitetty myös keskeisimmät laadunhallinnan tavoitteet. Ne muodostavat yleisen kehikon yksiköiden tulossopimuksissa konkretisoituville laadun kehittämisen toimenpiteille.

#### 4.3.1. Tutkimus (osio täsmentyy yliopiston tutkimusstrategiatyöryhmän valmistelussa vuoden 2007 aikana)

**”Lapin yliopisto vahvistaa rooliaan tutkimusyliopistona, uuden tiedon tuottajana. Tähän työhön liittyy yliopiston tutkimuksellisen strategian vahvistaminen sekä kansainvälisenä pohjoisen ja arktisen tutkimuksen huippututkijana että kansallisella tasolla palvelu- ja elämyssektorin tutkijana.”** Lapin yliopiston näkökulmasta korkeatasoiselle tutkimukselle on ominaista strategisten tavoitteiden mukaisuus ja sitä kautta vaikuttavuus, yliopistollisuus perustanaan hyvä menetelmien hallinta, kriittisyys ja aukoton argumentaatio. Lähtökohta on tiedeyliopistoille yhteisten eettisten periaatteiden noudattaminen.

Tutkimustyön prosessit voidaan jakaa mm. seuraavasti:

- tutkimusympäristöjen suunnittelu ja rakentaminen
- tutkijarekrytointi
- tutkimussuunnitelmien laatiminen ja rahoituksen hankinta
- tutkimusryhmien ohjaaminen, projektijohtaminen
- tutkijana toimiminen
- julkaiseminen ja tutkimuksesta tiedottaminen

Toimenpiteitä tutkimustoiminnan laadun hallintaan ja kehittämiseen.

Tutkimusympäristöjen suunnittelu ja rakentaminen	Toteutetaan yliopiston tutkimusstrategia ja tutkimusohjelmat. Muodostetaan jokaiselle tutkimusohjelmalle kansainvälinen, arvostettu yhteistyöverkosto.
Tutkijarekrytointi	Tutkijarekrytoinnilla turvataan post doc-tutkijanpaikkoja Lapin yliopistosta väitelleille. Päätoimisessa tutkijatyössä edellytetään tutkijankoulutusta.
Tutkimussuunnitelmien laatiminen ja rahoituksen hankinta	Tutkimussuunnitelmat tehdään senioritutkijoiden ohjauksessa ja ne edellyttävät senioritutkijan hyväksymisen ennen kuin lähtevät rahoittajalle.
Tutkimusryhmien ohjaaminen/projektijohtaminen	Tutkimusryhmien johtamiseen ja innovatiivisen työyhteisön ylläpitämiseen järjestetään koulutusta. Tavoitteena on, että vuonna 2010 jokainen tutkimusryhmän johtaja on saanut esimieskoulutusta.
Tutkijana toimiminen	Edistetään opettajatutkijoiden mahdollisuuksia tutkimustoimintaan ja kansainväliseen yhteistoimintaan. Yliopiston opetus- ja tutkimushenkilökunnasta on vuosittain 5% kansainvälisessä vaihdossa (ja vastavuoroisesti).

Julkaiseminen ja tutkimuksesta tiedottaminen	Yliopiston opetus- ja tutkimushenkilökunta julkaisee ulkomaalaisissa referee- sarjoissa vähintään yhtä paljon kuin edustamillaan aloilla keskimäärin. Henkilökunnalle järjestetään koulutusta koskien tutkimuksesta tiedottamista.
--	--

#### 4.3.2. Perusopetus ja siihen liittyvä tutkimus

**”Lapin yliopiston tavoitteena on turvata opiskelijalle mahdollisuus suorittaa laadukas perustutkinto viidessä vuodessa”.** Laadukkaalle tutkinnolle on ominaista mm. relevantti tietosisältö, vuorovaikutus- ja reflektiotaidot, ml. taidot kansainväliseen yhteistyöhön ja menetelmien hallinta. Yliopiston tavoitteena on, että kaudella 2007-2009 yliopistossa on yksi koulutuksen laatuyksikkö.

Opetussuunnitelmissa ja opetuksessa otetaan huomioon yliopiston strategiset tavoitteet, pohjoiseen profiloituminen, tutkimusstrategia sekä tiedekuntien painopisteet.

Jotta tähän päästäisiin, on tärkeää, että kaikki perusopetuksen prosessit toimivat. Tarkastelun kohteena ovat opetussuunnitelman laadinta, opettajarekrytointi, opiskelijarekrytointi sekä opetus, ohjaus ja osaamisen arviointi

Prosessi	Laatutavoite
Opetussuunnitelmien laadinta	Tutkinnot ovat korkeatasoisia. Opetussuunnittelu perustuu uusimpaan tutkimukseen ja ennakoitua tulevaisuuden työmarkkinoiden tarpeita. Opetussuunnitelmissa huomioidaan palautejärjestelmän ja laajempien opetuksen arviointihankkeiden tulokset. Kansainvälisyys integroidaan opetussuunnitelmiin.
Opettajarekrytointi	Yliopiston opettaja on hyvä opettaja, harjoittaa tieteellistä/taiteellista toimintaa sekä sitoutuu yliopiston yhteisiin arvoihin ja tavoitteisiin. Yliopiston tiedeyhteisö on monitieteinen ja monikulttuurinen.
Opiskelijarekrytointi	Yliopistoon hakeutuu riittävästi hyviä opiskelijoita. Yliopistossa on alueellisesti, kansallisesti ja kansainvälisesti tasapainoinen ja monikulttuurinen opiskelijayhteisö. Yliopistoon rekrytoituu sekä uusia ylioppilaita että aikuisopiskelijoita.
Opetus, ohjaus ja osaamisen arviointi	Opetus perustuu tutkimukseen. Jokaiselle perusopiskelijalle laaditaan henkilökohtainen opintosuunnitelma, joka tukee opintojen edistymistä. Jokaiselle opiskelijalle nimetään opettaja- ja opiskelijatuutori. Opetuksessa hyödynnetään erilaisia opetusmenetelmiä ja uusien oppimisympäristöjen tarjoamia mahdollisuuksia. Opetus on kansainvälistä. Erilaisten opiskelijaryhmien oppimisen edellytykset otetaan huomioon. Opetuksen kehittämisessä hyödynnetään kaiken opetuksen kattavaa, toimivaa palautejärjestelmää. Opitun tunnistamisessa ja tunnustamisessa noudatetaan monipuolisesti erilaisia menetelmiä. Tutkielman tekeminen nivotaan luontevaksi osaksi sujuvaa oppimisprosessia. Perusopetuksesta on toimiva väylä tieteelliseen jatkotutkintokoulutukseen sekä työelämään.

### 4.3.3. Tieteellinen jatkokoulutus ja siihen sisältyvät tutkimus

**” Tulossopimuskaudella 2007-2009 yliopisto tuottaa vuosittain keskimäärin 20 tohtorintutkimusta. Yliopisto järjestää laadukasta jatkokoulutusta eri elämänvaiheissa jatko-opintojaan suorittaville henkilöille.”** Laadukkaalle tutkijankoulutukselle on ominaista mm. relevantit tieteelliset ja yhteiskunnalliset lähtökohdat, laadukas menetelmäopetus, mahdollisuudet kansainväliseen esillä oloon ja toimiva ohjaussuhde.

Jatkokoulutuksen prosesseja ovat:

- Tieteellisen jatkokoulutuksen suunnittelu
- Jatkotutkintokoulutuksen opettajien ja ohjaajien rekrytointi
- Jatkotutkinto-opiskelijoiden rekrytointi
- Jatkotutkintokoulutus, ohjaus ja arviointi

Toimenpiteitä, joiden avulla tutkijakoulutuksen laatua hallitaan ja kehitetään.

Tieteellisen jatkokoulutuksen suunnittelu	Jatkotutkintokoulutus nivoutuu yliopiston tutkimusstrategiaan ja kansainvälisen huippututkimuksen ohjelmaan. Jatkotutkintokoulutus tuottaa laadukkaita väitöskirjoja, tutkimusta ja ammattitutkijoita.
Jatkotutkintokoulutuksen opettajien ja ohjaajien rekrytointi	Jatkotutkintokoulutukseen osallistuvat opettajat ja ohjaajat ovat oman tieteenalansa parhaita asiantuntijoita. Yliopiston tiedeyhteisö on monitieteinen ja monikulttuurinen.
Jatkotutkinto-opiskelijoiden rekrytointi	Lapin yliopisto on houkutteleva jatkotutkinto-opiskelu ympäristö, johon hakeutuu riittävä määrä motivoituneita ja monitaustaisia jatko-opiskelijoita.
Jatkotutkintokoulutus, ohjaus ja arviointi	Jatkotutkintokoulutukseen varmistetaan riittävät voimavarat. Luodaan jatkotutkinto-opiskelua tukevat toiminnalliset ja ohjaukselliset käytännöt. Väitöskirjatyön tarkastusprosessi on riippumaton ja noudattaa tieteellisiin kriteereihin perustuvaa laadunarviointia. Jatkotutkintokoulutus voidaan osoittaa kansallisesti ja kansainvälisesti laadukkaaksi sekä tulostensa että toimintatapojensa perusteella.

### 4.3.4. Taiteellinen toiminta (Osio täsmentyy taiteiden tiedekunnan valmistelussa vuoden 2007 aikana)

**”Taiteellisen toiminnan laatu kriteerit vaihtelevat sen mukaan, edustaako taiteellinen toiminta käyttötaidetta (muotoilua, mediaa), vapaata taidetta tai taidekasvatusta.”**

Lapin yliopiston tavoitteena on, että yliopistolla on taiteellisen toiminnan huippuyksikkö vuonna 2010.

Taiteellisen toiminnan prosesseja ovat:

- taiteellisten valmiuksien hankkiminen
- taiteellisen toiminnan suunnittelu
- rahoituksen hankinta
- taiteellisen toiminnan johtaminen ja ohjaus
- tuotannon tuottaminen
- tulosten julkistaminen
- mahdollisen tuotantotoiminnan käynnistäminen

Produktioiden toteutuksessa laadunhallinta ja sen kehittämistä tukevia toimenpiteitä ovat mm.

Taiteellisten valmiuksien hankkiminen	Opetuksessa kiinnitetään huomiota erityisesti taiteelliseen menetelmäopetukseen, esteettisyyteen ja teknisiin taitoihin.
Taiteellisen toiminnan suunnittelu	Suunnittelussa käydään läpi systemaattisesti erilaisia toteutusvaihtoehtoja.
Rahoituksen hankinta	Taiteellisen toiminnan ohjaaja sitoutuu hankkimaan rahoitusta opiskelijansa produktion toteuttamiseen.
Taiteellisen toiminnan johtaminen ja ohjaus	Taiteellisen toiminnan johtajille järjestetään johtamiseen liittyvää koulutusta.
Produktion tuottaminen	Noudatetaan yleisiä taiteellisen toiminnan eettisiä periaatteita.
Tulosten julkistaminen	Tulokset pyritään julkistamaan sekä taiteellisina produktiona että kirjallisina julkaisuina.
Mahdollisen tuotantotoiminnan käynnistäminen	Produktion yhteydessä selvitetään sen mahdollisuuksia tuotannolliseen toimintaan. Huolehditaan opiskelijoiden tekijänoikeuksien toteutumisesta. Kiinnitetään huomiota opiskelijoiden yrittäjyysvalmiuksiin. Design Parkin rooli yrittäjyysympäristönä selkiytetään.

**4.3.5. Aikuiskoulutus** (Osio täsmentyy avoimen yliopiston ja koulutus- ja kehittämispalveluyksikön valmistelussa vuoden 2007 aikana)

**”Yliopiston tavoitteena on tarjota laadukkaita aikuiskoulutuspalveluita. Lapissa aikuiskoulutuksen sateenkaarena toimii Lapin yliopiston ja korkeakoulujen yhteinen maakuntakorkeakoulu. Yliopiston sisällä toiminnan kokoa aluepalveluiden yhteinen suunnittelutoimikunta.”**

Aikuiskoulutuksen muotoja ovat ammatillinen täydennyskoulutus, avoin yliopisto-opetus ja aikuisille suunnattu tutkintokoulutus. Laadukkaalle aikuiskoulutukselle on ominaista asiakaslähtöisyys, sisällöllinen ajankohtaisuus, aikuisille suunnatut opetusmenetelmät ja käytännöt. Yliopiston tavoitteena on että yliopisto on aikuiskoulutuksen laatuylipisto tulossopimuskaudella 2007-2009.

Aikuiskoulutus koostuu mm. seuraavista prosesseista:

- asiakastarpeiden tunnistaminen
- aikuiskoulutuksen suunnittelu
- aikuiskoulutuspalveluiden tuottaminen
- asiakkaan jälkihoito

Aikuiskoulutuksen laadunhallintaa ja sen kehittämistä tukevia toimenpiteitä:

Asiakastarpeiden tunnistaminen	Ylläpidetään seutukunnalliset osaamisstrategiat. Ylläpidetään alueellista avoimen yliopiston yhteistyöoppilaitosten verkostoa.
Aikuiskoulutuksen suunnittelu	Ollaan mukana seutukunnallisten yhteistyöelinten työssä. Tiedekuntien ja välittäjäorganisaatioiden yhteistyötä aikuiskoulutuksen suunnittelussa tiivistetään. Yhteistyötä keskeisiin sidosryhmiin koulutuksen suunnittelussa ja toteutuksessa tiivistetään edelleen. Aikuiskoulutusta tarjotaan myös virtuaalisesti. Aikuiskoulutuksen opetusmenetelmiä kehitetään. Ammatillisen täydennyskoulutuksen täyskattoisuus varmistetaan.

Aikuisopiskelupalveluiden tuottaminen	Aikuisopiskelijoista huolehditaan yhtä hyvin kuin yliopiston perusopiskelijoista. Aikuisopiskelutuksesta kootaan systemaattista palautetta.
Asiakkaan jälkihoito	Yhteydenpito aiempiin aikuisopiskelutasiakkaisiin varmistetaan.

#### 4.3.6. Alueellinen kehittämistyö ja muu yhteiskunnallinen palvelutoiminta (Osio täsmentyy aluekehitys- ja innovaatiopalvelut- yksikön valmistelussa vuoden 2007 aikana)

**”Yliopiston tavoitteena on tuottaa laadukkaita aluekehityshankkeita, innovaatiopalveluita, informaatiopalveluita ja asiantuntijatyötä yliopistollisista lähtökohdista.”**

Tehtävän hoitamisessa keskeinen väline on Lapin maakuntakorkeakoulu. Toimintamallin etenemistä seurataan arviointitutkimuksen avulla ja se on jo osoittautunut vaikuttavuudeltaan alueelliseksi innovaatioksi. Maakuntakorkeakoulun tärkein tavoite on Lapin tasapainoinen kehittäminen seutukuntalähtöisesti. Muita tavoitteita ovat koulutuksellisen tasa-arvon edistäminen, seutukuntien kehittämistavoitteiden toteutumisen edistäminen ja oppilaitosten välisen yhteistyön ja työnjaon edistäminen.

Tässä työssä keskeisiä prosesseja ovat:

- alueellisten tarpeiden tunnistaminen
- alueellisten yhteistyöverkostojen rakentaminen ja ylläpitäminen
- tutkitun tiedon soveltaminen käytäntöön
- tiedon popularisointi ja välittäminen käytäntöön
- laadukas projektihallinta

Yhteiskunnallisen palvelutoiminnan laadunhallinnan ja kehittämisen toimenpiteitä ovat mm.

Alueellisten tarpeiden tunnistaminen Alueellisten yhteistyöverkostojen rakentaminen ja ylläpitäminen	Ylläpidetään ja kehitetään seudullisia osaamisstrategioita. Toimitaan aktiivisesti maakuntakorkeakoulun seudullisissa yhteistyöelimissä. Osallistutaan aktiivisesti alueelliseen ohjelmatyöhön, erillisstrategioiden valmisteluun ja ohjelmasuunnitelmiin sekä alueellisiin työryhmiin. Huolehditaan toimivista sidosryhmäsuhteista.
Tutkitun tiedon soveltaminen käytäntöön	Vahvistetaan tutkimustiedon hyväksyttävyyttä alueellisen kehittämisen perustana. Osallistutaan alueellisten innovaatioympäristöjen kehittämiseen ja määrittämään yliopiston vahvuudet ko. toiminnassa. Käynnistetään alueellisen tutkimuksen monitieteinen tutkimusohjelma.
Tiedon popularisointi ja välittäminen käytäntöön	Tutkimusjulkaisuista laaditaan systemaattisesti määritellyille kohdeyleisölle koostetut popularisoidut tiedotteet. Yliopiston tutkimus on esillä sekä alueellisessa että kansallisessa lehdistössä. Yliopiston kirjasto taidekirjastoineen tarjoaa laadukkaita, avoimia informaatiopalveluita myös yliopiston ulkopuolisille tahoille. Yliopiston tutkimustiedon välittäjäorganisaatioiden asemaa ja tehtävää selkeytetään sekä yliopiston sisällä että suhteessa muihin toimijoihin.
Laadukas projektihallinta	Projektihallintaan järjestetään koulutusta yhteistyössä eri rahoittajaorganisaatioiden kanssa päivittäin muuttuvien hallintokäytänteiden ajantasaistamiseksi. Selvitetään mahdollisuudet projektihallintaa tukevan tietojärjestelmän käyttöönottoon. Yksikköjen projektiasiantuntemus pyritään vakinaistamaan täydentävän rahoituksen puitteissa.

## 5. Henkilöstönäkökulma osana toiminnan suunnittelua ja seurantaa

Lapin yliopiston ja opetusministeriön välisessä tulossopimuksessa 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.

Lapin yliopiston suunnittelu- ja seurantajärjestelmän henkilöstönäkökulmat lähtevät yliopiston hallituksen hyväksymästä **henkilöstöstrategiasta** ja **viestintästrategiasta** sekä Lapin yliopiston **tasa-arvosuunnitelmasta**.

### 5.1. Henkilöstövoimavaran mitoittaminen

Mitoituksen **tausta-aineistona on kota-tietokannan koulutusalaakohtaiset vertailutiedot** (perustutkintotavoitteet/opettajat, tohtoritavoitteet/opettajat, suoritettut ylemmät tutkinnot/opettajat, suoritettut tohtoritutkinnot/professorit, opetushenkilökunnan virkarakenne ja tukihenkilökunnan määrä suhteessa opetushenkilökuntaan). Vertailu tehdään 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 sisällöllisiä lähtökohtia ovat **toiminnan sisällölliset painotukset**: pohjoisuus, palvelu- ja elämysosaaminen, monialaisuus, tiede-, taide ja teknologiayhteistyö ja aikuiskoulutusosaaminen. Lähtökohtia ovat opetuksen ja tutkimuksen korkea laatu, uuden teknologian järkevä hyödyntäminen sekä ulkosuhteiden hoitaminen.

Tehtävää perustettaessa ja uudistettaessa arvioidaan uuden **osaamisen kytkeytyminen yksikön aiempaan kehittämiseen ja otetaan huomioon uudesta tehtävästä muille yksikön jäsenille aiheutuva lisätyö**.

**Tuottavuusohjelmaan liittyen vuosina 2007-2010 kaikkien avoimeksi tulevien virkojen tarpeellisuus ja suuntautuminen arvioidaan ennen niiden auki julistamista.**

**Osana yksiköiden tulossopimuksia ylläpidetään ajantasaiset henkilöstösuunnitelmat.**

### 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 tulossopimukseen ja niiden toteutumista seurataan osana henkilöstötilinpäätöstä.

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

### 5.3. Työyhteisön kehittäminen

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

**Työtyytyväisyyskyselyn** tulosten pohjalta yksiköille on sovittu tulosneuvotteluiden yhteydessä niiden työtyytyväisyyttä edistäviä toimenpiteitä, joiden vaikutuksia seurataan kyselyn tulosten perusteella kurkistusneuvottelujen yhteydessä. Tilanteen etenemisestä raportoidaan yliopiston hallitukselle osana yliopiston henkilöstötilinpäätöstä.

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. Rakenteellinen kehittäminen

Lapin yliopiston hallitus on hyväksynyt yliopiston rakenteellisen kehittämisen ohjelman vuoteen 2011. Se sisältää sekä yliopiston tuottavuutta lisääviä toimenpiteitä että rakenteellisen kehittämisen hankkeita.

Rakenteellisen kehittämisen ohjelman mukaan Lapin yliopisto:

- profiloituu vahvana pohjoisen ja arktisen osaajana koulutusvastuidensa puitteissa;
- kehittää yhteistyötään Lapin ammattikorkeakoulujen kanssa ja vahvistaa oppiaine-, laitos- ja yliopistotasosta yhteistyötään muihin yliopistoihin peruskoulutuksessa (verkotot, maisteriohjelmat), tutkijakoulutuksessa (tutkijakoulut) ja tutkimuksessa (huippuyksiköiden rakentaminen, kansainvälinen tutkimusyhteistyö, sektoritutkimuslaitokset);
- hankkii aktiivisesti täydentävää tutkimusrahoitusta;
- pitää koulutusalaakohtaiset valmistumisaikojen mediaanit jatkossakin alle koulutusalojen keskimääräisen tason;
- huolehtii siitä, että henkilökunnan osaaminen vastaa työn vaatimuksia;
- järjestää esimiehille koulutusta ja seuraa henkilöstön työhyvinvointia;
- varautuu eläköitymiseen ja kouluttaa palveluiden ulkoistumisen myötä vapautuvaa henkilöstöä perustehtävistä suoriutumisen kannalta tärkeisiin tukitehtäviin;
- yksinkertaistaa hankinta- ja materiaalihallinnon prosessejaan ja kehittää toimitilapalveluitaan;
- luo valmiuksia sähköiseen asiointiin;
- organisoii tukipalvelunsa tarkoituksenmukaisiin, nykyistä laajempiin kokonaisuuksiin ja selvittää mahdollisuudet tarkoituksenmukaiseen palveluiden yhtiöittämiseen;
- keventää hallinto-organisaatiotaan;
- luo projektihallinnan osaamiskeskuksen ja uudistaa kehittämis- ja hallintopalveluyksikön sisäistä työnjakoa;
- toteuttaa Lapin yliopiston ja Vaasan yliopiston kansainvälisten tukipalveluiden vertaisarvioinnin; ja
- selvittää Venäjä-keskuksen ja Finnbarents- yksikön ja UArcticin ja yliopiston välisen suhteen sekä Meri-Lappi instituutin aseman

Rakenteellisen kehittämisen ohjelmassa yliopisto esitti seitsemän kehittämishanketta, jotka toteutetaan huolimatta siitä, että opetusministeriö osoitti erillisrahoituksen vain Oulun yliopiston kanssa tehtävään yhteistyöhön (sisältäen saamelais- näkökulman) ja Lapin korkeakoulu yhteisön kehittämiseen.

### Opettajankoulutuksen rakenteellinen kehittäminen

Tavoitteena on vastata pohjoisille alueille tyypillisten haja-asutusalueiden, pienten koulujen haasteisiin. Uusilla suuntautumismuutoksilla, joita ovat **inklusiivinen kasvatustieteiden tiedekunta lisää opettajien monialaisuutta ja edistää heidän taitojaan toimia myös koulujen toimialaa laajemmassa yhteiskunnallisessa ympäristössä (sosiaalinen hyvinvointi, alueellinen kehittäminen).**

Keskeinen tavoite on inklusiivisen kasvatuksen kehittäminen. Tällä pyritään siihen, että luokanopettajalle annetaan valmiudet ottaa myös moniongelmaiset oppilaat osaksi normaalia luokkatilannetta. Käytännössä tämä tarkoittaa koko koulutusjärjestelmän rakenteellista uudistusta, koska sen myötä vähenee erityisten erityisopettajien tarve. Osana Lapin yliopiston opettajankoulutuksen rakenteellisen kehittämisen hanketta yliopistossa käynnistyy inklusiivisen kasvatuksen maisteriohjelma syksyllä 2008.

Hankkeen avulla pyritään vastaamaan myös reuna-alueiden kaksoisopettajapätevyyden tarpeisiin. Opiskelijoille tarjotaan mahdollisuus suorittaa luokanopettajapätevyyden ohella myös

aineenopettajapätevyys, mikä lisää opiskelijoiden työllistyvyyttä ja varmistaa pätevien opettajien saatavuutta pieniin kuntiin ja pieniin kouluihin. Tavoitteena on, että yhteistyösopimuksiin perustuen Lapin yliopisto voi tarjota vuosittain 2-3 aineenopettajakoulutuksen aineryhmää.

### **Kauppätieteellinen koulutus/liiketoimintaosaamisen varmistaminen**

Lapin yliopisto etsii yhteistyökumppanin, joka sitoutuu järjestämään kauppätieteellisen alan maisteritutkintoon johtavan koulutuksen Lapissa.

Koulutuksen järjestämisen reunaehdot ovat:

- turvata nykyisen kauppätieteellisen tutkintokoulutuksen volyymin (25 maisterin tutkintoa/vuosi)
- varmistaa Lapin yliopistossa sisällä olevien kauppätieteen alan opiskelijoiden oikeusturvan
- varmistaa Lapin yliopiston tiedekuntien edellyttämän liiketoimintaosaamisen koulutuksen
- huolehtia opintojen etenemisen kannalta riittävästä opintoneuvonnasta ja ohjauksesta
- huolehtia Lapin yliopistossa olevan kauppätieteellisen osaamisresurssin hyödyntämisestä ja henkilöstön asemasta muutoksessa
- varmistaa koulutuksen alueellinen ja yhteiskunnallinen vaikuttavuus ottaen huomioon Lapin palvelu- ja elämysteollisuuden tarpeet
- kehittää koulutusta pitäen lähtökohtana opetusministeriön selvitysmiesten ehdotukset tavoitteena monitieteiset maisteriohjelmat, joissa kauppätieteen alan yhteistyöyksikkö tuottaa kauppätieteen tutkinnot ja Lapin yliopisto yhteiskuntatieteen ja taideteollisen alan tutkinnot.

Samassa yhteydessä rakennetaan toimintamalli, jonka avulla varmistetaan Lapin yliopistolle kompensatio kauppätieteen tutkintotavoitteen siirtymisestä Oulun yliopistolle. Tavoitteena on rakentaa monitieteiset substanssipainotteiset liiketoimintaosaamisen maisteriohjelmat yhteiskuntatieteelliselle koulutusalueelle (matkailun liiketoimintaosaaminen) ja taideteollisella alalla (audiovisuaalinen markkinointi). Pysyvä kompensatio edellyttää yhteiskuntatieteen alan perustutkintotavoitteen nousua 10:lla ja taideteollisen alan tutkintotavoitteen kasvua 15:llä vuodesta 2008 lähtien.

### **Pohjois-Suomen yhteiskuntatieteellisen tutkimuksen ja koulutuksen profilointi**

Yhteiskuntatieteen alan profiloinnin avulla pyritään aiempaa tehokkaammin vastaamaan tutkimuksen ja koulutuksen keinoin yhteiskunnan rakenteissa tapahtuviin muutoksiin sekä alueellisella (Lappi, Pohjois-Suomi, Barentsin alue), kansallisella että laajemmin kansainvälisellä tasolla. Tavoitteena on huomioida myös Oulun seudun tarpeet yhteiskuntatieteelliselle osaamiselle ja myös alueen tarjoamat yhteistyömahdollisuudet mm. teknologian, lääketieteen ja sosiaalisen hyvinvoinnin rajapinnoille. Yhteiskuntatieteellisen yliopistotutkimuksen ja koulutuksen keskeisiä rakenteellisia yhteistyöalueita ovat hyvinvointitieteet, politiikkatieteet ja soveltavan informaatioteknologian sovellukset. Edellä mainittuihin sisältöalueisiin luodaan temaattisia maisteriohjelmaa, tutkijakoulutusyhteistyötä sekä tutkimusryhmiä.

Yhteiskuntatieteiden tiedekunnan sisäisenä tavoitteena on voimavarojen suuntaaminen alemman kandidaattitason koulutuksesta tutkimukseen ja tutkijakoulutukseen. Tavoitteiden toteuttamiseksi tiedekunta lopettaa sisäisen laitosjakonsa, organisoituu temaattisiin koulutuspooleihin, käynnistää oman tutkijakoulun ja lisää alan yhteistä opetusta.

Tutkimustoiminnassa vahvistetaan alueellista, kansallista ja kansainvälistä verkostoitumista.

## Lapin korkeakoulu yhteisön kehittäminen

Lapin korkeakoulu yhteisö rakentuu vahvalle maakuntakorkeakoulu yhteistyölle. Yhteistyötä laajennetaan myös kampuksilla tapahtuvaan koulutukseen, tutkimukseen ja kehittämistoimintaan. Tavoitteena on poistaa päällekkäisyydet ja suunnata korkeakoulujen voimavaroja strategisesti tärkeille painoalueille.

Tukipalveluyhteistyössä luodaan rakenteet kansainvälisen toiminnan, kirjastopalveluiden, opiskelupalveluiden, opetuksen kehittämisen ja virtuaaliopetuksen, tietotohallinnon, henkilöstökoulutuksen, rekrytointipalveluiden, viestintä- ja markkinointitehtävien, julkaisujen taittopalveluiden, yrittäjyyden edistämisen, alueellisen projektihallinnan ja yhteisen t&k-toiminnan kehittämiseksi.

Korkeakoulut lisäävät edelleen toimitilojensa (erityisesti erityislaboratoriot) yhteiskäyttöisyyttä ja tavoitteena on, että yhteistyökumppanit ovat jatkossa mukana myös toistensa hallintoelimissä. Toimitilojen osalta selvitetään mahdollisuuksia yhteisen palvelutalon rakentamiseen Rantavitikan kampusalueelle.

## Lapin ja Oulun yliopistojen yhteistyön kehittäminen

Yhteistyön tavoitteena on yliopistojen yhteistyötä systematisoimalla lisätä yliopistojen toiminnan yhteiskunnallista vaikuttavuutta. Hanke määrittää lähtökohtia yliopistojen temaattiselle yhteistyölle.

Keskeisiä toimenpiteitä ovat:

- pysyvän strategiaryhmän asettaminen (rehtoraatit, alueiden edustajat) ohjaamaan ja seuraamaan yhteistyön etenemistä;
- yhteisen tutkimusstrategian valmistelu;
- yhteisen verkostoperiaatteella toimivan tutkijakoulutuksen tukiorganisaation muodostaminen;
- yhteisten kansallisten ja kansainvälisten tutkijakoulujen valmistelu;
- yhteisen huippututkimusyksikön rakentaminen;
- yhteisten maisteriohjelmien käynnistäminen (organisaatioiden tietoturva, MeTaL)
- Pohjoisen Cross Border- yliopiston käynnistäminen
- yhteistyö aineenopettajakoulutuksen toteuttamisessa
- Meri-Lappi Instituutin aseman selkeyttäminen

## Lapin yliopiston ja saamelaisalueen koulutuskeskuksen yhteistyörakenteiden kehittäminen

Lapin yliopisto ja Saamelaisalueen koulutuskeskus tiivistävät yhteistyörakenteitaan. Lapin yliopisto tukee oppilaitoksen tavoitetta tarjota saamelaisalueella yliopistotasosta opetusta, harjoittaa tutkimusta ja kehittää saamenkielellä tarjotun virtuaaliopetuksen kansainvälisenä kehitys- ja jakeluyksikkönä.

Hanke koostuu seuraavista osa-alueista:

1. Saamelaiskäsityön ja -muotoilun alempaan yliopistotutkintoon johtavan koulutusohjelman suunnittelu ja käynnistäminen;
2. Virtuaaliopetuksen teknisen- ja pedagogisen tuen järjestäminen sekä saamelaiskysymyksiin liittyvän saamenkielisen yliopistotasaisen verkkomateriaalin tuottaminen;

3. Lapin yliopiston sisäisen tuen organisointi saamelaisten ja siitä kiinnostuneiden perus- ja jatko-opiskelijoiden suuntautumiselle saamelaistutkimukseen ;
4. Saamelaisyhteisön kulttuuriseen perustaan, poronhoitoon, liittyvän tutkimustoiminnan vahvistaminen, tutkimustulosten levittäminen ja poronhoitoon kulttuurisena, yhteiskunnallisena, kielellisenä ja taideteollisena ilmiönä liittyvän koulutuskokonaisuuden suunnittelu ja käynnistäminen;
5. Arktiset alkuperäiskansat ja kestävä matkailu- teeman tutkimus-, ja kehitystoiminnan vahvistaminen ja siihen liittyvän koulutuskokonaisuuden suunnittelu.

### **Oikeustieteen alan verkostoituvan koulutusmallin ja sen toteutukseen liittyvien yhteistyörakenteiden kehittäminen**

Yliopiston tavoitteena on lisätä oikeustieteen alan koulutuksen vaikuttavuutta Pohjois- ja Itä-Suomessa Lapin yliopiston kampusalueen ulkopuolella.

Oikeustieteiden tiedekunta rakentaa koulutusverkoston, joka tarjoaa Pohjois- ja Itä-Suomen yliopistoille, ammattikorkeakouluille ja toisen asteen oppilaitoksille niiden tarpeita vastaavaa räätälöityä oikeustieteen alan koulutusta. Verkoston toimintamallin kehittämisessä hyödynnetään Lapin maakuntakorkeakoulun ja toteutetun oikeusnotaarikoulutuksen hyviä käytänteitä. Verkostorakennetta voidaan hyödyntää jatkossa myös laajemmin ammatillisessa täydennyskoulutuksessa ja avoimen yliopisto-opetuksen tarjonnassa alueilla, joilla oikeustieteen alan koulutusta ei ole järjestelmällisesti tarjolla.