



Rakennamme yhdessä kestävää maailmaa

Tampereen yliopiston laadunhallinnan käsikirja

15.2.2023

Päivitykset ja tarkistukset

Laadunhallinnan käsikirjan versio 1.0	Käsikirjan ovat valmistellee palvelualueiden asiantuntijat ja sitä on käsitelty toimitelmissä ja yliopiston johdossa.	Rehtorin päätös 3.5.2021
		Tekniset korjaukset 22.11.2021
Laadunhallinnan käsikirjan versio 1.1	Käsikirjan päivitys ja tarkistus on tehty palvelualueilla. Keskeisimmät muutokset ovat lisäykset tiedekuntien ja palvelualueiden laadunhallinnasta sekä yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen johtamisen vastuista (taulukko) ja laatukehästä (kuvio 11).	Rehtorin päätös 15.2.2023

Sisällys

Johdanto.....	4
1 Johtamisjärjestelmä ja laatujärjestelmä.....	5
1.1 PLAN: Laadunhallinta tähtää perustehtävien ja strategian edistämiseen	7
1.2 DO: Laadunhallinta kattaa yliopiston tehtäväkokonaisuuden.....	8
1.3 CHECK: Seuranta ja arvioinnit toiminnan kehittämisen tukena	9
1.4 ACT: Johtosääntö ohjaa päätöksentekoa ja laatutyötä.....	10
2 Toiminnan strateginen johtaminen ja vuosisuunnittelu	11
2.1 PLAN: Strategia ja suunnitelmat ohjaavat toimintaa.....	11
2.2 DO: Vuosisuunnittelun toimeenpano.....	12
2.3 CHECK: Toiminnan ja tulosten arviointi- ja kehittämismenettelyt	12
2.4 ACT: Strategialähtöistä toiminnan johtamista ja kehittämistä	13
3 Kohti yhteistä toimintakulttuuria.....	14
3.1 PLAN: Yhdessä tekeminen toimintakulttuurin perustana	15
3.2 DO: Kohti sujuvaa arkea	15
3.3 CHECK: Vastuullinen seuranta ja arviointi	16
3.4 ACT: Tietoon perustuva kehittäminen ja palkitseminen.....	17
4 Kestävää tulevaisuutta luova tutkimus	19
4.1 PLAN: Korkealaatuisella tutkimuksella kohti kestävämpää maailmaa	20
4.2 DO: Tutkimusedellytysten varmistaminen ja parantaminen	20
4.3 CHECK: Vastuullinen seuranta ja arviointi	21
4.4 ACT: Kehittävään arviointiin perustuva päätöksenteko	22
5 Kestävää osaamista luova koulutus	23
5.1 PLAN: Laadukas ja vaikuttava koulutustarjonta	24
5.2 DO: Kohti oppijälähtöistä oppimista ja osaamista.....	26
5.3 CHECK: Vastuullinen seuranta ja arviointi	28
5.4 ACT: Yliopistoyhteisö mukana arviointiin perustuvassa päätöksenteossa.....	29
6 Vuorovaikutuksesta vaikuttavuutta.....	32
6.1 PLAN: Yhdessä kohti kestävämpää maailmaa.....	34
6.2 DO: Monimuotoista vaikuttavuustyötä	34
6.3 CHECK: Vaikuttavuuden seuranta ja arviointi	36
6.4 ACT: Kehittämistoimet käytäntöön	37

Johdanto

Tampereen yliopisto aloitti toimintansa vuonna 2019, kun aiempi Tampereen yliopisto ja Tampereen teknillinen yliopisto yhdistyivät uudeksi monialaiseksi säätiöyliopistoksi. Suomessa yliopistojen tehtävänä on edistää vapaata tutkimusta sekä tieteellistä ja taiteellista sivistystä, antaa tutkimukseen perustuvaa ylintä opetusta sekä kasvattaa opiskelijoita palvelemaan isänmaata ja ihmiskuntaa. Yliopistojen tulee myös tarjota mahdollisuuksia jatkuvaan oppimiseen, toimia vuorovaikutuksessa muun yhteiskunnan kanssa sekä edistää tutkimustulosten ja taiteellisen toiminnan yhteiskunnallista vaikuttavuutta. Tampereen yliopisto on strategiassaan täsmen­tänyt tehtävänsä erityisesti kestävän maailman rakentamiseen kytkemällä yhteen tekniikan, terveyden ja yhteiskunnan tieteellisesti korkeatasoisen ja vaikuttavan tutkimuksen ja koulutuksen. Kumppaniemme kanssa etsimme ratkaisuja ihmisten hyvinvoinnin ja terveyden, yhteiskunnan sopeutumiskyvyn ja luonnon kestävyuden rakentamiseen. Yliopistomme edistää sivistystä luomalla uutta tietoa ja aikaa kestäväää asiantuntijuutta. Yliopiston arvot ovat avoimuus, kriittisyys, moninaisuus, oppijälhtöisyys, rohkeus, sivistys ja vastuullisuus.

Laatujärjestelmän tehtävänä on tukea yliopiston perustehtäviä, strategisia tavoitteita ja toiminnan vaikuttavuutta yliopiston arvojen mukaisesti. Yliopisto on sitoutunut kansainvälisiin ja kansallisiin laadunhallinnan periaatteisiin ja käytäntöihin. Yliopiston laadunhallinnan käsikirja eli laatukäsikirja täsmentää yliopiston laatupolitiikan, laatujärjestelmän kokonaisuuden ja laadunhallinnan menettelyt.

Laadunhallinta tarkoittaa Tampereen yliopistossa toiminnan tietoon perustuvaa kehittämistä niin sanotun laatukehän (PDCA) mukaisesti. Laadunhallinta koostuu toiminnan suunnitelmallisesta kehittämisestä ("PLAN"), suunnitelmien toteuttamista ("DO"), toiminnan tavoitteiden ja tulosten seurannasta ja arvioinnista ("CHECK") sekä tietoon perustuvasta päätöksenteosta ja toimenpiteistä ("ACT"). Laatukäsikirja sisältää kuusi laatukehän mukaan jäsenyväää lukua. Ensimmäinen luku kuvaa yliopiston johtamisjärjestelmän ja laatujärjestelmän, toinen luku käsittelee strategista johtamista ja toiminnanohjausta, kolmas luku toimintakulttuurin rakentumista ja henkilöstöä, seuraavat kaksi tutkimusta ja koulutusta ja viimeinen yhteistyötä sidosryhmien kanssa.

Laatukäsikirja on suunnattu kaikille Tampereen yliopistosta ja sen toiminnan tietoon perustuvasta kehittämisestä kiinnostuneille.

1 Johtamisjärjestelmä ja laatu järjestelmä

Tampereen yliopisto on noin 25 500 opiskelijan ja työntekijän monialainen tiedeyhteisö. Tutkimusta ja koulutusta harjoitetaan seitsemässä tiedekunnassa, jotka ovat informaatioteknologian ja viestinnän, johtamisen ja talouden, kasvatustieteiden ja kulttuurin, lääketieteen ja terveysteknologian, rakennetun ympäristön, tekniikan ja luonnontieteiden sekä yhteiskuntatieteiden tiedekunnat. Toimintaa ja tavoitteiden saavuttamista ohjaavat yliopiston perustehtävä, strategia ja arvot. Vuoteen 2030 ulottuva strategia ja arvot on laadittu hallituksen johdolla yhteistyössä yliopistoyhteisön kanssa. Strategiaa täsmennetään yhteisön ja sidosryhmien kanssa yhteiskunnan tarpeiden ja toimintaympäristön analyysin pohjalta.

Laatu järjestelmän tehtävänä on tukea yliopiston strategisia tavoitteita ja perustehtävien vaikuttavuutta yliopiston arvojen mukaisesti. Yliopisto on sitoutunut kansainvälisiin ja kansallisiin laadunhallinnan periaatteisiin ja käytäntöihin. Yliopisto hyödyntää toimintansa kehittämisessä Demingin ympyrää (PDCA) eli niin kutsuttua laatukehää sekä European Foundation for Quality Management -säätiön viitekehystä (EFQM2020). Malli sitoutuu eurooppalaisiin perusarvoihin ja YK:n kestävän kehityksen periaatteisiin.

Laatutyön vastuut seuraavat johtamisjärjestelmää. Hallinnossa ja päätöksenteossa huomioidaan hyvän hallinnon periaatteet, läheisyysperiaate ja avoimuus. Laadukas toiminta perustuu toimiville rakenteille, selkeästi määritellyille vastuille sekä yhteisön osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksille. Laatutyö on osa koko yhteisön toiminnan arkea. Vastuu toiminnan laadusta ja sen kehittamisestä kuuluu kaikille työ- ja opiskelutehtävien mukaan. Yliopiston säännöt sekä täydentävät ohjeet ja menettelyt ovat henkilökunnan ja opiskelijoiden saatavilla intrassa.

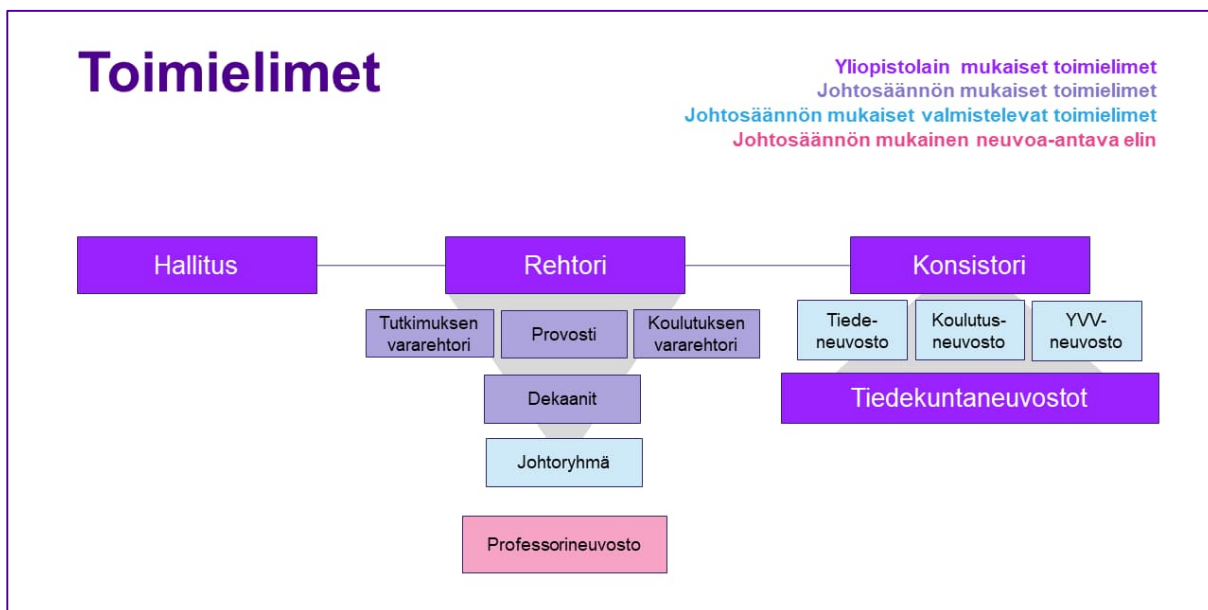
Tampereen yliopiston johtamisjärjestelmä

Tampereen yliopistona toimiva Tampereen korkeakoulusäätiö sr ja sen tytäryhteisö Tampereen ammattikorkeakoulu (TAMK) muodostavat korkeakoulukonsernin ja Tampereen korkeakouluyhteisön. Tampereen yliopistolla on säätiöyliopiston johtamisjärjestelmä ja oma laatu järjestelmänsä. Ammattikorkeakoulu on osakeyhtiö, jolla on oma johtamis- ja laatu järjestelmänsä. Yliopisto toimii koordinaatioyliopistona Porin ja Seinäjoen yliopistokeskuksissa. Yliopisto-opiskelijat kuuluvat Tampereen ylioppilaskuntaan (TREY), jolla on itsehallinto.

Yliopistolaki takaa yliopistoille itsehallinnon, johon kuuluu päätöksenteko-oikeus sisäiseen hallintoon kuuluvista asioista. Yliopistolain mukaan **säätiöyliopiston toimielimet** ovat hallitus, rehtori, säätiöyliopiston yhteinen monijäseninen hallintoelin (Tampereen yliopistossa konsistori) ja tiedekuntaneuvostot. Yliopistolaki antaa mahdollisuuden päättää myös **muista toimielimistä**, jotka Tampereen yliopistossa ovat provosti, vararehtorit ja dekaanit sekä rehtorin tukena toimiva yliopiston johtoryhmä. **Toimielinten tehtävät ja vastuut** on kuvattu **johtosäännössä**.

Konsistori valitsee hallituksen ja hallitus yliopiston toimivan johdon. Konsistorin ja tiedekuntaneuvostojen jäsenet valitaan vaaleilla yliopistoyhteisön ryhmistä (professorit, muu opetus- ja tutkimushenkilöstö sekä muu henkilöstö). Opiskelijajäsenet nimeää ylioppilaskunta.

Hallitus päättää yliopiston strategiasta ja johtosäännöstä, yliopiston taloutta ja toimintaa koskevista asioista sekä muista laajakantoisista suunnitelmista. **Konsistori** päättää muun muassa opetukseen ja tutkimukseen liittyvistä yleisistä säännöistä. Lisäksi konsistori seuraa yliopiston tutkimuksen, koulutuksen ja yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen kokonaisuutta, vaikuttavuutta ja laatua. **Tiedeneuvosto, koulutusneuvosto ja yhteiskunnallisen vuorovaikuttamisen neuvosto** valmistelevat tutkimukseen, koulutukseen ja yhteiskunnalliseen vuorovaikuttamiseen liittyviä asioita. **Tiedekuntaneuvosto** seuraa ja arvioi tiedekunnan toiminta- ja taloussuunnitelman toteutumista sekä seuraa ja kehittää tiedekunnan tutkimuksen, koulutuksen ja yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen kokonaisuutta, vaikuttavuutta ja laatua.



Kuvio 1 Tampereen yliopiston toimielimet

Rehtori johtaa yliopiston toimintaa sekä vastaa yliopiston tehtävien taloudellisesta, tehokkaasta ja tuloksellisesta hoitamisesta sekä strategian toimeenpanosta ja kehittämisestä. Rehtori ko- koaa avukseen **johtoryhmän**. **Provosti** toimii yliopiston akateemisena rehtorina ja dekaanien esihenkilönä. Rehtori, provosti sekä **vararehtorit** vastaavat palvelualueiden toiminnasta ja stra- tegian mukaisesta johtamisesta. Tiedekunnan toimintaa johtaa ja sen taloudesta vastaa **de- kaani**. Dekaanin tukena toimii tiedekunnan johtoryhmä ja muita valmistelevia suunnittelu- ja ke- hittämisyhmiä. **Professorineuvoston** tehtävänä on toimia neuvonantajaelimenä ja tuoda kuu- luvuuteen tiede- ja taideyhteisön ääntä.

1.1 PLAN: Laadunhallinta tähtää perustehtävien ja strategian edistämiseen

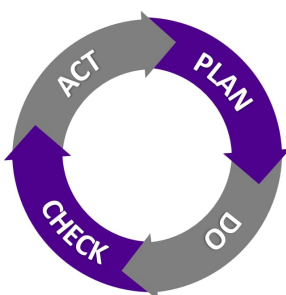
Vuonna 2030 Tampereen yliopiston strategisena tavoitteena on olla hyvinvoiva yliopisto, kansainvälisesti arvostettu tiedeyliopisto, maailmaa muuttavien asiantuntijoiden kouluttaja sekä vahva kumppani ja aktiivinen yhteiskunnallinen vaikuttaja. Yliopisto tähtää tutkimuksen tieteellisen laadun ja vaikuttavuuden, koulutuksen laadun ja vaikuttavuuden jatkuvaan parantamiseen yhteistyössä sidosryhmiensä kanssa.

Laatujärjestelmän tehtävänä on tukea yliopiston perustehtäviä, strategisia tavoitteita ja toiminnan vaikuttavuutta yliopiston arvojen mukaisesti. Yliopiston **laatukäsikirja** kuvaa laadunhallinnan tavoitteet, vastuut ja menettelyt. Yliopiston **arviointisuunnitelma** puolestaan ohjaa sisäisten ja ulkoisten arviointien toteuttamista. **Laadunhallinta** tarkoittaa toiminnan suunnitelmallista, tietoon perustuvaa parantamista laatukehän mukaan (PDCA). Yliopiston laadunhallinnan **viitekehys** (EFQM2020) tukee johtamista, perustehtävien toimeenpanoa ja vaikuttavuutta sekä korostaa henkilöstön merkitystä ja kannustaa yhteistyöhön sidosryhmien kanssa.

PLAN	SUUNTA	1 TARKOITUS, TEHTÄVÄ JA TAVOITTEET
		2 TOIMINTAKULTTUURI JA ARVOT
DO	TOIMEENPANO	3 YHTEISÖN JA SIDOSRYHMIEN OSALLISTUMINEN
		4 TUTKIMUS KOULUTUS YHTEISKUNNALLINEN VUOROVAIKUTUS
		5 TOIMINNAN OHJAAMINEN JA TUKEMINEN
CHECK	TOIMINNAN VAIKUTTAVUUS	6 YHTEISÖN JA MUIDEN SIDOSRYHMIEN NÄKEMYKSET
		7 TOIMINNAN TULOKSET JA VAIKUTTAVUUS

Kuvio 2 Laadunhallinnan viitekehys tukee toiminnan johtamista ja perustehtävien vaikuttavuutta (EFQM2020)

EFQM-viitekehys konkretisoi PDCA-kehän kysymällä: ”mikä on **suuntamme?**”, ”miten **toimeenpanemme** strategiaamme ja toteutamme perustehtäväämme?” ja ”mitkä ovat toimintamme **vaikutukset?**” Laadunhallintaan kuuluu toiminnan suunnitelmallisuus ja tavoitteellisuus (PLAN -suunta), suunnitelmien toteuttaminen (DO - toimeenpano), toiminnan seuranta ja arviointi (CHECK – vaikutukset) sekä päätöksenteko tarvittavista toimista ja niiden aikataulusta (ACT - tarkennettu suunta ja toimenpiteet).



Mikä on suuntamme (PLAN)?

- (1) mikä on yliopiston (ao. toiminnan tai palvelun) tarkoitus, tehtävä ja tavoitteet
- (2) millainen on yhteisön toimintakulttuuri, osaaminen ja arvot

Miten toimeenpanemme tehtäväämme ja strategiaamme (DO)?

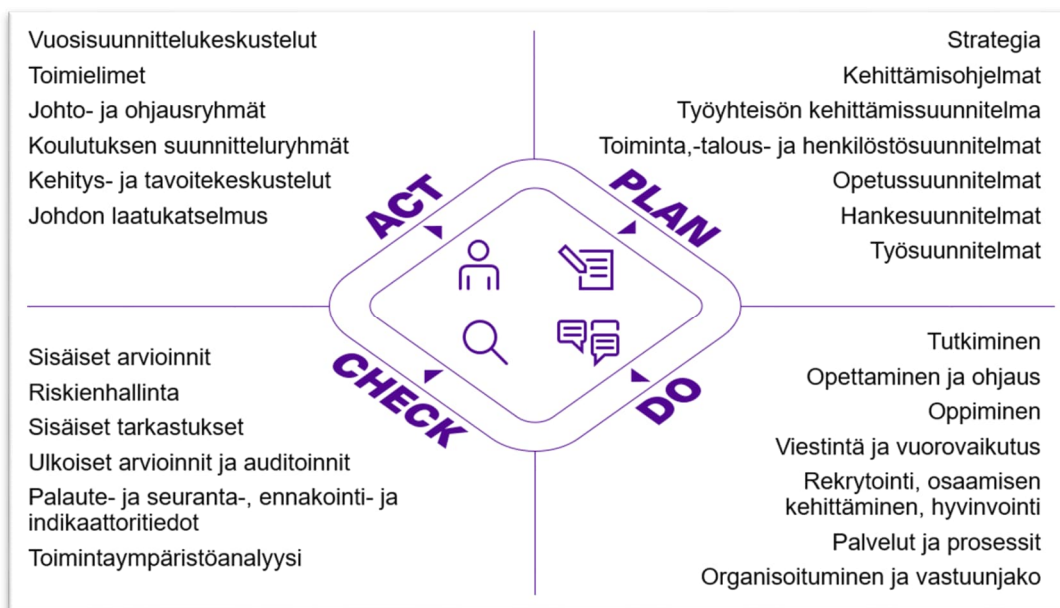
- (3) miten yhteisö ja sidosryhmät osallistuvat toiminnan suunnitteluun ja kehittämiseen
- (4) miten vahvistamme perustehtäviamme kestäväää arvoa
- (5) miten toiminnan ohjaaminen ja palvelut tukevat perustehtäviä

Mitkä ovat vaikutuksemme (CHECK)?

- (6) miten yhteisö ja sidosryhmät arvioivat yliopiston (ao.) toimintaa ja tuloksia
- (7) mitkä ovat yliopiston toiminnan tulokset ja vaikuttavuus, **joita seuraamme ja joiden jatkuvaan parantamiseen tähtäämme (ACT)?**

1.2 DO: Laadunhallinta kattaa yliopiston tehtäväkokonaisuuden

Käytännön laadunhallinta on toimimista yhteisten tehtävien ja tavoitteiden saavuttamiseksi sekä toiminnan systemaattista, osallistavaa ja tietoon perustuvaa parantamista. Yliopistotason laatu-kehään (PDCA) on koottu keskeiset suunnitelmat, toimintakäytännöt, seuranta- ja arviointime-nettelyt sekä päätöksenteon foorumit (kuvio 3). Yliopiston vuosikellot ohjaavat toimintaa. Tiede-kunta-, palvelualue- ja tutkintokohtaiset ohjeet ja käytännöt täydentävät yliopistotason periaat-teita ja menettelytapoja. Täydentävät yliopistotason ohjeet ja käytännöt on koottu yliopiston intraan (kehittävät arvioinnit, yliopiston vuosikellot, ajankohtaiset asiat, tiedekuntien ja palvelu-yksiköiden laatukehät). Dekaanit ja johtajat vastaavat tiedekuntansa tai palvelualueensa laadun-hallinnasta oman laatukehänsä mukaan.



Kuvio 3 Yliopiston laatukehä: toiminnan suunnittelu (PLAN), toteuttaminen (DO), seuranta ja arviointi (CHECK) sekä seuraavan kauden tavoitteista ja toimenpiteistä sopiminen (ACT)

Yhteisön hyvinvointi ja osaaminen sekä arjen toimintaedellytykset luovat perustan yliopiston tutkimukselle, koulutukselle ja vaikuttavuudelle. Vuosisuunnittelu kytkee yhteen tiedekuntien ja palveluorganisaation toiminnalliset tavoitteet sekä voimavarat. Tutkimuksen laatua ja vaikuttavuutta tukevat erityisesti tutkimusympäristöt, vuorovaikutus ja yhteistyö, tutkijan palvelut sekä tutkimuksen avoimuus, eettisyys ja kestävyys. Koulutuksen laatua ja vaikuttavuutta varmistetaan erityisesti toimintaympäristön muutoksia ennakoivalla koulutustarjonnalla, tutkimukseen perustuvalla, osaamisperustaisella opetuksella sekä opettajan ja opiskelijan palveluilla. Palvelut järjestetään yliopisto- tai konsernitasolla tai hankitaan ulkoiselta toimittajalta perustehtävien toteutumisen, laadun ja vaikuttavuuden kannalta tarkoituksenmukaisesti.

1.3 CHECK: Seuranta ja arvioinnit toiminnan kehittämisen tukena

Yliopisto hyödyntää sisäisiä ja ulkoisia arviointeja toimintansa laadun ja vaikuttavuuden parantamiseksi. Yliopiston **arviointisuunnitelma** ohjaa sisäisten ja ulkoisten arviointien toteuttamista. Sisäiset seuranta- ja arviointitiedot julkaistaan intrassa. Yliopisto osallistuu **Kansallisen korkeakoulujen arviointikeskuksen** teema- ja yliopistokohtaisiin arviointeihin. Kansallisen **auditointimallin** tehtävänä on tukea korkeakoulun strategisten ja toiminnallisten tavoitteiden saavuttamista. **Laadunhallinnan menettelyjen** tehtävänä on vahvistaa toiminnan vaikuttavuutta tuottamalla ymmärrystä nykytilanteesta sekä tarvittavista toiminnoista tavoitteiden saavuttamiseksi.

Opetus- ja kulttuuriministeriön ja yliopiston sopimusmenettelyyn kuuluva seuranta ja raportointi kannustavat yliopistoa vahvistamaan toimintansa tuloksellisuutta. Ministeriö antaa yliopistolle palautetta kehittämistoimien edistymisestä osana välitarkasteluja muutaman vuoden välein.

Tutkimuksen laadun ja vaikuttavuuden arviointi perustuu akateemiseen vertaisarviointiin sekä kansallisiin ja kansainvälisiin tutkimuksen tunnuslukuihin ja periaatteisiin (Research Assessment Exercise (RAE), rahoitushakemukset, tutkimustulokset). Tutkijan työoloja ja tutkimusolosuhteita seurataan Human Resources Strategy for Researchers (HRS4R) -ohjelmassa. **Tutkintokoulutuksen laatua ja vaikuttavuutta** arvioidaan suhteessa tavoitteisiin, opetus- ja kulttuuriministeriön asemointitilastoihin sekä eurooppalaisiin laadunhallinnan standardeihin (ESG2015). Tutkinto-ohjelmat arvioidaan sovituin määräajoin osana opetussuunnitelmatyötä. Yliopisto edistää toimintansa **vaikuttavuutta ja yhteiskuntavastuuta** seuraamalla sidosryhmien, kuten ministeriöiden, kumppanien, hakijoiden, alumniensa sekä suuren yleisön näkemyksiä ja odotuksia. Sidoryhmät tuovat panoksensa myös arviointien, toimielinten ja neuvottelukuntien kautta.

Johdon itsearviointien tehtävänä on tukea yliopiston johtamista ja toimielinten toimintaa. Monijäseniset toimielimet (hallitus, konsistori, tiedekuntaneuvostot, tiede-, koulutus- ja yhteiskunnallisen vuorovaikuttamisen neuvostot) sekä yliopiston johtoryhmä ja tiedekuntien johtoryhmät arvioivat toimintaansa vähintään kaksi kertaa toimikaudessa. Arvioinneissa tunnistetaan vahvuudet, parantamiskohteet sekä mahdolliset kehittämisisideat. Johto vastaa kehittämistoimien priorisoinnista, aikataulutuksesta ja viestimisestä.

Kehittävien sisäisten arviointien tehtävänä on tukea yliopiston toiminnan tietoon perustuvaa kehittämistä. Kolmivuotinen arviointisuunnitelma ohjaa arviointien toteuttamista tiedekunnissa ja palveluorganisaatiossa. Arvioinnit vahvistavat yhteisön osallistumismahdollisuuksia ja kehittämisenosaamista sekä hyvien käytäntöjen jakamista. Tarkastelukohteina ovat erityisesti vahvuudet ja tarkistamista kaipaavat asiat. Arvioinneissa kartoitetaan myös kehittämisisideoita. Kehittämissä arvioinneissa hyödynnetään EFQM-viitekehystä ja niiden tulokset julkaistaan intrassa. Vastuu kehittämistoimien suunnittelusta ja toimeenpanosta seuraa johtamisjärjestelmää.

1.4 ACT: Johtosääntö ohjaa päätöksentekoa ja laatutyötä

Yliopiston **johtosääntö** ohjaa päätöksenteon prosesseja ja yliopiston **laatujärjestelmän** vastuut seuraavat johtamisjärjestelmää. Vastuu toiminnan laadusta ja sen kehittamisestä kuuluu kaikille oman tehtävän mukaan.

Hallitus ja operatiivinen johto arvioivat säännöllisesti strategian toteutumista, toiminnan tuloksia ja toimintaympäristön muutoksia sekä sopivat tarvittavista toimenpiteistä vuosisuunnittelu-prosessin yhteydessä.

Yliopiston johtoryhmä toimii laadunhallinnan ohjausryhmänä ja arvioi vuosittain laatujärjestelmän kokonaisuutta, toimivuutta ja kehittämistarpeita (**laatukatselmus**) sekä sopii tarvittavista toimenpiteistä ja niiden aikataulusta (**arviointisuunnitelma**). Rehtori raportoi laatujärjestelmästä ja sen toimivuudesta hallitukselle.

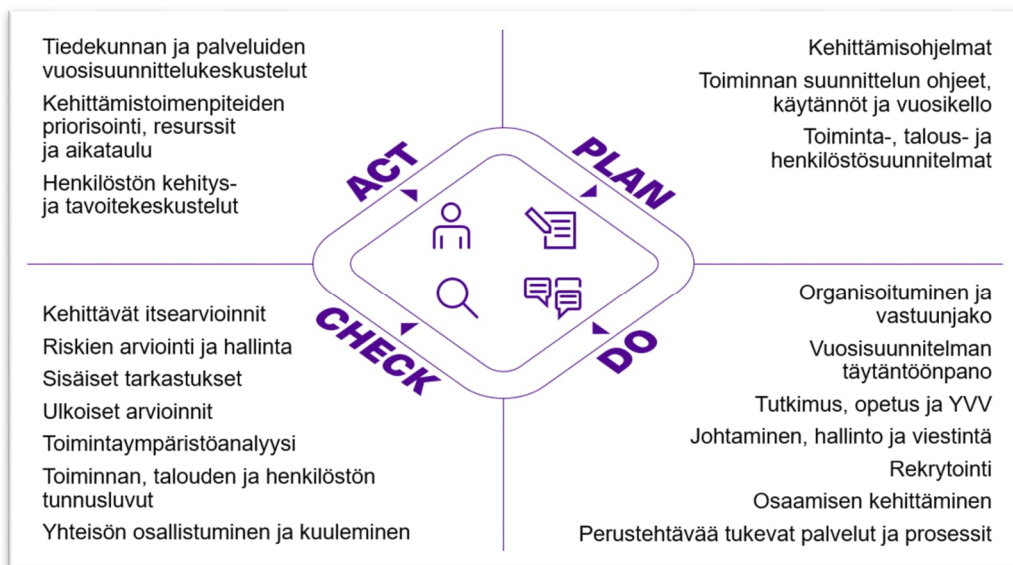
Laadunhallinnan vastuutaulukko (laatujärjestelmä)

Yliopistoyhteisön jäsen	vastaa oman toimintansa laadusta ja sen kehittamisestä.
Laatuyhteyshenkilö	vastaa laatutyön koordinoinnista ja organisoinnista tiedekunnassa tai palveluyksikössä yliopiston yhteisten periaatteiden ja ohjeiden mukaisesti.
Laatupäällikkö	vastaa yliopistotason laadunhallinnan ylläpitämisestä ja kehittamisestä.
Tiedekuntaneuvosto	seuraa ja arvioi tiedekunnan toiminta- ja taloussuunnitelman toteutumista; sekä seuraa ja kehittää tiedekunnan tutkimuksen, koulutuksen ja yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen kokonaisuutta, vaikuttavuutta ja laatua.
Dekaani ja palveluyksikön johtaja	vastaa toiminnan tuloksista ja laadusta sekä toiminnan jatkuvasta kehittämisestä yliopiston yhteisten periaatteiden ja ohjeiden mukaisesti.
Konsistori	seuraa yliopiston tutkimuksen, koulutuksen ja yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen kokonaisuutta, vaikuttavuutta ja laatua.
Provosti	johtaa laatutyötä yliopistotasolla. Kokoaa työnsä tueksi laatutiimin, joka valmistee, toimeenpanee ja koordinoi yliopistotason laadunhallintaa.
Yliopiston johtoryhmä	toimii laadunhallinnan ohjausryhmänä, arvioi vuosittain laatujärjestelmän kokonaisuutta ja toimivuutta (laatukatselmus) sekä sopii kehittämistoimenpiteistä ja arviointiaikataulusta.
Rehtori	vastaa laatujärjestelmän kokonaisuudesta ja toimivuudesta, raportoi laatujärjestelmästä ja sen toimivuudesta yliopiston hallitukselle sekä päättää yliopiston laatukäsikirjasta ja arviointisuunnitelmasta.

2 Toiminnan strateginen johtaminen ja vuosisuunnittelu

Kansallinen lainsäädäntö sekä sopimukset opetus- ja kulttuuriministeriön kanssa ohjaavat yliopistojen tehtävää ja toimintaa. Ministeriö ja yliopistot sopivat neuvotteluissaan yliopistojen yhteiset ja yliopistokohtaiset tavoitteet nelivuotisille sopimuskausille. Sopimuksissa määritellään kunkin yliopiston profiili, vahvuusalat ja nousevat alat, tutkintotavoitteet sekä tehtävien ja tavoitteiden perusteella kohdennettavat määrärahat. Samalla yliopistot sopivat ministeriön kanssa keskeisten määrällisten ja laadullisten tavoitteiden toteutumisen seurannasta ja arvioinnista.

Toiminnan strateginen johtaminen tarkoittaa Tampereen yliopistossa strategian suunnitelmallista toteuttamista ja uudistamista johtamisjärjestelmän kautta. Johtamisjärjestelmän tehtävänä on luoda rakenteet, määrittää vastuut ja menettelytavat sekä varmistaa johdonmukainen yhteys organisaation tehtävän ja tarkoituksen, strategian, tavoitteiden ja tulosten välille.



Kuvio 4. Toiminnanohjaus ja vuosisuunnittelu: toiminnan, talouden ja henkilöstösuunnittelun laatukehä

Yliopisto on sitoutunut hyvän hallinnon käytäntöjen ja periaatteiden noudattamiseen. Hyvään hallintoon kuuluu läpinäkyvyys, oikeudenmukaisuus sekä tasapuoliset mahdollisuudet osallistua yliopiston toimintaan. Hyvä hallinto edistää myös arjen sujuvuutta sekä toiminnan johtamista muuttuvassa toimintaympäristössä.

2.1 PLAN: Strategia ja suunnitelmat ohjaavat toimintaa

Yliopiston tehtävä, strategia ja arvot antavat suunnan toiminnan strategiselle johtamiselle sekä tutkimuksen, koulutuksen ja yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen painopisteiden ja tavoitteiden määrittelylle tiedekunnissa ja palveluorganisaatioissa.

Pitkän tähtäimen **strategista suunnittelua** täydentävät ja konkretisoivat vuosittaiset tavoitteet, toimenpiteet ja niiden resursointi. Yliopiston hallitus hyväksyy vuosittain yliopistotasoisena nelivuotisen **toiminta- ja taloussuunnitelman**. **Vuosisuunnittelu** kattaa toiminnan, talouden ja henkilöstön suunnittelun. Strategiaa toimeenpannaan tarpeen mukaan myös **erillisillä ohjelmilla**, kuten koulutuksen, tutkimuksen ja yhteiskunnallisen vuorovaikuttamisen kehittämissuunnitelmat ja henkilöstöohjelma. **Sisäinen rahoitusohjausmalli** ohjaa perustehtävien, palveluiden ja strategisen toiminnan rahoittamista sekä tukee toiminnan ennakoivaa suunnittelua. Yliopiston **raportointi- ja ennakointikäytännöt** tuottavat tietoa johtamisen, suunnittelun ja kehittämisen tarpeisiin.

Tiedekunnat ja tukipalveluyksiköt suunnittelevat ja arvioivat toimintaansa ja sen tuloksia osana toiminnan, talouden ja henkilöstön suunnittelua. Vuosisuunnittelun ohjeet täsmentävät menettelytavat. Johtamisen, esihenkilötyön, työsuunnitelmien sekä tavoite- ja kehityskeskustelujen kautta tuetaan strategian toimeenpanoa arjessa.

2.2 DO: Vuosisuunnittelun toimeenpano

Strategiaa toteutetaan yliopiston perustehtävien kautta. Strategian toimeenpanossa vuosisuunnittelulla on keskeinen rooli. Vuosisuunnittelun prosessissa yliopiston johto sekä tiedekunnat ja palveluyksiköt arvioivat toiminnan ja tulosten kehittymistä, käyvät vuoropuhelua toiminnan tavoitteista, painopisteistä ja toimenpiteistä sekä sopivat seuraavan vuoden tavoitteista. Vuosisuunnitelmassa **suunnitellaan, priorisoidaan, aikataulutetaan ja resursoidaan** kehittämistoimenpiteet sekä huolehditaan pitkäjänteisestä **strategisesta henkilöstösuunnittelusta**. Vuosisuunnitelmissa konkretisoidaan toimet, joilla tiedekunnat vievät eteenpäin koulutusta, tutkimusta sekä yhteiskunnallista vaikuttavuutta. Palveluyksiköt suunnittelevat toimintansa tukemaan tiedekuntien tavoitteita.

2.3 CHECK: Toiminnan ja tulosten arviointi- ja kehittämismenettelyt

Yliopisto seuraa ja arvioi toimintansa tehokkuutta, laatua ja vaikuttavuutta. Vaikuttavuus toteutuu tieteellisen ja taiteellisen tutkimuksen, tutkimukseen perustuvan opetuksen sekä yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen kautta. Valtakunnallisia seurantatietoja ja sisäisiä tunnuslukuja seurataan osana johtoryhmätyöskentelyä, vuosisuunnittelua ja hallituksen talous- ja toimintakatsauksia. Konsistori seuraa yliopiston tutkimuksen, koulutuksen ja yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen kokonaisuutta, vaikuttavuutta ja laatua. Tiedekunnat ja palveluyksiköt seuraavat ja arvioivat toimintaansa ja sen tuloksia priorisoidakseen, aikatauluttaakseen ja resursoidakseen tarvittavat toimenpiteet ja kehittämistoimet. Vuosisuunnitelmien toteutumista seurataan myös yliopiston johtoryhmässä ja palveluiden johtoryhmässä.

Perustehtävien toteuttamista ja strategisten tavoitteiden saavuttamista tuetaan riskienhallinnan ja laadunhallinnan menettelyin. Menettelyt tuottavat tilannetietoa hallitukselle, yliopiston johtoryhmälle ja yliopiston yksiköille. **Riskienhallinta** tarkoittaa riskien tunnistamista sekä korjaavien toimenpiteiden suunnittelua, toteuttamista ja valvontaa. **Jatkuvuudenhallinnan** tehtävänä on varmistaa strategisen ja operatiivisen toiminnan jatkuminen varautumalla ennalta mahdollisiin häiriö- ja kriisitilanteisiin. **Sisäisen valvonnan ja sisäisten tarkastusten** tehtävänä on varmistaa, että toiminta on lainsäädännön ja yliopiston ohjeistuksen mukaista. **Laadunhallinta** kokoaa yhteen eri menettelyt. Laatutyössä hyödynnetään eri lähteistä saatavaa tietoa kuten palautetta, seurantatietoa sekä sisäisten tarkastusten ja riskienhallinnan tuloksia.

2.4 ACT: Strategialähtöistä toiminnan johtamista ja kehittämistä

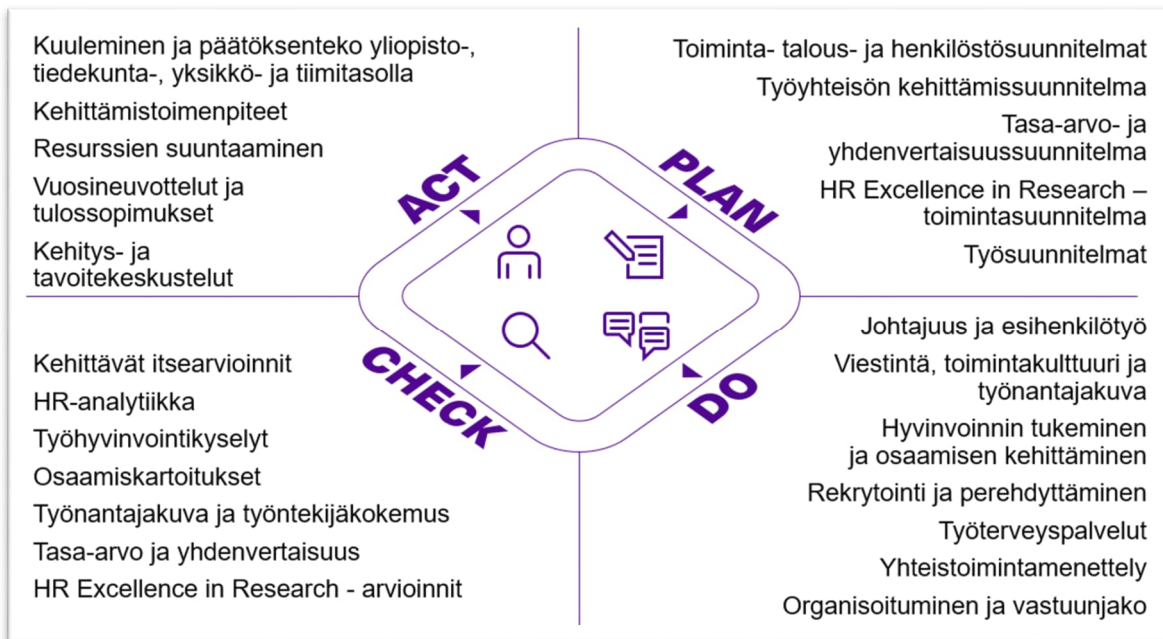
Vuosisuunnittelun prosessissa yliopiston johto, tiedekunnat ja palveluyksiköt sopivat yhdessä tutkimuksen, koulutuksen ja yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen sekä palvelutoiminnan tavoitteet ja kehittämiskohteet, etenemisaikataulun sekä seurannan menettelyt. Prosessin tuloksena sovitaan tiedekunnan tai palveluyksikön tulevan vuoden keskeisimmät toimenpiteet asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Toimenpiteillä kehitetään tiedekunnan tutkimusta, koulutusta ja yhteiskunnallista vaikuttavuutta sekä koko henkilöstön hyvinvointia yliopiston strategian mukaisesti. Samalla sovitaan tiedekunnan budjetista ja toteutettavista rekrytoinneista.

Laadunhallinnan vastuutaulukko (vuosisuunnittelu)

Hallitus	päätää yliopiston strategiasta, vuotuisesta toiminta- ja taloussuunnitelmasta ja talousarviosta.
Rehtori	johtaa yliopiston toimintaa, vastaa yliopiston tehtävien taloudellisesta, tehokkaasta ja tuloksellisesta hoitamisesta sekä strategian toimeenpanosta ja kehittämisestä ja vahvistaa tiedekuntien ja palveluorganisaation vuosisuunnitelmat.
Dekaani ja palveluyksikön johtaja	vastaa yksikkönsä toiminnan tuloksista ja laadusta sekä toiminnan jatkuvasta kehittämisestä yliopiston yhteisten periaatteiden ja ohjeiden mukaisesti
Tiedekuntaneuvosto	seuraa ja arvioi tiedekunnan toiminta- ja taloussuunnitelman toteutumista sekä seuraa ja kehittää tiedekunnan tutkimuksen, koulutuksen ja yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen kokonaisuutta, vaikuttavuutta ja laatua.
Konsistori	seuraa yliopiston tutkimuksen, koulutuksen ja yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen kokonaisuutta, vaikuttavuutta ja laatua.
Johtaja, toiminnanohjaus ja hallintopalvelut	vastaa toiminnanohjauksesta ja vuosisuunnittelun käytännön organisoinnista.
Muut ryhmät	Yliopiston johtoryhmä ja palveluiden johtajien ryhmät seuraavat tavoitteiden ja toimenpiteiden toteutusta sekä tuloksia.

3 Kohti yhteistä toimintakulttuuria

Tampereen yliopistossa rakennetaan arvojen mukaista kansainvälistä toimintakulttuuria ja panostetaan arjen sujuvuuden parantamiseen. Toiminnan lähtökohtina ovat yhteisöllisyys ja yhdenvertaisuus sekä osaaminen ja hyvinvointi. Toimivan hallinnon ja sisäisen luottamuksen perusta syntyy avoimista ja läpinäkyvistä prosesseista, säännöllisestä vuorovaikutuksesta ja monipuolisista osallistumisen mahdollisuuksista. Yliopisto ja henkilöstön edustajat ovat tehneet **sopimuksen yhteistoiminnasta** tukeakseen toiminnan kehittymistä sekä henkilöstön osallistumista työtä ja työoloja koskevaan päätöksentekoon. Palveluiden tehtävänä on tukea akateemista toimintakulttuuria ja tuottaa asiantuntevaa tukea tutkimukselle, opetukselle ja oppimiselle. Luku 3 käsittelee henkilöstön toimintakulttuuria työyhteisössä, luvussa 5 näkökulma on opiskelijoissa.



Kuvio 5 Henkilöstö voimavarana ja yhteisen toimintakulttuurin vahvistaminen

Yliopiston **henkilöstöohjelman** tavoitteena on edistää arjen sujuvuutta, yhteisöllisyyttä, työhyvinvointia ja kansainvälisyyttä. Tähtäimessä on pitkäjänteinen henkilöstöpolitiikka, henkilökohtaisen urakehityksen tukeminen, jatkuva oppiminen sekä apurahatutkijoiden kiinnittyminen yhteisöön entistä tiiviimmin. Henkilöstöohjelman tavoitteita viedään eteenpäin **työyhteisön kehittämissuunnitelman** kautta. Suunnitelmaa valmistellaan tiiviissä yhteistyössä henkilöstön kanssa. Yliopisto on sitoutunut Euroopan komission **HR Excellence in Research** -laatuleiman mukaisesti tutkijoiden työolojen sekä avoimen, vastuullisen ja vaikuttavan tutkimuksen toimintakulttuurin kehittämiseen. Henkilöstön osaamisen vahvistamiseksi ja tukemiseksi yliopistolla on

muun muassa tohtorikoulu, Teaching and Learning Centre (TLC), tutkijakollegium eli Tampere Institute for Advanced Study sekä henkilöstön kehittämisspalvelut.

3.1 PLAN: Yhdessä tekeminen toimintakulttuurin perustana

Tiedekuntien ja palvelualueiden **henkilöstösuunnittelu** on osa vuosittaista toiminnan ja talouden suunnittelua. Kytkemällä suunnitteluprosessit kokonaisuudeksi pystytään paremmin ennakkoimaan henkilöstörakenteen kehittymistä ja koulutustarpeita, luodaan pitkäjänteisyyttä ja vakautta työsuhteisiin sekä edistetään strategisia rekrytointeja.

Työsuunnitelmat toimivat johtamisen tukena työntekijöiden työn ja yksiköiden työnjaon suunnittelussa. Opetus- ja tutkimushenkilöstö noudattaa **kokonaistyöaika** ja laatii vuosittain työsuunnitelman. Työsuunnitelmissa työaika jaetaan koulutukseen, tutkimukseen, yhteiskunnallisen vuorovaikutukseen sekä yliopistoyhteisöllisiin tehtäviin ja oman osaamisen kehittämiseen.

Tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelma tukee yliopiston tasa-arvo- ja yhdenvertaisuustavoitteiden saavuttamista ja osaltaan varmistaa, että yliopistoyhteisön jäseniä ei aseta eriarvoiseen asemaan kielletyillä syrjintäperusteilla. Suunnitelma antaa myös yhteiset periaatteet yliopiston yhdenvertaisuustyölle. Tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelma, opintojen arviointiohje sekä henkilöstöpoliittiset ja toiminnalliset tavoitteet edistävät tasa-arvoa ja yhdenvertaisuutta yliopistossa.

Saavutettavuussuunnitelma kokoaa yhteen kuvauksen nykytilanteesta ja tunnistetuista kehittämistarpeista sekä toimenpiteistä saavutettavuuden parantamiseksi. Tavoitteena on, että jokainen yliopistoyhteisön jäsen voi tuntea osallisuutta ja yhdenvertaisuutta riippumatta henkilökohtaisista ominaisuuksistaan tai elämäntilanteestaan.

HR Excellence in Research –toimintasuunnitelma toimii karttana tutkijoiden työolojen ja toimintakulttuurin kehittämiseen. Osa toimintasuunnitelmaa ovat avoimet ja läpinäkyvät rekrytointikäytännöt, tutkijoiden työskentelyolosuhteiden ja -edellytysten jatkuva parantaminen sekä avoin, vaikuttava ja vastuullinen toimintakulttuuri. Keskeisiä toimenpiteitä ovat esimerkiksi tiedonkulun parantaminen tutkijan intrasivuston kautta sekä rekrytointikäytäntöjen kehittäminen hakijapalautteen perusteella.

3.2 DO: Kohti sujuvaa arkea

Tiedekunnat ja palveluorganisaatio järjestävät yhteisönsä toimintaa tukevat **rakenteet ja yhteiset käytännöt** siten, että yhteisön jäsenillä on mahdollisuus tulla kuulluksi ja osallistua päätöksentekoon. Arjen työtä ja työyhteisön hyvinvointia tuetaan sujuvoittamalla työn tekemisen

edellytyksiä sekä panostamalla johtamisosaamiseen ja tiimityön edellytyksiin. Henkilökunnalle on tarjolla työuran ja osaamisen kehittymisen tueksi jatkuvan oppimisen mahdollisuuksia. Yliopistoyhteisön **kansainvälisyyttä** vahvistetaan rekrytoinneilla, selkeillä urapoluilla ja tukemalla liikkuvuutta.

Akateemisen henkilöstön **rekrytoinneissa** noudatetaan tutkijan vastuullisen arvioinnin periaatteita ja tasa-arvo ja yhdenvertaisuussuunnitelmaa. Yliopisto on sitoutunut rekrytoinneissa kansallisiin tutkijan vastuullisen arvioinnin suosituksiin, DORA-julistukseen (San Francisco Declaration on Research Assessment) ja allekirjoittanut EUA:n sopimuksen Agreement on Reforming Research Assessment. Yliopisto on myös mukana tutkimuksen arviointia kehittävässä CoARA-koalitiiossa (Coalition for Advancing Research Assessment). Kansainvälisen tason osaajien rekrytoimiseksi kehitetään työpaikkojen markkinointia ja asettautumispalveluita kuten verkostotukea puolisoiden työllistymiseen.

Digitaalinen perehdytysohjelma kattaa tutustumisen työsuhteasioihin ja organisaatioon sekä perehdytyksen esihenkilötehtäviin. Perehdytykseen kuuluu myös esihenkilön antama perehdytys työtehtäviin ja tehtäväkohtaiset perehdytykset laboratoriotyöskentelyyn, väitöskirjatyöskentelyyn ja opetustehtäviin. Perehdytykset järjestetään uusille työntekijöille, apurahatutkijoille sekä ulkomailta palaaville. Työntekijä ja esihenkilö käyvät **kehitys- ja tavoitekeskustelut** vähintään kerran vuodessa. Keskustelut tukevat työtehtävien suunnittelua, osaamisen kehittymistä ja hyvinvointia ja mahdollistavat henkilökohtaisten tavoitteiden kytkemisen yliopiston strategisiin tavoitteisiin. **Henkilöstön työssä jaksamista ja työkykyä** tukevat muun muassa valmennukset, liikunta- ja kulttuurisetelit sekä ennaltaehkäisevän työterveyshuollon palvelut. Työn ja perhe-elämän tasapainosta huolehditaan perhe- ja muilla vapailta sekä joustavilla työaikajärjestelyillä.

3.3 CHECK: Vastuullinen seuranta ja arviointi

Työhyvinvoinnin ja johtamisen arviointi. Säännölliset työhyvinvointikyselyt antavat arvokasta tietoa henkilöstön hyvinvoinnista, esihenkilötyöstä ja johtamisesta sekä tulosten kehittymisestä myös verrattuna muihin suomalaisiin korkeakouluihin. Työhyvinvointikyselyn tulokset käsitellään yliopiston eri tasoilla. Käsittelyn pohjalta tehdään yliopistotason toimintasuunnitelma.

Tasa-arvo- ja yhdenvertaisuustyöryhmä seuraa tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelman toteutumista ja kerää palautetta, jonka pohjalta toimintaa kehitetään ja asioihin tarvittaessa puututaan. Työryhmä kartoittaa ja arvioi joka toinen vuosi tavoitteiden toteutumista haastattelujen ja tietoaaineistojen perusteella. **Tiedekunnat ja palveluorganisaatio** arvioivat vuosittain henkilöstösuunnitelman valmistelun yhteydessä henkilöstön kokonaistilannetta, henkilöstörakennetta, rekrytointien tarvetta ja tavoitteiden toteutumista. Henkilöstösuunnitelmat päivitetään vuosittain

osana toiminnan ja talouden suunnittelua. **Kehitys- ja tavoitekeskusteluissa** arvioidaan tavoitteiden toteutumista, sovitaan tulevista tavoitteista sekä seurataan henkilöstön hyvinvointia. Rekrytointiprosessin sujuvuutta arvioidaan säännöllisen **hakijapalautekyselyn** avulla.

Tutkijoiden työoloja ja tutkimusolosuhteita arvioidaan määräajoin osana HRS4R-toimintamallin arviointeja. Tutkijat ovat mukana sisäisissä itsearvioinneissa. Euroopan komission asiantuntijat arvioivat toimenpideohjelman ja sen toteutumisesta määräajoin.

Toimintakulttuuria, johtamista sekä henkilöstöä koskevat sisäiset kehittävät arvioinnit tehdään yliopiston yhteisten käytäntöjen ja aikataulun mukaan. Kehittävät arvioinnit (EFQM) nostavat esille organisaation toimintakulttuurin sekä henkilöstön avainroolin ja vaikutuksen toiminnan laatuun ja vaikuttavuuteen.

Työsuojelua ja -turvallisuutta seurataan yliopisto- ja yksikötasolla. Työterveyspalveluiden tekemät työpaikkaselvitykset tukevat yksiköiden toiminnan kehittämistä. Yksiköiden säännöllisissä toiminnan ja työn turvallisuusriskien arvioinneissa kartoitetaan työtä ja työympäristöä koskevia fyysisiä ja henkisiä kuormitustekijöitä. Yliopiston työsuojelutoimikunta seuraa ja arvioi säännöllisesti työturvallisuuden ja -suojelun toimintaa.

3.4 ACT: Tietoon perustuva kehittäminen ja palkitseminen

Yliopiston perustehtävä, johtosääntö ja strategia ohjaavat päätöksentekoa sekä tiedekuntien ja palveluorganisaation vuosisuunnittelua. Vuosisuunnittelun, mukaan lukien henkilöstösuunnitelman, toteuttamisesta vastaavat tiedekuntien ja palveluorganisaation johto. Tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden toteutumista seurataan ja tarvittavia toimenpiteitä valmistellaan tasa-arvo- ja yhdenvertaisuustyöryhmässä. Rehtori päättää tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelmasta.

Johtamisen, esihenkilötyön ja työhyvinvoinnin tunnuslukuja ja kehittämistoimenpiteitä seurataan säännöllisesti organisaation eri tasoilla. Työhyvinvointikyselyiden tuloksia käsitellään yliopistotasolla, tiedekunnissa sekä yksiköissä ja tiimeissä. Tunnuslukujen ja henkilökunnan kehittämisehdotusten perustella laaditaan suunnitelmat, joissa priorisoidaan ja aikataulutetaan käytännön toimenpiteet toiminnan kehittämiseksi. Työhyvinvointia ja sovittujen toimenpiteiden etenemistä seurataan yliopiston johtoryhmässä ja palveluiden johtoryhmässä. Henkilöstöohjelman tavoitteet on otettu osaksi henkilöstön kanssa tiiviissä vuorovaikutuksessa valmisteltavaa työyhteisön kehittämissuunnitelmaa. Vuoropuhelu työnantajan ja työntekijöiden välillä työyhteisön kehittämissuunnitelman pohjalta on säännöllistä.

HR Excellence in Research (HRS4R) -kehittämistoimenpiteiden toteutumista seurataan HRS4R-työryhmän toimesta ja raportoidaan rehtorin vetämälle HRS4R-työn ohjausryhmälle sekä provostin laatutiimille.

Yliopistoyhteisössä palkitaan ja jaetaan tunnustuksia sitoutumisesta ja erinomaisesta laadusta. Palkintoja jaetaan muun muassa hyvästä opetuksesta ja yhteiskunnallisesta vaikuttavuudesta. Yliopistotason tunnustusten lisäksi tiedekunnilla on omia palkitsemiskäytäntöjä opettajille, tutkijoille sekä opinnäytteiden tekijöille.

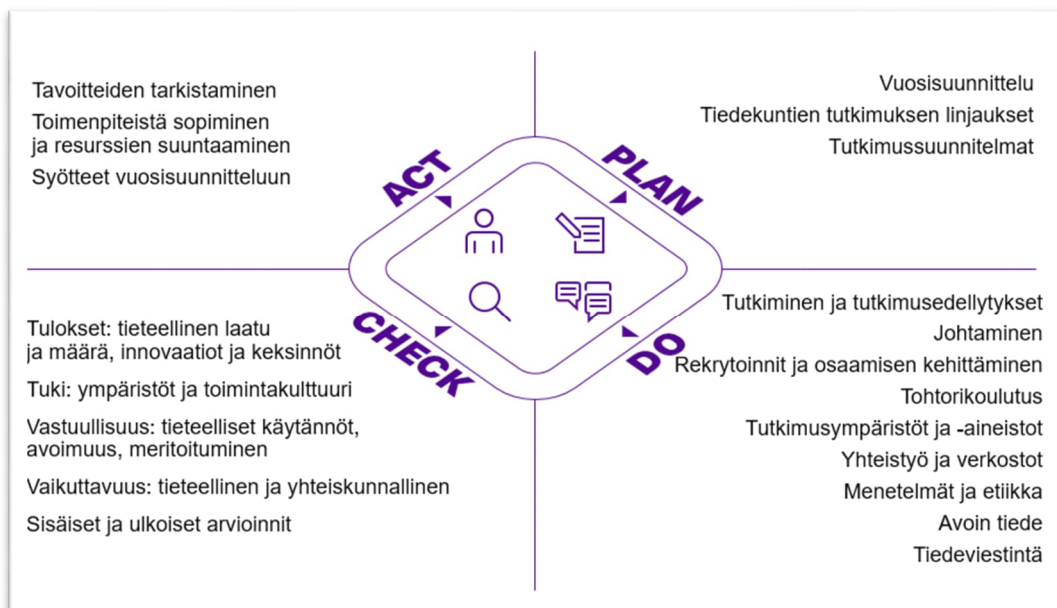
Laadunhallinnan vastuutaulukko (toimintakulttuuri)

Henkilökunnan jäsen	vastuu toimintakulttuurin laadusta ja sen kehittämisestä kuuluu kaikille yliopistoyhteisön jäsenille.
Lähiesihenkilö	vastaa kehitys- ja tavoitekeskusteluiden käymisestä vuosittain ja osaltaan kehittämistoimenpiteiden toteuttamisesta.
Dekaani ja palvelujohtaja	vastaa tiedekuntansa ja yksikkönsä henkilöstön työhyvinvoinnista ja kehittämistoimenpiteiden toteuttamisesta.
Johtaja, henkilöstöpalvelut	vastaa palveluyksikkönsä toiminnan tuloksista ja laadusta sekä toiminnan jatkuvasta kehittämisestä yliopiston yhteisten periaatteiden ja ohjeiden mukaisesti.
Johtaja, toiminnanohjaus ja hallintopalvelut	vastaa yhteistoiminnan ja työsuojelutoiminnan toteuttamisesta.
Palveluorganisaation johto	johtaa ja kehittää palveluiden kokonaisuutta, seuraa toimintakulttuurin kehittymistä ja arjen sujuvuutta palautteen perusteella sekä esittää toimenpiteitä niiden vahvistamiseksi.
HRS4R-ohjausryhmä	johtaa HRS4R-laaturyön toteuttamista ja seuraa toimintasuunnitelman toteutumista.
Yliopiston johtoryhmä	seuraa työhyvinvointia ja kehittämistoimenpiteiden toteutumista.

4 Kestävää tulevaisuutta luova tutkimus

Yliopistojen tulee edistää vapaata tutkimusta ja tieteellistä ja taiteellista sivistystä sekä edistää tutkimustulosten ja taiteellisen toiminnan yhteiskunnallista vaikuttavuutta vuorovaikutuksessa muun yhteiskunnan kanssa. Tampereen yliopiston strategia linjaa tutkimuksen erityiseksi tehtäväksi kestävän maailman rakentamisen: “Kehitämme yhdessä kumppaniemme kanssa ratkaisuja ihmisten hyvinvoinnin ja terveyden, yhteiskunnan sopeutumiskyvyn ja luonnon kestävyuden rakentamiseen.” Tavoitteena on yhteiskunnallisesti vaikuttava korkealaatuinen tutkimus.

Yliopiston johto määrittelee tutkimuksen strategiset tavoitteet yliopistoyhteisön kanssa huomioiden muuttuvan toimintaympäristön ja sidosryhmien odotukset sekä ulkoisten ja sisäisten arvioiden tulokset. Yliopisto on sitoutunut keskeisiin kansallisiin ja kansainvälisiin tutkimuksen ja tutkijoiden vastuullisen arvioinnin linjauksiin ja suosituksiin. Laadunhallinnan tehtävänä on tukea tutkimukselle asetettujen tavoitteiden saavuttamista ja toiminnan kehittämistä laadunhallinnan kehää (PDCA) hyödyntäen. Tutkimuksen laatua arvioi kansainvälinen tiedeyhteisö vertaisarvioinnilla (tutkimusrahoitushaut, tehtävältäytöt, etenemisarvioinnit, julkaisutoiminta ja erilliset ulkoiset arvioinnit).



Kuvio 6 Tutkimusedellytysten laatukehä

Tavoitteisiinsa yliopisto pyrkii toteuttamalla tutkimuksen kehittämisohjelmaa, johtamalla ja organisoimalla tutkimustoimintaa ja sen edellytyksiä sekä vahvistamalla tiedeyhteisön kansainvälistä houkuttelevuutta. Tutkimusalojen ja tutkijakollegiumin perustaminen ja vahvistaminen, tutkijan uramahdollisuuksien kehittäminen, kansainvälisen yhteistyön edistäminen ja korkeatasoisen tutkimusinfrastruktuurin ylläpitäminen ja hallinnointi ovat käytännön esimerkkejä näistä toimista.

4.1 PLAN: Korkealaatuisella tutkimuksella kohti kestävämpää maailmaa

Yliopiston perustehtävä ja strategiakokonaisuus määrittelevät tutkimustoiminnan tavoitteet, joiden toteutumista yliopiston johto seuraa toiminnan eri tasoilla. Strategiaa toimeenpannaan etenkin **vuosisuunnittelulla** ja **tutkimuksen kehittämisohjelmilla**. Vuosisuunnittelun prosessissa tiedekunnat määrittelevät tavoitteensa ja priorisoivat kehittämiskohteensa. Yliopiston ja tiedekuntien johdot tukevat **vastuullisen arvioinnin periaatteiden** mukaisilla menetelmillä ja tunnusluvuilla strategian ja tutkimusstrategian tavoitteiden sekä **opetus- ja kulttuuriministeriön** kanssa sovittujen tavoitteiden saavuttamista. Toiminnanohjauksen tehtävänä on tukea yliopiston tavoitteiden saavuttamista korkeakoulupoliittisten tavoitteiden suuntaisesti.

Yliopisto tukee tutkimuksen strategisten tavoitteiden saavuttamista yliopistotason kehittämisohjelmilla. Tutkimusvararehtori johtaa ohjelmien laatimista ja toimeenpanoa. **Tutkimuksen kehittämisohjelmiin** valitaan aiheet yliopiston strategian, tutkimuksen ulkoisen arvioinnin ja muiden kehittämistarpeiden pohjalta. Kehittämisohjelmat tukevat tutkimustoiminnan ja sen edellytysten strategista suunnittelua, johtamista, toteuttamista ja seuranta.

4.2 DO: Tutkimusedellytysten varmistaminen ja parantaminen

Yliopisto pyrkii tutkimusstrategisiin tavoitteisiin luomalla, parantamalla ja ohjaamalla tutkimusedellytyksiä. **Tutkimusvararehtori** johtaa tutkimuksen kehittämistä ja tutkimuksen tuen palvelu-alueetta. Hänen tukenaan toimii tutkimusvaradekaaneista ja tiedekuntien tutkijoista koostuva **tiedeneuvosto**. Neuvosto valmistelee ja välittää tietoa tiedekuntien ja päättävien elinten välillä sekä edistää tutkimuksen kehittämisohjelman toimeenpanoa. Tiedekuntien **dekaanit** kuuluvat **yliopiston johtoryhmään**. Dekaanit ja varadekaanit vastaavat tiedekuntansa tutkimuksen johtamisesta työnjakonsa mukaan. **Tutkijat** toimivat tutkimusryhmissä, tutkimusohjelmissa, tutkimuskeskuksissa, tutkimusalustoilla, tutkijakollegiumissa ja täydentävän rahoituksen projekteissa. **Tohtorikoulutuksen koordinaatioryhmä** toimii tiedekuntien tohtoriohjelmien yhteistyöfoorumina sekä yliopiston tutkijakoulun ohjausryhmänä.

Yliopisto on sitoutunut keskeisiin **avoimen tieteen ja tutkimusetiikan** kansainvälisiin ja kansallisiin periaatteisiin. Yliopistolla on avoimen tieteen linjaus ja toimenpideohjelma sekä ohjeistus tutkimuseettisiin prosesseihin (eettinen ennakoarviointi, tutkimusluvut, tietosuoja, hyvän tieteellisen käytännön (HTK) loukkausepäilyjen käsittely). Yliopisto osallistuu aktiivisesti kansallisten linjausten ja suositusten laatimiseen.

Tutkimusedellytyksiin panostetaan yliopiston eri tasoilla. Erityisesti kehitetään strategian mukaisia tutkimusympäristöjä yliopisto- ja tiedekuntatasolla. Tiedekuntarakenteen rinnalla toimii monitieteisiä tutkimusalustoja, jotka tuovat yhteen yliopiston sekä yksityisen, julkisen ja

kolmannen sektorin toimijoita. Tutkimusalustojen tavoitteena on korkealaatuinen tutkimus, joka vahvistaa tutkimuksen yhteiskunnallista vaikuttavuutta, vastaa tärkeisiin yhteiskunnallisiin kysymyksiin sekä tuottaa uutta täydentävää rahoitusta. Yliopiston tutkijakollegiumiin (Tampere Institute for Advanced Study) voivat hakea kaikkien alojen huippututkijat kaikkialta maailmasta.

Tutkijoiden osaamista vahvistetaan tohtorikoulutuksella, urapolkujärjestelmällä (tenure track), kansainvälisellä liikkuvuudella ja kansainvälisesti avoimilla rekrytoinneilla. Osassa tutkintoja tutkijanuralle voi suuntautua jo kandidaatin ja maisterivaiheen opinnoissa. **Yleisiä tutkimusedellytyksiä** ovat tutkimuksen resurssit, tutkimusosaaminen, tutkimusympäristöt (infrastruktuuri, mukaan lukien data), tutkimusarkkitehtuuri (organisaatio), tutkimuksen johtaminen ja viestintä sekä tutkimusta tukevat palvelut. **Erityiset tutkimusedellytykset** perustuvat yliopiston strategiakokonaisuuuteen. Niitä ovat moni- ja poikkitieteellinen organisaatorajat ylittävä yhteistyö, yritys yhteistyö, vastuullisen tieteen edistäminen (hyvän tieteellinen käytännön ja tutkimusetiikan opettaminen ja noudattaminen sekä avoimen tieteen systemaattinen edistäminen) sekä strategian toteuttamiseen räätälöity ja riittävästi resursoitu tutkimuksen tuki, etenkin tutkimus- ja innovaatiopalvelut, laboratoriopalvelut, kirjasto, IT-palvelut ja Tietoarkisto.

4.3 CHECK: Vastuullinen seuranta ja arviointi

Yliopisto on sitoutunut Euroopan komission **Human Resources Strategy for Researchers** (HRS4R) -ohjelman mukaisesti kehittämään tutkijoiden työoloja ja edistämään vastuullista, avointa, eettistä ja vaikuttavaa tieteellistä tutkimusta. HRS4R-toimenpideohjelman toteutumista seurataan komission kanssa sovitulla aikataululla ja menettelyillä.

Yliopisto huolehtii **DORA-julistuksen** ja **CoARA-sopimuksen** toteutumisesta ja ottaa huomioon kansalliset tutkimuksen ja tutkijoiden vastuullisen arvioinnin linjaukset ja suositukset. Yliopiston **tutkimuksen seurannan ja arvioinnin periaatteet ohjaavat toimintaa** tiedekunnissa. Niissä painotetaan tieteenalaerojen kunnioittamista; arviointimenettelyjen tarkoituksenmukaisuutta, luotettavuutta, strategianmukaisuutta ja kustannustehokkuutta sekä yliopiston yhteiskunnallista vastuuta ja vuorovaikutusta. Tutkimuksen vaikuttavuutta seurataan ja arvioidaan monipuolisesti huomioiden koko tutkimusprosessi sekä yliopisto tutkimusympäristönä.

Yliopiston ja tiedekuntien johto arvioivat tutkimuksen laatua ja vaikuttavuutta osana yliopiston **strategiasuunnittelua ja vuosisuunnittelua**. Tutkimusvararehtorin tukena toimiva **tiedeneuvosto arvioi** tutkimustoiminnan strategisten tavoitteiden saavuttamista ja niitä kohti etenemistä. **Konsistori, yliopiston johtoryhmä ja hallitus** käsittelevät vuosittain tutkimuksen tilannekatsauksen. **Tiedeneuvosto ja koulutusneuvosto** arvioivat tutkimuksen ja koulutuksen yhteistyön etenemistä keskinäisissä tapaamisissaan. Tutkimuksen ja sen edellytysten organisointia,

toimeenpanoa ja vaikuttavuutta arvioidaan lisäksi osana yliopiston **sisäisiä kehittäviä arviointeja** EFQM-mallia soveltaen.

Yliopisto teettää säännöllisin määräajoin **tutkimuksen ulkoisia arviointeja** ja osallistuu tarpeen mukaan muihin ulkopuolisiin arviointeihin. Tutkimuksen ulkoinen kokonaisarviointi (Research Assessment Exercise, RAE) toteutetaan yksiköissä itsearviointien ja asiantuntijapaneelien avulla (edellinen 2022, seuraava 2028). Tutkimustoimintaa ja sen vaikuttavuutta arvioivat säännöllisesti myös tutkimus- ja innovaatiopalvelut (innovaatiotoiminnan edistyminen), tiedeneuvosto ja yhteiskunnallisen vuorovaikuttamisen neuvosto (yhteiskunnallinen vuorovaikutus ja vaikuttavuus), tohtorikoulutuksen koordinaatioryhmä (tohtorikoulutuksen tavoitteet) ja avoimen tieteen ohjausryhmä (avoimen tieteen edistyminen) sekä tiedeneuvosto (kaikki aspektit).

4.4 ACT: Kehittävään arviointiin perustuva päätöksenteko

Laissa määritellyt yliopiston perustehtävät, johtosääntö ja strategia ohjaavat päätöksentekoa ja toimintaa. Yliopiston johto, tiedekunnat sekä palvelualueet sopivat osana vuosisuunnittelun prosessia tutkimusta ja tutkimuksen palveluita koskevat tavoitteet ja kehittämiskohteet, etenemisai-kataulun sekä seurannan menettelyt. Tarvittavat toimenpiteet priorisoidaan, resursoidaan ja aikataulutetaan osana vuosisuunnittelun prosessia. Operatiiviset päätökset resursseista, raken-teista ja menettelyistä tekee yliopistotasolla rehtori ja tiedekuntatasolla dekaani. Tukipalveluissa huolehditaan päätösten valmistelusta yhteistyössä johdon ja tiedeneuvoston kanssa.

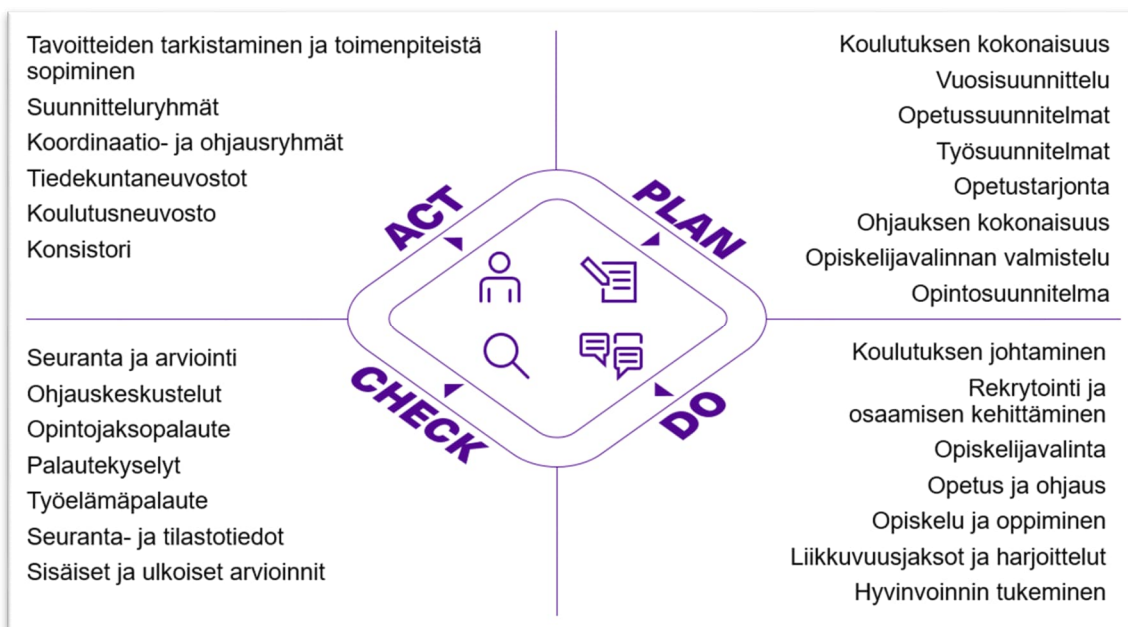
Laadunhallinnan vastuutaulukko (tutkimusedellytykset)

Tutkija	vastaa tutkimustoimintansa eettisyydestä ja vaikuttavuudesta, hyvän tieteellisen käytännön noudattamisesta sekä rahoittajan kanssa sovitusta etenemisestä ja tutkimustoimintaansa liittyvästä raportoinnista.
Tutkimusyhteisön johtaja	vastaa johtamiensa tutkimusyhteisöjen laadunhallinnasta ja jatkuvasta kehittämisestä.
Dekaani ja tutkimusvaradekaani	vastaavat työnjakonsa mukaisesti tiedekunnan tutkimuksen kokonaisuuden johtamisesta ja jatkuvasta kehittämisestä sovittujen tulosten saavuttamiseksi.
Tiedekuntaneuvosto	seuraa ja kehittää tiedekunnan tutkimuksen vaikuttavuutta ja laatua.
Palveluiden johtaja	vastaa kohdallisten ja asiantuntevien palveluiden tuottamisesta tutkimukselle.
Tiedeneuvosto	keskustelee tutkimuksen strategisesta kehittämisestä ja valmistelee konsistorille tutkimukseen liittyviä asioita.
Provosti	toimii tutkimuksen ja koulutuksen akateemisena rehtorina, dekaanien esihenkilönä sekä konsistorin esittelijänä.
Tutkimusvararehtori	vastaa tutkimuksen johtamisesta strategisten tavoitteiden mukaisesti ja toimii tutkimuksen palvelualueen johtajana.
Konsistori	päätää tutkimukseen liittyvistä yleisistä säännöistä ja periaatteista sekä seuraa yliopiston tutkimuksen kokonaisuutta, vaikuttavuutta ja laatua.

5 Kestävää osaamista luova koulutus

Suomessa yliopistojen tehtäviin kuuluu edistää tieteellistä ja taiteellista sivistystä, antaa tutkimukseen perustuvaa ylintä opetusta sekä kasvattaa opiskelijoita palvelemaan isänmaata ja ihmiskuntaa. Yliopiston tehtävät, strategia ja arvot muodostavat perustan koulutustehtävän toteuttamiselle. Oppijälähtöisyys ja joustavuus on otettu strategiassa koulutuksen kehittämisen tavoitteeksi. Yliopiston seitsemässä tiedekunnassa opetetaan ja opiskellaan kymmenellä eri koulutus-alalla suomeksi ja englanniksi. Kandidaatin ja/tai maisterin tutkinto-ohjelmia on noin 100, joista noin 25 voi suorittaa englanniksi. Jatkotutkintoihin johtavia tutkinto-ohjelmia on noin 20. Yliopistolainsäädäntö, strategia, johtosääntö ja tutkintosääntö täydentävine ohjeineen sekä yliopiston ja opetus- ja kulttuuriministeriön välinen sopimus ohjaavat koulutustehtävän toteuttamista ja organisoimista. Jatkuvan oppimisen kokonaisuutta käsitellään luvussa 6.

Tutkintokoulutuksen laadunhallinnan tehtävänä on ennakoida tulevaisuuden koulutuksellisia, tutkimuksellisia ja yhteiskunnallisia osaamistarpeita ja varmistaa, että tutkintokoulutus tuottaa yhteiskunnan ja työelämän tarvitsemaa osaamista ja asiantuntijoita. Laadunhallinnan menettelyjen tehtävänä on vahvistaa tutkintokoulutuksen vaikuttavuutta tuottamalla ymmärrystä nykytilanteesta sekä tarvittavista toimita tavoitteiden saavuttamiseksi.



Kuvio 7 Tutkintokoulutuksen laadunhallinta

Tutkintokoulutuksen laadunhallinta muodostuu suunnittelun, toteuttamisen, seurannan ja arvioinnin sekä kehittämisen kokonaisuudesta (PDCA). Laadunhallinnan tavoitteena on tukea **opiskelijan** osaamisen ja asiantuntijuuden kasvua, hyvinvointia ja osallisuutta sekä tutkinnon

sujuvaa suorittamista, tukea **opettajaa** työssään ja tarjota välineitä, menettelytapoja sekä koulutusta opetuksen kehittämiseen, tukea **tutkinto-ohjelmavastaavaa** työssään ja tuottaa ymmärrystä tutkinto-ohjelman vahvuuksista, hyvistä käytännöistä ja tarvittavista toimenpiteistä, sekä tukea **tiedekunnan ja yliopiston johtoa** koulutuksen kokonaisuuden johtamisessa ja tuottaa ymmärrystä koulutustoiminnan vahvuuksista, hyvistä käytännöistä ja tarvittavista toimenpiteistä.

Tutkintokoulutuksen laadunhallinnan periaatteet koskevat alempia, ylempiä ja jatkotutkintoja mukaan lukien englanninkieliset tutkinnot. Yhteiset periaatteet muodostavat perustan, jota tiedekunta- ja tutkinto-ohjelmakohtaiset ohjeet ja käytännöt täydentävät.

Koulutuksen laadunhallinta on osa yliopistoyhteisön ja sidosryhmien roolien mukaista toimintaa. Koulutusta johdetaan ja kehitetään yhtäältä tehtävänmukaisten vastuiden ja toimielinten puitteissa, toisaalta kollegoiden välisessä yhteistyössä ja opiskelijoiden kanssa. Toiminnanohjaus yhdistää tutkintokoulutuksen laadunhallinnan ja kehittämisen yliopiston strategiseen johtamiseen. Keskeisin koulutuksen laadun ja sen hallinnan prosessi on **opetussuunnitelmatyö** ja keskeisin asiakirja **opetussuunnitelma**.

5.1 PLAN: Laadukas ja vaikuttava koulutustarjonta

Yliopiston tehtävät, strategia, vuosisuunnittelu ja koulutuksen ja oppimisen kehittämisohjelma ohjaavat koulutustoiminnan suuntaa ja antavat kehittämiselle tavoitteet. Tavoitteiden ja toimenpiteiden suunnittelua ohjaa yliopiston ja opetus- ja kulttuuriministeriön sopimus. Yliopisto painottaa laadukasta ja vaikuttavaa tutkimusperustaista koulutusta. Tavoitteena on varmistaa opetuksen korkea laatu ja oppimista tukevat pedagogiset ratkaisut, opintojen sujuva eteneminen sekä hyvä oppiminen ja osaaminen. Tiedekuntien vuosittaiset tavoitteet ja toimenpiteet määritellään **vuosisuunnittelun** prosessissa. Opetuksen ja ohjauksen **resursointi** tehdään talous-, toiminta- ja henkilöstösuunnittelun yhteydessä opetussuunnitelmatyöhön nivoutuen. Yliopistolla on suunnitelma henkilökunnan ja opiskelijoiden tasa-arvoisen ja yhdenvertaisen kohtelun tukemiseksi ja varmistamiseksi sekä työyhteisön kehittämissuunnitelma. Korkeakouluyhteisöllä on yhteinen opiskeluhyvinvointiohjelma.

Yliopistolla on **periaatteet koulutuksen perustamiseksi ja lakkauttamiseksi**. Opiskelijoille järjestetään aina mahdollisuus suorittaa opinnot loppuun kohtuullisen siirtymäkauden aikana.

Tutkinto-ohjelmien suunnitteluryhmät laativat **opetussuunnitelmat** ja **opetustarjonnan** osana **opetussuunnitelmatyötä**. Opetussuunnitelmatyö on yhteisöllinen koulutuksen suunnittelun, toteutuksen, arvioinnin ja kehittämisen prosessi, jota ohjaavat yhteiset periaatteet ja käytännöt. Prosessissa arvioidaan koulutustehtävää, määritellään koulutuksen tuottamaa osaamista ja organisoidaan oppimistyötä sellaiseksi, että se johtaa tavoiteltuun osaamiseen.

Opetussuunnitelmat laaditaan tiedekuntien henkilökunnan, opiskelijoiden, tutkijakoulun ja palveluyksiköiden sekä osin TAMK:n ja ulkoisten sidosryhmien yhteistyönä. Opiskelijat ja muut opetussuunnitelmista ja opetustarjonnasta kiinnostuneet voivat tutustua opetussuunnitelmiin yliopiston julkisilla verkkosivuilla.

Opetussuunnitelmat varmistavat osaltaan, että opiskelijat voivat edetä opinnoissaan sujuvasti ja valmistua tutkintoon tavoiteajassa. Opetussuunnitelmat sisältävät opetuksen, opintojen suunnittelun ja ohjauksen, opintojen sujuvan etenemisen sekä osaamisen arvioinnin ja opintosuoritusten rekisteröinnin kannalta tarpeelliset tiedot. Opetussuunnitelmat ovat osaamisperustaisia ja ECTS-vastaavia (European Credit Transfer and Accumulation System), ja ne noudattavat kansallista tutkintojen viitekehystä. Opetussuunnitelmissa huomioidaan tutkimus- ja työelämätaitojen kehittyminen sekä korkeakoulu yhteisön yhteiset osaamistavoitteet. Opetussuunnitelmat mahdollistavat työelämä- ja kansainvälistymisjaksot sekä kestävä kehityksen osaamisen karttumisen.

Korkeakoulu yhteisön yhteiset osaamistavoitteet ovat oppimisen taidot ja kriittinen ajattelu: etiikka; työyhteisötaidot; tietotekniikka ja digitaidot; uuden kehittäminen ja innovointi; vuorovaikutus ja viestintätaidot; talous- ja johtamistaidot sekä yhteiskunnallinen ymmärrys; ja kansainvälisyys ja globaali vastuu.

Yliopiston **opintojen arviointisääntö sekä opintojen ja muun osaamisen hyväksilukemisen** linjaukset ohjaavat opiskelijoiden osaamisen arviointia. Arviointiperusteet pohjaavat opintojen osaamistavoitteisiin, jotka kuvataan opetussuunnitelmissa. Opetuksen, opiskelun ja hyvän tiedeallisen käytännön **eettiset periaatteet ja käytännöt** ohjaavat eettisesti kestävä ja vastuullista opiskelua ja opetustoimintaa.

Opetustarjonnan ja oppimisympäristöjen tehtävänä on tukea opiskelijoiden mahdollisuuksia suorittaa tutkintoon kuuluvat opinnot sujuvasti tarkoituksenmukaisessa järjestyksessä. Hyvä suunnittelu tasaa opetushenkilöstön ja opiskelijoiden kuormituksen jakautumista periodi- ja lukuvoositasolla. Hyvä valmistelu huomioi henkilöstön opetus- ja ohjausosaamisen kehittämistarpeet sekä tutkimuskaudet ja muut vastaavat järjestelyt. Oppimisympäristöjen kehittämisessä pyritään avoimuuteen ja saavutettavuuteen.

Ohjauksen ja neuvonnan riittävyttä, oikea-aikaisuutta ja tarkoituksenmukaisuutta tuetaan tiedekunnissa ja tukipalveluissa yhteisillä opintojen ohjauksen linjauksilla. Ohjauksen kokonaisuutta, mukaan lukien toimijat ja vastuut, kehitetään tiedekuntien ja tukipalveluiden yhteistyössä. **Opiskelijan HOPS** eli henkilökohtainen **opintosuunnitelma** on opiskelijan suunnittelutyön apuväline, jota opiskelija ylläpitää koulutuksen tietojärjestelmässä.

Opiskelijat valitaan soveltuviin koulutuksiin huomioiden tiedekunnille asetetut tavoitteet, tavoitellut tutkintomäärät ja tulevaisuuden osaamistarpeet. Yliopisto ja tiedekunnat osallistuvat valtakunnalliseen ja alakohtaiseen valintojen kehittämiseen sekä huomioivat omissa toimintavoissaan kansalliset valintaperustesuositukset. Yliopisto varmistaa hakijoiden yhdenvertaisia, tasa-arvoisia ja oikeusturvaltaan kestäviä mahdollisuuksia valintaperusteita kehittämällä, monipuolisilla valintatavoilla sekä sujuvalla valintaprosessilla.

5.2 DO: Kohti oppijälhtöistä oppimista ja osaamista

Opiskelijan aktiivista roolia oppimisessa, opintojen suunnittelussa ja akateemisen asiantuntijuuden kehittämisessä **tukee opiskelijakeskeinen lähestymistapa**. Opiskelija vastaa henkilökohtaisen opintosuunnitelmansa laatimisesta, toteuttamisesta ja päivittämisestä. Vapaasti **valittavat opinnot** antavat opiskelijalle mahdollisuuden rakentaa tutkinnosta **monialainen** omia tavoitteita tukeva kokonaisuus. Opiskelija voi vahvistaa **kansainvälistä asiantuntijuuttaan** lähtemällä mukaan liikkuvuusjaksoille, kotikansainvälistymisen käytäntöihin ja kansainvälisen opiskelijayhteisön toimintaan. Opiskelija oppii **tutkimuksen tekemisen** taitoja sekä osallistuu ja harjaantuu tutkimuksen tekemiseen opintojensa aikana. Koulutuksen kehittämiseen opiskelija voi osallistua **antamalla palautetta**, toimimalla **ainejärjestössä** tai **opiskelijaedustajana** yliopiston, tiedekunnan ja tutkinto-ohjelman toimielimissä tai työryhmissä. Opiskelijat voivat esitellä **opiskelijälähtöisyytensä** ominaisuudessa omaa koulutustaan opiskelupaikkaa etsiville ja toimia opiskelijatuutoreina tulokkaille. Korkeakoulu yhteisön **yhteiset osaamistavoitteet, tutkintokoulutuksen osaamistavoitteet, kestävän kehityksen opinnot sekä eettiset periaatteet ja käytännöt** luovat perustan opiskelijan kestäväälle osaamiselle. Opiskelija voi vahvistaa osaamistaan muun opiskeluaikaisen toiminnan kuten harrastus- ja vapaaehtoistoiminnan sekä työelämäkokemusten kautta.

Opintojen sujuvaa etenemistä varmistavat selkeät opetussuunnitelmat ja opetustarjonta, joustavat opiskelu- ja oppimismahdollisuudet, opiskelijakeskeinen lähestymistapa, opiskelukyky ja hyvinvointi sekä riittävät opiskelun tuen palvelut.

Opetus ja oppimisen arviointi perustuvat opetussuunnitelmiin ja osaamistavoitteisiin. Yhteiset ohjeet ja käytännöt ohjaavat **opintojen ja oppimisen arviointia ja hyväksilukemista**. Opintosuorituksen arvioinnista vastaa opintojaksosta vastaava opettaja. **Opinnäytteet** todentavat koulutuksen laatua. Niiden arviointi- ja hyväksymis-, ja muutoksenhakumenettelyt perustuvat tutkintotosäntöön. Opinnäytteet tarkastetaan alkuperäisyyden tunnistusjärjestelmällä ennen arviointiprosessia. Opiskelun eettisten ohjeiden ja hyvän tieteellisen käytännön rikkomusepäilyt käsitellään yliopiston yhteisen tai tutkimuseettisen neuvottelukunnan menettelyn mukaisesti.

Akateemisen henkilökunnan **opetus- ja ohjausosaamista** arvioidaan jo rekrytointivaiheessa. Osaamisen arviointia tukee arviointipooli, johon kuuluu pedagogiikan asiantuntijoita, henkilökuntaa ja opiskelijoita. Opettajien osaamista halutaan myös kehittää. Opetusta ja oppimista tukeva Teaching and Learning Centre (TLC) vahvistaa korkeakoulu yhteisön yliopistopedagogista osaamista muun muassa tarjoamalla opettajille henkilöstökoulutusta. Kasvatustieteiden ja kulttuurin tiedekunta järjestää yliopistopedagogista koulutusta aina pedagogisen opettajan pätevyyteen asti (60 opintopistettä).

Laadunhallinnan tavoite	Roolit ja vastuut	Seuranta ja kehittäminen
Tukea opiskelijan osaamisen ja asiantuntijuuden kasvua, hyvinvointia ja osallisuutta sekä tutkimuksen suorittamista.	Opiskelija vastaa opintojensa suunnittelusta ja toteuttamisesta sekä palautteen antamisesta osana opetusta.	Osaamista ja suunnitelmien toteutumista seurataan osana opetusta, osaamisen ja oppimisen arviointia ja ohjausta.
Tukea opettajan työtä ja tarjota välineitä, menettelytapoja sekä koulutusta opetuksen kehittämiseen.	Opettaja vastaa opetuksensa ja osaamisensa sisällöllisestä ja pedagogisesta kehittämisestä sekä palaute- ja seurantatiedon hyödyntämisestä.	Tavoite ja kehityskeskustelut esihenkilön kanssa sekä kehittämis työ tutkinto-ohjelman käytäntöjen mukaisesti.
Tuottaa ymmärrystä tutkinto-ohjelman vahvuuksista, hyvistä käytännöistä ja tarvittavista toimenpiteistä yhteiskunnan osaamistarpeisiin vastaamiseksi.	Tutkinto-ohjelmavastaava tai tohtoriohjelmavastaava vastaa ohjelman ja sen laadun kehittämisestä yliopiston periaatteiden ja käytäntöjen mukaan.	Koulutuksen laatua kehitetään osana opetusta, kollegiaalisessa yhteistyössä, suunnitteluryhmissä ja kehittämistilaisuuksissa yhdessä opiskelijoiden kanssa.
Tuottaa ymmärrystä opetussuunnitelman vahvuuksista, hyvistä käytännöistä ja tarvittavista toimenpiteistä yhteiskunnan osaamistarpeisiin vastaamiseksi.	Tutkinto-ohjelman tai tohtoriohjelman suunnitteluryhmä arvioi ja kehittää tutkinto-ohjelmaa ja sen opetussuunnitelmaa.	Opetussuunnitelmia arvioidaan ja kehitetään ennakointi- ja palaute-tiedon pohjalta yliopiston yhteisten käytäntöjen mukaan vähintään kolmen vuoden välein.

Kuvio 8 Laadunhallinnan tavoitteet, vastuut ja toimintatavat tutkinto-ohjelmissa

Koulutuksen johtamisen tehtävänä organisoida ja resursoida yliopiston koulutuksen kokonaisuus ennakoiden tulevaisuuden, koulutuksellisia, tutkimuksellisia ja yhteiskunnallisia osaamistarpeita. Strategiaa viedään käytäntöön toteuttamalla opetussuunnitelmia sekä vuosisuunnitelun ja koulutuksen ja oppimisen kehittämisohjelman toimenpiteitä tiedekunnissa ja palveluyksiköissä. **Koulutuksen vararehtori** vastaa koulutuksen pedagogisesta ja strategisesta johtamisesta. Vararehtorin työtä tukevat **koulutusneuvosto** sekä **koulutuksen ja tohtorikoulutuksen koordinaatioryhmät**. Koulutusvaradekaanit ja tohtoriohjelmavastaavat sekä tutkijakoulun ja palveluyksiköiden keskeiset toimijat ovat mukana koordinaatioryhmissä. **Tutkinto- ja tohtoriohjelmavastaavat** (jäljempänä tutkinto-ohjelmavastaavat) vastaavat ohjelmansa kehittämisestä ja johtavat sen opetussuunnitelmatyötä.

5.3 CHECK: Vastuullinen seuranta ja arviointi

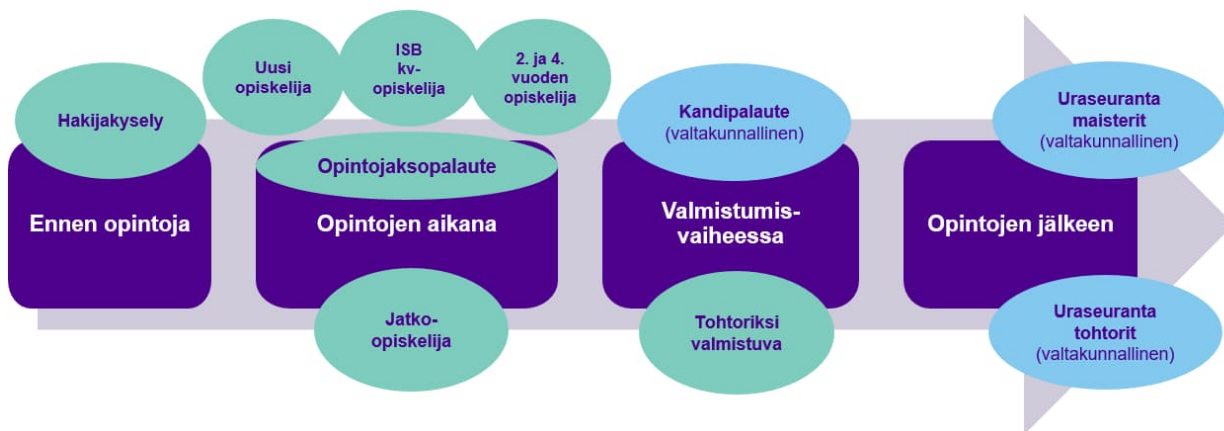
Tutkintokoulutuksen tietoon perustuvaa kehittämistä ohjaavat eurooppalaiset laadunhallinnan standardit ja ohjeet (European Standards and Guidelines in Higher Education, ESG2015). Yliopiston **laadunhallinnan menettelyt tukevat tutkintokoulutuksen vaikuttavuutta** tuottamalla ymmärrystä nykytilanteesta sekä tarvittavista toimista tavoitteisiin pääsemiseksi. Tutkintokoulutuksen seurannan ja arvioinnin menettelyt on kuvattu tarkemmin provostin päätöksessä. Tiedekuntien menettelytavat ja käytännöt täydentävät yliopistotason ohjeita.

Koulutuksen tavoitteita ja tuloksia arvioidaan osana vuosisuunnittelua ja opetus- ja kulttuuriministeriön sopimusmenettelyä. Tutkintokoulutuksen laatua ja vaikuttavuutta sekä koulutustoimintaa ja sen tuloksia ja edellytyksiä arvioidaan **yliopistotasolla** konsistorissa, koulutusneuvostossa ja koulutuksen ja tohtorikoulutuksen koordinaatioryhmissä sekä **tiedekuntatasolla** koulutuksen ohjausryhmässä, tiedekuntaneuvostossa, johtoryhmässä ja **tutkinto-ohjelmataason** suunnitteluryhmissä. Arvioinnin yhteydessä haetaan ymmärrystä toiminnan vahvuuksista, hyvistä käytännöistä sekä tarvittavista toimenpiteistä. Tiedekunnissa myös järjestetään opiskelijoiden ja henkilöstön yhteisiä vuorovaikutteisia kehittämistilaisuuksia, joissa käsitellään koulutusta koskevaa palautetta ja kehittämisideoita. Opiskelijoilla on vuosittain mahdollisuus osallistua oman tutkinto-ohjelman kehittämistilaisuuteen.

Laadunhallinnan menettelyt ohjaavat kehittämään toimintaa palaute-, seuranta- ja arviointitietoon perustuen. Yliopistossa hyödynnetään valtakunnallista palautetietoa (kandipalautte, uraseurannat) sekä seurantatietoa esimerkiksi hakija- ja tutkintomääristä. Vertailutieto on arvokasta arvioitaessa koulutuksen mainetta ja kiinnostavuutta, valmistuneiden osaamista, työllistymistä ja tyytyväisyyttä tutkintoon. Yliopisto täydentää valtakunnallisista ja alakohtaisista seurantalukuja tuottamalla lisätietoa hakijoista ja opiskelijoista ja heidän tavoitteistaan.

Tutkinto-ohjelmissa seurataan opintojen etenemistä, opiskelijoiden osaamista ja oppimista sekä oppimisympäristöjä. Tutkinto-ohjelmien toimintaa ja laatua arvioidaan ja kehitetään opetussuunnitelmatyön yhteydessä. Tiedekuntatasolla koulutuksen ohjausryhmä ja tiedekuntaneuvosto seuraavat tutkinto-ohjelmien ja niiden kehittämisen kokonaisuutta.

Opetuksen ja ohjauksen laatua seurataan opetuksen ja ohjauksen yhteydessä sekä erillisillä kyselyillä. Opettaja arvioi ja kehittää opetustaan palautteen perusteella opetussuunnitelmatyön yhteydessä ja kehitys- ja tavoitekeskusteluun pohjaten. Koulutusneuvosto seuraa pedagogista ja opettajuuden kehittämistä osana koulutuksen ja oppimisen kehittämisohjelman seurantaa.



Kuvio 9 Tutkintokoulutuksen palautekyselyiden kokonaisuus

Oppimista, osaamista ja akateemista asiantuntijuutta arvioidaan osana opetusta, ohjausta ja opintosuorituksia sekä palautteen kautta. Opiskelija voi halutessaan hyödyntää oman osaamisensa kehittämisessä itsearviointikyselyä, jota voidaan käsitellä myös ohjaustapaamisissa.

Opiskelijoiden hyvinvointia ja kiinnostumista yliopistoyhteisöön seurataan päivittäisessä kanssakäymisessä, osana opintojen edistymistä sekä erillisten kyselyiden avulla. Lisäksi koulutusneuvosto ja korkeakouluyhteisön tasolla toimiva opiskeluhyvinvointiryhmä seuraavat tavoitteiden ja toimenpiteiden toteutumista ja vaikuttavuutta. Tarvittaessa opiskelija ohjataan yliopiston ohjauspalveluihin tai ylioppilaiden terveydenhoitosäätiön (YTHS) palveluihin.

Opiskelijarekrytinnin ja -valinnan sujuvuutta ja koulutuksen vetovoimaa arvioidaan erillisiin kyselyihin ja tilastotietoon perustuen. Tutkinto-ohjelmat arvioivat valintojen sujumista vuosittain. Koulutuksen koordinaatioryhmä katselmoi hakijamarkkinointia vuosittain. Koulutusneuvosto ja konsistori seuraavat ja arvioivat opiskelijavalintojen toteutumista ja kehittämistarpeita vuosittain.

Koulutusta arvioidaan säännöllisin määräajoin **osana yliopiston kehittäviä arviointeja** (EFQM). Tiedekunnat osallistuvat sisäisiin kehittäviin arviointeihin yhteisen aikataulun mukaisesti. Lisäksi yliopisto osallistuu Kansallisen koulutuksen arviointikeskuksen teema- ja koulutusala-arviointeihin.

5.4 ACT: Yliopistoyhteisö mukana arviointiin perustuvassa päätöksenteossa

Koulutuksen kokonaisuutta kehitetään yliopiston tehtävän, strategian sekä yhteiskunnan ja työelämän osaamistarpeiden perusteella. Tiedekuntakohtaiset koulustoittoa koskevat tavoitteet ja kehittämiskohteet, etenemisaikataulu sekä seurannan menettelyt sovitaan osana vuosisuunnittelua. Koulutuksen ja oppimisen yksiköllä on tapaamiset ylioppilaskunnan kanssa 2–3

kertaa lukukaudessa. Ylioppilaskunnan asioita käsitellään kuukausittain yliopiston laajennetussa johtoryhmässä.

Opetussuunnitelmien ja opetustarjonnan toimivuutta, tarkoituksenmukaisuutta ja edellytyksiä arvioidaan vuosittain osana opetussuunnitelmatyötä. Tiedekuntaneuvostot päättävät tutkinto-ohjelmien opetussuunnitelmista kolmen vuoden välein ja opetustarjonnasta vuosittain. Muutoksia opetussuunnitelmiin tehdään tarpeen mukaan yhteisten käytäntöjen mukaisesti.

Henkilökunta ja opiskelijat ovat mukana kehittämässä toimintaa muun muassa koulutuksen suunnittelu- ja ohjausryhmissä, tiedekuntaneuvostoissa, koulutuksen koordinaatioryhmissä, koulutusneuvostossa, konsistorissa sekä provostin laatutiimissä.

Konsistorin tehtävänä on seurata koulutuksen kokonaisuutta, vaikuttavuutta ja laatua ja antaa tarvittaessa linjauksia ja ohjeita. Tutkintokoulutusta ja opiskelijavalintojen toteutumista seurataan opetussuunnitelmasyklin ja sopimuskauden vaiheen mukaan. Konsistori päättää opetussuunnitelmatyön periaatteista sekä tutkinto-ohjelmien perustamisesta ja lakkauttamisesta.

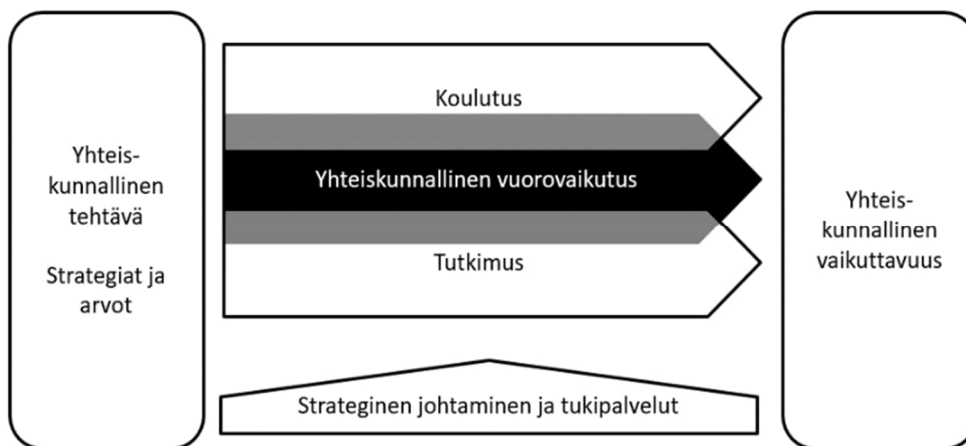
Laadunhallinnan vastuutaulukko (tutkintokoulutus)

Tutkinto-ohjelmataso	
Opiskelija	vastaa opintojensa suunnittelusta ja suorittamisesta sekä palautteen antamisesta osana opetusta.
Opettaja	vastaa opetuksensa ja oman osaamisensa sisällöllisestä ja pedagogisesta kehittämisestä.
Tutkinto-ohjelma-vastaava	vastaa tutkinto-ohjelmansa laadunhallinnasta, pedagogisesta johtamisesta ja jatkuvasta kehittämisestä palaute- ja seurantatietoa hyödyntäen.
Tutkinto-ohjelman suunnitteluryhmä	toteuttaa ja kehittää tutkinto-ohjelman opetussuunnitelmatyötä, laatii tutkinto-ohjelman opetussuunnitelman ja kehittää sitä sekä tunnistaa palaute-, tilasto- ja seurantatietojen perusteella tutkinto-ohjelman ja sen opetussuunnitelman pitkän ja lyhyen aikavälin kehittämistarpeet.
Tohtoriohjelman suunnitteluryhmä	toteuttaa ja kehittää tohtoriohjelman opetussuunnitelmatyötä sekä laatii tohtoriohjelman opetussuunnitelman ja kehittää sitä.
Tiedekuntataso	
Dekaani ja koulutuksen varadekaani	vastaavat työnjakonsa mukaisesti koulutustarjonnan kokonaisuuden johtamisesta ja jatkuvasta kehittämisestä sovitujen tulosten saavuttamiseksi. Dekaanin päättää koulutukseen liittyvistä asioista tehtäviensä mukaisesti.
Koulutuksen varadekaani	johtaa tiedekunnan opetussuunnitelmatyötä ja pedagogista kehittämistä yhdessä dekaanin kanssa.
Tiedekunnan koulutuksen ohjausryhmä	koordinoi ja valmistelee opetussuunnitelmatyötä tutkinto-ohjelmien tukena, laatii tiedekunta-neuvostolle strategiset ja sisällölliset painopisteet opetussuunnitelmien laatimiseen ja kehittämiseen, seuraa koulutuksen tunnuslukuja ja tunnistaa tiedekuntatason kehittämistarpeet. Tiedekunta asettaa ohjausryhmän tarpeen mukaan.
Tiedekunnan tohtori-koulutuksen ohjausryhmä	koordinoi ja valmistelee tiedekunnan tohtoriohjelmien opetussuunnitelmatyötä sekä tukee tiedekunnan tohtoriohjelmien suunnittelua, arviointia ja kehittämistä. Tiedekunta asettaa ohjausryhmän tarpeen mukaan.
Tiedekuntaneuvosto	seuraa ja kehittää tiedekunnan koulutuksen kokonaisuutta, vaikuttavuutta ja laatua sekä päättää tai tekee konsistorille tai rehtorille ehdotuksen tehtävänsä mukaisesti.
Yliopistotaso	
Koulutuksen vararehtori	vastaa koulutuksen pedagogisesta ja strategisesta johtamisesta strategisten tavoitteiden mukaisesti.
Palveluysikön johtaja	vastaa palveluprosessien laadusta ja tarkoituksenmukaisuudesta sekä vastaa tarkoituksenmukaisen ja riittävän tietopohjan tuottamisesta tutkinto-ohjelmille laatukehän periaatteiden mukaisesti.
Koulutuksen koordinaatioryhmä	seuraa ja tukee palveluiden ja opiskelu- ja oppimisympäristön kehittämistä sekä hakee ymmärrystä toiminnan vahvuuksista, hyvistä käytännöistä ja tarvittavista toimenpiteistä palaute- ja seurantatietoa hyödyntäen.
Tohtori-koulutuksen koordinaatioryhmä	koordinoi tohtoriohjelmien ja tutkijakoulun yhteistyötä sekä levittää tutkijakoulutuksen hyviä käytäntöjä, toimii tutkijakoulun ohjausryhmänä.
Koulutusneuvosto	arvioi koulutuksen laatua, tukee yliopiston edellytyksiä edistää tieteellistä ja taiteellista sivistystä ja antaa korkeatasoista ja eettisesti kestävästä tutkimukseen perustuvaa opetusta, sekä edistää yhteiskunnallisesti vaikuttavan osaamisen jatkuvaa karttumista, tukee opiskelijoiden hyvinvointia ja opiskelijakokemusta sekä pedagogiikan ja oppimisympäristöjen kehittämistä, edistää koulutuksen hyvien käytäntöjen leviämistä yhteisössä sekä tukee tutkinto-ohjelmia koulutuksen toteuttamisessa ja yliopiston johtoa koko yhteisöä koskevissa koulutusasioissa.
Provosti	toimii tutkimuksen ja koulutuksen akateemisena rehtorina ja dekaanien esihenkilönä.
Konsistori	päättää tutkintosäännöstä ja opetukseen liittyvistä muista yleisistä säännöistä ja periaatteista, tutkinto-ohjelmien perustamisesta ja lakkauttamisesta sekä opiskelijoiden yleisistä valintaperusteista. Seuraa yliopiston koulutuksen kokonaisuutta, vaikuttavuutta ja laatua.

6 Vuorovaikutuksesta vaikuttavuutta

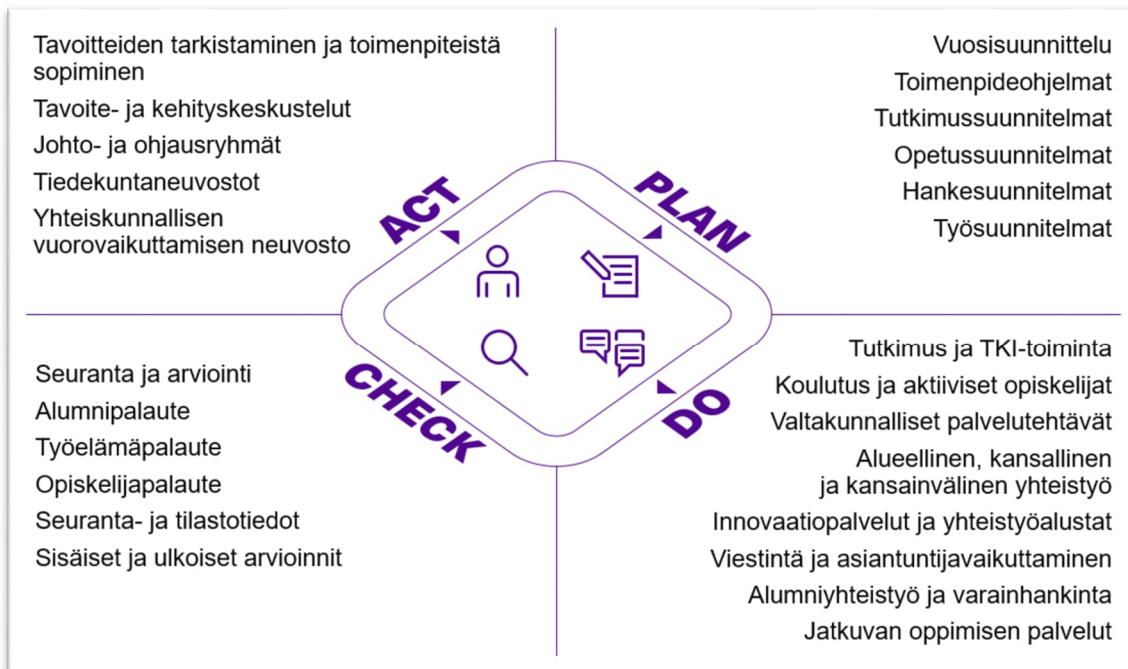
Tampereen yliopiston strategisena tavoitteena on ratkaisujen kehittäminen hyvinvoinnin ja terveyden, yhteiskunnan sopeutumiskyvyn ja luonnon kestävyuden haasteisiin yhteistyössä kumppanien kanssa. Yliopisto haluaa toimia myös entistä vahvempana kumppanina ja yhteiskunnallisena vaikuttajana. Tampereen yliopiston yhteiskunnallisella vuorovaikutuksella on vahva perusta: aiempi Tampereen yliopisto tunnettiin julkisyhteisöjen ja kolmannen sektorin yhteistyökumppanina ja Tampereen teknillinen yliopisto yritys yhteistyön uusien käytäntöjen luojana ja toteuttajana. Tampereen ammattikorkeakoulu täydentää korkeakoulu yhteisön yhteiskunnallista vaikuttavuutta erityisesti TKI-toiminnassa.

Lainsäädäntö velvoittaa yliopistot yhteiskunnalliseen vuorovaikutukseen ja vaikuttavuuteen, joka muodostuu perustehtävien eli tutkimuksen ja koulutuksen, asiantuntijatehtävien ja palvelutoiminnan kautta. Yhteiskunnallinen **vaikuttavuus** viittaa yliopiston toiminnasta syntyviin seurauksiin ja vaikutuksiin yhteiskunnassa. Yhteiskunnallinen **vuorovaikutus** puolestaan tarkoittaa toimimista yhdessä sidosryhmien kanssa. Käytännössä yhteiskunnallinen vuorovaikutus on usein erottamaton osa tutkimus- ja koulutustoimintaa (kuviot 10).



Kuvio 10 Yhteiskunnallista vaikuttavuutta koulutuksesta, tutkimuksesta ja yhteiskunnallisesta vuorovaikutuksesta

Tutkimuksen yhteiskunnallinen vaikuttavuus merkitsee muun muassa uutta tutkimustietoa, saavutettavia tutkimusaineistoja ja käytännön sovellusympäristöjä. Yhteistyö kansalaisten, yritysten ja yhteiskunnallisten toimijoiden kanssa vahvistaa yliopiston vaikuttavuutta niin paikallisesti kuin globaalisti. **Koulutuksen yhteiskunnallinen vaikuttavuus** konkretisoituu erityisesti osaavissa opiskelijoissa ja alumneissa. Opiskelijat, ainejärjestöt ja Tampereen ylioppilaskunta ovat osa yliopistoyhteisöä ja mukana toimielimissä ja kehittämissyöryhmissä. **Tampereen ylioppilaskunta** toimii jäsentensä yhdyssiteenä ja tukee yliopiston kasvatustehtävän toteuttamista valmistaamalla osaltaan opiskelijoita aktiiviseen, valveutuneeseen ja kriittiseen kansalaisuuteen.



Kuvio 11: Yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen laatukehä

Yliopiston opetus- ja tutkimushenkilökunta tekee aktiivista yhteistyötä omien verkostojensa ja sidosryhmiensä kanssa yhteiskunnan eri sektoreilla. Sidosryhmät ovat mukana yliopiston toiminnassa eri rooleissa muun muassa hallituksessa, Tampereen korkeakoulusäätiön perustajina, neuvottelukunnissa ja työelämäprofessoreina. **Hallituksen** jäsenet edustavat säätiön toimialaan kuuluvien tieteiden ja taiteiden sekä yhteiskuntaelämän ja elinkeinoelämän kotimaista ja kansainvälistä korkeimman tason asiantuntemusta. **Työelämäyhteyksien neuvottelukunta** toimii yliopiston johdon ja yritys- ja työelämän yhteisenä foorumina. Työelämäyhteyksiä vahvistavat myös tiedekunnissa toimivat **työelämäprofessorit** sekä **tiedekuntien neuvottelukunnat**. Tampereen korkeakoulusäätiön **21 perustajajäsentä** heijastavat yliopiston monialaisuutta.

Provosti vastaa yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen johtamisesta strategisten tavoitteiden mukaisesti. **Yhteiskunnallisen vuorovaikuttamisen neuvosto** tukee yliopiston edellytyksiä toimia vuorovaikutuksessa muun yhteiskunnan kanssa. Neuvosto valmistelee, tekee aloitteita ja suosituksia yhteiskunnallisen vuorovaikuttamisen edistämiseksi sekä seuraa yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen toimenpideohjelman toteuttamista. Lisäksi sen tehtävänä on lisätä yliopistoyhteisön tietoisuutta, tiedottaa yhteiskunnallista vuorovaikutusta koskevista hyvistä käytännöistä sekä vahvistaa sisäistä vuorovaikutusta korkeakoulu yhteisössä. Neuvostossa on toimijoita eri tiedekunnista ja organisaatiotasoilta sekä Tampereen ammattikorkeakoulusta.

Kestävän kehityksen näkökulma on keskeinen teema yliopiston vaikuttavuustyössä. Korkeakouluyhteisön vastuullista ja kestäväää toimintaa ohjaavat kansainväliset, kansalliset ja paikalliset tavoitteet ja sitoumukset. Yliopistojen rehtorineuvoston Unifin kestävän kehityksen teesit ovat viitekehys, joka edistää yliopiston toiminnan ja toimintaympäristön kehittämistä kestäväään ja vastuulliseen suuntaan (hiilijalan- ja kädenjälki, yhdenvertaisuus ja tasa-arvotyö).

6.1 PLAN: Yhdessä kohti kestävämpää maailmaa

Yhteiskunnallisen vuorovaikuttamisen neuvosto valmistelee toimenpideohjelman yliopiston strategisten tavoitteiden pohjalta. Toimenpideohjelma tuottaa tietoa ja toimintasuosituksia konsistorille ja rehtorille yliopiston yhteiskunnallisen vaikuttavuuden kehittämiseksi.

Yliopiston strategia konkretisoituu tiedekuntien ja palvelualueiden toimintasuunnitelmien sekä kehittämis- ja toimenpideohjelmien kautta. Opetus- ja tutkimushenkilöstön työsuunnitelmiin varataan aikaa myös yhteiskunnalliseen tehtäviin. Kumppanuussopimuksia tehdään yliopisto- ja hanketasolla. Yhteistyön tavoitteista ja toimintatavoista sovitaan yhdessä kumppanien kanssa.

6.2 DO: Monimuotoista vaikuttavuustyötä

Monialaisen Tampereen yliopiston strategisena tavoitteena on olla **vahva kumppani ja aktiivinen yhteiskunnallinen vaikuttaja**, joka haastaa ja auttaa yhteiskunnan toimijoita ja rakenteita uudistumaan. Yliopisto **kannustaa yhteisön jäseniä** yhteiskunnalliseen vuorovaikutukseen, tarjoaa alustoja ja toimintatapoja yhteistyöhön sidosryhmien kanssa sekä palkitsee yliopistoyhteisön jäseniä ja alumneja aktiivisesta yhteiskunnallisesta osallistumisesta. **Varainhankinta** vahvistaa yliopiston pääomia ja tukee uusia avauksia tutkimuksessa ja koulutuksessa. Korkeakouluyhteisön lahjoituskulttuuri perustuu eettisyyteen, avoimuuteen ja lahjoittajan tahdon kunnioittamiseen.

Yliopiston **kansainvälistä vaikuttavuutta** sekä strategista tavoitetta olla kansainvälisesti arvostettu tiedeyliopisto edistävät muun muassa verkostot, tutkimushankkeet, yhteisjulkaisut, koulutusvienti, kehitysyhteistyöprojektit, tutkija- ja opiskelijaliikkuvuus sekä toiminta kansainvälisissä asiantuntijatehtävissä. Yliopisto on mukana **eurooppalaisissa yliopistoverkostoissa**, kuten innovatiivisten yliopistojen ECIU-konsortiossa (European Consortium of Innovative Universities), jonka pilottihankkeessa rakennetaan tulevaisuuden verkostomaista eurooppalaista yliopistokoulutusta.

Yliopiston opetus- ja kulttuuriministeriön kanssa sovittuihin **valtakunnallisiin palvelutehtäviin** kuuluvat **Seinäjoen ja Porin yliopistokeskukset** sekä **Tietoarkisto** (Finnish Centre for Alternative Methods, FSD) ja **harjoittelukoulu**. Yliopisto tuottaa myös **maksullisia palveluita**, kuten

täydennyskoulutusta, kongressi- ja tilapalveluita, tilaustutkimusta, koulutusvientiä ja laboratorio- ja mittalaittepalveluita.

Sidosryhmäyhteistyö on luonteva osa hanketoimintaa, projekti- ja palvelututkimusta, innovaatiotoimintaa ja opetusta. Tiedekuntarakenteen rinnalla toimivat **tutkimus- ja kehittämisalustat** tukevat yhteistyötä yksityisen, julkisen ja kolmannen sektorin kanssa. Yliopistotason monitieteiset tutkimusalustat, DSII-tohtorikoulu, yhteiskehittämisalusta CoreLab, digitaalisen valmistamisen verstaas Fablab, Kampusklubi sekä TAMKin kanssa yhteinen yrittäjyys- ja innovaatioympäristö HUBS tarjoavat yhteisölle ja yhteistyökumppaneille tietoa, verkostoitumista ja tiloja. TKIO-yhteistyö (tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminta sekä oppiminen) tuottaa muun muassa keksintöjä, patenteja, lisenssejä, standardeja, spinoff-yrityksiä sekä harjoitus- ja oppinäytetöitä. Kumppaneille yhteistyö tarjoaa esimerkiksi tuoretta tutkimustietoa, yliopiston tutkimusympäristöjen hyödyntämismahdollisuuksia, asiantuntemusta tuotekehitystyöhön, työyhteisön kehittämistä sekä osaavia harjoittelijoita ja lopputyöntekijöitä.

Yhteistyö **Pirkanmaan alueen** toimijoiden kuten Tampereen seudun kuntien, ELY-keskuksen ja alueen yritysverkostojen kanssa on säännöllistä ja toimivaa. Yliopistolla on kumppanuussopimus Tampereen kaupungin kanssa sekä Tampere Health -ekosysteemi Tampereen yliopistollisen sairaalan ja Tampereen kaupungin kanssa. Yliopisto on mukana myös seudullisissa yhteistyöympäristöissä, muun muassa entisen teollisuusalueen Hiedanrannan kehittämishankkeissa ja Nokia Arenassa, jossa korkeakoulu yhteisöllä on yhteinen tutkimus- ja toimintatila Paidia.

Maailmaa muuttavien asiantuntijoiden monitieteisenä kouluttajana yliopisto tarjoaa monipuolisia **jatkuvan oppimisen ja osaamisen kehittämisen ratkaisuja** ja oppimisympäristöjä yhteistyössä kumppanien kanssa. Henkilö- ja organisaatioasiakkaille tuotettavat täydennys- ja tilauskoulutukset tuovat tutkimusperustaista tietoa vaikuttavasti yhteiskunnan ja yksilöiden käyttöön. Julkisrahoitteiset hankkeet ja erikoistumiskoulutukset edistävät työllistymistä ja jatkuvan oppimisen kehittämistä alueellisesti, kansallisesti ja kansainvälisesti. Ne vastaavat työelämän tarpeisiin ja haasteisiin kuten osaajapulaan ja taitojen uudistamiseen. Yliopiston ja Tampereen ammattikorkeakoulun jatkuvan oppimisen tarjonta on koottu yhteisen markkinointinimen, **Tree – Jatkuvan oppimisen palvelut**, alle.

Avoimet korkeakouluopinnot on Tampereen yliopistossa integroitu tutkinto-opetukseen. Ratkaisu tukee opiskelijoiden mahdollisuuksia edetä opinnoissaan, hakeutua opiskelijoiksi ja kehittää osaamistaan myös työelämään siirtymisen jälkeen. **Lasten ja nuorten Juniversity** tarjoaa tiedepolun varhaiskasvatuksesta lukioihin ja ammatillisiin oppilaitoksiin. Toiminta on pääosin maksutonta ja sitä harjoitetaan yhteistyössä Tampereen seudun koulujen, opettajien, perheiden, yritysten sekä tiedekuntien ja tutkimusyksiköiden kanssa. Toimintaa kehitetään tunnuslukujen ja palautteen kautta. Juniversity kuuluu valtakunnalliseen LUMA-keskus Suomi -verkostoon.

Yliopistojen tehtävänä on kasvattaa opiskelijoita palvelemaan isänmaata ja ihmiskuntaa. **Opiskelijat ja alumnit** ovat mukana vaikuttamassa asuin-, elin-, työ-, ja opiskeluympäristöönsä järjestöissä, työpaikoilla, toimielimissä, työryhmissä, vapaaehtoistyössä tai valtuutettuina. Työelämä tulee osaksi opiskelijaelämää opintojen aikana harjoitteluiden, projektiopintojen ja opinäytetöiden ja tutkimusryhmien sekä kesätöiden kautta. Yliopisto kannustaa opiskelijoita aktiivisuuteen sekä toimielinten, valmisteluryhmien ja kansalaisyhteiskunnan toimintaan osallistumiseen. Vapaaehtoistyöstä ja luottamustehtävistä on mahdollista saada opintopisteitä osaksi tutkintoa. **Tampere Alumni** -toiminta rakentaa kumppanuusverkostoa Tampereen yliopistossa, Tampereen ammattikorkeakoulussa tai niiden edeltäjissä tutkinnon suorittaneille. Valmistuneet voivat täydentää osaamistaan alumniopiskelijana maksutta vuoden ajan.

Viestintä ja tapahtumat vahvistavat yliopiston yhteiskunnallista roolia ja vaikuttavuutta. Verkkosivuillaan, sosiaalisen median kanavilla, tapahtumissa ja tekemällä yhteistyötä median kanssa yliopisto viestii asiantuntijayhteisöstään, palveluistaan ja koulutustarjonnastaan sekä yliopistossa tehtävästä tutkimuksesta, tutkimustuloksista ja niiden vaikuttavuudesta. Yliopiston tiedeasiantuntijat löytyvät tutkimustietojärjestelmä **TUNICRISin** julkisesta portaalista. Tutkimusyhteisöt ja -hankkeet tiedottavat toiminnastaan verkkosivuillaan ja tapahtumissa. Sidosryhmille suunnattu **Yhteistyön tekijät -uutiskirje** kertoo tapahtumista, palveluista ja yhteistyömahdollisuuksia koko korkeakoulu yhteisössä. **Asiantuntijavaikuttamiseen** kuuluvat yhteisön jäsenten kansalliset ja kansainväliset luottamustehtävät, osallistuminen lainvalmistelu- ja standardointityöhön sekä puheenvuorot sosiaalisessa ja printtimediassa. **Tieteen päivillä** ja muissa kansalaisille suunnatuissa tiedetapahtumissa eri alojen tutkijat kertovat kiinnostavasti ja kansantajuisesti tieteestä ja sen mahdollisuuksista.

6.3 CHECK: Vaikuttavuuden seuranta ja arviointi

Yhteiskunnallisen vuorovaikuttamisen neuvosto, tiede neuvosto ja koulutusneuvosto valmistelevat ja tekevät aloitteita vuorovaikutuksen ja vaikuttavuuden seuraamiseksi ja kehittämiseksi. Yhteiskunnallista vuorovaikutusta, toimintakulttuuria sekä menettelytapojen ja sidosryhmyyden kokonaisuutta ja vaikuttavuutta tarkastellaan sisäisissä kehittämissä arvioinneissa. Yhteiskunnallisen vuorovaikuttamisen kokonaisuuden seurantaan on oma mittaristonsa. **Indikaattorit** kuvaavat toimintaa neljästä näkökulmasta: näkyvyys ja palvelut, tiedeviestintä ja asiantuntijavaikuttaminen, aktiiviset yritys- ja työelämäverkostot sekä innovaatiot, teknologian siirrot ja yrittäjyys.

Yhteiskunnallisen vuorovaikuttamisen neuvosto arvioi vuosittain yliopiston yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen kokonaisuutta ja tuottaa konsistorille tilannekatsauksen. **Konsistorin** tehtävänä on seurata yliopiston yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen kokonaisuutta, vaikuttavuutta ja laatua. **Tiedekunnat** puolestaan arvioivat omaa yhteiskunnallista vaikuttavuuttaan osana

vuosisuunnittelua. Yliopiston **hallitus** arvioi yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen tuloksellisuutta toimintakertomuksen pohjalta.

Yliopisto seuraa **yliopistoyhteisön ja ulkoisten sidosryhmien näkemyksiä sekä yliopiston mainetta ja näkyvyyttä** palautteen, selvitysten ja seurantojen kautta. Palautetta kerätään opiskelemaan hakevilta, opiskelijoilta ja yliopistosta valmistuneilta. Viestintä seuraa sosiaalista mediaa aktiivisesti. Maine- ja näkyvyytietoa käsitellään yliopiston johdossa ja palvelualueilla.

6.4 ACT: Kehittämistoimet käytäntöön

Yliopiston toimintaa ja päätöksentekoa ohjaavat lainsäädäntö, yliopiston strategia sekä yliopiston säännöt ja ohjeet. Päätöksenteon ja toimeenpanon vastuiden jakautuminen useille toimijoille korostaa yhteistyön merkitystä eri toimijoiden välillä. Päätöksenteossa ja toiminnan jatkuvassa parantamisessa otetaan huomioon tavoitteet, kehittämistarpeet ja resurssit. Yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen toiminnot läpileikkaavat tiedekunnat ja palveluorganisaation.

Yhteiskunnallisen vuorovaikuttamisen neuvosto valmistelee seurantansa pohjalta yliopistotason suunnitelmia ja kehittämistoimia toiminnan jatkuvaksi parantamiseksi.

Laadunhallinnan vastuutaulukko (yhteiskunnallinen vuorovaikutus)

Opiskelijat	toimivat opinnoissa ja muussa opiskelijatoiminnassa vuorovaikutuksessa yhteiskunnan eri toimijoiden kanssa.
Tutkimus- ja opetushenkilöstö sekä palveluyksiköiden henkilöstö	kehittävät ja toteuttavat yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen toimintoja omaan tehtäväänsä ja asiantuntijuuteensa liittyen.
Dekaanit ja palveluyksiköiden johtajat	vastaavat toiminnan tuloksista ja laadusta sekä toiminnan jatkuvasta kehittämisestä yliopiston yhteisten periaatteiden ja ohjeiden mukaisesti.
Tiedekuntaneuvosto	seuraa ja kehittää tiedekunnan yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen kokonaisuutta, vaikuttavuutta ja laatua.
Yhteiskunnallisen vuorovaikuttamisen neuvosto	valmistelee ja tekee aloitteita sekä antaa suosituksia yhteiskunnalliseen vuorovaikutuksen edistämiseksi, seuraa yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen toimenpideohjelman toteuttamista sekä lisää yliopistoyhteisön tietoisuutta, tiedottaa hyvistä käytännöistä ja vahvistaa sisäistä vuorovaikutusta korkeakouluyhteisössä.
Konsistori	seuraa yliopiston yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen kokonaisuutta, vaikuttavuutta ja laatua.
Provosti	vastaa yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen johtamisesta strategisten tavoitteiden mukaisesti.
Hallitus	päätää yliopiston strategiasta, yliopiston toimintaa ja taloutta koskevista asioista ja muista laajakantoisista suunnitelmista (sisältää myös yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen).