



KANSALLINEN
KOULUTUKSEN
ARVIOINTIKESKUS

LAPIN YLIOPISTON AUDITOINTI 2016

Kaarlo Hildén
Mikko Mononen
Marjo Nykänen
Leenamaija Otala
Petri Räsänen
Touko Apajalahti
Sirpa Moitus

Julkaisut 7:2016

LAPIN YLIOPISTON AUDITOINTI 2016

Kaarlo Hildén
Mikko Mononen
Marjo Nykänen
Leenamaija Ojala
Petri Räsänen
Touko Apajalahti
Sirpa Moitus



Kansallinen koulutuksen arviointikeskus
Julkaisut 7:2016

JULKAISIJA Kansallinen koulutuksen arviointikeskus

KANSI JA ULKOASU Juha Juvonen (org.) & Sirpa Ropponen (edit)
TAITTO Juvenes Print

ISBN 978-952-206-325-0 (nid.)

ISBN 978-952-206-326-7 (pdf.)

ISSN 2342-4176 (painettu)

ISSN 2342-4184 (verkkojulkaisu)

ISSN-L 2342-4176

PAINATUS Juvenes Print – Suomen Yliopistopaino Oy, Tampere

© Kansallinen koulutuksen arviointikeskus

Tiivistelmä

Julkaisija

Kansallinen koulutuksen arviointikeskus

Julkaisun nimi

Lapin yliopiston auditointi 2016

Tekijät

Kaarlo Hildén, Mikko Mononen, Marjo Nykänen, Leenamajja Ojala, Petri Räsänen, Touko Apajalahti, Sirpa Moitus

Kansallinen koulutuksen arviointikeskus on toteuttanut Lapin yliopiston auditoinnin ja antanut korkeakoululle laatuleiman, joka on voimassa kuusi vuotta 29.2.2016 alkaen. Lapin yliopiston laatujärjestelmä täyttää korkeakoulujen laadunhallinnalle asetetut kansalliset kriteerit ja vastaa eurooppalaisia korkeakoulujen laadunhallinnan periaatteita ja suosituksia.

Auditoinnin kohteena oli Lapin yliopiston laatujärjestelmä, jonka korkeakoulu on kehittänyt omista lähtökohdistaan ja tavoitteidensa mukaisesti. Yliopiston valitsema valinnainen auditointikohde oli *osaamisen suuntaamisen toimintamalli*.

Laatujärjestelmän keskeisinä vahvuuksina pidetään:

- Laatujärjestelmä palvelee strategisen suunnittelun, johtamisen ja toiminnanohjauksen tarpeita. Vahvuuksina korostuvat laatujärjestelmän tuottaman tiedon hyödyntäminen strategiatyössä sekä toimeenpanosuunnitelma, joka vahvistaa laadunhallinnan ja toiminnanohjauksen yhteyttä.
- Toimintakulttuuri tukee uusien laadunhallinnan menettelytapojen luomista kokeilujen ja pilottien kautta, josta hyviä esimerkkejä ovat osaamisen suuntaamisen toimintamalli ja kulttuurilähtöinen palvelumuotoilu -tohtoriohjelma
- Opiskelijoiden osallistuminen on kokonaisuutena yksi yliopiston laatujärjestelmän vahvuus. Opiskelijoilla on edustus kaikissa keskeisissä toimielimissä, minkä lisäksi aktiivista vuoropuhelua edistetään muun muassa oppiainekahveilla, tiedekunta- ja yliopistotasoisissa kehittämisryhmissä ja ainejärjestöjen kanssa tehtävän yhteistyön kautta

Lapin yliopistolle esitetään muun muassa seuraavia kehittämissuosituksia:

- Auditointiryhmä suosittelee sellaisten rakenteiden luomista, jotka edistävät yksiköiden välistä sekä yliopisto- ja tiedekuntatason välistä dialogia. Tunnistettuihin hyviin käytäntöihin pohjautuvien yhteisten tiedekunta- ja yksikkötason laadunhallinnan ohjeiden laatiminen tukisi laatuksittuurin vahvistumista sekä lisäksi laatu järjestelmän yhdenmukaisuutta ja vaikuttavuutta.
- Laatu järjestelmän kehittämismenettelyjen tarkoituksen mukaisuus tulisi varmistaa ja menettelyt kuvata laatu käsikirjassa. Laatu järjestelmän keskeiset kehittämistoimenpiteet olisi myös hyvä dokumentoida, jotta vältettäisiin epäjatkuvuus kehittämistyössä esimerkiksi vastuuhenkilöiden vaihtuessa.
- Auditointiryhmä suosittelee YVV-toiminnan tavoitteiden ja indikaattoreiden selkeyttämistä sekä YVV- kehittämissryhmän roolin terävöittämistä ja sen toiminnan systematisoimista.

Avainsanat

Arviointi, auditointi, korkeakoulut, laadunhallinta, laatu, laatu järjestelmä, yliopisto

Sammandrag

Utgivare

Nationella centret för utbildningsutvärdering

Publikation

Lapin yliopiston auditointi 2016 (Auditering av Lapplands universitet 2016)

Författare

Kaarlo Hildén, Mikko Mononen, Marjo Nykänen, Leenamajja Ojala, Petri Räsänen, Touko Apajalahti, Sirpa Moitus

Nationella centret för utbildningsutvärdering har genomfört en auditering av Lapplands universitet och har beviljat högskolan en kvalitetsstämpel som gäller i sex år från och med den 29 februari 2016. Lapplands universitets kvalitetssystem uppfyller de nationella kriterier för kvalitetshandling som fastställts för högskolor och motsvarar de europeiska principerna för och rekommendationerna om högskolornas kvalitetshandling.

Föremål för auditeringen var Lapplands universitets kvalitetssystem som högskolan tagit fram utifrån sina egna utgångspunkter och mål. Auditeringsobjektet som högskolan kunde välja fritt var kvalitetshandling av *handlingsmodellen för kompetensinriktning*.

Kvalitetssystemets viktigaste styrkor är:

- Kvalitetssystemet tjänar behoven inom strategisk planering, ledning och verksamhetsstyrning. Särskilda styrkor är att man i strategiarbetet utnyttjar den information som kvalitetssystemet genererar samt att man har en verkställighetsplan som stärker bandet mellan kvalitetshandling och verksamhetsstyrning.
- Verksamhetskulturen stöder skapandet av nya metoder för kvalitetshandling genom försök och pilotprojekt. Bra exempel på detta är handlingsmodellen för kompetensinriktning och doktorsprogrammet för kulturorienterad tjänstedesign.
- Studerandenas delaktighet är som helhet en av styrkorna i universitetets kvalitetssystem. Studerandena är representerade i alla centrala organ, och en aktiv dialog främjas dessutom genom bland annat ämnesspecifika kaffestunder, utvecklingsgrupper på fakultets- och universitetsnivå samt samarbete med ämnesföreningar.

Bland annat följande rekommendationer framläggs för Lapplands universitet:

- Auditeringsgruppen rekommenderar skapande av sådana strukturer som främjar dialogen mellan enheterna och mellan universitetet och de enskilda fakulteterna. Genom att utifrån identifierad bästa praxis utarbeta gemensamma anvisningar för kvalitetshanderingen på fakulteterna och enheterna kan man främja stärkandet av en enhetlig kvalitetskultur och göra kvalitetssystemet mer enhetligt och effektivt.
- Ändamålsenligheten av metoderna för utveckling av kvalitetssystemet bör säkerställas och metoderna beskrivas i kvalitetshandboken. De centrala utvecklingsåtgärderna i kvalitetssystemet bör också dokumenteras för att undvika diskontinuitet i utvecklingsarbetet till exempel om ansvarspersonerna byts.
- Auditeringsgruppen rekommenderar att målen och indikatorerna för samhällelig samverkan ska förtydligas och att utvecklingsgruppen för samhällelig samverkan ska få en tydligare roll och en mer systematisk verksamhet.

Nyckelord

Auditering, högskolor, kvalitet, kvalitetshandtering, kvalitetssystem, universitet, utvärdering

Abstract

Published by

Finnish Education Evaluation Centre

Name of Publication

Lapin yliopiston auditointi 2016 (Audit of University of Lapland 2016)

Authors

Kaarlo Hildén, Mikko Mononen, Marjo Nykänen, Leenamajja Ojala, Petri Räsänen, Touko Apajalahti, Sirpa Moitus

The Finnish Education Evaluation Centre has conducted an audit of the University of Lapland and has awarded the university a quality label that is valid for six years from 29 February 2016. The quality management system of University of Lapland fulfils the national criteria set for the quality management of higher education institutions, and corresponds to the European quality assurance principles and recommendations for higher education institutions.

The object of the audit was the quality management system that the university has developed based on its own needs and goals. The freely selected audit target chosen by the university was the *expertise allocation model*.

The following were regarded as key strengths of the quality management system:

- The quality system serves the needs of strategic planning, management and operations management. The use of information produced by the quality system in the strategy work, and the existence of an action plan that strengthens the link between quality management and operation management are emphasised as strengths.
- There is a culture that supports the creation of new quality management procedures through experiments and pilot programmes. Good examples are the expertise allocation model and the doctoral programme in culture-centred service design.
- Student participation as a whole is a strength of the quality system. Students are represented in all important organs. In addition, active dialogue is promoted through so-called “subject coffee meetings”, faculty- and university-level working groups, and through cooperation with subject-based student organisations.

Among others, the following recommendations were given to University of Lapland:

- The audit team recommends that the university creates structures that advance dialogue between units, and between the university and the faculties. Creation of common quality management guidelines for the faculty and unit level, based on identified good practice, would strengthen the quality culture and enhance the uniformity and effectiveness of the quality system.
- The university should ensure the appropriateness of the methods that it uses to develop the quality system and the procedures should be described in the quality manual. It would be also desirable to document the essential development measures of the system in order to avoid discontinuities, for example in a case of changes of responsibilities and roles.
- The audit team recommends that the university further defines the aims and indicators for societal impact, and clarifies and systematises the role of the societal impact development group.

Keywords

Audit, evaluation, higher education institutions, quality, quality management, quality system, university

Sisältö

Tiivistelmä	3
Sammandrag.....	5
Abstract.....	7
1 Auditoinnin kohteet ja toteutus	11
1.1 Auditoinnin kohteet.....	11
1.2 Auditoinnin toteutus.....	12
2 Lapin yliopiston organisaatio	15
3 Korkeakoulun laatupolitiikka	19
3.1 Laatujärjestelmän peruseriaatteen, tavoitteet ja vastuut	19
3.2 Laatupolitiikasta viestiminen.....	22
3.3 Laatupolitiikan kytkeä korkeakoulun kokonaisstrategiaan.....	23
4 Laatujärjestelmän kytkeytyminen strategiseen johtamiseen	25
4.1 Laatujärjestelmän tuottama tieto ja sen hyödyntäminen strategisessä johtamisessa	25
4.2 Laatujärjestelmän toimivuus organisaation eri tasoilla ja yksiköissä.....	27
4.3 Korkeakoulun laatukulttuuri	28
5 Laatujärjestelmän kehittäminen.....	29
5.1 Laatujärjestelmän kehittämismenettelyt.....	29
5.2 Edellisen auditoinnin jälkeinen kehittäminen.....	30
6 Korkeakoulun perustehtävien laadunhallinta	33
6.1 Tutkintotavoitteinen koulutus	33
6.2 Tutkintotavoitteisen koulutuksen näytöt	39
6.2.1 Sosiaalityö	39
6.2.2 Kulttuurilähtöinen palvelumuotoilu –tohtoriohjelma.....	42
6.2.3 Mediakasvatus.....	44

6.3	Tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoiminta sekä taiteellinen toiminta	48
6.4	Yhteiskunnallinen vaikuttavuus ja aluekehitystyö.....	53
7	Osaamisen suuntaamisen toimintamalli	57
8	Laatujärjestelmän kokonaisuus.....	61
8.1	Laatujärjestelmän kattavuus ja vaikuttavuus.....	61
8.2	Laatukulttuuri.....	62
8.3	Laatujärjestelmän kokonaisuus	63
9	Johtopäätökset.....	65
9.1	Laatujärjestelmän vahvuudet ja hyvät käytänteet	65
9.2	Kehittämissuosituksset.....	66
9.3	Auditointiryhmän kokonaisarvio	67
9.4	Korkeakoulujen arviointijaoston päätös.....	67
	Liitteet.....	68
	Liite 1. Auditoinnissa käytettävät kriteerit.....	68
	Liite 2. Auditointiprosessin vaiheet ja aikataulu.....	74
	Liite 3. Auditointivierailun ohjelma.....	75

Auditoinnin kohteet ja toteutus

1.1 Auditoinnin kohteet

Auditoinnin kohteena on Lapin yliopiston laatujärjestelmä, jonka yliopisto on kehittänyt omista lähtökohdistaan ja tavoitteidensa mukaisesti. Arviointi kohdistuu niihin menettelytapoihin ja prosesseihin, joilla yliopisto ohjaa ja kehittää toimintansa laatua. Kehittävän arvioinnin periaatteen mukaisesti auditoinnissa ei oteta kantaa yliopiston päämääriin eikä toiminnan sisältöön tai tuloksiin sinänsä.

Auditoinnissa arvioidaan, täyttääkö yliopiston laatujärjestelmä liitteessä 1 määritellyt kansalliset kriteerit ja vastaako se eurooppalaisia korkeakoulujen laadunhallinnan periaatteita ja suosituksia. Arvioinnissa selvitetään, miten hyvin laatujärjestelmä vastaa strategisen johtamisen ja toiminnanohjauksen tarpeisiin sekä sitä, miten kattavaa ja vaikuttavaa yliopiston perustehtävien laadunhallinta on. Lisäksi tarkastellaan yliopiston laatu politiikkaa, laatujärjestelmän kehittämistä ja sitä, miten hyvin toimivan ja dynaamisen kokonaisuuden järjestelmä muodostaa.

Yliopisto on valinnut vapaavalintaiseksi auditointikohteeksi osaamisen suuntaamisen toimintamallin, jonka laadunhallintaa se haluaa erityisesti kehittää. Tutkintotavoitteisen koulutuksen näytöiksi yliopisto on valinnut kandidaatin ja maisterin tutkintoihin johtavan sosiaalityön koulutuksen ja kulttuurilähtöinen palvelumuotoilu -tohtoriohjelman. Auditointiryhmä valitsi kolmanneksi näytöksi mediakasvatuksen kandidaatin ja maisterin tutkintoihin johtavan kokonaisuuden.

Lapin yliopiston auditointikohteet:

1. Yliopiston laatu politiikka
2. Laatu järjestelmän kytkeytyminen strategiseen johtamiseen
3. Laatu järjestelmän kehittäminen
4. Yliopiston perustehtävien laadunhallinta
 - a. Tutkintotavoitteinen koulutus¹
 - b. Tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoiminta sekä taiteellinen toiminta
 - c. Yhteiskunnallinen vaikuttavuus²
 - d. Valinnainen auditointikohde: Osaamisen suuntaamisen toimintamalli
5. Tutkintotavoitteisen koulutuksen näytöt:
 - Sosiaalityö
 - Kulttuurilähtöinen palvelumuotoilu -tohtoriohjelma
 - Mediakasvatus
6. Laatu järjestelmän kokonaisuus.

Auditoinnissa käytetään kriteeristöä, joka on skaalattu neljä eri kehitysvaihetta sisältävälle asteikolle. Kriteeristö sisältää puuttuvan, alkavan, kehittyvän ja edistyneen laadunhallinnan luonnehdinnat auditointikohteista. Kaikkien auditointikohteiden kehitysvaihe määritellään erikseen. Valinnaista auditointikohdetta ei oteta huomioon auditoinnin läpäisyä arvioitaessa.

1.2 Auditoinnin toteutus

Auditointi perustuu Lapin yliopiston toimittamaan aineistoon ja itsearviointiraporttiin sekä auditointiryhmän vierailuun yliopistossa 24.–26.11.2015. Auditointiryhmällä oli myös pääsy yliopiston laadunhallinnan kannalta keskeisiin sähköisiin aineistoihin. Auditointiprosessin keskeiset vaiheet ja aikataulu löytyvät raportin liitteestä 2.

Yliopisto valitsi, että auditointi toteutetaan kansallisen auditointiryhmän toimesta suomen kielellä. Ennen auditointiryhmän nimeämistä yliopistolla oli mahdollisuus kommentoida ryhmän kokoonpanoa erityisesti mahdollisesta esteellisyyssnäkökulmasta. Auditointiryhmässä toimivat:

osastodekaani **Kaarlo Hildén**, Taideyliopisto (puheenjohtaja)
laatu- ja palvelujohtaja **Marjo Nykänen**, Mikkelin ammattikorkeakoulu (varapuheenjohtaja)
opiskelija **Mikko Mononen**, Turun yliopisto
dosentti, yliopettaja **Leenamajja Ojala**, Aalto-yliopisto/Metropolia Ammattikorkeakoulu
innovaatio- ja tulevaisuusjohtaja **Petri Räsänen**, Pirkanmaan liitto.

¹ Sisältää ensimmäisen, toisen ja kolmannen syklin koulutuksen. Ensimmäisen syklin tutkintoihin kuuluvat alemmat korkeakoulututkinnot ja toisen syklin tutkintoihin ylemmät korkeakoulututkinnot. Kolmannen syklin tutkintoja ovat jatkotutkintoina suoritettavat lisensiaati- ja tohtorintutkinnot.

² Sisältää yhteiskuntavastuun, täydennyskoulutuksen, avoimen yliopisto-opetuksen sekä maksupalvelukoulutuksen.

Auditoinnin projektipäällikköinä toimivat arviointineuvos **Sirpa Moitus** ja arviointiasiantuntija **Touko Apjalahti** Kansallisesta koulutuksen arviointikeskuksesta.

Auditointivierailu toteutettiin kolmepäiväisenä. Vierailun tavoitteena oli todentaa ja täydentää auditointiaineiston perusteella tehtyjä havaintoja yliopiston laatujärjestelmästä. Vierailun ohjelma on raportin liitteenä 3.

Auditointiryhmä laati arvioinnin aikana kertyneen aineiston ja siitä tehdyn analyysin pohjalta tämän raportin. Raportti tuotettiin yhdessä siten, että kaikkien ryhmän jäsenten asiantuntemusta hyödynnettiin raportin laatimisessa. Yliopisto on tarkistanut raportin asiatietojen osalta ennen sen julkaisemista.

Lapin yliopiston organisaatio

Vuonna 1979 perustettu Lapin yliopisto on monialainen tiede- ja taideyliopisto. Yliopiston organisaatiokaavio on kuvassa 1. Yliopiston ylin päättävä elin on hallitus. Hallituksessa on 11 jäsentä, joista kaksi edustaa professoreita, kaksi muita opettajia, tutkijoita ja muuta henkilöstöä sekä kaksi opiskelijoita. Hallituksen jäsenistä viisi on yliopiston ulkopuolisia jäseniä. Hallitus valitaan kolmeksi vuodeksi, kuitenkin opiskelijajäsenet vuodeksi kerrallaan. Yliopistoa johtaa rehtori. Lisäksi yliopistolla on kolme vararehtoria. Rehtori ja vararehtorit valitaan enintään viideksi vuodeksi.

Lapin yliopiston yliopistokollegioon kuuluu 24 jäsentä, jotka edustavat professoreita, muita opettajia, tutkijoita ja muuta henkilöstöä sekä opiskelijoita. Yliopistokollegion tehtävänä on muun muassa päättää hallituksen jäsenmäärästä sekä hallituksen ja jäsenten toimikauden pituudesta, valita ulkopuoliset jäsenet yliopiston hallitukseen ja vahvistaa yliopistoyhteisön ryhmien valitsemien hallituksen jäsenten valinta.

Tieteellistä tutkimusta ja taiteellista toimintaa sekä niihin perustuvaa ylintä opetusta ja yhteiskunnallista vuorovaikutusta varten yliopistossa on neljä tiedekuntaa:

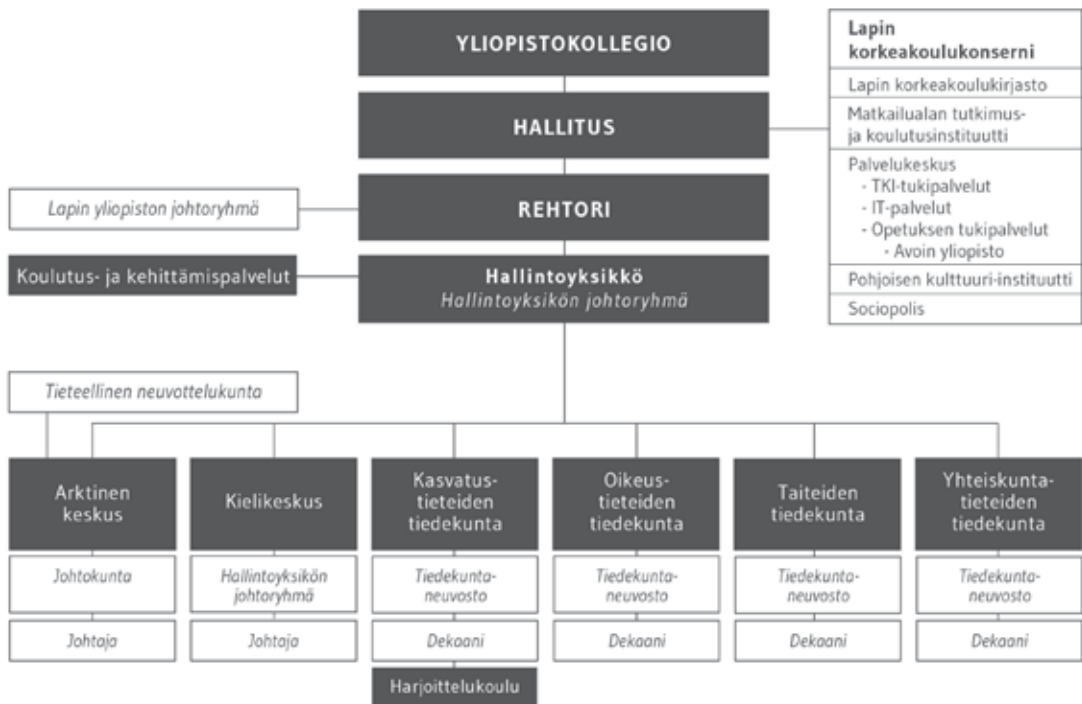
- Kasvatustieteiden tiedekunta
- Oikeustieteiden tiedekunta
- Taiteiden tiedekunta
- Yhteiskuntatieteiden tiedekunta.

Muut laitokset ja yksiköt:

- Arktinen keskus
- Avoin yliopisto
- Kielikeskus
- Koulutus- ja kehittämisspalvelut
- Hallintoyksikkö.

Lapin yliopiston ja Lapin ammattikorkeakoulun muodostaman korkeakoulukonsernin yhteiset yksiköt:

- Matkailualan tutkimus- ja koulutusinstituutti (Lapin yliopiston matkailututkimuksen, Lapin ammattikorkeakoulun matkailu-, ravitsemis- ja talousalan sekä Lapin matkailuopiston muodostama yhteinen instituutti)
- Lapin korkeakoulukirjasto
- Palvelukeskus: TKI-tukipalvelut, IT-palvelut, Opetuksen tukipalvelut.



KUVA 1. Lapin yliopiston organisaatio

Opiskelijoiden ja henkilöstön määrä

Vuonna 2014 Lapin yliopistossa opiskeli 4002 perustutkinto-opiskelijaa ja 346 jatkotutkinto-opiskelijaa. Aikuiskoulutukseen osallistui yhteensä 4715 henkilöä. Samana vuonna yliopistolla työskenteli 569 henkilöä. Lukumäärät on kuvattu tarkemmin taulukossa 1.

TAULUKKO 1. Lapin yliopiston opiskelijoiden, tutkinnon suorittaneiden ja henkilöstön määrä.
Lähde: opetushallinnon tilastopalvelu Vipunen.

Opiskelijat vuonna 2014 (FTE-laskennan mukaan)	3 132
kandidaatin tutkinto	2 352
maisterin tutkinto	618
lisensiaatin tutkinto	37
tohtorin tutkinto	125
Tutkinnon suorittaneet (vuosien 2012–2014 keskiarvo)	998
kandidaatin tutkinto	484
maisterin tutkinto	481
lisensiaatin tutkinto	5
tohtorin tutkinto	28
Henkilöstö vuonna 2014 (henkilötyövuosia)	569
Opetus- ja tutkimushenkilöstö	296
Muu henkilöstö	273

Korkeakoulun laatupolitiikka

Lapin yliopiston laatupolitiikka kytkeytyy selkeästi yliopiston kokonaisstrategiaan. Laatupolitiikan ja toiminnanohjaukseen integroidun laatujärjestelmän peruseriaatteen ja tavoitteet on selkeästi määritelty. Laadunhallinnan vastuunjako yliopistotasolla on selkeä, mutta vastuut tiedekuntien, yksiköiden ja toimintojen tasolla kaipaavat vielä selkiyttämistä. Laadunhallinnan viestinnässä otetaan huomioon sisäisten ja osin myös ulkoisten sidosryhmien tiedontarpeet. Kehittämistarvetta on vielä esimerkiksi alumnien tiedonsaannissa.

*Lapin yliopiston laatupolitiikka on **kehittyvässä** vaiheessa.*

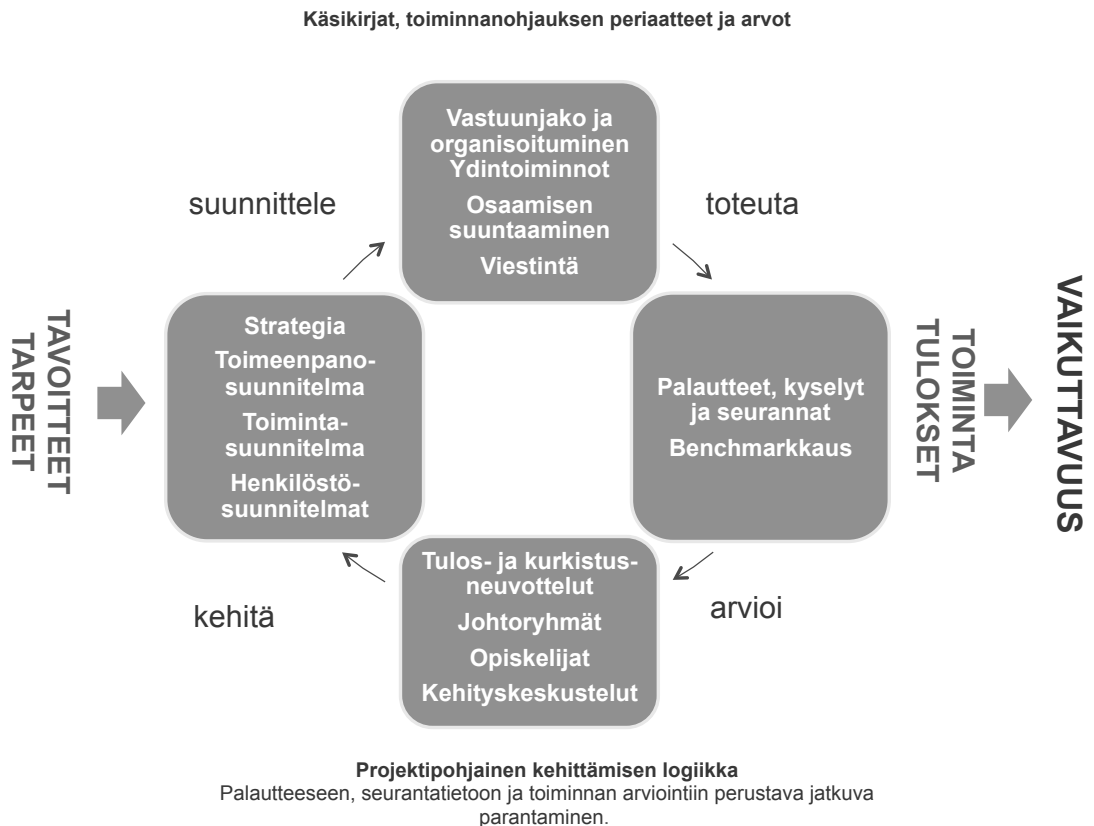
3.1 Laatujärjestelmän peruseriaatteen, tavoitteet ja vastuut

Lapin yliopiston strategia 2025 ohjaa yliopiston johtamista ja toimintaa. Yliopisto on rakentanut laatujärjestelmänsä oman toimintansa kehittämisen näkökulmasta ja järjestelmä on integroitu toiminnanohjaukseen. Yliopiston määritelmän mukaan laadulla tarkoitetaan tarkoituksenmukaisten menettelytapojen, prosessien ja järjestelmien noudattamista siten, että niistä on näyttää ja yliopisto saavuttaa asettamansa tavoitteet. Yliopistolla on käytössä laatukäsikirja, jonka kuvauksen mukaan laatupolitiikka on yhteistä tavoitteiden mukaista toimintaa, sitoutumista ja jatkuvaa toiminnan parantamista. Jokaisella yliopistoyhteisön jäsenellä on oma vastuunsa laadusta ja laadun kehittämisestä. Laatutyö perustuu jatkuvan kehittämisen periaatteeseen, jonka mukaan kaikkiin toimintoihin liittyy suunnittelu, toteutus, arviointi ja kehittäminen. Laadunhallinnan keskeiset tavoitteet kuvataan laatukäsikirjassa seuraavasti:

- tukea yliopiston toiminnan arvojen ja johtamisen periaatteita
- auttaa yhteisten toimintojen luomista ja hyvien käytäntöjen levittämistä henkilöstön ja opiskelijoiden työhyvinvointia edistävästi
- tukea yliopiston tutkimusta, taiteellista toimintaa, opetusta ja yhteiskunnallista palvelutoimintaa

- olla keskeinen osa toiminnan suunnittelua, johtamista, arviointia ja seuranta
- tukea ja varmistaa yliopiston strategisten tavoitteiden ja vision toteutumista sekä
- tuottaa kattavasti ja laaja-alaisesti toiminnan tavoitteita, prosesseja ja tuloksia kehittävää seuranta- ja arviointitietoa.

Tiiviisti toiminnanohjaukseen integroitu laatujärjestelmä (kuva 2) näyttäytyy pääsääntöisesti hyvin toimivana ratkaisuna. Laadunhallinnan perusperiaatteet ja tavoitteet on määritelty selkeästi, ja auditointihaastattelujen mukaan niitä ovat olleet laatimassa yliopiston keskeiset toimijat. Yliopistossa vallitseva erittäin kehittämismyönteinen ilmapiiri tukee osaltaan myös laatujärjestelmän tavoitteiden toteutumista. Tämä näkyy erityisesti siinä, että toimijat vaikuttavat vahvasti sitoutuneilta jatkuvan kehittämisen periaatteeseen. Yliopistossa korostetaan sitä, että laatutyö on osa normaalia toimintaa. Kääntöpuolena tässä on, että laatujärjestelmän kehittämisen kannalta oleellisten laadunhallinnan erityistavoitteiden näkeminen saattaa vaikeutua, jos toiminnan ja sen laadunhallinnan eroja ei hahmoteta. Tämä on nähtävissä auditointiaineistoissa ja tuli esille myös haastatteluissa. Laatuajattelua ja -osaamista yliopistossa voisi terävöittää nostamalla laatujärjestelmää paremmin esille.



KUVA 2. Lapin yliopiston laatujärjestelmä

Haastattelujen perusteella laatukäsikirjasta ei ole vielä tullut toivottua arjen työkalua. Laatukäsikirjaa voisi tiivistää keskittymällä puhtaammin laadunhallintaan. Nyt yliopiston perustehtävien kuvaus käsittää lähes puolet laatukäsikirjasta ja painottuu toiminnan kuvaukseen. Perustehtävien ydinprosessit on kuvattu ainoastaan sanallisesti. Kokonaisuuden hahmottamista voisi helpottaa prosessikokonaisuuden ja yksittäisten prosessien kuvaaminen myös visuaalisesti. Laadunhallinnan käsitteiden käytössä on jonkin verran epätarkkuuksia, jotka ilmenevät sekä auditointiaineistossa että tehdyissä haastatteluissa. Sama käsite voi tarkoittaa eri asioita (kuten pooli) tai samasta asiasta käytetään eri käsitteitä (esimerkiksi palautepöytä, palautepäivä, laatupöytä ja laatusilta), joten käsitteitä on tarpeen tarkentaa. Osa laatukäsikirjan kuvista vaikuttaa irrallisilta, kun niiden merkitystä ei tuoda laatukäsikirjassa esille. Laatukäsikirjan lisäksi tiedekunnilla ja muilla yksiköillä on omat toimintakäsikirjansa, joiden laatimisesta ja päivittämisestä ne vastaavat. Näiden toimintakäsikirjojen yhtenäistämistä kannattaisi harkita. Tämä tukisi osaltaan yhtenäisen laadukulttuurin vahvistamista, vähentäisi kuormittavuutta ja helpottaisi hyvien käytänteiden levittämistä.

Laadunhallinnan organisoituminen ja vastuunjako määrittellään yliopiston hallintojohtosäännösissä. Kokonaisvastuu yliopiston toiminnan laadusta on rehtorilla. Laadunhallinnan organisoinnin vastuita ja tehtäviä kuvataan tarkemmin laatukäsikirjassa olevassa matriisissa. Koko yliopiston tasolla vastuita on rehtorin ohella hallituksella, johtoryhmällä, kolmella vararehtorilla ja hallintojohtajalla. Laatupäällikkö vastaa laadunhallinnan kehittämisestä ja ylläpidosta, toiminnan kehittämisestä sekä laatuasioiden koordinoinnista. Kolme kehittämistyöryhmää – opetuksen, tutkimuksen ja yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen – toimii asiantuntijaeliminä. Tiedekunnissa vastuu toiminnan laadusta on dekaanilla, ja tiedekuntaneuvostot vastaavat laatuajärjestelmän tuottaman tiedon käsittelemisestä. Vastaavat vastuut ovat yksiköissä johtajalla ja johtokunnalla. Opettajilla ja tutkijoilla on vastuu oman opetuksen, tutkimuksen ja yhteiskunnallisen toiminnan laadusta. Opiskelijoiden laatu vastuuksi määrittellään vastuu oppimisen laadusta. Opiskelijoille on laadittu myös oma laatukäsikirja.

Itsearviointiraportin mukaan yliopistotasolla roolitus ja vastuunjako koetaan selkeäksi ja tarkoituksenmukaiseksi. Raportissa kerrotaan myös, että laadunhallinnan keskiössä olevat tehtävät on virtaviivaistettu ja yleisvastuut ovat selkiytyneet sen myötä. Auditointiaineistossa ja haastatteluissa tuli esille, että koko henkilöstö on sitoutunut ja motivoitunut, ja kokee olevansa vastuussa laaturyöstä. Tarkoituksenmukaisuuden ja kuormittavuuden koetaan osittain vielä vaihtelevan tehtävästä ja prosessista toiseen. Auditointihaastattelut vahvistivat itsearvioinnin havaintoja laadunhallinnan selkeästä vastuunjaosta yliopistotasolla. Sen sijaan laadunhallinnan vastuut tiedekuntien, yksikköjen ja toimintojen tasolla kaipaisivat vielä selkiyttämistä. Esimerkiksi auditointiryhmän pyytämässä tutkintotavoitteisen koulutuksen näyttöjen laadunhallinnan vastuut kuvaavassa koosteessa luetellaan lähinnä varsinaisen toiminnan – kuten opetussuunnitelmaprosessin, AHOT-prosessin tai opintojaksojen toteuttamisen – vastuita. Erityisistä laadunhallinnan vastuista mainittiin kyseisessä koosteessa ainoastaan palautepöytävastuu. Vastuunjaossa kannattaisi tuoda selkeämmin esille, että toiminnan kehittämisestä vastaava on vastuussa myös laadunhallinnasta. Samoin tulisi kuvata erilliset laadunhallinnan, kuten tärkeän palautepöytäprosessin, vastuut tiedekuntien ja koulutusten tasoilla. Joidenkin toimintojen laadunhallinnan vastuiden hahmottamista hankaloittaa lisäksi toimijoiden ja vastuutahojen suuri määrä.

3.2 Laatu- ja viestintäpolitiikasta viestiminen

Laadunhallintaan liittyvästä viestinnästä vastaa viestintäpäällikkö. Viestinnän kanavia ovat yliopiston verkkosivut, intra, sähköposti sekä yliopiston tiede- ja taidelehti Kide. Laatutyöstä tiedotetaan ja raportoidaan toiminnanohjausjärjestelmän mukaisissa tilaisuuksissa ja dokumenteissa ja laatukäsikirjaa käytetään myös perehdyttämisaineistona. Laatutyöhön liittyvä perusaineisto, kuten laatukäsikirja ja yksiköiden toimintakäsikirjat, julkaistaan intrassa tai verkkosivuilla. Itsearviointiraportissa arvioidaan viestimisen yliopiston laatu- ja viestintäpolitiikasta toimivan hyvin ja auditointivierailun pohjalta auditointiryhmä on pääosin samaa mieltä. Laatuaineiston paljous kuitenkin nostaa kynnyksen tiedon etsimiseen intrassa, minkä yliopisto on itsekin tunnistanut kehittämiskohteeksi.

Haastattelujen perusteella johdon yhteistyö viestintäyksikön kanssa on aktiivista. Esimerkiksi muutostilanteissa tiedottamista voidaan valmistella yhteistyönä viestintäpäällikön ja asiasta vastaavan vararehtorin kesken, jolloin viestintä on ammattimaisesti suunniteltua ja pystyy vastaamaan eri kohderyhmien tarpeisiin. Myös uudenlaisia kanavia on otettu käyttöön. Tästä esimerkkinä toimii sosiaalisen median hyödyntäminen ja opiskelijoiden käyttö viestinnän tekijöinä, mikä on omiaan palvelemaan opiskelijoille suunnatun viestinnän tarpeita.

Jokapäiväisessä viestinnässä viestintäkanavien valinta ei kuitenkaan näyttäytynyt auditointiaineiston perusteella kokonaisuutena ohjatulta. Joissain tapauksissa tieto, jonka olisi oletettu löytyvän intrassa, löytyikin verkkosivuilta, tai päinvastoin. Viestinnän kohdentamista eri kanaviin ja eri kohderyhmille voisi linjata esimerkiksi laadunhallinnan viestintäsuunnitelmalla tai vaikkapa vuosikellolla.

Opiskelijat kokivat saavansa tarvitsemansa tiedon. Tärkeimmiksi tietolähteiksi haastatteluissa mainittiin Webodi- ja Optima-tietojärjestelmät. Intrassa olevaa aineistoa opiskelijat käyttävät vain vähän. Kansainvälisille opiskelijoille viestintää on parannettu edellisen auditoinnin jälkeen antamalla hallintohenkilökunnalle kielikoulutusta ja kääntämällä aikaisempaa enemmän tiedotusta englanniksi, mutta kansainväliset opiskelijat kokivat, että tätä työtä olisi syytä jatkaa.

Sidosryhmien edustajat kaipaavat enemmän tietoa yliopiston toiminnasta, muun muassa tutkimuksen vaikuttavuudesta. Yliopiston ulkoinen viestintä ei näyttäydä haastattelujen perusteella kovin aktiivisena ja erityisesti alumneille suunnattu viestintä kaipaavaa tehostamista. Auditointiryhmä kannustaa yliopistoa panostamaan itsearvioinnissakin tunnistettuun kehittämiskohteeseen alumneille ja keskeisille tutkimus- ja hankekumppaneille tiedottamisesta. Erityistä kiitosta haastatellut sidosryhmien edustajat antoivat Arktisen keskuksen viestinnälle ja Kide-lehdelle.

3.3 Laatu politiikan kytkentä korkeakoulun kokonaisstrategiaan

Laadunhallinnan tavoitteet ja periaatteet kytkeytyvät kokonaisstrategiaan. Yliopiston strategia ja sitä konkretisoiva toimeenpanosuunnitelma ovat keskeiset laatujärjestelmän toimintaa ohjaavat dokumentit. Suunnitelmassa on yksilöity strategian mukaisten kehittämiskohteitten tutkimusta, tutkintokoulutusta, henkilöstöä, hallintoa sekä infrastruktuuria ja tietohallintoa koskevat tavoitetila, toimenpiteet ja seurantaindikaattorit. Strategian toimeenpanosuunnitelmassa ja laatukäsikirjassa esitetyt tavoitteet ovat pääsääntöisesti yhteneväiset, mutta esimerkiksi johtamisen osalta strategisten tavoitteiden toteutumisen ja kehittämistoimeenpiteet voisi kuvata selkeämmin myös laatukäsikirjassa.

Strategisen ajattelun arvioidaan yliopistossa selkiintyneen viime vuosina ja pyrkimyksenä on vahva ja yhtenäinen laatukulttuuri. Auditointiryhmä pitääkin havaintojensa perusteella yliopiston vahvuutena selkeää ja yhteisön omaksumaa strategiaa, joka näyttää kehittämiselle suunnan ja ohjaa myös laatutyötä. Sitä toteuttamassa on innostunut ja toiminnan kehittämiseen vahvasti sitoutunut yliopistoyhteisö, jossa opiskelijoiden rooli on vahva. Yliopisto voisi kuitenkin pohtia, miten laatujärjestelmä voisi tukea nykyistä paremmin joitain strategian keskeisiä tavoitteita, kuten monitieteisyyttä. Auditointiryhmä vahvistaa yliopiston oman arvion siitä, että tulevaisuudessakin haasteena ovat strategiatyöstä viestiminen ja laatuasioiden painoarvon kasvattaminen.

Laatujärjestelmän kytkeytyminen strategiseen johtamiseen

Lapin yliopiston laatujärjestelmä palvelee strategisen suunnittelun, johtamisen ja toiminnanohjauksen tarpeita. Yliopistolla on vakiintuneita menettelyitä tiedon tuottamiseen ja hyödyntämiseen. Vahvuutena korostuu laatujärjestelmän tuottaman tiedon hyödyntäminen strategiatyössä sekä henkilökohtaisiin työaikasuunnitelmiin asti ulottuva strategian toimeenpanoprosessi.

Laatujärjestelmä toimii melko tasaisesti organisaation eri tasoilla. Laatujärjestelmän vastuunjako toimii pääpiirteissään hyvin, joskin vastuiden kuvaamisessa on vielä kehitettävää. Henkilöstön ja opiskelijoiden sitoutumisesta laatutyöhön on selkeää näyttöä. Laatujärjestelmän tuottaman tiedon kokoamisen ja viestinnän systemaattisuudessa on kehitettävää erityisesti tiedekuntatasolla. Huomiota tulisi kiinnittää myös hyvien käytäntöjen levittämiseen ja vakiinnuttamiseen yksiköiden välisen tiedonvaihdon ja ohjeistuksen avulla.

*Laatujärjestelmän kytkeytyminen strategiseen johtamiseen on **kehittyvässä** vaiheessa.*

4.1 Laatujärjestelmän tuottama tieto ja sen hyödyntäminen strategisessa johtamisessa

Lapin yliopiston vuonna 2014 vahvistettu strategia tähtää vuoteen 2025. Visiona on tuolloin olla kansainvälisesti selkeästi profiloitunut ja tunnustettu arktinen ja pohjoinen tiede- ja taideyliopisto. Arktisen ja pohjoisen muutoksen tutkimus on strategisena profiilina yliopistossa. Strategiaa on konkretisoitu neljällä painoalalla, jotka ohjaavat koulutuksen ja tutkimuksen kehittämistä:

- kestävä kehitys, oikeus ja oikeudenmukaisuus
- pohjoinen hyvinvointi, koulutus ja työ
- vastuullinen matkailu
- kulttuurilähtöinen palvelumuotoilu.

Haastatteluiden perusteella henkilöstö tuntee hyvin strategian sisällön ja on sitoutunut sen toteuttamiseen. Myös strategian toimintaa ohjaavasta vaikutuksesta on näyttöä. Laatujärjestelmään sisältyvät menettelyt ovat ainakin osaltaan onnistumisen taustalla.

Yliopistolla on kolmivuotinen strategian toimeenpanosuunnitelma. Se on keskeinen laatujärjestelmää ohjaava ja tukeva dokumentti, joka konkretisoi tavoitteet ja niihin kytkeytyvät yksityiskohtaiset toimenpiteet ja indikaattorit. Rehtori ohjaa yksiköitä toimimaan strategian suuntaisesti toiminnanohjauksen menettelyillä, joista keskeisimpiä ovat rehtorin tulosneuvottelut syysluku-kaudella ja kurkistusneuvottelut kevätlukukaudella. Kehitteillä oleva osaamisen suuntaamisen toimintamalli kytkee strategian opetus- ja tutkimushenkilöstön työaika-suunnitteluun ja tuottaa tietoa työajan kohdentumisesta tavoitteiden suuntaisesti ryhmittäin, yksiköittäin ja koko yliopistossa (ks. tarkemmin luku 7).

Tulos- ja kurkistusneuvotteluissa seurataan ja tuetaan strategian toimeenpanosuunnitelman edistymistä yksiköittäin. Suunnittelupalvelut kokoavat tulos- ja kurkistusneuvotteluita varten yksiköille raportin toiminnan tuloksista. Dekaanille toimitetaan säännöllisesti myös joitakin avainlukuja, kuten suoritettujen tutkintojen määrät kuukausiraporttina, mutta suuren osan johtamistyössään tarvitsemastaan tiedosta dekaanit saavat sitä pyytäessään. Osa joudutaan kokoamaan tiedekunnissa käsityönä, mikä lisää prosessin kuormittavuutta ja heikentää systemaattisuutta. Seuraintindikaattoreiden suuri määrä ja osin laadullinen luonne ovat haasteita edistymisen arviointia palvelevan tiedontuotannon ja toimenpiteiden määrittelyn kannalta. Toisaalta ne konkretisoivat tavoitteita monesta näkökulmasta ja tekevät strategian helpommin ymmärrettäväksi eri henkilöstöryhmille.

Yliopiston perustehtävistä laatujärjestelmän tuottama tieto näyttäisi palvelevan parhaiten perustutkintokoulutuksen johtamista (ks. tarkemmin luku 6.1). Tohtorikoulutuksen ja taiteellisen toiminnan (ks. tarkemmin luku 6.2) osalta laatujärjestelmän tuottama tieto on rajoittuneempaa ja laadunhallinnan menettelyt vähemmän yhtenäisiä. Tiedontuotantoa ollaan kuitenkin parhaillaan kehittämässä muun muassa ottamalla käyttöön yhteinen tohtorikoulutuksen palautejärjestelmä. Taiteellisen toiminnan laadunhallinta nojaa pitkälti yliopiston yhteisiin koulutuksen laadunhallinnan menettelyihin ja lisäksi hyödynnetään taidealan vakiintuneita arvioinnin muotoja. Taiteellista toimintaa koskevien menettelyiden määrittely ja kuvaaminen on kuitenkin kesken, eikä tiedon systemaattisesta kokoamisesta ja hyödyntämisestä ole vielä näyttöä. Tutkimuksen ulkoiset arvioinnit ovat tuottaneet tietoa, joka on vahvasti ohjannut tutkimuksen kehittämistä. Osaamisen suuntaamisen toimintamalli tuottaa arvokasta tietoa tutkimuksen johtamisen tueksi ja uuden tutkimustietojärjestelmän käyttöönotto tulee parantamaan tilannetta edelleen. Yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen (ks. tarkemmin luku 6.3) näkökulmasta tietoa saadaan muun muassa erilaisten palautekyselyiden ja selvitysten kautta sekä hankkeiden ja yhteistyöverkostojen kautta. Tämän monimuotoisen ja osin hiljaisen tiedon kokoaminen, viestiminen ja hyödyntäminen on yliopistolle haaste.

Laatujärjestelmä näyttää kokonaisuudessaan tuottavan riittävästi tietoa strategisen johtamisen ja toiminnanohjauksen tarpeisiin. Yliopistotasolla tiedon hyödyntämisestä on näyttöä, esimerkiksi strategian toimeenpanosuunnitelman laadinnassa, ja tiedon viestintä koettiin haastattelujen perusteella toimivaksi. Tiedekuntatasolla tiedon kokoamisen ja viestinnän käytännöissä on enemmän kehitettävää. Yksiköiden johtajat kokevat saavansa tarvitsemansa tiedon sitä pyytäessään, mutta

tietoa yksiköiden tuloksista ja saadusta palautteesta voisi hyödyntää paremmin, mikäli se olisi helpommin ja kattavammin myös opettajien ja opiskelijoiden saatavilla. Intrassa ja verkkosivuilla oleva tieto ei nyt aina ole ajan tasalla, esimerkiksi viimeisimmät tiedekuntien tulosohtausasiakirjat ovat vuodelta 2011. Auditointiryhmä suosittelee kiinnittämään huomiota erityisesti yksikkökohtaisen tiedon saatavuuteen sekä tiedontuotannon kuormittavuuteen ja systemaattisuuteen.

4.2 Laatujärjestelmän toimivuus organisaation eri tasoilla ja yksiköissä

Haastatteluissa nostettiin esille, että laatutyön hallinnollinen kieli koetaan herkästi vaikeasti ymmärrettävänä ja etäisenä. Siksi yliopistossa korostetaan laatutyön olevan osa normaalia toimintaa. Yksiköt ovat saaneet melko paljon vapautta kehittää laatujärjestelmää ja siihen liittyvää käsitteistöä omista lähtökohdistaan. Tämä näkyy käsitteiden moninaisuutena ja monitulkintaisuutena, mikä vaikeuttaa yksiköiden välistä vertailua ja kommunikaatiota. Toisaalta lähestymistapa on saattanut myös edistää myönteistä suhtautumista laatutyöhön. Laatukäsikirja kuvaa laatujärjestelmän käytänteitä lähinnä yliopistotasolla. Tiedekuntien toimintakäsikirjat ovat sisällöltään erilaisia ja eritasoisia, mikä heikentää järjestelmän yhdenmukaisuutta. Esimerkiksi opiskelijoilta kerättävän palautetiedon kattavuus ja vastapalautteen antamisen käytännöt vaihtelevat tiedekunnittain, vaikka varsinainen palautteen käsittely palautepöydissä näyttäytyikin systemaattisena. Useissa haastatteluissa tuotiin esille se, että pienessä yliopistossa asiat hoidetaan suullisen viestinnän ja epämuodollisten kohtaamisten avulla. Tämä voi osaltaan selittää kirjallisen ohjeistuksen vähäisyyttä. Henkilölähtöinen ja vuorovaikutukseen perustuva toimintatapa on joustava, mutta aiheuttaa haasteita laatutyön jatkuvuudelle ja kattavuudelle.

Opetuksen ja tutkimuksen kehittämissuoritukset sekä opintopäällikköiden tapaamiset, joissa jaetaan kokemuksia laadunhallinnasta ja kehitetään yhteisiä toimintatapoja, nousivat haastatteluissa esimerkeiksi hyvistä käytännöistä, joilla yliopisto edistää yksiköiden välistä tiedonkulkua. Niin opiskelijat kuin henkilöstö nostivat kuitenkin esille tarpeen kehittää edelleen mahdollisuuksia perehtyä muiden tiedekuntien ja oppiaineiden toimintaan. Koska myös strategia painottaa monitieteistä lähestymistapaa, auditointiryhmä kehottaa yliopistoa kehittämään edelleen menetteilyitä, joilla laatujärjestelmä saataisiin paremmin tukemaan monien oppiaineiden ja tiedekuntien yhteistyönä toteutuvaa koulutusta ja tutkimusta.

Yliopiston organisaatio on muun muassa runsaasta hanketoiminnasta ja yhteistyörakenteista johtuen moniulotteinen. Lisäksi yliopistossa on meneillään useita koko yliopiston toimintaa koskettavia kehittämishankkeita. Nämä seikat korostavat yksiköiden välisen tiedonkulun, dialogin ja yhteisten käytänteiden merkitystä laatutyössä. Laatukäsikirjan mukaan yhteisen kehittämisen kannalta merkittävien toimenpiteiden vaikuttavuutta lisätään käyttämällä projektitoimintamallia. Mallissa kehittämiskohteet kuvataan ja priorisoidaan ja samalla sovitaan resursoinnista sekä etenemisen seurannasta ja arvioinnista. Malli vaikuttaa toimivalta ja voisi hyödyttää yliopistoa hallitsemaan monien samanaikaisten kehittämishankkeiden kokonaisuutta. Intranetin perusteella mallia on kuitenkin toistaiseksi käytetty lähinnä tietoteknisissä hankkeissa. Auditointiryhmä kannustaa yliopistoa hyödyntämään projektitoimintamallia myös muiden laajojen kehittämishankkeiden hallinnoinnissa.

4.3 Korkeakoulun laatukulttuuri

Auditointivierailun aikana syntyi kuva vahvasti kehittämisorientoituneesta ja laatutyöhön sitoutuneesta henkilöstöstä. Opiskelijoiden osallistaminen laatujärjestelmän kehittämiseen on ollut aktiivista ja tuloksellista. Vaikka ylimmän johdon sitoutuminen laatutyöhön on haastatteluiden perusteella vahvaa, kaivattiin haastatteluissa johdolta vielä enemmän näkyvyyttä ja osallistumista käytännön laatutyöhön. Laatukäsikirjassa mainittujen vastuuta kantavien tahojen korkea määrä tekee joissakin tapauksissa vaikeaksi hahmottaa toimijoiden välisiä vastuusuhteita, mikä tuli esille myös haastatteluissa. Haasteet on kuitenkin haastatteluiden perusteella tunnistettu ja niitä pyritään ratkaisemaan.

Laatupäällikön vierailut yliopiston eri ryhmien kokouksissa ovat haastatteluiden perusteella olleet tärkeitä laatukulttuurin kehittymiselle. Sitoutumisen taustalla näyttää olevan välitön ja vaikuttamiseen kannustava ilmapiiri sekä laatutyön viestiminen osana omaa työtä ja sen kehittämistä, ei erillisenä tehtävänä. Laatukulttuurin kehittyminen perustuu suurelta osin suoraan vuorovaikutukseen joko yhteisissä tilaisuuksissa tai epämuodollisissa yhteyksissä. Aktiiviset ja ulospäinsuuntautuneet yhteisön jäsenet saavat tällaisessa vuorovaikutuksessa hyvin äänensä kuuluviin. Kehittämiskohteeksi voi tästä syystä nostaa sellaisten menettelyiden luomisen, joilla myös muiden yhteisön jäsenten ajatukset ja ehdotukset saadaan paremmin esille.

Laatujärjestelmän kehittäminen

Lapin yliopistolla on menettelytapoja laatujärjestelmän arvioimiseen ja kehittämiseen. Laatujärjestelmän kehittämisen menettelyjä ei kuitenkaan kuvata laatukäsikirjassa eivätkä ne ole kaikilta osin tarkoituksenmukaisia tai kovin systemaattisia. Yliopiston kokonaiskäsitystä laatujärjestelmän toimivuudesta on tarpeen tehostaa. Laatujärjestelmän kehittämistyö ensimmäisen auditoinnin jälkeen ei ole ollut täysin suunnitelmallista. Yliopisto on kuitenkin tehnyt paljon kehittämistyötä, ja laatujärjestelmä vaikuttaa aiempaa toimivammalta.

*Laatujärjestelmän kehittäminen on **alkavassa** vaiheessa.*

5.1 Laatujärjestelmän kehittämismenettelyt

Itsearvioinnin mukaan Lapin yliopiston laatujärjestelmää kehitetään sisäisten ja ulkoisten arviointien avulla sekä toiminnanohjausjärjestelmää kehitettäessä. Laatujärjestelmä on integroitu toiminnanohjaukseen ja sitä on kehitetty osana toiminnanohjausta 1990-luvulta lähtien. Yliopiston sisäinen arviointi tehdään keväisin rehtorin kurkistusneuvottelujen yhteydessä. Jokainen yksikkö laatii itsearvioinnin, joka dokumentoidaan neuvottelujen muistioissa.

Laatukäsikirjaa on päivitetty vuosittain. Suurin muutos laatukäsikirjaan tehtiin vuonna 2014, jolloin ydintoiminnot kuvattiin ja jäsennettiin yliopistotasolla. Yliopisto on osallistunut Korkeakoulujen arviointineuvoston ulkoisiin arviointeihin, joista itsearviointiraportissa mainitaan laatujärjestelmän auditointi 2009 ja korkeakoulujen yhteiskunnallisen ja alueellisen vaikuttavuuden arviointi 2013. Yliopiston tutkimusstrategiasta on tehty kansainvälinen arviointi 2013.

Auditointiryhmän aineistojen perusteella saama käsitys siitä, että laatujärjestelmän kehittämismenettelyt eivät kaikilta osin ole täysin tarkoituksenmukaisia, vahvistui haastatteluissa. Yksiköiden vuosittain kurkistusneuvotteluihin laatimat itsearviointit eivät palvele laatujärjestelmän kehittämistä parhaalla mahdollisella tavalla, koska ne painottuvat enemmän toiminnan tulosten kuin laatujärjestelmän arviointiin. Haastatteluissa kävi myös ilmi, että laatukäsikirjassa sisäisen arvioinnin toimintamalliksi kuvattua EFQM- tai CAF-viitekehystä ei käytännössä juurikaan

käytetty kehittämisen kehikkona. Jos viitekehyksiä jatkossa halutaan käyttää toiminnan itsearvioinnissa, on niiden käyttöä syytä selkiyttää. Auditoinnissa ei saatu näyttöä ulkoisten arviointien tai benchmarkingin hyödyntämisestä laatujärjestelmän kehittämisessä ensimmäisen kierroksen auditointia lukuun ottamatta.

Yliopistossa tunnustetaan toiminnan kehittämistarpeita, mutta laatujärjestelmää itseään koskevat kehittämismenettelyt kannattaisi suunnitella nykyistä yksityiskohtaisemmin, ja laajentaa laatujärjestelmän kehittämisvastuita laajemmalle toimijajoukolle. Kehittämismenettelyt ja vastuut olisi hyvä kuvata laatukäsikirjassa. Kehittämiseen tulisi valita sellaiset laatutyökalut, joilla parhaiten pystyttäisiin tunnistamaan laatujärjestelmän vahvuudet ja kehittämiskohteet. Nyt osa yliopiston itsearviointiraportissa auditointikohteittain esittämistä vahvuuksista ja kehittämiskohteista on niin yleisellä tasolla, että niillä tuskin on kehittämistä ohjaavaa vaikutusta. Rehtorin kurkistusneuvotteluihin liittyvä itsearviointi laatujärjestelmän kehittämismenettelynä on hyvä toimintatapa, mutta ei kaikilta osin toimi tarkoitettulla tavalla. Arviointiryhmä suosittelee järjestelmän kehittämisen ja arvioinnin saattamista vuosittaiseksi ja jatkuvaksi toiminnaksi ja osaksi toiminnanohjausjärjestelmää, minkä yliopisto itsekin on tunnistanut kehittämistarpeeksi itsearviointiraportissaan. Lisäksi laatujärjestelmän keskeiset kehittämistoimenpiteet olisi hyvä dokumentoida, koska muuten on vaarana epäjatkuvuus kehittämistyössä esimerkiksi vastuuhenkilöiden vaihtuessa. Auditoinnissa tämä tuli jossain määrin esille.

5.2 Edellisen auditoinnin jälkeinen kehittämistyö

Laatujärjestelmän kehittäminen aloitettiin vuonna 1992 julkaisemalla tulosjohtamisen käsikirja ja ottamalla käyttöön tulossopimusmalli. Nämä perusosiot ovat edelleen käytössä, tosin niitä on vuosien aikana kehitetty. Laatujärjestelmää ja sen dokumentointia on kehitetty erityisesti vuoden 2009 auditoinnin jälkeen.

Yliopisto läpäisi ensimmäisen auditointinsa vuonna 2009. Silloin yliopiston laatujärjestelmän vahvuuksia olivat tavoitteiden toteuttamista edesauttava sisäinen avoimuus, järjestelmällinen henkilöstön kehittäminen, systemaattinen tiedonkeruu tutkimuksesta ja taiteellisesta toiminnasta, dokumentoitu tavoitteiden toteuttamisen hierarkia, ulkoisten sidosryhmien tarpeisiin tuotettu tieto ja tiedekuntien laadudokumenteissa hyvin kuvatut tieteellisen jatkokoulutuksen keskeiset laadunvarmistusmenettelyt. Erikseen mainittiin sosiaalityön koulutusohjelman laadunvarmistustyö, joka näyttäytyi yliopiston vahvuutena. Hyviä käytänteitä olivat muun muassa palautepöydät, laatusillat ja Arktinen keskus väylänä tuoda tutkimusta ja opetusta esille.

Auditointiryhmä havaitsi aineistojen ja haastattelujen perusteella, että yliopisto on pääosin pystynyt ylläpitämään edellisen auditoinnin vahvuuksia ja hyviä käytänteitä ja osin vieläkin vahvistanut niitä. Palautepöytäkäytäntö on edelleen keskeinen opiskelijapalautteiden käsittelyn menettelytapa. Myös Arktisen keskuksen rooli on yhä vahva. Sen sijaan laatusiltakeskustelut vaikuttavat jääneen vähemmälle, sillä niitä ei lainkaan tuotu esille auditointiaineistossa ja haastatteluissakin niistä kerrottiin ainoastaan erikseen kysyttäessä. Laatujärjestelmän keskeisistä vahvuuksista sisäinen avoimuus ja halukkuus jatkuvaan kehittämiseen tulivat ilmi kaikissa henkilöstön haastatteluissa,

joissa monet korostivat yliopiston pienen koon edesauttavan avoimuutta. Yliopiston kannattaa kuitenkin varmistaa, ettei kehittäminen jää liian henkilösidonnaiseksi ja satunnaiseksi, vaan että se on systemaattista ja dokumentoitu osa laatujärjestelmää.

Vuoden 2009 auditoinnissa esille nousi seitsemän kehittämiskohdetta:

- Runsaan dokumentaation yhtenäisyyttä voitaisiin lisätä ja asiakirjojen määrää vähentää.
- Strategian tavoitteiden määrää voisi rohkeasti rajoittaa ja tavoitteet tulisi konkretisoida niin, että ne aidosti ohjaisivat toimintaa.
- Opiskelijoille annettava vastapalaute kaipaisi systematisointia.
- Tutkimuksen ja taiteellisen toiminnan laadun kokonaisvaltainen kehittäminen kaipaisi sitä tukevia laadunvarmistuksen menettelyjä ja seurannan mittareita.
- Tunnuslukujärjestelmän kehittämiseen olisi syytä kiinnittää huomiota ammattimaisen johtajuuden kehittämiseksi.
- Laatujärjestelmän tuottaman tiedon käytettävyyttä ja hyödynnettävyyttä olisi syytä arvioida ja priorisoida.
- Yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen tavoitteita olisi hyvä konkretisoida.

Yliopisto kuvaa itsearviointiraportissa auditoinnin jälkeistä kehittämistyötä systemaattiseksi ja läpinäkyväksi. Kehittämistoimenpiteistä raportissa mainitaan yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen alueelta muun muassa alumnitoiminnan kehittäminen, verkosto- ja sidosryhmäanalyysi ja asiakkuuksien hallinnan kehittäminen. Muita raportissa kerrottuja kehittämiskohteita ovat vieraskielisen henkilöstön sitouttaminen, dokumentaation jäsentely ja indikaattoriseurannan tehostaminen, virtaviivaistaminen ja karsiminen. Osaamisen suuntaamisen toimintamalli on viimeisin kehittämishanke.

Yliopisto on ensimmäisen auditoinnin jälkeen tehnyt paljon kehittämistyötä ja järjestelmä vaikuttaa haastattelujen perusteella aiempaa toimivammalta. Tästä huolimatta auditoinnin jälkeisen kehittämistyön systemaattisuus ei täysin vakuuttanut auditointiryhmää. Monet ensimmäisessä auditoinnissa havaitut kehittämiskohteet nousivat kehittämiskohteiksi tälläkin kertaa. Parhaiten yliopisto on onnistunut strategiatyössä ja sen tavoitteiden konkretisoinnissa toimenpanosuunnitelman avulla. Kehittämiskohteita ovat sekä yliopiston omien että auditointiryhmän havaintojen perusteella yhä erityisesti dokumentaation yhtenäisyys, tunnuslukujen karsiminen ja yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen tavoitteiden konkretisointi. Laatujärjestelmän kehittämisen tueksi voisi laatia useammalle vuodelle ajoitetun toimeenpanosuunnitelman, jonka toteutumista seurataan säännöllisesti johtoryhmässä ja kehittämisryhmissä.

Korkeakoulun perustehtävien laadunhallinta

6.1 Tutkintotavoitteinen koulutus

Lapin yliopistolla on toimivat laadunhallinnan menettelytavat, jotka tukevat koulutuksen kehittämistä ja asetettujen tavoitteiden saavuttamista. Järjestelmän tuottama tieto vastaa pääosin kehittämistyön tarpeisiin, ja tiedon hyödyntämisestä on näyttöä. Eri henkilöstöryhmien ja opiskelijoiden osallistuminen laatutyöhön on aktiivista. Yliopiston yhteistyöverkostot ja banketoiminta tarjoavat mahdollisuuksia ulkopuolisten sidosryhmien osallistumiselle laatutyöhön. Palautteen perusteella tukitoimintojen laadunhallinnan menettelyt toimivat varsin hyvin.

Laatujärjestelmän erityisenä vahvuutena on strategian, laatutyön ja koulutuksen kehittämisen vahva kytkeytyminen toisiinsa muun muassa strategian toimeenpanosuunnitelman kautta. Yliopisto voi kehittää järjestelmää selkeyttämällä vastuunjakoa tutkijakoulutuksen ja tukipalveluiden alueilla sekä kiinnittämällä huomiota tiedekuntien sisäisten laadunhallinnan ja koulutuksen johtamisen menettelyiden systemaattisuuteen, vaikuttavuuteen ja kattavuuteen.

*Tutkintotavoitteisen koulutuksen laadunhallinta on **kehittyvässä** vaiheessa.*

Laadunhallinnan menettelytapojen toimivuus

Perustutkintokoulutuksen ydinprosesseja ovat opetussuunnittelutyö, opiskelijarekrytointi ja -valinta, opetuksen toteuttaminen ja opintojen ohjaus sekä opetuksen arviointi ja kehittäminen. Kokonaisuudesta vastaa opetusvararehtori, jonka tukena toimii opetuksen kehittämisryhmä. Ryhmä seuraa, arvioi ja ohjaa opetuksen kehittämistä ja tekee opintoasioihin liittyviä linjauksia ja antaa ohjeita. Työryhmän puheenjohtajana toimii opetusvararehtori, ja jäseninä ovat tiedekuntien opetuksesta vastaavat varadekaanit ja eri yksiköiden opetuksen kehittämisestä vastaavat henkilöt ja opiskelijaedustajat.

Tiedekunnissa laatua varmistavat tiedekuntaneuvosto, opiskelijavalintatoimikunta, opetussuunnittelutyöryhmä, koulutusalojen ja opetushenkilökunnan kokoukset sekä henkilökuntapalaverit. Dekaanin johtaa ja valvoo tiedekunnan toimintaa ja on tiedekuntaneuvoston puheenjohtaja. Lapin yliopisto on hiljattain uudistanut koulutuksen palautejärjestelmän selkeyttämällä yhteisiä palautekyselyitä ja palautteen käsittelyn menettelyitä. Oppiaineissa ja koulutusohjelmissä sekä kussakin tiedekunnassa järjestetään vuosittain opetuksen palautepäätöstä, johon oppiaineen tai koulutusohjelman vastuuhenkilöt tuovat palautejärjestelmän kautta saadun palautteen keskusteltavaksi. Tietoa keskusteluista hyödynnetään edelleen opetuksen kehittämisryhmän työskentelyssä. Opettajien pedagogisten valmiuksien kehittymistä tuetaan muun muassa opetus- ja kasvatustieteiden tutkimuskeskityksellä.

Yliopisto on asettanut perustutkintokoulutukselle seuraavat laatutavoitteet:

- Kaikki opettajat tutkivat ja kaikki tutkijat opettavat.
- Opetussuunnitelmat ja opetus vastaavat tulevaisuuden työelämän tarpeita.
- Opetus on pedagogisesti korkealaatuista ja sen toteutuksessa käytetään monimuotoisia opetusmenetelmiä ja opetusjärjestelyjä, jotka mahdollistavat tutkinnon suorittamisen tavoiteajassa.
- Opiskelijat valmistuvat alansa asiantuntijoiksi ja työllistyvät hyvin.
- Opetus on opiskelijalähtöistä ja ottaa huomioon opiskelijat yksilöllisinä, monenlaisina oppijoina.
- Opiskelijat ovat yhteistyökumppaneita osallistuen opetuksen suunnitteluun, arviointiin ja kehittämiseen.
- Opettajat integroivat opiskelijoita tutkimus- ja kehittämishankkeisiin.
- Kansainvälisyys ja sen kehittäminen ovat strategian mukaisesti osa opetustoimintaa.
- Elinikäisen oppimisen mahdollisuudet ovat monipuoliset ja joustavat. Tuotettu koulutus vastaa kohderyhmän tarpeita.

Opetuksen kehittämisryhmä on vastannut laatutavoitteiden määrittelyä ja tiedekunnilla on ollut mahdollisuus ottaa niihin kantaa. Strategia puolestaan asettaa koulutukselle sisällöllisiä sekä vaikuttavuuteen liittyviä tavoitteita. Vuonna 2015 vahvistettu strategian toimeenpanosuunnitelma on keskeinen koulutuksen johtamisen väline. Suunnitelman tuoreudesta huolimatta sen ohjaavasta vaikutuksesta on jo jonkin verran näyttöä, yhtenä esimerkkinä yhteisen tutkijakoulun perustaminen. Sisäisissä tulosneuvotteluissa asetetaan lisäksi yksikkökohtaisia määrällisiä tavoitteita, jotka ohjaavat koulutuksen kehittämistä.

Haastatteluiden perusteella yksi laatujärjestelmän vahvuuksista on strategian ja laatutyön vahva kytkeytyminen toisiinsa. Laatutavoitteet on luotu osallistavasti ja ne näkyvät haastatteluiden perusteella koulutusohjelmien kehittämistyössä. Tavoitteiden suuri määrä sekä epäselvyys koulutuksen laatutavoitteiden ja strategian toimeenpano-ohjelman tavoitteiden välisestä suhteesta saattavat kuitenkin heikentää niiden ohjaavuutta. Laadunhallinnan haastavuutta lisää se, että joidenkin tavoitteiden laadullisesta luonteesta johtuen edistymisen seuranta ja tavoitteisiin johtavien toimenpiteiden määrittely on vaikeaa.

Määrällisten tavoitteiden ohjausvaikutus ei aina ulotu oppiaineisiin saakka. Esimerkiksi 55 opintopistettä vuodessa saavuttaneiden osuuden kasvattamisen tavoitetta ei ole seurattu aktiivisesti kaikissa oppiaineissa, vaikka yliopisto- ja tiedekuntatasolla asiaan on kiinnitetty paljon huomiota niin koulutustarjonnan suunnittelussa kuin ohjauksen kehittämisessäkin. Auditointiryhmä suosittelee yliopistoa kiinnittämään huomiota tiedekuntien sisäisiin koulutuksen johtamisen ja laadunhallinnan menettelyihin.

Palautejärjestelmä tuottaa yhteisten kyselyiden kautta varsin kattavasti tietoa opiskelijoiden yleisistä kokemuksista ja toiveista ja palautteen käsittely on organisoitu tiedekunnissa systemaattisesti. Opintojaksokohtaisen palautteen osalta laatujärjestelmän tuottama tieto on hajanaisempaa. Sähköisen Weboodi-järjestelmän palautekanavaa käytetään melko vähän, eikä opettajilla ole yhtenäisiä käytäntöjä tai ohjeita palautteen keräämisestä tai käsittelystä. Opiskelijahaastatteluiden perusteella osa opettajista kerää aktiivisesti palautetta ja hyödyntää sitä systemaattisesti koulutuksen kehittämisessä, osa vain satunnaisesti tai ei lainkaan. Auditointiryhmä suosittelee, että yliopisto kehittäisi opettajien hyväksi havaitsemien palautemenettelyiden pohjalta yhteisiä ohjeita ja käytäntöjä, jotka paremmin varmistaisivat opintojaksojen palautetiedon kattavuuden ja tiedon hyödyntämisen esimerkiksi koulutusohjelman kokonaisuuden arvioinnissa ja kehittämisessä.

Opetussuunnitelmatyö on tiedekunnissa opintopäällikön vastuulla. Työtä koordinoi tiedekunnan opetussuunnittelutyöryhmä, jossa on edustus jokaisesta oppiaineesta ja opiskelijajärjestöstä. Tiedekunnan ops-työryhmä ohjaa oppiaineiden omia opetussuunnittelutyöryhmiä sekä niiden alaisia opintojakso-, opintokokonaisuus- ja tutkintokohtaisia suunnittelutyöryhmiä opetussuunnitelman valmistelussa. Oppiaineilla on nimetyt vastuuhenkilöt, jotka vastaavat koulutuksen sisällöstä ja sen kehittämisestä. Opetussuunnitelmat laaditaan kahdelle vuodelle ja tiedekuntaneuvosto hyväksyy ne.

Opetussuunnittelutyöryhmä käsittelee vuoden aluksi palautepöytäkeskusteluissa kaikki palautteet opintojakso palautteista yliopiston ja kansallisen tason opiskelijapalautteisiin. Palautepöydissä käsitellään lisäksi tukipalveluista ja opiskelijajärjestöiltä kerätyt palautteet sekä myös ulkoisten sidosryhmien palautemuistioita. Sekä tiedekunnilla että oppiaineilla on omat palautepöytänsä, jotka laatukäsikirjan mukaan ovat avoimia myös opiskelijoille. Palautteenkäsittely on organisoitu systemaattisesti ja sen prosessi on kuvattu selkeästi laatukäsikirjan kaaviossa, joskin palautetiedon kattavuudessa ja vastapalautteen antamisen käytännöissä on vaihtelua tiedekuntien välillä. Palautteenkäsittelyn keskittäminen opetussuunnitelmatyötä ohjaavalle elimelle tukee koulutuksen suunnittelua ja laadunhallintaa. Säännöllisesti järjestettävät tiedekunnan ja yksiköiden kehittämispäivät ovat haastattelujen perusteella hyvin toimiva koulutuksen kehittämisen käytäntö. Oikeustieteellisessä tiedekunnassa toteutettu tutkintorakennemuutos on esimerkki saadun palautteen hyödyntämisestä opetussuunnitelmien kehittämisessä. Erityisesti ulkoisilta sidosryhmiltä ja alumneilta koulutuksen kehittämiseksi kerättävässä palautteessa yliopistolla on kuitenkin vielä kehitettävää.

Tutkinnonuudistuksen yhteydessä opetussuunnitelmatyön ja siihen liittyvän palautteen käsittelyn vastuurakenteita on selkeytetty. Eri tiedekunnissa vastuut ovat kuitenkin jakautuneet varsin eri tavoin. Auditointiryhmä kehottaa yliopistoa edistämään tiedekuntien opetussuunnittelun toimintatapojen välistä vertailua ja hyväksi havaittujen käytäntöjen levittämistä.

Opiskelijarekrytointi ja -valinta on yksi koulutuksen ydinprosesseista, jolle on asetettu omat laatutavoitteensa. Keskeinen laadunhallinnan menettely on seuranta-, tilasto- ja palautetiedon kerääminen ja hyödyntäminen. Laatu järjestelmän opiskelijavalinnasta tuottaman palautetiedon hyödyntämisestä saatiin auditoinnissa näyttöä. Valintakokeita on uudistettu, koulutuksen sisältöä ja tavoitteita kuvaavaa viestintää on kehitetty ja hakijamarkkinointia kohdennettu alueille, joista hakijoita eniten tulee.

Opetuksen toteuttaminen ja opintojen ohjaus -prosessin keskeisenä tavoitteena on opintojen sujuvuuden parantaminen. Laatu järjestelmä tuottaa tavoitteen kannalta tarkoituksenmukaista tietoa. Näyttönä tavoitteeseen tähtäävästä palautteen hyödyntämisestä voi mainita panostuksen opetusaikataulujen suunnitteluun. Opetustarjontaa ja kontaktiopetusta on palautteen perusteella sijoitettu tasaisemmin neljän periodin jaksoille välttämällä opetuksen liiallisia kasautumia ja opintojen päällekkäisyyksiä. Lapin ammattikorkeakoulun kanssa yhteinen korkeakouluopintojen ohjaaja auttaa opiskelijoita opintojen ongelmatilanteissa. Tämän yhteistyön voi nostaa hyväksi käytännöksi, jota voisi hyödyntää enemmän muissakin yliopistoissa ja korkeakouluissa. Toinen hyvä käytäntö on *Sujuvuutta opintoihin* - työryhmä, jossa yhdessä opiskelijoiden kanssa etsitään kaikkia tiedekuntia palvelevia ja opintomenestystä tukevia menettelyitä. Kehittämiskohteena auditointiryhmä näkee henkilökohtaisten opintosuunnitelmien HOPS-menettelyn yhtenäistämisen. Tällä hetkellä henkilökohtaisia opintosuunnitelmia ei päivitetä kaikissa oppiaineissa säännöllisesti tai hyödynnetä riittävästi opintojen sujuvuuden edistämiseksi.

Tutkijakoulutuksen kokonaisuudesta vastaa tiedevararehtori. Lapin yliopiston jatkotutkintokoulutus toteutetaan neljän tohtoriohjelman puitteissa. Kolme ohjelmista on temaattisia, monitieteisiä tohtoriohjelmaa: Kulttuurilähtöinen palvelumuotoilu – tohtoriohjelma, Pohjoiset kulttuurit ja kestävä luonnonvarapolitiikka -tohtoriohjelma sekä Yhteisöt ja muuttuva työ -tohtoriohjelma. Temaattisia ohjelmia koordinoi yliopiston tutkijakoulu. Temaattisten tohtoriohjelmien lisäksi on yleinen tohtoriohjelma, johon kuuluvat erilaisia tieteenalalähtöisiä opintopolkuja noudattavat jatko-opiskelijat. Yleisen tohtoriohjelman sisältö määräytyy tiedekuntien vahvistamien jatkotutkintovaatimusten mukaisesti. Yleisen tohtoriohjelman opiskelijoilla on mahdollisuus valita opintoja myös temaattisten tohtoriohjelmien opetustarjonnasta.

Käytännössä koulutuksen päävastuu on tiedekunnilla, mutta osan vastuusta kantavat myös yhteinen tutkijakoulu, yliopiston strategiaan pohjautuvat uudet temaattiset tohtoriohjelmat sekä tiedevararehtorin alaisuudessa toimiva tutkimuksen kehittämissuunnitelma. Näiden tahojen välinen vastuunjako on vielä osin epäselvä, mutta tilanne on selkeytyneessä, kun uusi rakenne vakiintuu ja tutkijakoulutuksen yhteinen palautejärjestelmä ja jatko-opinto-opas otetaan käyttöön. Haastatteluiden perusteella yliopistossa on monia toimivia tiedekuntakohtaisia menettelyitä, joiden levittämistä ja yhtenäistämistä yhteinen jatko-opinto-opas voi tukea. Haastatteluissa saatiin myös näyttöä siitä, että strategian toimeenpanosuunnitelma toimii hyvin tutkijakoulutuksen kehittämistä ja laatu työtä ohjaavana dokumenttina.

Tutkijakoulutuksen laatutavoitteet ovat:

- Lapin yliopisto tunnustetaan kansallisesti ja kansainvälisesti laadukkaasta monialaisesta tutkijakoulutuksesta.
- Yliopisto rekrytoi tutkijakoulutettavat tohtoriohjelmiin ammattimaisesti.
- Yliopistolla on välineet tukea tohtoroituneiden urapolkuja ja työllistymistä sekä julkiselle että yksityiselle sektorille.
- Yliopistolla on eurooppalaisia standardeja vastaavat tutkijakoulutuksen kehittämistä tukevat palautejärjestelmät.

Tutkijakoulutuksen laadunhallinnan vastuut ovat uusien temaattisten tohtoriohjelmien myötä jakautuneet monelle taholle, minkä haastateltavat kokivat haasteena. Jatkossa on tarpeen selkeyttää vastuunjako tutkijakoulun ja tiedekuntien sekä temaattisten tohtoriohjelmien ja yleisen tohtoriohjelman välillä. Toinen kehittämiskohde on erityisesti uusista ohjelmista ja hakuprosessista viestiminen potentiaalisille hakijoille. Lisäksi auditointiryhmä ehdottaa harkittavaksi perus- ja jatkokoulutuksen laadunhallinnan menettelyiden yhdistämistä soveltuvin osin. Koska ainakin osa henkilöstöstä toimii kummallakin alueella ja sisällöt ovat yhteydessä toisiinsa, ei prosessien eriyttäminen kaikilta osin ole tarpeellista tai hyödyllistä. Myös kehittämistoimien määrään ja kuormittavuuteen on syytä kiinnittää huomiota. Yliopiston tutkijakoulun rakenteellinen ja sisällöllinen uudistus sisältää useita samanaikaisia organisatorisia ja sisällöllisiä kehittämisprosesseja, jotka voivat olla haaste henkilöstön kuormituksen ja kehittämistyön onnistumisen kannalta.

Osallistuminen laatutyöhön

Opiskelijoille tarjotaan monipuolisesti mahdollisuuksia osallistua koulutuksen laadunhallintaan. Heillä on edustus kaikissa keskeisissä toimielimissä, minkä lisäksi aktiivista vuoropuhelua edistetään muun muassa oppiainekahveilla, tiedekunta- ja yliopistotasoisissa kehittämisryhmissä ja ainejärjestöjen kanssa tehtävän yhteistyön kautta. Opiskelijoiden osallistuminen on kokonaisuutena yksi yliopiston laatujärjestelmän vahvuus. Palautteen keruussa on annettu paljon vastuuta ainejärjestöille. Järjestelyn vahvuutena on se, että opiskelijat voivat merkittävässä määrin vaikuttaa palautteen keruun tapaan ja tiedon käsittelyyn. Heikkoutena puolestaan on ainejärjestöjen riippuvuus yksittäisistä opiskelija-aktiiveista, mikä heikentää toiminnan jatkuvuutta ja lisää oppiainekohtaista vaihtelua.

Vilkas hanketoiminta antaa ulkoisille sidosryhmille mahdollisuuksia osallistua koulutuksen kehittämiseen tuottamalla tietoa työelämän tarpeiden muutoksista. Hankkeiden kytkeytyminen opintoihin voi kuitenkin olla puutteellista, eikä esimerkiksi hankkeissa syntyvien havaintojen viemiseksi opetussuunnittelutyöhön ole vakiintuneita menettelyitä. Harjoittelujaksoihin liittyvä ohjeistus ja menettelyt näyttävät haastattelujen perusteella toimivilta myös ulkoisten sidosryhmien näkökulmasta. Yksi yliopiston haaste on kuitenkin se, ettei alueella ole kaikilla aloilla tarjolla riittävästi yliopiston koulutusprofiiliin sopivia harjoittelupaikkoja.

Henkilöstön osallistuminen laatutyöhön on aktiivista. Tästä huolimatta laatutyötä ei yleisesti koeta kuormittavana, vaan omaa työtä helpottavana, mikä on laatujärjestelmän selkeä vahvuus. Laatujärjestelmän kattavuuden ja hyvien käytäntöjen levittämisen näkökulmasta auditointiryhmä suosittelee sellaisten rakenteiden luomista, jotka edistävät yksiköiden välistä sekä yliopisto-, tiedekunta- ja oppiainetason välistä dialogia.

Tukitoimintojen laadunhallinta

Tuki- ja palvelutoiminnot on kytketty osaksi perustoimintaa eikä niitä enää tarkastella irrallisina toimintoina. Tästä syystä tukitoimintojen laatutyö integroituu monelta osin perustehtävien laadunhallintaan. Haastatteluiden perusteella yksi laatujärjestelmän vahvuuksista on tukipalveluiden ja tiedekuntien toimivat yhteistyömuodot ja palautekanavat. Opintopäälliköiden tapaamiset nousivat haastatteluissa esille tärkeänä tiedekuntien välisen jakamisen ja kehittämisen foorumina.

Yliopisto on järjestänyt osan tukipalveluistaan yhteisesti Lapin ammattikorkeakoulun kanssa. Näihin opetuksen tukipalveluihin kuuluvat opiskelijapalvelut, opetuksen tuki- ja kehittämisspalvelut, tiedontuotanto- ja raportointipalvelut, opintososiaaliset palvelut sekä alumnitoiminta. Lapin korkeakoulukonserni näyttäytyy auditointiaineiston pohjalta edelläkävijänä siinä, miten yliopistot, ammattikorkeakoulut ja toisen asteen ammatilliset oppilaitokset voivat tiivistää yhteistyötään tukipalveluiden organisoinnissa ja koulutuksen kehittämisessä. Muut tukipalvelut toimivat joko keskitetysti yliopiston hallintoyksikössä tai hajautettuna tiedekunnissa.

Vaikka tukipalveluiden organisointi vaikuttaa haastatteluiden perusteella toimivalta, on ulkopuolisen vaikea hahmottaa tukipalveluiden organisaatiota ja laadunhallinnan vastuunjakoja. Organisaatiokaa- vioista ja vastuunjakomatriiseista ei esimerkiksi käy ilmi, kenen alaisuudessa tiedekuntien kansliat toimivat, ja onko kanslioiden välillä poikittaista koordinoitua. Auditointiryhmä ehdottaa, että tukitoimintojen laatujärjestelmää selkeytettäisiin niin, että korkeakoulukonsernin, tiedekuntien ja hallintoyksikön välinen vastuunjako ja yhteistoimintarakenteet kuvattaisiin laatukäsikirjassa nykyistä selkeämmin ja tähän sisällytettäisiin olennaiset epäviralliset yhteistyöfoorumit, kuten opintopäälliköiden tapaamiset.

Tukipalveluiden laadunhallinnan yhteisistä laatumenettelyistä esimerkkejä ovat vuonna 2013 tehdyt kyselyt opetus- ja tutkimushenkilökunnalle ja palveluiden tuottajille. Lisäksi korkeakoulukonsernin palvelukeskusten sisäinen arviointi valmistui kesällä 2015. Kyselyiden perusteella perustutkintokoulutuksen tukipalvelut koetaan pääosin hyvin toimiviksi ja organisoiduiksi.

6.2 Tutkintotavoitteisen koulutuksen näytöt

6.2.1 Sosiaalityö

Sosiaalityön koulutuksen suunnitteluun ja toteutukseen liittyvät laadunhallinnan menettelytavat ovat suurimmilta osin hyvin toimivia. Opetussuunnitelmatyö on hyvin jäsenelty ja tukee sekä tutkimuksen että työelämän tarpeiden huomioon ottamista koulutuksessa. Koulutuksen toteutuksessa hyödynnetään systemaattisesti monipuolisia opetusmenetelmiä. Osaamistavoitteiden yhteys oppimisen arviointiin näyttäytyy kuitenkin opiskelijoille epäselvänä ja osaamisesta annettava palaute jää suppeaksi. Laatutyön vaikuttavuudesta on selkeää ja jatkuvaa näyttöä. Koulutuksen toteutuksen kehittämässä opiskelijapalautetta käytetään aktiivisesti hyödyksi. Sosiaalityön koulutuksen laadunhallintaa tukevat erityisesti opetushenkilökunnan vahva laadunhallinnan osaaminen ja sitoutuminen laatutyöhön sekä tiivis yhteistyö alueellisten ja kansallisten yhteistyöverkostojen kanssa. Opiskelijat osallistuvat laatutyöhön, mutta osallistumisen aktiivisuus ja sitoutuneisuus kaipaavat vielä kehittämistä.

*Sosiaalityön koulutuksen laadunhallinta on **kehittyvässä** vaiheessa.*

Sosiaalityön oppiaine kuuluu Lapin yliopiston yhteiskuntatieteiden tiedekuntaan. Sisäänotto kandidaatin ja maisterin koulutukseen on noin 80 opiskelijaa vuodessa. Suomenkielisten tutkinto-ohjelmien lisäksi oppiaineesta löytyy englanninkielinen maisteriohjelma Comparative Social Work. Oppiaineessa on lisäksi sosiaalityön e-osaamisen maisterikoulutusta sekä sosiaalityön sosiaaioikeudellinen suuntautumisvaihtoehto. Vuonna 2014 opiskelijoita oli yhteensä 428.

Koulutuksen suunnittelun laadunhallinta

Auditointiaineiston mukaan sosiaalityön koulutuksen lähtökohdat tulevat yliopiston strategian painopistealueista. Läpäisevinä periaatteina ovat teorian, käytännön ja tutkimuksen yhdistäminen sekä yhteiskunnallisiin muutoksiin reagointi ja niiden ennakointi. Sosiaalityön koulutus perustuu tutkimukseen, jonka tuloksia hyödynnetään opetussuunnitelmien sisällön suunnittelussa. Vahvat alueelliset ja kansalliset yhteistyöverkostot tukevat koulutuksen suunnittelua ja teorian ja käytännön yhdistämistä.

Opetussuunnitelmien laadinta tapahtuu laatukäsikirjassa kuvatun prosessin mukaisesti. Haastattelussa sosiaalityön opetushenkilökunta koki opetussuunnitelmatyön vastuunjaon selkeänä ja informaation jakamisen opetuksen suunnitteluun osallistuvien työryhmien välillä hyvin organisoituna.

Opetussuunnitelmissa on määritelty kattavasti oppiaineen yleiset opetustavoitteet sekä tutkinto-, opintokokonaisuus- ja opintojaksokohtaiset osaamistavoitteet. Osaamistavoitteet pohjautuvat lainsäädäntöön, alan ammatillis-tieteellisiin valmiuksiin sekä valtakunnallisen sosiaalityön yliopistoverkoston (Sosnet) yhteistyössä asettamiin tavoitteisiin. Osaamistavoitteiden yhteys työelämään tukee koulutuksen suunnittelua ja vahvistaa tutkinnon työelämärelevanssia.

Elinikäistä oppimista edistetään yhteistyössä avoimen yliopiston kanssa sekä aiemmin hankitun osaamisen tunnistamisen ja tunnustamisen (AHOT) käytäntöjen kautta. Koulutuksen työelämärelevanssia vahvistavat tiivis yhteistyö Pohjois-Suomen sosiaalialan osaamiskeskuksen (Poske) kanssa sekä Sociopolis-yhteistyörakenne, jossa on mukana Posken lisäksi myös Lapin AMK. Yhteistyöverkostojen kautta koulutukseen kytketään mukaan tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoiminta.

Koulutuksen toteutuksen laadunhallinta

Sosiaalityön koulutuksen toteutuksen laadunhallintaa tukevat monipuoliset opetusmenetelmät sekä opetushenkilökunnan pedagoginen osaaminen ja kiinnostus pedagogiseen kehittämiseen. Opetusmenetelminä sovelletaan verkko-opetusta, luentoja, luentosuorituksia, harjoitustöitä, esityksiä, käytännön harjoittelua, ekskursioita, kansainvälistä opetusta, kirjallisuutta sekä lukiopiiirejä. Joustavia opiskelumahdollisuuksia luovat erityisesti verkko- ja etäopiskelumahdollisuuksien lisääntyminen sekä verkostoyhteistyö. Esimerkkinä joustavasta opintojen suorittamisesta ovat pro gradu -seminaarit, jotka on mahdollista suorittaa Rovaniemen lisäksi myös Oulussa ja Helsingissä. Itsearviointiraportissa arvioidut opetuksen suurimmat haasteet liittyvät yliopiston vähäiseen opetustilojen määrään, mutta tämä haaste ei korostunut haastatteluissa.

Oppimisen arviointimenetelmiin lukeutuu kirjallisten tenttien ja esseiden lisäksi suullisia tenttejä, ryhmä- ja keskustelutenttejä, kirjallisuuspiirejä, asiantuntijahaastatteluja ja tietotoreja. Arviointikäytäntöjen kehittäminen on nostettu yhdeksi kehittämiskohteeksi itsearviointiraportissa. Haastatteluissa opiskelijat kokivat, että osaamistavoitteet ovat varsin yleisellä tasolla ja niiden yhteys oppimisen arviointiin jää usein heille epäselväksi. Opiskelijat toivoivat myös enemmän palautetta omasta oppimisestaan, sillä monilla opintojaksoilla se jää nykyisellään pelkkään arvosanaan. Auditointiryhmä suosittelee, että oppimisesta annettavaa palautetta lisätään ja opintosuoritusten arviointi kytketään näkyvämmiin osaamistavoitteisiin.

Opiskelijoilta kerättävä palaute tukee opetusmenetelmien ja oppimisympäristöjen kehittämistä. Haastattelujen perusteella tavanomaisin tapa kerätä palautetta kursseilta on Weboodin kautta. Palautetta kerätään myös kirjallisesti tai ryhmäkeskusteluilla, mutta palautteen keräämisen menetelmät vaihtelevat eri opettajien välillä. Toimivan opiskelijapalautejärjestelmän luominen on nostettu yhdeksi kehittämiskohteeksi itsearviointiraportissa ja oppiaineessa ollaankin systematisoimassa palautteenkeruuta laatimalla yhtenäinen palautelomake. Haastattelujen perusteella opiskelijat kokevat pystyvänsä vaikuttamaan koulutuksen kehittämiseen, mutta vastapalautteen antamisessa olisi vielä parannettavaa. Yleisesti ottaen opiskelijat kokivat opettajat helposti lähestyttävinä ja suoran yhteydenoton toimivana keinona selvittää ongelmia.

Auditointiaineiston ja haastattelujen perusteella opintojen henkilökohtainen ohjaus tukee pääsääntöisesti hyvin opiskelijoiden oppimista ja hyvinvointia. Ohjauksen runkona ovat opiskelija- ja opettajatutor-toiminta sekä HOPS-ohjaus. Henkilökohtaiselle ohjaukselle haasteen muodostaa suuri ja monimuotoinen opiskelijakunta. Haastatteluissa ilmeni, että henkilökohtaista opintosuun-

nitelmaa ei käytännössä päivitetä enää ensimmäisen vuoden jälkeen. Auditointiryhmä suosittelee, että HOPS-ohjausta kehitetään tukemaan paremmin opiskelijoiden oppimista. HOPS-ohjauksen vahvistaminen tukisi myös oppiaineen e-osaamisen maisterikoulutuksessa kokeiltavan sähköisen osaamisportfolion kehittämistä ja laajentamista kaikille opiskelijoille.

Opettajien osaamisen kehittämisen pohjana ovat tutkimustoiminta sekä kansalliset ja kansainväliset tutkijaverkostot. Oppiaine ja tiedekunta tukevat opetushenkilökunnan mahdollisuuksia tutkia osana työaikaan. Opetustyössä kehittymistä tukee se, että suurin osa opetushenkilökunnasta on suorittanut pedagogiset opinnot. Osaamisen kehittämisessä on useita hyviä käytäntöjä, kuten työparityöskentely sekä työntekijävaihdot opetushenkilöstön ja käytännön sosiaalityöntekijöiden välillä. Opetushenkilöstön keskinäisen vertaistuen mahdollistavat lisäksi säännölliset opetushenkilökunnan kokoukset sekä yhteinen opetus muiden opettajien kanssa.

Osallistuminen laatutyöhön

Sosiaalityön oppiaineessa on yleisesti ottaen hyvä laatutyön ilmapiiri. Henkilöstön motivaatio ja ammattimainen suhtautuminen opetuksen ja tutkimuksen kehittämiseen tulivat selvästi esille haastatteluissa. Oppiaineen henkilöstön sitoutuminen laatutyöhön on vahvaa ja heidän kykynsä tunnistaa laadunhallinnan vahvuuksia ja kehittämiskohteita on korkea. Selkeä itsearviointiraportti on osoitus tästä.

Auditointiaineiston perusteella opiskelijat osallistuvat koulutukseen liittyvään laatutyöhön oppiaineen hallintoelimissä ja opintoja kehittämissä työryhmissä. Haastatteluissa opiskelijoiden osallistuminen laatutyöhön ei kuitenkaan näyttäytynyt kaikilta osin aktiiviselta ja sitoutuneelta. Opiskelijakahveille osallistuminen on suhteellisen yleistä ja joitakin opiskelijoita on osallistunut poolikokouksiin, mutta muuten opiskelijoiden osallistuminen laatutyöhön tapahtuu lähinnä palautteen antamisen kautta. Opiskelijoiden osallistumisesta palautepöytäkeskusteluihin ei saatu haastatteluissa näyttöä eikä sitä tunnettu laadunhallinnan menettelytapana. Henkilökunta kannustaa opiskelijoita vaikuttamaan, mutta opiskelijat kokivat osallistuvansa valitettavan vähän. Vastapalautteen lisääminen koulutuksen kehittämisestä voisi parantaa opiskelijoiden tietoutta laadunhallinnasta ja lisätä motivaatiota laatutyöhön osallistumiseen.

Esimerkkinä hyvästä käytännöstä ovat neljä kertaa vuodessa järjestettävät opiskelijakahvit, joissa opiskelijat ja opettajat jakavat keskenään opetukseen liittyvää palautetta. Opiskelijakahvit koettiin erittäin toimivana laadunhallinnan menettelynä sekä henkilökunnan että opiskelijoiden keskuudessa. Monet opetusmenetelmien kehittämiseen johtaneet palautteet olivat tulleet opiskelijakahvien kautta osaksi palautepöytäkeskusteluja ja opetussuunnitelmatyötä. Opiskelijakahvit ovat lähtöisin alun perin sosiaalityön oppiaineesta ja ne ovat levinneet sieltä myös muualle yliopistoon. Lisäksi tiedekunnan tasolla kehittämispäivät ovat haastattelujen perusteella toimiva keino hyvien käytänteiden jakamiseksi.

Ulkoisten sidosryhmien osallistuminen laatutyöhön on vakiintunutta ja systemaattista. Hankeyhteistyö, tiivis käytännön vuorovaikutus sekä aktiivinen koulutusyhteistyö mahdollistavat ulkoisten sidosryhmien osallistumisen koulutuksen suunnitteluun ja toteuttamiseen. Sosiaalityön käytännön opettajia koulutetaan Poskessa, ja työelämässä toimivat sosiaalityöntekijät pitävät opiskelijoille vierailuluentoja sekä ohjaavat opiskelijoiden opinnäytetöitä ja käytännössä oppimista.

6.2.2 Kulttuurilähtöinen palvelumuotoilu –tohtoriohjelma

Kulttuurilähtöinen palvelumuotoilu -tohtoriohjelma on yliopiston strategian mukaisen tutkijakoulutuksen pilotti. Sen perustamisessa on hyödynnetty laatujärjestelmän tuottamaa tietoa ja opetuksen suunnittelu on ollut laajasti osallistavaa. Ohjelman toteutuksen aikana suunniteltuja laadunhallinnan toimintamalleja on sovellettu ja toimintaa on monin osin kehitetty tarkoituksenmukaisella ja toteutusta tukevalla tavalla. Näytöt kehittämistyön pitkään aikavälin vaikuttavuudesta syntyvät kuitenkin vasta tulevina vuosina ohjelman edetessä ja laadunhallinnan menettelytapojen vakiintuessa.

*Kulttuurilähtöinen palvelumuotoilu -tohtoriohjelman laadunhallinta on **kehittyvässä** vaiheessa*

Kulttuurilähtöinen palvelumuotoilu (KUPAMU) on yksi Lapin yliopiston tutkijakoulun temaattisista tohtoriohjelmista. Temaattiset tohtoriohjelmat ovat kaikki monitieteisiä, useamman tiedekunnan yhteisiä, ja vahvistavat yliopiston strategista profiloitumista. KUPAMU on käynnistynyt vuoden 2014 alussa ja toimii yliopiston laajuisena ja valtakunnallisten suositusten mukaisena tutkijakoulutuksen pilottina. Ohjelmassa oli vuonna 2015 17 opiskelijaa.

Koulutuksen suunnittelun laadunhallinta

Tutkijakoulun luomisessa on käytetty laajasti osallistavia toimintamuotoja ja sen syntyminen heijastaa myös alueellisten sidosryhmien, myös yritysten, kanssa tunnistettuja tarpeita. Alueellisen yhteistyön kautta tohtoriohjelman toteutukseen on saatu myös ulkopuolista hankerahoitusta.

KUPAMUssa on luotu uusia toimintamalleja muun muassa monitieteiselle opetussuunnitelmatyölle ja opiskelijoiden rekrytoinnille sekä luotu temaattisen tohtoriohjelman tutkintorakenne. Pilottirooli korostaa positiivisella tavalla laatutyön merkitystä ja sille asetettavia odotuksia. Ohjelman tulee tässä roolissa paitsi kehittyä systemaattisesti omana kokonaisuutenaan myös levittää hyviä käytäntöjä koko yliopistoyhteisöön. Auditointiryhmän näkemys on, että ohjelma on onnistunut tien raivaajan roolissa hyvin.

Temaattisena tohtoriohjelmana KUPAMU toimii tiedekuntien ohjelmaan osoittamien resurssien varassa. Ohjelmalla on johtoryhmä, joka koostuu tieteen ja taiteen alana asiantuntijoista: osallistuvien tiedekuntien johdosta, henkilöstöstä, opiskelijoiden ja arktisen keskuksen edustajasta.

Opetuksen suunnittelussa tiedekunnat ja yksiköt ovat jakaneet suunnitteluvastuuta yhteisessä suunnitteluryhmässä. Yhteistyö näyttää kantaneen hedelmää, sillä monitieteisyys näkyy teollisissa ja taiteellisissa osaamistavoitteissa. Kullakin opintojaksolla on koordinoitua hoitava vastuopettaja.

Koulutuksen toteutuksen laadunhallinta

Yksi uusista luoduista toimintamalleista on opiskelijoiden rekrytointi. Johtoryhmä vastaa jatkokoulutettavien valinnasta. Osa opiskelijoista on kiinnitetty nuoremman tutkijan palkkatyösuhteeseen, jonka jatkuvuus ja asema vaatavuusluokittelussa riippuvat opintojen etenemisestä. Osa opiskelijoista on ilman yliopiston palkkatyösuhdetta toimivia statusjäseniä. Nuoremman tutkijan tehtäviin opiskelijat haetaan avoimella haulla. Avoimen haun prosessia on ensimmäisen kierroksen jälkeen kehitetty muun muassa siten, että hakijoilta pyydetään nykyisin motivaatiokirje. Statuspaikkoihin opiskelijoita ohjataan henkilökohtaisten keskustelujen pohjalta. Statuspaikkalaisista muodostuu myös jonotuslista mahdollisesti vapautuviin nuoremman tutkijan toimiin. Haastattelujen perusteella tämä käytäntö ei kuitenkaan ole kaikkien osallistujien tiedossa.

KUPAMUssa haetaan uusia toimintamalleja myös tutkijanuran muodostumiseen, yritysytetyöhön ja kansainvälisyyteen. Näissä asioissa voidaan nähdä merkkejä hankkeiden mahdollistamista uusista käytännöistä, jotka eivät kuitenkaan toistaiseksi ole muodostuneet pysyviksi toimintamalleiksi.

Opetuksen kehittämiseksi KUPAMUssa on luotu neliportainen palautejärjestelmä. Palautetta kerätään opintojaksokohtaisesti, jatko-opintoprosessin tasolla, yliopistotasolla sekä kansallisella ja kansainvälisellä tasolla. Näistä kaksi ensimmäistä on saadun näytön mukaan käytössä. Yhteenvedot saaduista palautteista käsitellään KUPAMUn johtoryhmän palautepöytäkeskustelussa.

Opintojaksokohtainen arviointi on kaksisuuntainen, jossa opettajan antamaa opintosuorituspalautetta täydentää opiskelijan antama kirjallinen tai suullinen palaute. Tähän liittyviä käytäntöjä on pyritty systematisoimaan ja kehittämään saatujen kokemusten pohjalta. Auditoinnissa saadun näytön mukaan palautetta kerätään säännöllisesti ja sitä myös käsitellään johtoryhmässä. Kehittämismahdollisuuksia auditointiryhmä näkee palautteen johdosta tehtyjen toimenpiteiden viestinnässä, ennen kaikkea ohjelman ulkopuolisille toimijoille yliopistossa.

Jatko-opintoprosessin osalta keskeinen menettely on jatko-opiskelijan oppimissuunnitelman (JOPS) laatiminen ja päivittäminen. JOPS-menettely on auditointivierailun perusteella systemaattisimmin käytössä yhteiskuntatieteellisen tiedekunnan opiskelijoilla, mutta ei vielä täysin taiteiden tiedekunnassa. Käytettävää JOPS-lomaketta on kehitetty yhdessä opiskelijoiden kanssa. Haasteita liittyy tiedekuntien ja professoreiden erilaisiin ohjaukseen, sillä monitieteisen opiskelun ohjaus tulee käytännöstä usealta eri professorilta ja tiedekunnasta. Erityisesti moniohjauksessa mahdollisesti syntyvien ristiriitojen ratkaisuun liittyvät menettelyt ovat vielä kehittymättömiä, mikä saattaa hidastaa opintojen etenemistä.

KUPAMUn toiminnallisia tuloksia arvioidaan tiedekuntien tulos- ja kurkistusneuvottelujen kautta. Ohjelma ei itse ole neuvotteluissa osapuoli, mikä vähentää yliopistotason arviointia ja johtamista suhteessa ohjelmaan kokonaisuutena.

Yliopiston perustehtävien kehittymistä tukevasta toiminnasta ja pilottiroolina toimimisesta on saatu haastatteluissa selkeitä näyttöjä. KUPAMUsta on otettu muiden ohjelmien käyttöön useita käytäntöjä, kuten JOPS-menettely ja temaattisen tohtoriohjelman tutkintorakenne. Hyvien käytäntöjen levittämisen menettelyjä ovat olleet toiminnan kuvausten laatiminen ja päivittäminen, toimintatavoista viestiminen sekä käytäntöjen jakaminen ohjelmien johtoryhmien tapaamisissa ja tutkimuksen kehittämisryhmässä.

Yliopistossa on käynnistetty tutkijakoulun jatko-opinto-oppaan laatiminen. Opas kokoaa yhteen tutkijakoulutuksen hyvät käytänteet. Jatko-opinto-oppaan odotetaan selkeyttävän tohtoriohjelmien sisältöä, roolia ja pelisääntöjä ja siinä hyödynnetään KUPAMUn kehittämisestä saatuja kokemuksia. Auditointiryhmä kannustaa jatko-opinto-oppaan ripeään toteuttamiseen ja siitä viestimiseen koko yliopistoyhteisössä.

Osallistuminen laatutyöhön

Osallistuminen tohtoriohjelman suunnitteluun on ollut laaja ja kattanut monipuolisesti eri tiedekuntien henkilöstöryhmiä. Opiskelijat ovat mukana kehittämisessä sekä suoraan palautteen antajina että edustuksellisesti palautteita käsittelevässä johtoryhmässä. Alueelliset sidosryhmät ovat olleet mukana ohjelman johtoryhmässä. Osallistumisen kattavuutta ja avoimuutta voidaan pitää onnistuneena toimintatapana. Auditointiryhmän näkemyksen mukaan sitä voitaisiin kehittää erityisesti ohjaavien professoreiden osallistumista vahvistamalla ja ohjaajien välistä henkilökohtaista yhteistyötä rakentamalla.

6.2.3 Mediakasvatus

Mediakasvatuksen oppiaineen koulutuksen suunnitteluun ja toteutukseen liittyvät laadunhallinnan menettelytavat toimivat suurimmilta osin hyvin. Opetussuunnitelmatyö perustuu vahvaan opetuksen ja tutkimuksen yhteyteen. Koulutuksen toteutuksessa hyödynnetään systemaattisesti monipuolisia opetus- ja arviointimenetelmiä, joita kehitetään aktiivisesti yksikössä tehtävän tutkimuksen avulla. Laatutyön vaikuttavuudesta on selkeää ja jatkuvaa näyttöä, mutta oppiaineen omien laadunhallinnan menettelytapojen kuvaukset eivät ole kaikilta osin selkeitä. Eri henkilöstöryhmät, opiskelijat ja ulkoiset sidosryhmät osallistuvat laadunhallintaan. Laadunhallintaa tukee opetushenkilökunnan ja opiskelijoiden välinen toimiva vuorovaikutus ja yhteisöllisyys. Ulkoisten sidosryhmien ja opiskelijoiden osallistumisessa opetuksen suunnitteluun on kuitenkin kehitettävää.

*Mediakasvatuksen oppiaineen laadunhallinta on **kehittyvässä** vaiheessa.*

Mediakasvatuksen oppiaine toimii Mediapedagogiikkakeskuksen alla osana Lapin yliopiston kasvatustieteellistä tiedekuntaa. Mediakasvatusta on monitieteinen oppiaine, jossa yhdistetään kasvatustieteiden ja yhteiskuntatieteiden näkökulmia. Lapin yliopisto on ainoa suomalainen yliopisto, jossa mediakasvatusta opetetaan pääaineena.

Mediakasvatuksen kandidaatintutkinto on suomenkielinen. Maisterivaiheen opetusta annetaan englanniksi mediakasvatuksen kansainvälisessä maisteriohjelmassa Master's Degree Programme in Media Education. Sisäänotto ohjelmiin on 10 opiskelijaa vuodessa. Vuonna 2015 opiskelijoita oli 83.

Koulutuksen suunnittelun laadunhallinta

Auditointiaineiston perusteella mediakasvatuksen koulutuksen suunnittelu perustuu vahvaan opetuksen ja tutkimuksen väliseen yhteyteen. Mediakasvatuksen opetus kytkeytyy yliopiston profiiliin tutkimuksen ja opetuksen sisältöjen kautta. Opetussuunnitelma perustuu kolmelle läpileikkaavalle teemalle, jotka sivuavat yliopiston strategisia painoaloja.

Opetussuunnitelmien laadinta tapahtuu laatukäsikirjassa kuvatun prosessin mukaisesti. Haastattelussa opetussuunnitelmatyön prosessi näyttäytyi selkeänä myös mediakasvatuksen opetushenkilökunnalle. Osaamistavoitteet määritellään tiedekunnan yhteisten ohjeiden mukaisesti ja ne käydään opiskelijoiden kanssa läpi kursseilla.

Mediakasvatuksen oppiaineen itsearviointiraportissa ja opetushenkilökunnan haastattelussa oppiaineen erityiseksi vahvuudeksi nostetaan tutkimuksen ja opetuksen vahva yhteys. Opetuksen suunnittelu perustuu yksikön tutkijoiden tekemään tutkimukseen ja tutkimushankkeisiin. Pedagogiikkaa opettavassa oppiaineessa tutkitaan paljon omaa opetusta ja kehitetään sitä tutkimustulosten pohjalta. Tutkimuksen kautta myös opiskelijoiden ääni tulee uudella tavalla mukaan opetuksen kehittämiseen. Haastattelut vahvistivat auditointiryhmälle, että oman tutkimuksen hyödyntäminen koulutuksen kehittämiseksi on toimiva laadunhallinnan menettelytapa.

Elinikäistä oppimista oppiaineessa vahvistaa AHOT-menettely ja yhteistyö avoimen yliopiston kanssa. Haastattelussa opiskelijat kokivat koulutuksen antavan heille valmiuksia elinikäiseen oppimiseen.

Koulutuksen työelämärelevanssia tukevat pakollinen käytännön harjoittelu, alumnitarinat oppiaineen verkkosivuilla sekä työelämäaiheiset opintojaksot opetussuunnitelmassa, joista esimerkkinä *Kasvatustieteilijä työelämässä* -opintojakso. Työelämärelevanssia parantaviin toimenpiteisiin on ryhdytty opiskelijoilta saadun palautteen perusteella. Mediakasvatuksesta valmistuneiden työllistymisestä on saatavissa koulutuksen suunnittelun tueksi vain kasvatustieteiden yleistä tilastotietoa, mutta tätä puutetta korvaavat oppiaineen omat yhteydet alumneihin. Käytännön harjoittelun osalta haasteena auditointiryhmälle näyttäytyivät kansainvälisten opiskelijoiden harjoittelumahdollisuudet, joita voisi parantaa esimerkiksi hyödyntämällä yliopiston kansainvälisiä verkostoja.

Koulutuksen toteutuksen laadunhallinta

Mediakasvatuksen koulutuksen toteutuksen laadunhallintaa tukevat vuorovaikutteiset, pedagogisesti perustellut ja monipuoliset opetusmenetelmät, joita oppiaineessa tutkitaan ja kehitetään jatkuvasti. Opetuksessa ja opiskelussa hyödynnetään nykyaikaista opusteknologiaa ja erilaisia oppimisympäristöjä. Myös verkostoyhteistyö suomalaisten ja ulkomaisten yliopistojen kanssa opintojaksojen ja harjoittelujen järjestämisessä tukee laadunhallintaa.

Oppimisen arviointimenetelmät ovat monipuolisia. Menetelminä käytetään esimerkiksi oppimispäiväkirjoja, esseitä, digitaalisia tarinoita, digitaalisia postereita, mediaelämäkertoja, videoita, tapausanalyyssejä, kartoituksia, selvityksiä, digitaalisia portfolioita ja tenttejä sekä itse- ja vertaisarviointia. Haastatellut opiskelijat kokivat, että arviointi on yhteydessä asetettuihin osaamistavoitteisiin. Yhteisopettajuus, joka on käytössä useilla kursseilla, lisää oppimisen arvioinnin luotettavuutta ja parantaa myös koulutuksen suunnittelun laadunhallintaa sekä työhyvinvointia.

Opiskelijapalautetta kerätään ja sitä annetaan innokkaasti. Palautetta kerätään auditointiaineiston perusteella vuorovaikutteisesti opetuksen yhteydessä sekä Weboodissa, jossa annettavan palautteen vastausprosentit vaihtelevat 15 ja 50 % välillä. Epämuodollisia palautteenantomenetelmiä hyödynnetään paljon ja haastattelujen perusteella ne koetaan toimivina. Opiskelijoiden mukaan kynnys kasvokkain annettavan palautteen antamiseen on matala. Dialogisessa palautteenannossa vaikutukset nähdään usein heti tai lyhyen ajan kuluessa, jolloin varsinaista erillistä vastapalautetta annetaan, eikä sille koeta tarvetta. Opiskelijat näkivät palautteella olleen vaikutusta opetuksen kehittämiseen.

Yhteisöllisyys ja vahva vuorovaikutus opiskelijoiden ja opetushenkilökunnan välillä tukevat opiskelijoiden oppimista ja hyvinvointia. Pieni opiskelijamäärä mahdollistaa vuorovaikutteisen opetuksen ja opiskelijoiden henkilökohtaisen ohjauksen. Opettajatutortoiminta ja HOPS-ohjaus näyttäytyivätkin haastattelujen perusteella toimivilta. Opiskelijat myös kokivat avun pyytämisen ja vertaistuen antamisen helpoksi tiiviissä yhteisössä, jossa kaikki tuntevat toisensa nimeltä. Oppiaineen oma kansainvälisten asioiden suunnittelija parantaa merkittävästi kansainvälisten opiskelijoiden ohjausta ja vahvistaa yhteistyötä yliopiston kansainvälistymispalvelujen kanssa.

Opetushenkilökunnan osaamista ylläpitävät tutkimukseen ja korkeaan pedagogiseen osaamiseen panostaminen ja kannustaminen sekä kansalliset ja kansainväliset tutkijaverkostot. Yhteisöllisyys tukee myös opetushenkilökunnan työhyvinvointia yhdessä tiedekunnan hallinnosta saadun tuen kanssa.

Osallistuminen laatutyöhön

Opetus- ja tutkimushenkilökunnan sekä opiskelijoiden sitoutuminen laatutyöhön on mediakasvatuksen oppiaineessa vahvaa. Opiskelijoiden ja opetushenkilökunnan välinen vuorovaikutus on toimivaa. Henkilökunta on motivoitunut ja osallistuu aktiivisesti koulutuksen ja oman ammattitaitonsa kehittämiseen tutkimalla, arvioimalla ja kehittämällä opetusta.

Opiskelijat osallistuvat laatutyöhön ensisijaisesti palautteen ja keskustelun kautta. Myös yksikössä tehtävässä tutkimustyössä hyödynnetään opiskelijoiden kokemuksia opetuksesta ja opiskelusta. Opiskelijoiden osallistuminen suoraan opetussuunnitelmatyöhön oli kuitenkin vähäistä, esimerkiksi opiskelijoiden aktiivisesta osallistumisesta palautepöytäkeskusteluihin ei saatu haastatteluissa näyttöä. Auditointiryhmä näki tämän kehittämiskohteena. Myös oppiaine itse on tunnistanut tämän itsearviointiraportissa, jossa yhdeksi kehittämiskohteeksi nostetaan erityisesti kansainvälisten opiskelijoiden osallistaminen opetussuunnitelmatyöhön.

Työnantajilta harjoitteluista kerättävää palautetta hyödynnetään opetuksen suunnittelussa, mutta muilta osin ulkoisten sidosryhmien osallistuminen laatutyöhön ei näyttäytynyt systemaattisena. Auditointiryhmä suosittelee sidosryhmien ottamista mukaan koulutuksen kehittämiseen jäsennellyssä muodossa.

Kokonaisuudessaan auditointiryhmä suosittelee kehityskohteeksi laatutyön systemaattisuuden lisäämistä oppiaineessa. Oppiaineen keskeisimmät laadunhallinnan menettelytavat ovat vakiintuneita ja toimivia mutta niiden kuvaukset eivät olleet kaikilta osin selkeitä. Haastatteluissa opetushenkilökunta itse koki itsearviointiraportin kirjoittamisen jäsentäneen käsitystä omasta oppiaineesta ja sen laadunhallinnasta.

6.3 Tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoiminta sekä taiteellinen toiminta

Lapin yliopistolla on toimivat laadunhallinnan menettelytavat, jotka tukevat tutkimuksen kehittämistä ja asetettujen tavoitteiden saavuttamista. Erityisenä vahvuutena on strategian, laatutyön ja tutkimuksen kehittämisen vahva kytkeytyminen toisiinsa muun muassa strategian toimeenpanosuunnitelman kautta. Järjestelmän tuottama määrällinen tieto vastaa kehittämistyön tarpeisiin ja tiedon hyödyntämisestä on näyttöä. Eri henkilöstöryhmien ja opiskelijoiden osallistuminen laatutyöhön on aktiivista. Toimijoiden rooleja ja vastuita voisi kuitenkin vielä selkeyttää. Yliopiston yhteistyöverkostot ja hanketoiminta tarjoavat mahdollisuuksia ulkopuolisten sidosryhmien osallistumiselle laatutyöhön. Palautteen perusteella keskeisten tukitoimintojen laadunhallinnan menettelyt toimivat melko hyvin.

Taiteellisen toiminnan laadunhallinta nojaa yliopiston yhteisiin laadunhallinnan menettelyihin ja taidealan vakiintuneisiin julkisen arvioinnin muotoihin. Taiteelliselle toiminnalle erityisten laadunhallinnan menettelyiden tarkempi määrittely ja kuvaaminen ovat kuitenkin kesken, eikä niiden vaikuttavuudesta ole vielä selkeää näyttöä.

*Tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoiminnan sekä taiteellisen toiminnan laadunhallinta on **kehittyvässä** vaiheessa.*

Laadunhallinnan menettelytapojen toimivuus

Lapin yliopisto on strategiassaan vahvasti sitoutunut tutkimukseen ja tutkimustoiminnan kehittämiseen. Strategian mukaisesti tutkimus profiloituu arktiseen ja pohjoisen osaamiseen. Tutkimusta toteutetaan tiedekunnissa, Arktisessa keskuksessa, matkailualan tutkimus- ja koulutusinstituutissa sekä temaattisissa tohtoriohjelmassa. Arktinen keskus, joka on osa yliopistoa, on kansainvälinen ja näyttävä esimerkki profiloitumisesta ja resurssien kohdentamisesta. Jatko-opiskelijoita varten toimii tiedekuntien yhteinen tutkijakoulu, joka tarjoaa jatko-opintoihin tarvittavaa koulutusta keskitetysti.

Hanketoiminta on tärkeässä roolissa alueellisessa yliopistossa. Yliopisto on tehnyt yhteistyössä Lapin ammattikorkeakoulun kanssa Lapin korkeakoulujen innovaatio-ohjelman, jonka tavoitteena on kehittää maakunnallista tutkimus- ja innovaatiotoimintaa sekä tehostaa hanketoimintaa.

Yliopistolla on tutkimusyhteistyötä sekä suomalaisten että lukuisien kansainvälisten yliopistojen kanssa. Merkittävä koalitio on The University of the Arctic. Se on kansainvälinen yhteistyöverkosto, jossa pohjoisen ulottuvuutta tutkivat tai opettavat yliopistot ja ammattikorkeakoulut toteuttavat yhteisiä hankkeita ja hyödyntävät toistensa resursseja ja osaamista.

Yliopisto pyrkii lisäämään tutkimuksen osuutta toiminnassaan. Ohjausta tutkimustoimintaan tehdään osaamisen suuntaamisen toimintamallin avulla (ks. tarkemmin luku 7). Esimerkiksi jokainen opettava henkilö voi varata työsuunnitelmassaan yhden periodin tutkimukseen tai kirjoittamiseen.

Tutkimustoiminnalle asetetaan tavoitteita monella tasolla:

1. *Määrälliset suoritustavoitteet* asetetaan Lapin yliopiston ja opetus- ja kulttuuriministeriön välisissä tulosneuvotteluissa. Esimerkkejä sovitusta tavoitteista ovat väitöskirjojen ja tohtorin tutkintojen lukumäärä, tieteellisten julkaisujen ja kansainvälisesti kilpaillun tutkimushankerahoituksen määrä. Myös tutkimuksen laadullisia tavoitteita on kuvattu. Esimerkiksi tavoitteita on asetettu tohtoriohjelmien vetovoimaisuudelle, tieteen avoimuudelle ja eettisyydelle sekä haetun ja voitetun tutkimusrahan suhteelle.
2. *Strategiset profiloitumistavoitteet* liittyvät tutkimuksen painopisteisiin. Tavoitteena on, että yliopiston tutkijoista 30 % tekee yliopiston strategisen profiloitumisen mukaista tutkimusta. Profiloitumistoimenpiteet ovat saaneet Suomen Akatemialta 2,1 milj. euron rahoituksen.
3. *Kebittämishankkeisiin liittyvät tavoitteet* ovat yleensä lyhytaikaisia. Yliopiston sisällä yksittäisille hankkeille asetetut tavoitteet ovat myös linjassa yliopiston strategisten tavoitteiden kanssa, mutta kaikki tutkimustoiminta ei kytkeydy strategiaan.
4. *Tutkimuksen ydinprosesseille asetettuja tavoitteita* on kuvattu Laatuksäkirjassa ja strategian toimeenpanosuunnitelmassa. Tutkimustoiminnan ydinprosesseja ovat tutkijakoulutus, tutkimusrahoitus, tutkimusjulkaiseminen ja yhteiskunnallinen vuorovaikutus, avoimen tieteen politiikka ja tutkimuksen arviointi. Kullekin ydinprosessille on asetettu määrään ja laatuun liittyviä tavoitteita. Jokaisella ydinprosessin alueella on strategiajakson 2015–2018 ajaksi erilaisia toimenpiteitä, joille on määritetty seurantaindikaattorit. Toimenpiteet muodostavat yliopiston projektisalkun. Sen seuranta on säännöllistä, joskin projektisalkku on vielä varsin uusi eikä sen käytöstä laadun ohjaamisessa ole vielä kokemuksia.

TKI-toiminnan laatua ohjataan laatuksäkirjan, strategian toimeenpanosuunnitelman, OKM:n palautteen, rehtorin kurkistusten, ulkoisten arviointien ja auditointien, tutkimuksen kehittämissuuryöryhmän, palautejärjestelmien sekä osaamisen suuntaamisen toimintamallin avulla. Laatu järjestelmä on kytketty strategisen profiloitumisen sekä strategian toimeenpanosuunnitelmaan.

Käytössä olevat laadunhallinnan menettelytavat voidaan jakaa kuuteen osaan:

1. *TKI-toiminnan määrään ja laatuun liittyvää tietoa* kerätään ja seurataan sekä tiedekunnissa että yliopistotasolla. Tiedekunnat keräävät tiedon ja sitä käsitellään erityisesti rehtorin kurkistuksissa. Tietoja raportoidaan yliopiston hallitukselle ja ministeriölle.
2. *Profiloitumisen toteutumista* arvioidaan itsearvioinnilla ja ulkoisella arvioinnilla.
 - a. Yliopisto on tehnyt strategisten painoalojen itsearvioinnin (2012).
 - b. Yliopistossa on suoritettu tutkimuksen kansainvälinen arviointi kohdentuen strategiaan valintoihin ja profiilialueisiin (2013).
 - c. Suomen Akatemian kansainvälinen arviointipaneeli on arvioinut yliopiston esittämät profiloitumistoimet PROF11 -haussa (2015).
 - d. Yliopiston strategian toimeenpanosuunnitelmaan on kirjattu profiloitumistoimien itsearviointi sekä kansainvälinen arviointi vuoden 2018 loppuun mennessä.

3. *Hankkeiden tavoitteita* vastaavia tietoja kerätään hankkeissa. Palautetietoja kerätään erityisesti sidosryhmiltä.
4. *Tutkimustoiminnan kehittämiseen liittyviä menettelytapoja* ovat
 - a. Tutkimustoiminnan kehittämisryhmä, joka seuraa kunkin ydinprosessin kehittämishankkeiden tavoitteiden toteutumista.
 - b. Projektisalkku, jonne kootaan tietoja, tavoitteita ja tuloksia kunkin ydinprosessin kehittämistoimista.
5. *Palautekäytäntö*.
6. *LaCris-tutkimustietojärjestelmä*.

Auditointiaineiston ja haastattelujen perusteella TKI-toiminnan menettelytavat edistävät yliopiston tavoitteita, strategian toteutumista ja toiminnan kehittämistä.

Laatujärjestelmän tuottama tieto ja sen hyödyntäminen

Tutkimustoiminnan määrä- ja laatutavoitteiden seuranta on tiedekunnissa ja niitä käsitellään säännöllisesti rehtorin kurkistuksissa (vertaa luku 4). Kurkistuksia varten tiedekunnat keräävät tietoja osin käsin, osin jo uusien järjestelmien avulla. Useimpien määrällisten tavoitteiden osalta oli jo käytössä useita seurantamittareita, tai uusia mittareita ja indikaattoreita ollaan ottamassa käyttöön. Sen sijaan tutkimuksen laatutavoitteiden seurantamittarit ovat osittain vasta kehittymässä tai mittarien käyttö on vasta alussa. Haastattelujen perusteella laatutavoitteet kuitenkin ohjaavat toimintaa ja laatutavoitteiden saavuttamista osataan arvioida. Kokonaisuutena TKI-toiminnan tavoite- ja seurantamittaristo alkaa olla aika laaja ja osin päällekkäinen. Sen yksinkertaistaminen ja yhtenäistäminen tiedekuntien kesken auttaisi auditointiryhmän mielestä selkeämmin TKI-toiminnan laadun ohjaamista.

Yliopistossa suoritettiin 2013 kansainvälinen strategisen tutkimuksen arviointi. Arvioinnin suosituksista on lähes kaikki viety käytäntöön. Suositusten perusteella yliopisto on profiloitunut voimakkaasti arktiseen ja pohjoiseen ulottuvuuteen, ja vastuullinen matkailu on niin ikään valittu uudeksi painopistealueeksi, samoin luontopainotteinen opettajakoulutus. Yliopisto on auditointiryhmän mielestä varsin kykeneväinen hyödyntämään arvioinneissa saatavaa tietoa. Profiloitumista koskeva Suomen Akatemian arviointi on vasta tulossa. Profiloitumista seurataan hyvin myös tiedekunnissa. Hyvänä käytäntönä profiloitumisen seuraamiseksi toimivat esimerkiksi hankkeiden perustelumuiot. Ennen kuin hankkeelle voi hakea rahoitusta, on tiedekunnalle toimitettava hankkeen perustelumuiot, jossa kuvataan, miten hanke liittyy yliopiston strategiseen profiloitumiseen. Perustelumuiot perusteella tiedekunta päättää, otetaanko hanke tiedekunnan tutkimukseen. Sen sijaan hankkeiden palautetietojen hyödyntämisestä ei ole selkeää näyttöä. Hankkeiden palautekäytännön kehittämistä ja palautetiedon hyödyntämistä toivotaan myös itsearviointiraportissa parannettavan.

Tutkimustoiminnan kehittämässä tutkimuksen kehittämistyöryhmällä on keskeinen asema. Sen toiminta tukee auditointiryhmän mielestä erinomaisesti yliopiston tutkimustavoitteita, erityisesti laadullisia tavoitteita. Hyvänä käytäntönä mainittakoon, että kehittämistyöryhmä valitsee joka kokoukseensa yhden tutkimustoiminnan ydinprosessin, jonka tilannetta arvioidaan tarkemmin ja pohditaan sen kehittämistarpeita. Hankkeiden hallinnoinnin työkaluksi mainitun projektisalkun hyödyntämisestä ei ole vielä kovin laajaa näyttöä. Salkussa olevat hankkeet ovat liittyneet lähinnä tietotekniikan kehittämishankkeisiin. Projektisalkkua voitaisiin yliopistossa hyödyntää laajemminkin esimerkiksi kehittämishankkeiden seurannassa.

Palautekäytäntöä ollaan vasta kehittämässä ja systematisoimassa TKI-toimintaan. Tutkijoilta ja jatko-opiskelijoilta kerätään palautetta samaan tapaan kuin koulutuksen osalta, mutta menettelyt vaihtelevat tiedekunnasta toiseen. Joissakin tiedekunnissa on käytössä palautepöytäkäytäntö, mistä yliopistolla on hyviä kokemuksia koulutuksen osalta. Auditointiryhmän mukaan TKI-toiminnan palautekäytäntöä olisi hyvä yhtenäistää ja samalla hyödyntää jo hyviksi koettuja käytäntöjä.

Tutkimustiedon hallinnan parantamiseksi on otettu käyttöön erilaisia tietojärjestelmiä, joista merkittävin on LaCRIS-järjestelmä. Siihen raportoidaan jokaisen tutkijan tutkimukset, hankkeet ja julkaisut sekä CV. Tämä tulee lisäämään todennäköisesti merkittävästi tutkimustiedon avoimuutta, saatavuutta sekä levitettävyyttä, mutta kokemuksia käytöstä ei vielä ole.

Taiteellinen toiminta voi laatukäsikirjan mukaan olla joko opetuksen valmisteluun ja opettajien ammattitaidon ylläpitämiseen liittyvää tai taiteelliseen lopputulokseen johtavaa toimintaa. Taiteellisen toiminnan laadunhallinta nojaa yliopiston yhteisiin laadunhallinnan menettelyihin ja taidealan vakiintuneisiin vertaisarvioinnin, julkisen arvioinnin ja kritiikin muotoihin. Taiteellisen toiminnan tarkempi määrittely on kesken ja tulee valmistuessaan vaikuttamaan myös tavoitteiden asetteluun. Haastatteluiden perusteella laadunhallinnan käsitteistön ja menettelyiden soveltaminen taiteelliseen toimintaan koetaan haastavana, eikä laatutyön vaikuttavuudesta vielä ole näyttöä. Koska taiteellinen toiminta laatukäsikirjan mukaan nivoutuu kiinteästi yliopistossa annettavaan opetukseen, auditointiryhmä kehottaa yliopistoa selkeyttämään sitä, miltä osin taiteelliselle toiminnalle on tarkoituksenmukaista kehittää erillisiä laadunhallinnan menettelyitä. Laatukäsikirjassa nostetaan taiteellisen toiminnan osalta esille osaamisen suuntaamismallin merkitys laadunhallinnan menettelynä. Sen kautta voidaan aiempaa selkeämmin hallita taiteelliseen toimintaan käytettävää työaika ja seurata työn tuloksia. Auditointiryhmä kannustaa jatkamaan laadunhallinnan kehittämistyötä selkeyttämällä edelleen taiteellisen toiminnan määritelmää ja tavoitteita sekä hyödyntämällä koulutuksen laadunhallinnassa jo käytössä olevia menettelyitä.

Osallistuminen laatutyöhön

TKI-toiminnan piirissä on erittäin monia toimijoita: tutkimuksesta vastaava vararehtori, tiedekuntaneuvostot, tiedekuntien dekaanit ja tutkimuksesta vastaavat varadekaanit, tutkimuksen kehittämisryhmä, tohtoriohjelmien johtoryhmät sekä tutkimusten ohjaajat, tutkimusryhmät ja tutkijat. Tutkimuksen tieteellinen vastuu on Laatukäsikirjan mukaan jokaisella tutkijalla. Tutkijat myös osallistuvat oman työnsä puitteissa laadunhallintaan seuraamalla tavoitteiden toteutumista. Hankevalmistelun kehittämisspälliköt osallistuvat kussakin tiedekunnassa erityisesti EU-hankkeiden valmisteluun. Hankkeissa mukana olevat sidosryhmät osallistuvat hankkeisiin ja niiden palautetietojen keräämiseen.

TKI-organisaatio näyttöytyy auditointiryhmälle monimuotoisena, jolloin kokonaisuudesta ja laadunhallinnan vastuista on hankala saada selkeää kuvaa. Tämän yliopisto on itsekin todennut itsearviointiraportissaan.

Tukitoimintojen laadunhallinta

Yliopiston hallintoyksikössä toimii tutkimuksen palveluiden vastuualue, jonka tehtävänä on tukea yliopiston tutkijoita tutkimusprojektien valmistelussa alueellisiin, kansallisiin ja kansainvälisiin kilpaillun tutkimusrahoituksen rahoitusinstrumentteihin. Yksikkö myös tiedottaa eri rahoitusmahdollisuuksista ja avautuvista hauista. Palveluiden asiantuntijat avustajat tutkijoita koko tutkimusprojektin valmistelun ajan ja varmistavat hankkeen laadukkuuden. Tukea saa rahoitushakemusten lisäksi kielentarkistukseen ja tutkimuksesta tiedottamiseen. Hankkeita suunniteltaessa pyritään kytkemään hankeasiantuntijan kanssa yhteen talousosaaja.

Auditointiryhmän saaman kuvan perusteella tukipalveluille ei ole oikein muita tavoitteita kuin laatukäsikirjassa mainittu ”hanketoiminnan tukipalvelut ovat tarkoituksenmukaiset.” Tämä, samoin kuin itsearvioinnissa todettu keskeisten tuki- ja palvelutoimintojen roolin jäsentymättömyys, eivät kunnolla tue niiden laadun kehittämistä. Osaamista on pyritty toisaalta integroimaan tiedekuntiin, toisaalta palveluja halutaan keskittää. Itsearviointiraportin mukaan tukipalveluja pidetään toimivina, joskin yliopiston tekemässä kyselyssä tukipalvelujen kehittäminen on nähty tarpeelliseksi ja tutkimustoiminnan kannalta erittäin tärkeäksi. Tutkimuksesta viestiminen on koettu puutteelliseksi (vrt. 6.4.). Tukipalvelujen roolia olisi epäilemättä hyvä selkeyttää ja asettaa niiden laadunhallinnan ja kehittämisen tueksi konkreettisia tavoitteita ja niitä vastaavia seurantamittareita.

6.4 Yhteiskunnallinen vaikuttavuus ja aluekehitystyö

Yhteiskunnallista vuorovaikutusta toteutetaan Lapin yliopistossa pääasiassa aikuiskoulutuksen, Lapin ja Pohjoisen alueeseen ja yhteiskuntaan suunnatun tutkimuksen ja opetuksen sekä Arktisen keskuksen ja moninaisten, pääosin EU-rahoitteisten hankkeiden kautta. YVV-toiminta on hyvin verkostoitunutta, strategiaan perustuvaa ja määrällisesti laajaa, mutta toiminnan laadunhallintaa ei käytännössä jäsennetä yliopiston määrittelemien ydinprosessien mukaisena kokonaisuutena. YVV-toimintaa koskeva tieto ei näy selkeänä läpi yliopiston eivätkä toiminta ja sen kehittäminen näy aina tavoitteellisesti johdettuna kokonaisuutena. Kehittämistyössä keskeisen YVV-kehittämisryhmän rooli kaipaa terävöittämistä ja toiminta systematisoimista. Yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen laadunhallinta sisältää kuitenkin toimintokohtaisesti systemaattista kehittämistä, johon osallistuu kattava joukko toimijoita yliopistosta ja sen sidosryhmistä.

*Yhteiskunnallisen vaikuttavuuden ja aluekehitystyön laadunhallinta on **alkavassa** vaiheessa.*

Laadunhallinnan menettelytapojen toimivuus

Lapin yliopistossa yhteiskunnallinen vuorovaikutus ymmärretään opetukseen, tutkimukseen ja taiteelliseen toimintaan liittyvänä näkökulmana, jossa keskeistä on vuorovaikutus, tarpeiden tunnistaminen ja tarpeiden ennakoiminen. Yliopisto katsoo olevansa laadukas yhteistyökumppani, jonka toiminta perustuu korkeatasoiseen, monitieteiseen ja kansainvälisesti verkostoituneeseen tutkimukseen ja taiteelliseen toimintaan. Vuorovaikutuksen laatua varmistetaan osana toiminnan johtamista. Vastuut YVV-toiminnan tehtävistä on määritelty laatukäsikirjassa.

Laatukäsikirjan mukaan yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen keskeisenä tavoitteena on:

- rakentaa monitieteisen muutoksen tutkimusta ja kouluttaa siihen liittyen muun muassa muuttuvan työn asiantuntijoita;
- tuottaa tietoa tulevaisuuden vaihtoehdoista pohjoisessa ja arktisessa toimintaympäristössä;
- hyödyntää taiteen ja tieteen vuorovaikutuksen tuottamia mahdollisuuksia uusien tuotteiden, palveluiden ja ympäristöjen tutkimuksessa ja kehittämisessä;
- vahvistaa alueellista ja kansallista kilpailukykyä.

Itsearviointiraportin mukaan tavoitteita asetetaan tulosneuvotteluissa, oman strategian pohjalta ja erikseen lyhytaikaisesti kehittämishankkeille. Laatukäsikirjan mukaan hallitus ja neuvottelukunta tekevät strategista seurantaa ja linjaavat yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen kehittämistä.

Yliopiston laatukäsikirjassa on myös määritelty YVV-toiminnan ydinprosessit: strategiset yhteiskuntasuhteet, elinikäinen oppiminen, alumnitoiminta ja ulkoinen viestintä. Vaikuttaa kuitenkin siltä, että yliopistoyhteisössä ei yleisesti jäsennetä YVV-toimintaa määriteltyjen ydinprosessien mukaisena kokonaisuutena. Haastattelujen ja auditointiaineiston perusteella jäsenitys ei ilmene myöskään YVV-kehittämisryhmän toiminnassa. Keskeisimpään rooliin toimijoiden omassa

jäsennyksessä nousevat verkostoyhteistyö, hanketoiminta, täydennyskoulutus, alumnitoiminta ja viestintä. YVV-toiminnan laaja-alaisuudesta ja moninaisuudesta kumpuavat laadunhallinnan haasteet on tunnistettu itsearvioinnissa realistisesti.

Kumppanuuksien kehittämisessä on näyttöä systemaattisesta työstä. Vuonna 2014 on toteutettu yhteistyökumppaneille suunnattu kysely ja vuonna 2015 on käyty laaja Lapin maakunnan kattava kuntakierros. Yliopisto on solminut yhteistyösopimukset keskeisten toiminnallisten kumppaneiden kanssa. Kumppanuuksien hallintaan on tulossa nyt pilottivaiheessa oleva CRM-järjestelmä.

Yliopisto tunnustetaan laajasti alueen strategiseksi voimavaraksi, jota alueen toimijat ovat valmiita tukemaan ja sen kehittämiseen ja turvaamiseen on alueella sitouduttu. Yliopisto osallistuu monipuolisesti alueen kehittämisen rakenteisiin ja on niissä myös vetäjän ja koordinoijan roolissa. Yliopisto on mukana muun muassa Lapin kauppakamarin valiokunnissa, ennakoitiverkostossa, muodostetuissa klustereissa ja saamelaisasioiden Väarti-verkostossa. Myös alueen strategisten suunnitelmien ja kehittämisohjelmien tekemisessä yliopiston on ollut aktiivisessa roolissa. Yliopisto on ollut erityisen aktiivinen sen roolia vahvistavien ja turvaavien rakenteiden kehittämisessä, joista yhtenä esimerkkinä Lapin korkeakoulukonsernin kautta tehtävä yhteistyö.

Alueellisen yhteistyön tulokset näkyvät myös yliopiston tieteellisessä ja taiteellisessa toiminnassa. Esimerkkeinä kentältä nouseviin tarpeisiin perustuvasta toiminnasta voidaan mainita saamelaisuuskimukseen kohdistuvat professuurit, tietoyhteiskuntaprofessuuri ja kulttuurilähtöisen palvelumuotoilun tohtoriohjelma.

Yliopiston henkilöstö osallistuu alueen kehittämistyöhön pääosin henkilökohtaisten ominaisuuksiensa ja tavoitteidensa pohjalta. Osaamisen suuntaamisen toimintamalli ottaa huomioon myös yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen tehtävät, mikä systematisoinee toimintaa jatkossa. Yliopiston tavoitteena on päästä tilanteeseen, jossa alueellisesti rahoitettuun hanketoimintaan osallistuisi mahdollisimman laaja joukko henkilöstöstä.

Alueelliseen kehittämiseen tähtäävissä hankkeissa tarjolla olevan rahoituksen ja hankkeiden suuri määrä synnyttää tarpeita niiden hallinnalle ja strategian mukaisuuden varmistamiselle. Tässä hankkeista suunnitteluvaiheessa tehtävä ja rehtoraatissa käsiteltävä perustelumunistio on hyvä käytäntö. Yliopisto on onnistunut ainakin joidenkin hankkeissa syntyneiden toimintojen vakiinnuttamisessa. Esimerkiksi hankkeissa syntyneet *Service Innovation Corner* ja tietoyhteiskuntaprofessuuri on vakiinnutettu osaksi toimintaa hankkeiden päätyttyä.

Hankerahoitusta tarjoavien kehittämisohjelmien ohjelmakaudet muuttavat vaihtuessaan rahoituksen kohdentumista ja myöntämisen ehtoja. Syntyvien nivelvaiheiden hallinta on hanketoimijoille yleisesti haasteellista. Lapin yliopiston saama hankerahoitus onkin vuonna 2014 käynnistyneellä kaudella ollut aiempaa kautta vähäisempää. Hanketoiminnan johtamisen tueksi ollaan luomassa uutta seurantajärjestelmää.

Alumnitoiminta on määritelty yhdeksi YVV-ydinprosessiksi, mutta sen kehittäminen on vasta käynnistynyt. Alueella työskentelee runsaasti yliopistosta valmistuneita ja yhteyksiä valmistuneisiin on esimerkiksi vierailuluentojen muodossa. Haastattelujen perusteella varsinainen alumnitoimin-

ta ei kuitenkaan vielä ole tunnettua. Yliopistossa on perustellusti tunnistettu alumnitoiminnan kehittämisen tarpeet ja laadittu sitä koskeva kehittämissuunnitelma. Toiminnan kehittäminen on myös vastuutettu ja resursoitu. Vielä ei kuitenkaan ole selvää näyttöä aiempaa näkyvämmän ja vaikuttavamman alumnitoiminnan synnystä tai vaikutuksista. Auditointiryhmä kannustaa yliopistoa jatkamaan käynnistettyä alumnitoiminnan kehittämistä ja sen vakiinnuttamista osaksi laatujärjestelmää.

Elinikäisen oppimisen alueella yliopiston toiminta muodostuu aikuiskoulutuksesta, täydennyskoulutuksesta ja avoimesta yliopisto-opetuksesta. Toiminnan kehittämiseksi yliopisto osallistuu Lapin elinikäisen oppimisen neuvottelukuntaan ja työvoimapolitiittisen koulutuksen ennakoitintyöhön. Yliopisto myös toteuttaa rooliaan elinikäisen oppimisen toiminnoissa hyvin ja reagoitukykyisesti, muun muassa maahanmuuttajakysymyksiin liittyen. Aikuiskoulutuksen laadunhallintaan on luotu systemaattisia käytäntöjä, kuten asiakaspalautejärjestelmiä ja itsearviointeja.

Laatujärjestelmän tuottama tieto ja sen hyödyntäminen

Yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen kehittämisryhmä on keskeinen YVV-toimintaa koskevan tiedon analysoija. Kehittämisryhmä on aloittanut toimintansa vuoden 2015 alussa aiemmin toimineen hankeryhmän toiminnan pohjalta. Ensimmäisen vuoden aikana toiminta on keskittynyt lähinnä auditointiin valmistautumiseen, hanketoimintaa tukeviin työkaluihin ja ajankohtaisen tiedon jakamiseen. Näyttöä tehtävältään uudistuneen ryhmän toiminnan vaikutuksesta laadunhallintaan ei vielä ole. Ryhmällä ei toistaiseksi ole selvää toimintasuunnitelmaa tai systemaattista kokousagenda. Hanketoimintaan ja täydennyskoulutukseen liittyen mittaristoja sanotaan olevan käytössä, mutta niitä ei haastattelujen perusteella ole käsitelty systemaattisesti YVV-kehittämisryhmässä. Auditointiryhmä suosittelee YVV-ryhmän tavoitteiden ja toimintatapojen selkeyttämistä.

Laatukäsikirja määrittelee, että keskeiset opetukseen ja tutkimukseen liittyvät yhteiskunnallisen vaikuttavuuden indikaattorit kuvataan osaamisen suuntaamisen toimintamallissa, jonka kautta saadaan sekä suunnittelu- että toteumatieto. Osaamisen suuntaamisen toimintamallin intranetsivuilla yhteiskunnalliselle vaikuttamiselle on lueteltu muutama keskeinen indikaattori. Näitä ovat:

- Alueelliset asiantuntijatehtävät (kpl)
- Kansalliset asiantuntijatehtävät (kpl)
- Kansainväliset asiantuntijatehtävät (kpl)
- Opintopistetarjonta, Avoin yliopisto ja täydennyskoulutus (op)
- Suoritetut opintopisteet, avoin yliopisto ja täydennyskoulutus (op)

Selvää ei ole, missä määrin näitä indikaattoritietoja on toistaiseksi käytännössä hyödynnetty. Auditointiryhmän näkemyksen mukaan tässä olisi YVV-ryhmälle luonteva kehittämistyön kohde. Ryhmä voisi määritellä yliopistotasolla seurattavat indikaattorit, seurata niitä kokouksissaan säännöllisesti, viestiä niistä yliopistoyhteisölle sekä suunnata niiden pohjalta tehtäviä kehittämistoimenpiteitä.

Osallistuminen laatutyöhön

YVV-toimintaan osallistutaan yliopistossa monipuolisesti. Yliopiston rooli alueen kehittämisessä tunnustetaan laajasti, ja myös alueelliset sidosryhmät antavat panoksensa toiminnan kehittämiseen. Osallistumiseen on luotu menettelytapoja, joita myös käytetään ja joilla on näkyvää merkitystä voimavarojen suuntaamisessa.

Itsearviointin mukaan YVV-laatutyöhön osallistutaan yliopiston sisällä vaihtelevasti. Tiettyjen tahojen kanssa yhteistyön sanotaan toimivan tiiviimmin. Raportista ja haastatteluista ei käynyt ilmi, miksi yhteistyön laatu vaihtelee ja miten asiaa on mahdollisesti pyritty parantamaan. Kuormittavuuden kerrotaan jakautuvan epätasaisesti ja YVV-toimintaan käytettävä työmäärä on tällä hetkellä heikosti läpinäkyvää. Auditointiryhmän näkemys on, että osaamisen suuntaamisen toimintamalli voi parantaa mahdollisuuksia toiminnan systemaattiseen kehittämiseen ja lisätä YVV-toimintaan luettavan työn läpinäkyvyyttä.

Tukitoimintojen laadunhallinta

Yliopistossa on tehty kysely tukitoimintojen kehittämistarpeista vuonna 2014 ja palvelukeskusten sisäinen arviointi vuonna 2015. Kyselyn tulosten ja sisäisen arvioinnin seurauksista ei ole kuitenkaan itsearviointiraportissa tarkempaa mainintaa. Hanketoiminnan laadunhallinnassa talouden ja hallinnon tukitoiminnot ovat tärkeässä asemassa. Haastattelujen perusteella syntyi vaikutelma, että hankehallinnon tukipalvelut ovat toimivia.

Yliopiston viestinnän tavoitteena on yhteiskuntasuhteiden merkityksen näkyväksi tekeminen sekä yliopiston vaikuttavuuden lisääminen. Viestinnän koetaan olevan yleisesti toimivaa ja yliopisto on helposti lähestyttävä. Käytössä on myös erikseen tunnistettavia viestinnän laadunhallinnan menettelyjä, kuten imagotutkimus ja viestintäkysely. Erityisesti Arktisen keskuksen tiedettä popularisoiva toiminta ja Kide-lehti tunnustetaan hyviksi käytännöiksi. EU-informaatiokeskus tavoittaa myös kansainvälistä yleisöä yhteiskunnallisessa keskustelussa. Auditointiryhmä pitää hyvänä käytänteenä myös sitä, että väitöskirjoista tiedotetaan systemaattisesti kansantajuisin artikkelein alueen mediassa. Sosiaalisen median kanavia on otettu käyttöön ja hyödynnetty opiskelijoita niissä tapahtuvan viestinnän toteuttajina. Haastatteluissa nostettiin esiin kehittämiskohteena kampusalueiden tunnettuus ja vetovoima.

Osaamisen suuntaamisen toimintamalli

Osaamisen suuntaamisen toimintamalli on ollut käytössä vasta noin vuoden. Yliopiston eri henkilöstöryhmät ovat osallistuneet laajalti toimintamallin kehittämiseen. Ensimmäisen vuoden jälkeen on toteutettu laaja kysely, jonka tuloksia on hyödynnetty toimintamallin jatkokehittämisessä. Muuten laatujärjestelmää ei ole vielä kytketty toimintamalliin. Toimintamallin laadunhallinnan menettelytavat ovat siis vielä puutteelliset ja ne tukevat heikosti toimintamallille asetettujen tavoitteiden saavuttamista. Auditointiryhmän mielestä toimintamallilla on kuitenkin lupaavia mahdollisuuksia kehittyä merkittäväksi yliopiston johtamismalliksi.

*Osaamisen suuntaamisen toimintamallin laadunhallinta on **alkavassa** vaiheessa.*

Osaamisen suuntaamisen toimintamallille asetetut tavoitteet

Lapin yliopisto on valinnut valinnaiseksi auditointikohteeksi osaamisen suuntaamisen toimintamallin. Toimintamallia on lähdetty luomaan vastauksena yliopiston huoleen niukkenevista resursseista, jotta näitä voitaisiin kohdentaa parhaalla mahdollisella tavalla. Tätä varten haluttiin luoda väline, jolla toisaalta voidaan suunnata työaikaan ryhmäkohtaisesti tavoitteiden mukaisesti ja toisaalta seurata työajan kohdentumista. Itsearviointiraportin mukaan osaamisen suuntaamisen toimintamallin päätavoitteena onkin luoda yliopiston ohjaus- ja seurantajärjestelmään osa, jonka puitteissa opetus- ja tutkimushenkilöstön osaamista suunnataan ja kehitetään aiempaa tehokkaammin yliopiston strategian toimeenpanon ja tavoitteiden saavuttamisen tueksi.

Toimintamallin piirissä ovat kaikki opetus- ja tutkimustyötä tekevät. Henkilökunta on jaettu tiedekunnissa ryhmiin tai pooleihin, jotka saavat dekaaneilta ryhmäkohtaiset tavoitteet. Ryhmien muodostumisperuste vaihtelee. Ryhmät sopivat ja päättävät itse, miten ja millä työnjaolla tavoitteet saavutetaan. Jokainen laatii oman työsuunnitelmansa seuraavalle vuodelle ryhmässä sovitun työnjaon mukaan. Työsuunnitelmassa jokainen voi painottaa niitä tehtäviä, joissa voi hyödyntää vahvuuksiaan ja kehittää tarpeelliseksi katsomiaan osaamisia. Tiedekunnan dekaani hyväksyy työsuunnitelmat ja valvoo, että ne vastaavat yliopiston tiedekunnalle asettamia tavoitteita.

Toimintamallille on asetettu tavoitteeksi, että *jokainen tuntee yliopiston, tiedekunnan ja ryhmän tavoitteet*. Käytännössä tavoitteiden selkeys vaihtelee sen mukaan, millaisen roolin ryhmän vetäjä on ottanut. Haastatteluissa ilmeni, että yliopiston strateginen profiloituminen on jokaiselle tuttua, mutta ryhmäkohtaisten tavoitteiden sisäistäminen on vaikeampaa. Tämä johtuu auditointiryhmän saaman käsityksen mukaan siitä, että tiedekuntien sisällä olevien ryhmien kokoonpano ja tehtävät sekä niiden vastuuhenkilöiden roolit ovat vielä epäselvät. Ryhmän vetäjä ei esimerkiksi aina ole esimies. Kehityskeskustelut käydään dekaanin kanssa, jolloin ryhmän vastuuhenkilö jää jopa ryhmän tavoitteiden asettamista koskevan keskustelun ulkopuolelle. Auditointiryhmä ehdottaakin johtamisketjun ja sen eri tasojen vastuiden selkeyttämistä ja esimiestyön sisällön ja osaamisten määrittämistä erityisesti uudessa ryhmistä muodostuvassa organisaatorakenteessa. Samalla auditointiryhmä suosittelee esimiesosaamisen nostamista yliopistossa omaksi osaamisalueeksi, jota kehitetään, arvioidaan ja arvostetaan samalla tavalla kuin substanssiosaamista.

Tavoitteeksi on asetettu myös, että toimintamallin avulla *jokaisen osaamista ja vahvuuksia hyödynnetään*. Tämä tavoite toteutuu hyvin kunkin yksilön näkökulmasta, kun hän laatii oman työsuunnitelmansa. Haastatteluissa työsuunnitelmaa arvostettiin, mutta siihen toivottiin esimiehiltä enemmän palautetta. Myönteisenä asiana koettiin myös se, että jokainen on joutunut pohtimaan ja dokumentoimaan omaa työtään yhtenäisellä tavalla, mikä on myös lisännyt läpinäkyvyyttä ja avoimuutta. Työsuunnitelman tekoa ei pidetty liian työläänä, mutta ohjeita kaivattiin omien vahvuuksien tunnistamiseen. Nykyisellään työsuunnitelmalomakkeet painottuvat kovasti työaikaan ja jo ennalta tunnettuun tekemiseen.

Sen sijaan koko ryhmän, yksikön tai yliopiston näkökulmasta osaamisvahvuuksia hyödynnetään heikosti, koska osaamisen suuntaamisen toimintamalli ei sisällä osaamisen hallintaa eikä tulevien osaamistarpeiden ennakointia. Auditointiryhmä ehdottaa osaamisen hallinnan ja osaamisen kehittämisen näkökulman lisäämistä toimintamalliin. Esimerkiksi jokainen voisi listata työsuunnitelmaan myös omat osaamisvahvuutensa tai laatia oman osaamisprofiilinsa ennalta määritellyn osaamislistan pohjalta, jolloin osajia voisi löytää tarvittaessa koko yliopiston tai miksei koko Lapin korkeakouluverkoston sisältä. Tulevaisuudessa tarvittavia uusia osaamisiakin voitaisiin lisätä järjestelmään henkilöstön arvioitavaksi, jolloin osaamisen kehittymistä voidaan suunnata vastaamaan myös strategian tarpeita ja tulevia haasteita. Silloin toimintamalli voisi toimia erinomaisena johdon työvälineenä resurssien tehokkaassa hyödyntämisessä ja osaamisen kehittämisessä. Johto tietäisi työajan kohdentumisen lisäksi, mitä yliopistossa osataan ja miten osaamista pitää muuttaa, jotta kyetään vastaamaan tuleviin haasteisiin.

Yliopisto tavoittelee mallilla myös *työn kuormittavuuden jakamista mahdollisimman tasaisesti*. Ryhmien sisäinen työjako perustuu nyt ryhmien keskinäiseen vuorovaikutukseen. Ryhmän suunnittelutapaamista varten laaditussa asialistassa ei ole kohtaa työn kuormittavuudesta tai ryhmän jäsenten työhyvinvoinnista. Töiden jakamiseen tai ryhmien toiminnan organisoitumiseen ei ole ohjeita. Miten esimerkiksi toimitaan silloin, jos kukaan ryhmästä ei halua tehdä jotain tehtävää, tai osaamista ei ole? Haastatteluissa kävi ilmi, että puuttuva osaaminen voidaan hankkia ulkopuolelta, mikä tuskin on todellisuudessa aina mahdollista tai järkevää. Samoin korostettiin, että ongelmatilanteissa selvittää keskustelulla, koska ”pienessä yliopistossa on helppo keskustella kaikkien kanssa”. Auditointiryhmä ehdottaa, että ryhmien muodostumiseen ja toimintaan laadittaisiin ohjeet, joissa olisi myös yhte-näiset menettelyt ongelmatilanteisiin, jotta ongelmia ei ratkottaisi henkilö- ja tilannesidonnaisesti.

Laadunhallinnan menettelytapojen toimivuus ja osallistuminen laatutyöhön

Yliopiston itsearviointiraportissa todetaan, että keskeisiä menettelytapoja osaamisen suuntaamisen toimintamallin kehittämiseksi ovat:

- organisoitu projekti, jolle on asetettu ohjausryhmä ja erillinen projektiryhmä; kummassakin on edustettuna eri henkilöstöryhmiä yliopiston sisältä
- koulutus ja palvelumuotoilutyöpajat
- henkilöstön aktiivinen osallistuminen ja jatkuva mahdollisuus antaa palautetta ja kehitysideoita.

Osaamisen suuntaamisen toimintamalli on projektoitu ja itse projekti on toteutunut aikataulussa ja tavoitteiden mukaan. Projekti on dokumentoitu hyvin ja viety eteenpäin tehokkaasti hyödyntäen tietotekniikkahankkeiden työvälineitä. Mallin ensimmäinen kierros toteutettiin tietoisesti kevyesti eikä henkilöstöä osallistettu laajasti. Tämä tukee hyvin nykyistä kokeilullista kehittämistapaa. Toisella kierroksella mallista kerrottiin tarkemmin ja otettiin henkilöstö mukaan kehittämään sekä mallia että työsuunnitelmalomakkeita. Kehittämisessä hyödynnettiin yliopiston palvelumuotoiluosaamista.

Haastatteluissa samoin kuin ensimmäisen vuoden jälkeen kerätyssä palautteessa korostui toivomus johdon aktiivisemmasta osallistumisesta. Myös tiedottamiseen toivottiin parannusta, jopa toimintamallin käyttöönoton perusteista toivottiin enemmän tietoa. Alkuvaiheessa projekti on painottunut nykytilanteeseen, nykyiseen tekemiseen sekä olemassa olevaan osaamiseen ja henkilöstöön. Hanke kaipaisi auditointiryhmän mielestä lisäksi HR-osaamista, jolloin siihen tulisi mukaan myös osaamisen kehittämistä tukeva tulevaisuusnäkökulma.

Toimintamallia on työstetty ja työsuunnitelmalomaketta on kehitetty palvelumuotoilutyöpajoissa käyttäjälähtöisesti. Tässä on hyödynnetty hienosti yliopiston omaa osaamista. Henkilöstö on osallistunut työpajoihin laajasti. Työpajojen tavoitteista, tuloksista ja mittareista ei kuitenkaan auditointiaineistosta tai haastatteluista muodostunut selkeää kuvaa.

Henkilöstö on osallistunut kehittämistyöhön laajasti. Jatkuvaa palautetta, ideoita ja kysymyksiä voi kirjoittaa yliopiston intraan. Keväällä 2015 tehtiin pilottivaiheen toteutuksesta henkilöstölle kysely ja pidettiin kolme ryhmähaastattelua. Lisäksi aiheesta on järjestetty keskustelutilaisuus. Kyselyissä saatu palaute on ollut melko positiivista. Toimintamallia on kehitetty palautteen perusteella. Tältä osin laadunhallinta on tukenut hyvin toimintamallin kehittämistä.

Laadunhallinnan kehittäminen

Osaamisen suuntaamisen toimintamalli on käytännössä vielä alkuvaiheessa. Toimintamalli vaatisi vielä kirkastamista toimintatapojen, pelisääntöjen, vastuiden ja käytetyn terminologian osalta.

Auditointiryhmä näkee, että osaamisen suuntaamisen toimintamallin kannattaisi olla keskeinen osa johtamisjärjestelmää. Siihen liittyvien tavoitteiden ja niiden seurantamittarien olisi hyvä sisältyä myös esimiesten, ryhmien ja yksiköiden tavoitteisiin. Näiden tavoitteiden jatkuvalla seurannalla toimintamalli saadaan kytkettyä myös laadunhallintaan ja erityisesti laadunhallinnan johtamiseen. Osaamisen johtamisen välineenä toimintamalli voisi olla erinomainen työkalu organisaatiolle, jolle osaaminen on sekä tuote ja tulos että resurssi. Mallin avulla voisi myös seurata, miten, ja kuinka paljon, yliopisto kykenee tuottamaan lisäarvoa tälle resurssille.

Osaamisen suuntaamisen toimintamalli mahdollistaa asiantuntijan motivaatiotekijöiden toteutumisen ja näin ihmisen parhaan annin työlleen. Se noudattaa uusimpia asiantuntiorganisaation johtamismalleja. Toimintamalli on myös keino toteuttaa strategiaa, tukea strategista profiloitumista ja viedä tavoitteet jokaisen henkilön tasolle. Auditointiryhmä kannustaa lämpimästi yliopistoa kehittämään toimintamallia edelleen ja luomaan siitä esimerkin uudesta yliopistomaailman johtamisen mallista.

Laatujärjestelmän kokonaisuus

Lapin yliopiston laadunhallinnan menettelytavat muodostavat toimivan järjestelmän, joka kattaa korkeakoulun perustehtävät. Laatujärjestelmä tukee tarkoituksenmukaisella tavalla toiminnan kehittämistä ja yliopiston strategisia linjauksia. Järjestelmän vaikuttavuudesta on näyttöä. Yliopistolla on vakiintunut ja ratkaisukeskeinen laatukulttuuri, joka kannustaa yksilöitä ja yhteisöjä osallistumaan toiminnan kehittämiseen.

*Laatujärjestelmän kokonaisuus on **kehittyvässä** vaiheessa.*

8.1 Laatujärjestelmän kattavuus ja vaikuttavuus

Laatujärjestelmä kattaa kaikki korkeakoulun perustehtävät. Strategian toimeenpanosuunnitelma tukee erinomaisella tavalla toiminnan kehittämistä. Eri henkilöstöryhmät ja opiskelijat osallistuvat laajasti koulutuksen kehittämiseen. Palautetietoa kerätään ja käsitellään systemaattisesti, mutta palautetiedon kattavuudessa ja vastapalautteen antamisen käytännöissä on vaihtelua tiedekuntien välillä.

Perustutkintokoulutuksen osalta laadunhallinnan vastuunjako on toimiva, tavoitteet ohjaavat kehittämistä ja palautejärjestelmä tuottaa tarkoituksenmukaista tietoa toiminnan johtamisen ja kehittämisen tueksi. Esimerkkejä laadunhallinnan vaikuttavuudesta ovat toimenpiteet opintojen sujuvuuden edistämiseksi, näytöiksi valittujen koulutusohjelmien opetusmenetelmien kehitystyön tulokset sekä oikeustieteellisen tiedekunnan tutkintorakenneuudistus. Koulutuksen laatutavoitteet on luotu yhteisöllisesti, mutta niiden suuri määrä ja laadullinen luonne tekevät edistymisen arvioinnin ja toimenpiteiden määrittelyn haastavaksi. Itsearvioinnin menettelyitä ja muita kokonaisten koulutusohjelmien arvioinnin ja johtamisen työkaluja kehittämällä yliopisto voi vahvistaa laatutavoitteiden edistymisen seurantaa ja laatukulttuuria. Tiedekunnissa ja oppiaineissa laadunhallinnan menettelyt ja niiden vaikuttavuus vaihtelevat, mikä nostaa esille tarpeen vahvistaa hyvien käytäntöjen levittämistä ja yhteistä ohjeistusta. Myös laatujärjestelmän tuottaman tiedon saatavuuteen ja viestintään tulee kiinnittää enemmän huomiota.

Tutkijakoulutusta kehitetään parhaillaan voimakkaasti. Yhteinen tohtorikoulu ja neljä tohtoriohjelmaa muodostavat uuden rakenteen, joka haastaa yliopistoa uudistamaan myös laadunhallinnan menettelyitä. Uusi Kulttuurilähtöinen palvelumuotoilu -tohtoriohjelma on yksi yliopiston kolmesta monitieteisestä, temaattisesta tohtoriohjelmasta. Ohjelmaa kehitettäessä on pilotoitu uusia laadunhallinnan toimintamalleja, joita on tarkoitus jatkossa soveltaa laajemmin. Aineiston ja auditointivierailun perusteella tutkijakoulutuksen laadunhallinnan menettelyt koetaan toimivina mutta ne ovat suurelta osin vielä tiedekuntakohtaisia. Yhteistä palautejärjestelmää ja jatko-opinto-opasta ollaan parhaillaan luomassa.

Tutkimuksen laadunhallinnan vahvuutena on strategian, laatutyön ja tutkimuksen kehittämisen vahva kytkeytyminen toisiinsa muun muassa strategian toimeenpanosuunnitelman kautta. Asetetut tavoitteet ohjaavat kehittämistä ja ulkoisten arviointien pohjalta tehdyt muutokset ovat näyttöjä menettelyiden vaikuttavuudesta. Tutkimuksen kehittämisryhmä toimii tiedekuntarajat ylittävänä, tutkimuksen laadunhallintaa ja strategista johtamista hyvin palvelevana elimenä. Tutkijakoulutuksen ja tutkimuksen kokonaisuudesta vastaavien tahojen suuren määrän vuoksi kannattaisi yliopiston selkeyttää toimijoiden välistä vastuunjakoa. Uuden tutkimustietojärjestelmän käyttöönoton sekä osaamisen suuntaamismallin kehittämisen myötä laatujärjestelmän tuottama tieto tulee palvelemaan tutkimuksen tarpeita entistä paremmin. Tulosten seuranta ja hyödyntämistä voi tehostaa edelleen priorisoimalla ja yksinkertaistamalla seurantamittareita. Kehitys- ja innovaatiotoiminnassa Lapin yliopistolla on vahva rooli alueellisena toimijana. Projektien arviointi- ja hyväksymismenettely sekä tutkimusprojektin laadunhallintajärjestelmä edistävät kehitys- ja innovaatiotoiminnan laatua ja tavoitteiden toteutumista, mutta hankkeiden kautta saatujen tietojen ja tulosten hyödyntämiseen ei ole vakiintuneita menettelyitä. Yliopisto voisi saada enemmän hyötyä laajasta hanketoiminnasta, mikäli sen kautta syntyvää tietoa pystyttäisiin kytkemään vielä tiiviimmin koulutuksen ja yhteiskunnallisen vaikuttavuuden kehittämiseen.

Yhteiskunnallisen vaikuttavuuden ja aluekehityksen alueilla yliopisto on erittäin vahva toimija, ja laatujärjestelmän vaikuttavuudesta on näyttöä erityisesti kumppanuuksien hallinnassa sekä yhteistyörakenteiden ja aikuiskoulutuksen kehittämisessä. Monissa oppiaineissa tehdään tiivistä ja tuloksellista yhteistyötä alueellisten ja kansallisten yhteistyöverkoston kanssa. Laadunhallinnan näkökulmasta yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen tavoitteita, laadunhallinnan menettelyitä ja YVV-kehittämisryhmän roolia tulisi kuitenkin selkeyttää.

8.2 Laatu-kulttuuri

Yliopiston laatu-kulttuuri on ratkaisukeskeinen ja kannustaa yksilöitä ja yhteisöjä kokeilemaan, vaikuttamaan ja kehittämään toimintaa. Laatutyötä ei koeta kuormittavana, vaan työt helpottavana ja jopa innostavana. Auditointivierailun aikana syntyi kuva vahvasti kehittämisorientoituneesta ja laatutyöhön sitoutuneesta henkilöstöstä. Opiskelijoiden osallistaminen laatujärjestelmän kehittämiseen on aktiivista ja tuloksellista. Vaikka ylimmän johdon sitoutuminen laatutyöhön on haastatteluiden perusteella vahvaa, kaivattiin haastattelussa johdolta vielä enemmän näkyvyyttä ja osallistumista käytännön laatutyöhön.

Laatupäällikön aktiivinen vuorovaikutus yliopiston eri ryhmien kanssa on ollut tärkeää laatukulttuurin kehittymiselle. Sitoutumisen taustalla näyttää olevan välitön ja vaikuttamiseen kannustava ilmapiiri sekä laatutyöstä viestiminen osana jokaiselle kuuluva toiminnan kehittämistä, ei erillisenä tehtävänä. Laatukulttuurin kehittyminen perustuu suurelta osin suoraan vuorovaikutukseen joko yhteisissä tilaisuuksissa tai epämuodollisissa yhteyksissä. Aktiiviset ja ulospäinsuuntautuneet yhteisön jäsenet saavat tällaisessa vuorovaikutuksessa hyvin äänensä kuuluviin. Yliopiston kannattaisi kuitenkin kiinnittää huomiota siihen, että käytössä olisi myös menettelyjä, joiden avulla muidenkin yhteisön jäsenten ajatukset saadaan paremmin esille.

8.3 Laatujärjestelmän kokonaisuus

Laadunhallinnan menettelytavat tukevat suurimmalta osin yliopiston toiminnalleen asettamien tavoitteiden saavuttamista ja toiminnan kehittämistä. Strategian toimeenpanosuunnitelma kokoaa hyvin yhteen ne tavoitteet, toimenpiteet ja seurantaindikaattorit, jotka ohjaavat laadunhallinnan menettelyiden kehittämistä ja laatujärjestelmän tiedontuotantoa. Menettelyiden vaikuttavuudesta on selkeää näyttöä esimerkiksi siinä, miten arviointi- ja palautetietoa on hyödynnetty tutkimuksen kehittämiseksi ja opintojen sujuvuuden edistämiseksi. Sen sijaan menettelyt laatujärjestelmän itsensä kehittämiseksi ovat vielä vakiintumattomia.

9.1 Laatujärjestelmän vahvuudet ja hyvät käytänteet

Vahvuudet

- Laatujärjestelmä palvelee strategisen suunnittelun, johtamisen ja toiminnanohjauksen tarpeita. Vahvuuksina korostuvat laatujärjestelmän tuottaman tiedon hyödyntäminen strategiatyössä sekä toimeenpanosuunnitelma, joka vahvistaa laadunhallinnan ja toiminnanohjauksen yhteyttä.
- Toimintakulttuuri tukee uusien laadunhallinnan menettelytapojen luomista kokeilujen ja pilottien kautta, mistä hyviä esimerkkejä ovat osaamisen suuntaamisen toimintamalli ja kulttuurilähtöinen palvelumuotoilu -tohtoriohjelma.
- Opiskelijoiden osallistuminen on kokonaisuutena yksi yliopiston laatujärjestelmän vahvuus. Opiskelijoilla on edustus kaikissa keskeisissä toimielimissä, minkä lisäksi aktiivista vuoropuhelua edistetään muun muassa oppiainekahveilla, tiedekunta- ja yliopistotasoisissa kehittämissyryhmissä sekä ainejärjestöjen kanssa tehtävän yhteistyön kautta.
- Laadunhallinnan roolitus ja vastuunjako yliopistotasolla ovat selkeitä. Henkilöstö on sitoutunut ja motivoitunut ja kokee olevansa vastuussa laatutyöstä. Kehittämismyönteinen ilmapiiri tukee osaltaan laatujärjestelmän tavoitteiden toteutumista.
- Tutkimuksen kehittämistyöryhmä seuraa systemaattisesti tutkimuksen kehittämishankkeiden toteutumista käsitellen kussakin kokouksessaan tarkemmin yhtä ydinprosessia.
- Lapin korkeakoulukonserni näyttäytyy edelläkävijänä siinä, miten yliopistot, ammattikorkeakoulut ja toisen asteen ammatilliset oppilaitokset voivat tiivistää yhteistyötään tukipalveluiden organisoinnissa ja koulutuksen kehittämisessä.

Hyvät käytänteet

- Osaamisen suuntaamisen toimintamalli kytkee strategian opetus- ja tutkimushenkilöstön työaikasunnitteluun ja tuottaa tietoa työajan kohdentumisesta tavoitteiden suuntaisesti ryhmittäin, yksiköittäin ja koko yliopiston tasolla.
- Sosiaalisen median hyödyntäminen ja opiskelijoiden käyttö viestinnän tekijöinä palvelevat opiskelijoille suunnatun viestinnän tarpeita.
- Arktisen keskuksen tiedettä popularisoiva toiminta ja Kide-lehti tunnustetaan hyväksi käytännöiksi.
- Tutkimushankeprosessi ja siihen sisältyvä hanke-ehdotusten perustelu- ja muistiokäytäntö edistävät tutkimuksen laatua ja profiloitumista sekä ehkäisevät hanketoiminnan pirstaloitumista.
- Kansainvälistä tutkimuksen arviointia on hyödynnetty monipuolisesti sekä strategiatyössä että tutkimuksen laadunhallinnan kehittämisessä.
- Omaa palvelumuotoiluosaamista on hyödynnetty kehittämistyössä, kuten osaamisen suuntaamisen toimintamallin kehittämisessä.
- Sujuvuutta opintoihin – työryhmässä etsitään yhdessä opiskelijoiden kanssa kaikkia tiedekuntia palvelevia ja opintomenestystä tukevia menettelyitä.
- Osaamisen suuntaamisen toimintamallin kehittämisessä on hyödynnetty onnistuneesti IT-projektien työkaluja ja saatu hanke nopeasti käyntiin. Projektitoimintamallia voisi hyödyntää myös muiden laajojen kehittämishankkeiden hallinnoinnissa.
- Mediakasvatuksen oppiaineessa oppimisympäristöjä, opetusmenetelmiä ja opetusteknologiaa kehitetään aktiivisesti hyödyntäen yksikössä tehtävää tutkimusta.
- Sosiaalityön oppiaineesta nousevia hyviä käytänteitä ovat opiskelijakahvit sekä käytännön opettajien koulutus Pohjois-Suomen sosiaalialan osaamiskeskuksessa.

9.2 Kehittämissuositukset

- Auditointiryhmä suosittelee sellaisten rakenteiden luomista, jotka edistävät yksiköiden välistä sekä yliopisto- ja tiedekuntatason välistä dialogia. Tunnistettuihin hyviin käytäntöihin pohjautuvien yhteisten tiedekunta- ja yksikkötason laadunhallinnan ohjeiden laatiminen tukisi laatu- ja kulttuurin vahvistumista sekä lisäisi laatu- ja järjestelmän yhdenmukaisuutta ja vaikuttavuutta.
- Laatu- ja järjestelmän kehittämismenettelyjen tarkoituksenmukaisuus tulisi varmistaa ja menettelyt kuvata laatu- ja käsikirjassa. Laatu- ja järjestelmän keskeiset kehittämistoimenpiteet olisi myös hyvä dokumentoida, jotta vältettäisiin epäjatkuvuus kehittämistyössä esimerkiksi vastuuhenkilöiden vaihtuessa.
- Auditointiryhmä suosittelee YVV-toiminnan tavoitteiden ja indikaattoreiden selkeyttämistä sekä YVV-kehittämisympäristön roolin terävöittämistä ja sen toiminnan systematisoimista.
- Laatu- ja -osaamista yliopistossa voisi terävöittää nostamalla laatu- ja järjestelmää paremmille esille, ja myös laatu- ja käsikirjaa voisi tiivistää keskittymällä enemmän laadunhallintaan.

- Laatu järjestelmän tuottaman tiedon hyödynnettävyyttä heikentää se, että tieto on hajallaan eikä helposti henkilöstön ja opiskelijoiden saatavilla. Auditointiryhmä suosittelee kiinnittämään huomiota erityisesti tiedekuntia ja oppiaineita koskevan tulos- ja palautetiedon saatavuuteen.
- Seurantaindikaattoreiden suuri määrä ja osin laadullinen luonne ovat haasteita laatu järjestelmän tiedontuotannolle ja tulosten arvioinnille. Mittariston yksinkertaistaminen ja yhtenäistäminen tukisi paremmin toiminnanohjausta.
- Opintojaksopalautteen keräämisen menettelyjä ja ohjeistuksia tulisi yhtenäistää yliopistolla. Auditointiryhmä suosittelee, että yliopisto kehittäisi opettajien hyviksi havaitsemien palautemenettelyiden pohjalta yhteisiä ohjeita ja käytäntöjä. Vastapalautteen lisääminen koulutuksen kehittämistä parantaisi opiskelijoiden tietoutta laadunhallinnasta.
- Auditointiryhmä kannustaa jatkamaan jo käynnistettyä alumnitoiminnan kehittämistä ja sen vakiinnuttamista osaksi laatu järjestelmää.
- Tutkimuksen, tohtorikoulutuksen ja hanketoiminnan laadunhallinnan vastuunjako kannattaa selkeyttää ja palautekäytäntöjä kehittää.
- Työtä taiteellisen toiminnan ja sen tavoitteiden ja laadunhallinnan menettelyiden määrittelemiseksi tulee jatkaa.
- Osaamisen suuntaamisen toimintamallissa ryhmien kokoonpanoja, tehtäviä ja esimiesvastuita tulisi selkeyttää.
- Jotta osaamisen suuntaamisen toimintamalli huomioisi nykyistä paremmin osaamisen johtamisen tulevaisuuden haasteet, suosittelee auditointiryhmä HR-näkökulman vahvistamista hankkeessa.

9.3 Auditointiryhmän kokonaisarvio

Lapin yliopiston laatu järjestelmä täyttää Kansallisen koulutuksen arviointikeskuksen laatu järjestelmien kokonaisuudelle ja perustehtävien laadunhallinnalle asettamat kriteerit. Mikään arviointikohteista ei ole tasolla puuttuva, ja yliopiston laatu järjestelmän kokonaisuus (arviointikohte 6) on tasolla kehittyvä. Auditointiryhmä esittää korkeakoulujen arviointijaostolle, että Lapin yliopisto läpäisee arvioinnin hyväksytysti.

9.4 Korkeakoulujen arviointijaoston päätös

Kansallisen koulutuksen arviointikeskuksen korkeakoulujen arviointijaosto päätti kokouksessaan 29.2.2016 arviointiryhmän esitykseen ja arviointiraporttiin perustuen, että Lapin yliopiston laatu järjestelmä täyttää järjestelmän kokonaisuudelle ja perustehtävien laadunhallinnalle asetetut kriteerit. Lapin yliopistolle on siten annettu laatu leima, joka on voimassa kuusi vuotta.

LIITE 1. Auditoinnissa käytettävät kriteerit

KOHTTEET

KRITEERIT

	Puuttuva	Alkava	Kehittyvä	Edistynyt
1. Korkeakoulun laatu	<p>Laatupolitiikasta puuttuu kokonaan tai keskeisiltä osin:</p> <ul style="list-style-type: none"> laatujohtamisen perusteiden, tavoitteiden ja vastuiden määrittely laatupolitiikasta viestiminen sisäisille ja ulkoisille sidosryhmille kytkentä korkeakoulun kokonaisstrategiaan. 	<ul style="list-style-type: none"> Laatupolitiikan perusteiden, tavoitteiden ja vasta osittain määrittelyä. Laatupolitiikan viestimisessä ei oteta riittävästi huomioon sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien tiedontarpeita. Laatupolitiikka kytketty puutteellisesti korkeakoulun kokonaisstrategiaan. 	<ul style="list-style-type: none"> Laatupolitiikan perusteiden, tavoitteiden ja laadunhallinnan vastuut ovat selkeästi määriteltyjä ja osallistavan prosessin lopputulos. Laatupolitiikan viestimisessä otetaan huomioon sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien tiedontarpeet. Laatupolitiikka kytketty selkeästi korkeakoulun kokonaisstrategiaan. 	<ul style="list-style-type: none"> Laatupolitiikan perusteiden, tavoitteiden ja laadunhallinnan vastuut ovat täsmällisesti määriteltyjä ja perusteellisen ja laajan prosessin lopputulos. Laatupolitiikasta viestitään aktiivisesti kaikille sisäisille ja ulkoisille sidosryhmille. Laatupolitiikka on kiinteä osa korkeakoulun kokonaisstrategiaa.

	Puuttuva	Alkava	Kehittyvä	Edistynyt
<p>2. Laatujärjestelmän kytkeytyminen strategiseen johtamiseen</p>	<p>Laatujärjestelmästä ja laatu-työstä puuttuu kokonaan tai keskeisiltä osin:</p> <ul style="list-style-type: none"> • kyky vastata strategisen johtamisen ja toiminnanohjauksen tiedontarpeisiin • menettelytavat järjestelmän tuottaman tiedon hyödyntämiseksi ja viestimiseksi • toimivuus organisaation eri tasoilla • vastuunjaon toimivuus • sitoutuminen korkeakoulun laatu-työn tehtäviin ja vastuu-työn tehtäviin. 	<ul style="list-style-type: none"> • Laatujärjestelmä ja sen tuottama tieto palvelevat strategisen johtamisen ja toiminnanohjauksen tarpeita vain osittain. • Menettelytavat järjestelmän tuottaman tiedon hyödyntämiseksi ja viestimiseksi ovat heikkoja tai epätasaisia. • Laatujärjestelmä toimii epätasaisesti organisaatiossa. • Vastuunjako toimii vain osittain, ja sitoutuminen korkeakoulun laatu-työn tehtäviin ja vastuu-työn tehtäviin vaihtelee. 	<ul style="list-style-type: none"> • Laatujärjestelmä ja sen tuottama tieto palvelevat strategista johtamista ja toiminnanohjausta. • Vakiintuneilla menettelytavoilla varmistetaan, että tuotettua tietoa hyödynnetään ja että siitä viestitään systemaattisesti korkeakoulun sisällä ja ulkoisille sidosryhmille. • Järjestelmä toimii tasaisesti organisaation eri tasoilla ja yksiköissä. • Vastuunjako on toimiva, ja korkeakoulun laatu-työn tehtäviin ja vastuu-työn tehtäviin sitoudutaan. 	<ul style="list-style-type: none"> • Korkeakoululla on vakiintuneita ja erinomaisia menettelytapoja tiedon systemaattiseen tuottamiseen strategisen johtamisen ja toiminnanohjauksen tarpeisiin, ja tietoa hyödynnetään systemaattisesti ja laajasti. • Korkeakoululla on vakiintuneita ja erinomaisia menettelytapoja eri henkilö-ryhmille, opiskelijoille sekä ulkoisille sidosryhmille kohdennettavan tiedon viestimiseen. Viestintä on aktiivista ja ajantasaista. • Laatujärjestelmä toimii kaikilla organisaation tasoilla tehokkaasti ja tavalla, joka kehittää korkeakoulun toimintojen laatua. • Johtajat ja yhteisön jäsenet ovat sitoutuneita laatu-työn kehittämiseen ja juurruttamiseen.

KOhteet

Kriteerit

	Puuttuva	Alkava	Kehittyvä	Edistynyt
3. Laatujärjestelmän kehittäminen	<p>Korkeakoululta puuttuu kokonaan tai keskeisiltä osin:</p> <ul style="list-style-type: none"> • menettelyt arvioida tai kehittää laatujärjestelmää tai • kokonaiskäsitys laatujärjestelmän toimivuudesta. 	<p>Korkeakoululla on menettelyitä laatujärjestelmän arvioimiseen ja kehittämiseen, mutta menettelyt eivät ole kaikilta osin tarkoituksenmukaisia ja/tai niitä ei hyödynnetä tehokkaasti järjestelmän edelleen kehittämiseen.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Korkeakoulun kokonaiskäsitystä laatujärjestelmän toimivuudesta on tarpeen vahvistaa. 	<p>Korkeakoululla on toimivat menettelyt laatujärjestelmän arvioimiseen ja kehittämiseen.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Korkeakoulu pystyy tunnustamaan järjestelmän vahvuudet ja kehittämiskohteet, ja kehittämistyö on suunnitelmallista. 	<p>Korkeakoululla on vakituneet ja systemaattiset menettelyt järjestelmän arvioimiseen ja kehittämiseen.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Korkeakoulu pystyy tehokkaasti tunnustamaan järjestelmän vahvuudet ja kehittämiskohteet. Järjestelmän tulokset kaasta kehitystyöstä on selkeää näyttöä.
<p><i>Seurantaosio toista kertaa auditoitaville korkeakouluille:</i></p>	<p>Korkeakoululta puuttuu kokonaan tai keskeisiltä osin:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ensimmäisen auditoinnin jälkeinen kehittämis-työ. 	<p>Laatujärjestelmän kehittämis-työ ensimmäisen auditoinnin jälkeen ei ole ollut suunnitelmallista tai vaikuttavaa.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Laatujärjestelmän kehittämis-työ ensimmäisen auditoinnin jälkeen on ollut suunnitelmallista. Järjestelmä on aiempaa toimivampi. 	<p>Laatujärjestelmän kehittämis-työ ensimmäisen auditoinnin jälkeen on ollut suunnitelmallista. Järjestelmä on aiempaa toimivampi.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Laatujärjestelmän kehittämis-työ ensimmäisen auditoinnin jälkeen on ollut suunnitelmallista. Järjestelmä on aiempaa toimivampi. 	<p>Korkeakoulu on ensimmäisen auditoinnin jälkeen systemaattisesti parantanut laatujärjestelmän toimivuutta ja tarkoituksenmukaisuutta. Järjestelmän kuormittavuuteen on kiinnitetty erityistä huomiota. Järjestelmän kehittämis-työ on onnistunutta ja vaikuttavaa.</p>

Seuraavien kriteerien täytymistä tarkastellaan kunkin perustehtävän ja valinnaisen auditointikohteen osalta erikseen:

KOhteet

Kriteerit

	Puuttuva	Alkava	Kehityvä	Edistynyt
<p>4. Korkeakoulun perustehtävien laadunhallinta (ml. keskeiset tukitoiminnot)</p> <p>4a) Tutkintotavoitteinen koulutus</p> <p>4b) Tutkimus-, kehitys- ja innovaatio- toiminta sekä taiteellinen toiminta</p> <p>4c) Yhteiskunnallinen vaikuttavuus ja aluekehitystyö (sisältäen myös yhteiskuntavastuun, täydennyskoulutuksen sekä avoimen yliopisto- ja ammatti- korkeakouluopetuksen ja maksupalvelukoulutuksen)</p> <p>4d) Valinnainen auditointikohde</p>	<p>Laatujärjestelmästä puuttuu kokonaan tai keskeisiltä osin:</p> <ul style="list-style-type: none"> • laadunhallinnan menettelytavat perustehtävälle asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi • korkeakoulun eri henkilöryhmien, opiskelijoiden tai ulkoisten sidosryhmien osallistuminen perustehtävään liittyvään laatu-yöhön • perustehtäviä tukevien keskeisten tukitoimintojen laadunhallinta. 	<p>Laadunhallinnan menettelytavat ovat puutteelliset. Ne eivät tue kaikilta osin korkeakoulun perustehtävälle asetettujen tavoitteiden saavuttamista.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Laatujärjestelmän tuottama tieto on vielä puutteellista perustehtävien kehittämiseen. Tiedon hyödyntäminen on satunnaisista ja/tai sen keruu on itsetarkoituksellista. • Korkeakoulun eri henkilöryhmät, opiskelijat ja ulkoiset sidosryhmät ovat vain osittain mukana laatu-yössä. • Keskeisten tukitoimintojen laadunhallinta ei ole toimivaa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Toimivat laadunhallinnan menettelytavat edistävät korkeakoulun perustehtävien kehittämistä ja toiminnalle asetettujen tavoitteiden saavuttamista. • Laatujärjestelmä tuottaa perustehtävien kehittämiseen, ja tietoa hyödynnetään tässä tarkoituksessa. • Eri henkilöryhmät ja opiskelijat ovat mukana laatu-yössä. Myös ulkoiset sidosryhmät osallistuvat siihen. • Keskeisten tukitoimintojen laadunhallinta toimii melko hyvin. 	<ul style="list-style-type: none"> • Korkeakoululla on systemaattisia ja vakiintuneita menettelytapoja laadunhallinnan tukitoimintojen laadunhallintaan. Menettelytapojen toimivuudesta on selkeää näyttöä.

Seuraavien kriteerien täyttymistä tarkastellaan kunkin koulutusohjelman tai vastaavan kokonaisuuden osalta erikseen:

KOHITEET

5. Tutkintavoitteen koulutuksen näytöt: koulutusohjelmat tai vastaavat tutkintoon johtavat kokonaisuudet

Koulutusohjelman tai vastaavan kokonaisuuden suunnittelu

- opetusuunnitelmat ja niiden laadinta
- oppimistavoitteet ja niiden määrittely
- tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoiminnan sekä taiteellisen toiminnan kytkytyminen koulutukseen
- elinikäinen oppiminen
- tutkintojen työelämärelevanssi.

Koulutusohjelman tai vastaavan kokonaisuuden toteutus

- opetusmenetelmät ja oppimisympäristöt
- oppimisen arviointimenetelmät
- opiskelijoiden oppiminen ja hyvinvointi
- opettajien osaaminen ja työhyvinvointi.

Osallistuminen

- eri henkilöstöryhmien, opiskelijoiden ja ulkoisten sidosryhmien osallistuminen koulutusohjelman tai vastaavan kokonaisuuden laatuohjelmien.

Laatuyön vaikuttavuus

- keskeisimpien arviointitapojen ja seuraintaindikaattoreiden tarkoituksenmukaisuus ja niiden vaikuttavuus tavoitteiden saavuttamiseen.

Puuttuva

- Laatujärjestelmästä puuttuu kokonaan tai keskeisiltä osin:
- koulutusohjelman tai vastaavan kokonaisuuden suunnitteluun liittyvät laadunhallinnan menettelytavat
 - koulutusohjelman tai vastaavan kokonaisuuden toteutukseen liittyvät laadunhallinnan menettelytavat
 - korkeakoulun eri henkilöryhmien, opiskelijoiden tai ulkoisten sidosryhmien osallistuminen koulutusohjelman tai vastaavan kokonaisuuden kehittämiseen tai koulutusohjelman tai vastaavan kokonaisuuden laatuohjelman vaikuttavuus.

Alkava

- Koulutuksen suunnitteluun liittyvät laadunhallinnan menettelytavat eivät ole kaikilta osin toimivia eivätkä tue riittävästi koulutusohjelman tai vastaavan kokonaisuuden suunnittelua.
- Koulutuksen toteutukseen liittyvät laadunhallinnan menettelytavat eivät ole kaikilta osin toimivia eivätkä tue riittävästi koulutusohjelman tai vastaavan kokonaisuuden toteutusta.
- Korkeakoulun eri henkilöstöryhmät, opiskelijat ja ulkoiset sidosryhmät osallistuvat vain osittain laatuohjelmien.
- Koulutusohjelman tai vastaavan kokonaisuuden laatuohjelman vaikuttavuudesta on vähän näyttöä.

KRITEERIT

Kehittyvä

- Koulutuksen suunnitteluun liittyvät laadunhallinnan menettelytavat ovat kaikilta osin toimivia ja tukevat koulutusohjelman tai vastaavan kokonaisuuden suunnittelua.
- Koulutuksen toteutukseen liittyvät laadunhallinnan menettelytavat ovat kaikilta osin toimivia ja tukevat koulutusohjelman tai vastaavan kokonaisuuden toteutusta.
- Eri henkilöstöryhmät ja opiskelijat osallistuvat laatuohjelmien. Myös ulkoiset sidosryhmät osallistuvat siihen.
- Laatuyön vaikuttavuudesta koulutusohjelman tai vastaavan kokonaisuuden kehittämiseksi on näyttöä.

Edistynyt

- Koulutuksen suunnitteluun liittyvät laadunhallinnan menettelytavat tukevat erinomaisella tavalla koulutusohjelman tai vastaavan kokonaisuuden suunnittelua. Menettelytavat ovat systemaattisia ja vakiintuneita.
- Koulutuksen toteutukseen liittyvät laadunhallinnan menettelytavat tukevat erinomaisella tavalla koulutusohjelman tai vastaavan kokonaisuuden toteutusta. Menettelytavat ovat systemaattisia ja vakiintuneita.
- Eri henkilöstöryhmät ja opiskelijat osallistuvat aktiivisesti ja sitoutuneesti laatuohjelmien. Myös ulkoiset sidosryhmät ovat systemaattisesti mukana.
- Laatuyön vaikuttavuudesta koulutusohjelman tai vastaavan kokonaisuuden kehittämiseksi on selkeää näyttöä.

	Puuttuva	Alkava	Kehittyvä	Edistynyt
6. Laatu järjestelmän kokonaisuus	<ul style="list-style-type: none"> • Korkeakoululla on vain yksittäisiä ja toisistaan erillisiä laadunhallinnan menettelytapoja. • Menettelytapojen vaikuttavuudesta toiminnan kehittämiseen ei ole näyttöä. 	<ul style="list-style-type: none"> • Laadunhallinnan menettelytavat eivät muodosta vielä toimivaa ja yhtenäistä järjestelmää. • Laatu järjestelmä kattaa osittain korkeakoulun perustehtävät, mutta järjestelmän vaikuttavuudesta perustehtävien kehittämiseen on vähän näyttöä. • Korkeakoulun laatu kulttuuri on vasta syntyneessä. 	<ul style="list-style-type: none"> • Laadunhallinnan menettelytavat muodostavat toimivan järjestelmän. • Laatu järjestelmä kattaa keskeisiltä osin korkeakoulun perustehtävät ja tukee toiminnan kehittämistä. Järjestelmän vaikuttavuudesta perustehtävien kehittämiseen on näyttöä. • Toiminnan kehittäminen pohjautuu olemassa olevaan laatu kulttuuriin. 	<ul style="list-style-type: none"> • Laadunhallinnan menettelytavat muodostavat dynaamisen ja johdonmukaisen järjestelmän. • Laatu järjestelmä kattaa kaikki korkeakoulun perustehtävät ja tukee erinomaisella tavalla korkeakoulun kokonaisstrategiaa sekä toiminnan kehittämistä. Järjestelmän vaikuttavuudesta perustehtävien kehittämiseen on selkeää näyttöä. • Korkeakoululla on vakiintunut laatu kulttuuri, jolle on tunnusomaista laaja osallistavuus ja sitoutuminen sekä laatu kulttuurin avoimuus.

LIITE 2. Auditointiprosessin vaiheet ja aikataulu

Sopimusneuvottelu	28.1.2015
Auditointiryhmän nimeäminen	18.6.2015
Auditointiaineiston ja itsearviointiraportin toimittaminen	23.6.2015
Tiedotus- ja keskustelutilaisuus korkeakoulussa	30.10.2015
Auditointivierailu	24.–26.11.2015
Korkeakoulujen arviointijaoston päätös auditoinnin tuloksista	29.2.2016
Raportin julkaiseminen	3.3.2016
Päätösseminaari	21.3.2016
Laatujärjestelmän kehittämistyön seuranta	vuonna 2019

LIITE 3. Auditointivierailun ohjelma

Tiistai 24.11.2015	
8.30–9.45	Lapin yliopiston johto
10.00–11.00	Tiedekuntien dekaanit ja Arktisen keskuksen johtaja
11.15–12.00	Yliopiston hallitus
13.00–13.50	Laatutyö yliopistossa
14.00–14.50	Koulutuksen laadunhallinta ja kehittäminen
15.00–15.50	Opiskelijajäsenet yliopiston työryhmissä ja kehittämiselimissä
16.00–16.50	Alueelliset sidosryhmät
Keskiviikko 25.11.2015	
9.00–9.50	Sosiaalityö: henkilökunnan haastattelu
10.00–10.50	Sosiaalityö: opiskelijoiden haastattelu
11.00–11.50	Mediakasvatus: henkilökunnan haastattelu
13.00–13.50	Mediakasvatus: opiskelijoiden haastattelu
14.00–14.50	Kulttuurilähtöinen palvelumuotoilu: henkilökunnan haastattelu
15.00–15.50	Kulttuurilähtöinen palvelumuotoilu: opiskelijoiden haastattelu
16.00–16.50	Koulutusohjelmanäyttöjen työelämäyhteistyökumppanit
Torstai 26.11.2015	
9.00–9.50	Tutkimuksen laadunhallinta ja kehittäminen
10.00–10.50	Yhteiskunnallisen vaikuttavuuden ja aluekehitystyön laadunhallinta ja kehittäminen
11.00–12.00	Osaamisen suuntaamisen toimintamalli
13.00–13.45	Tukipalveluiden johto tai tukipalveluista vastaavat
13.00–13.45	Taiteellinen toiminta
14.00–14.45	Poolirakenne oikeustieteiden tiedekunnassa
15.15–16.00	Yliopiston johdon ja laatupäällikön loppuhaastattelu ja auditointiryhmän alustava palaute johdolle

Kansallinen koulutuksen arviointikeskus (Karvi) on itsenäinen koulutuksen arviointivirasto. Se toteuttaa koulutukseen sekä opetuksen ja koulutuksen järjestäjien toimintaan liittyviä arviointeja varhaiskasvatuksesta korkeakoulutukseen. Lisäksi arviointikeskus toteuttaa perusopetuksen ja toisen asteen koulutuksen oppimistulosten arviointeja. Keskukseen tehtävänä on myös tukea opetuksen ja koulutuksen järjestäjiä ja korkeakouluja arviointia ja laadunhallintaa koskevissa asioissa sekä kehittää koulutuksen arviointia.

Korkeakoulujen laatu järjestelmien arviointeja on toteutettu Suomessa kehittävän arvioinnin periaatteita noudattaen vuodesta 2005 lähtien. Auditointien tavoitteena on ollut tukea suomalaisia korkeakouluja kehittämään eurooppalaisia laadunvarmistuksen periaatteita vastaavat laatu järjestelmät ja osoittaa, että Suomessa on toimiva ja johdonmukainen laadunvarmistus sekä korkeakouluissa että kansallisella tasolla. Auditoinneissa korkeakouluja tuetaan strategisten tavoitteiden saavuttamisessa ja tulevan kehittämis-toiminnan suuntaamisessa ja luodaan näin edellytyksiä korkeakoulujen jatkuvalle kehittymiselle.

Tässä raportissa esitellään Lapin yliopiston auditointiprosessi ja auditoinnin tulokset.

ISBN 978-952-206-325-0 nid.
ISBN 978-952-206-326-7 pdf.

ISSN 2342-4176 (Painettu)
ISSN 2342-4184 (Verkkojulkaisu)
ISSN-L 2342-4176



Kansallinen
koulutuksen arviointikeskus
PL 28 (Mannerheiminaukio 1 A)
00101 HELSINKI
Puhelinvaihte: 029 533 5500
Faksi: 029 533 5501

karvi.fi