KANSALLINEN KOULUTUKSEN ARVIOINTIKESKUS
NATIONELLA CENTRET FÖR UTBILDNINGSUTVÄRDERING
FINNISH EDUCATION EVALUATION CENTRE

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTON AUDITOINTI

Författare **Helka-Liisa Hentilä, Kimmo Levä, Max Liikka, Auli Toom, Mira Huusko ja Mirella Nordblad, Jyväskylän yliopiston itsearviointi (toim.) Katja Mielonen ja Hanna-Leena Pesonen**

Publikationsår **2021**, NCU:s publikation **2:2021**
Språk **Finska**
ISBN **978-952-206-626-8 pdf**

Jyväskylän yliopiston auditointi

Tiivistelmä

- Auditeringsgruppens bedömning

Julkaisun nimi

Jyväskylän yliopiston auditointi

Tekijät

Helka-Liisa Hentilä, Kimmo Levä, Max Liikka, Auli Toom, Mira Huusko & Mirella Nordblad

Jyväskylän yliopiston itsearviointi (toim.) Katja Mielonen & Hanna-Leena Pesonen

Korkeakoulujen arviointijaoston päätös

Jyväskylän yliopiston auditointi on hyväksytty 24.2.2021.

Laatuleima on voimassa 24.2.2027 asti.

Auditointiryhmän arvio arviointialueista I-III

I: Osaamista luova korkeakoulu: hyvä taso

II: Vaikuttava ja uudistava korkeakoulu: hyvä taso

III: Kehittyvä ja hyvinvoiva korkeakoulu: hyvä taso

Oppiva korkeakoulu – Jyväskylän yliopiston valitsema arviointialue

Yksikkörajat ylittävä, monitieteinen koulutus

Vertaisoppimisen teema ja kumppani

Opettajien pedagogisen osaamisen jatkuva kehittäminen

Kumppani: Vrije Universiteit Amsterdam (VU)

Keskeiset vahvuudet ja kehittämissuositukset

Vahvuudet

- Jyväskylän yliopistossa koulutustoimintaa johdetaan systeemisesti yhteistyössä koulutuksesta vastaavan vararehtorin, varadekaanien, erillislaitosten johtajien ja laitosten

varajohtajien kanssa.
- Yliopistolla on sidosryhmien tunnistama ja vahva rooli alueen kehittäjänä ja edunvalvojana.
- Yliopisto tukee ja edistää monipuolisesti henkilöstön hyvinvointia, tasa-arvoa ja yhdenvertaisuutta.
- Jyväskylän yliopistossa arvostetaan monitieteisyyttä, mikä konkretisoituu monitieteisissä koulutusohjelmissa. Monitieteiset koulutusohjelmat ovat rohkeita avauksia ja niiden toteuttamiseksi tehdään laajaa yhteistyötä yliopiston sisällä.

Kehittämissuositukset

- Palautteiden kerääminen, analysointi ja niiden pohjalta tehtävä opetuksen ja oppimisen kehittäminen tulee saada toimivaksi ja läpinäkyväksi koko yliopistossa.
- Yliopiston yhteiskunta- ja sidosryhmäyhteistyölle tulee asettaa seurattavat tavoitteet ja mittarit.
- Yliopiston laatujärjestelmää tulee täydentää yhteiskunnallisen vaikuttavuutta ja yhteiskunnallisen vuorovaikutusta koskevilla osioilla.
- Monitieteisten koulutusohjelmien suunnittelun, toteutuksen ja vaikuttavuuden kehittämiseksi sisäisen toiminnanohjauksen ja kannustinjärjestelmien on tuettava paremmin tiedekuntien välistä yhteistyötä.

Sammandrag

- Auditeringsgruppens bedömning

Publikationens namn

Auditering av Jyväskylä universitet

Författare

Helka-Liisa Hentilä, Kimmo Levä, Max Liikka, Auli Toom, Mira Huusko & Mirella Nordblad

Jyväskylä universitets självvärdering (red.) Katja Mielonen & Hanna-Leena Pesonen

Beslutet av sektionen för utvärdering av högskolorna

Jyväskylä universitet godkändes i auditeringen den 24 februari 2021.

Kvalitetsstämpeln är i kraft till och med den 24 februari 2027.

Auditeringsgruppens omdöme för utvärderingsområdena I-III

I: En kompetensskapande högskola: god nivå

II: En nyskapande högskola med genomslagskraft: god nivå

III: En utvecklingsorienterad och välmående högskola: god nivå

En lärande högskola, utvärderingsområdet som Jyväskylä universitet valde

Enhetsövergripande, mångvetenskaplig utbildning

Tema och partner för kollegialt lärande

Kontinuerlig utveckling av lärarens yrkeskompetens

Partner: Vrije Universiteit Amsterdam (VU)

Centrala styrkor och rekommendationer

Styrkor

- Vid Jyväskylä universitet leds utbildningsverksamheten systematiskt och i samarbete med prorektorn, prodekanerna, direktörer för fristående institutioner och institutionernas vice

prefekter med ansvar för utbildningen.
- Universitet har en stark roll som regional utvecklare och intressebevakare, en roll som också lyfts fram av intressentgrupperna.
- Universitetet stöder och främjar på ett mångsidigt sätt personalens välbefinnande, jämlikhet och likabehandling.
- Vid Jyväskylä universitet värdesätts mångvetenskaplighet, vilket konkretiseras i mångvetenskapliga utbildningsprogram. De mångvetenskapliga utbildningsprogrammen är modiga initiativ och för att genomföra dem bedrivs ett omfattande samarbete inom universitetet.

Rekommendationer

- Insamlingen, analysen och utvecklingen av undervisningen och lärandet utifrån respons ska göras fungerande och transparent vid hela universitetet.
- Uppföljbara mål och mätare bör ställas upp för universitetets samarbete med samhället och intressentgrupper.
- Universitetets kvalitetssystem ska kompletteras till de delar det gäller genomslagskraft i samhället och samverkan med samhället.
- För att stärka planeringen, genomförandet och effekten av mångvetenskapliga utbildningsprogram måste den interna verksamhetsstyrningen och incitamentssystemen bättre stöda samarbetet mellan fakulteterna.

Abstract

- Auditeringsgruppens bedömning

Title of publication

Audit of the University of Jyväskylä

Authors

Helka-Liisa Hentilä, Kimmo Levä, Max Liikka, Auli Toom, Mira Huusko & Mirella Nordblad

The self-assessment of University of Jyväskylä (eds.) Katja Mielonen & Hanna-Leena Pesonen

The Higher Education Evaluation Committee’s decision

The University of Jyväskylä passed the audit on 24 February 2021.

The Quality Label is valid until 24 February 2027.

The audit team’s evaluation of the evaluation areas I-III

I: HEI creates competence: good level

II: HEI promotes impact and renewal: good level

III: HEI enhances quality and well-being: good level

HEI as a learning organisation – evaluation area chosen by University of Jyväskylä

Multidisciplinary education across unit boundaries

Theme and partner for benchlearning

Continuous improvement of teachers’ pedagogical competence

Partner: Vrije Universiteit Amsterdam (VU)

Key strengths and recommendations

Strengths

- At the University of Jyväskylä, education activities are managed systemically and in cooperation with the vice rector, the vice deans, directors of independent institutes, and the vice directors responsible for education.
- The University has a strong role as a regional developer and guardian of regional interests. This role is also recognised by its stakeholders.
- The University supports and promotes the well-being, equality and non-discrimination of its staff in various ways.
- A multidisciplinary approach is valued at the University of Jyväskylä, which is concretely manifested in its multidisciplinary degree programmes. The multidisciplinary degree programmes are bold initiatives and broad cooperation is carried out within the University to implement them.

Recommendations

- The functioning and transparency of collecting and analysing feedback and developing teaching and learning based on it should be improved in the University as a whole.
- Objectives and indicators that enable monitoring should be set for the University’s cooperation with the society and stakeholders.
- The University’s quality system should be complemented for the parts that relate to societal engagement and impact.
- For the University to be able to enhance the planning, implementation and effectiveness of the multidisciplinary degree programmes, operational planning and incentive systems must better support cooperation between faculties.

Auditoinnin lähtökohdat ja toteutus

- Auditeringsgruppens bedömning

Kansallisen koulutuksen arviointikeskuksen (Karvi) toiminta perustuu kehittävän arvioinnin periaatteeseen ja vaikuttavan tiedon tuottamiseen koulutuksen kehittämiseksi.

Auditointimallin tehtävänä on

- arvioida, vastaako korkeakoulun laatutyö eurooppalaisia laadunvarmistuksen periaatteita
- arvioida, tuottaako laatujärjestelmä strategian toteuttamisen ja toiminnan jatkuvan kehittämisen kannalta tarkoituksenmukaista tietoa ja johtaako se vaikuttaviin kehittämistoimenpiteisiin
- rohkaista korkeakouluja kansainvälisyyteen, kokeiluihin ja luovaan ilmapiiriin
- kerryttää avointa ja läpinäkyvää tietoa suomalaisten korkeakoulujen laatutyöstä.

Auditointimallin periaatteet on kuvattu tarkemmin auditointikäsikirjassa.

Auditoinnin toteutus

Jyväskylän yliopiston auditoinnin toteutti nelihenkinen ryhmä:

- professori **Helka-Liisa Hentilä**, Oulun yliopisto (puheenjohtaja)
- pääsihteeri **Kimmo Levä**, Suomen Museoliitto
- opiskelija **Max Liikka**, Tampereen yliopisto
- professori **Auli Toom**, Helsingin yliopisto.

Auditoinnin projektipäällikkönä toimi arviointiasiantuntija Mira Huusko ja hänen työparinaan johtava arviointiasiantuntija Mirella Nordblad Kansallisesta koulutuksen arviointikeskuksesta. Auditointi perustuu korkeakoulun toimittamaan aineistoon, itsearviointiraporttiin, pyydettyyn lisäaineistoon sekä auditointiryhmän tekemiin haastatteluihin 2.-3.12.2020. Auditointiryhmällä oli myös pääsy auditoinnin kannalta keskeisiin yliopiston sähköisiin aineistoihin ja järjestelmiin. Tiedotus- ja keskustelutilaisuus ja auditointihaastattelut järjestettiin verkkovälitteisesti. Auditoinnin keskeiset vaiheet ja aikataulu olivat:

Sopimusneuvottelu	9.12.2019
Auditointiryhmän nimeäminen	19.2.2020
Auditointiaineiston ja itsearviointiraportin toimittaminen	8.9.2020
Tiedotus- ja keskustelutilaisuus korkeakoulussa (verkkovälitteisesti)	28.10.2020
Auditointivierailu (verkkovälitteisesti)	2.-3.12.2020
Korkeakoulujen arviointijaoston päätös auditoinnin tuloksesta	24.2.2021
Raportin julkaiseminen	25.2.2021

Arviointikriteerit

Arviointialueet I–III arvioitiin kokonaisuuksina käyttäen tasoja *erinomainen, hyvä, riittämätön*.

Erinomainen taso edellyttää näyttöä pitkäjänteisestä ja tuloksellisesta kehittämistyöstä. Lisäksi kehittämistoimet tuottavat erityistä lisäarvoa korkeakoululle, sidosryhmille tai molemmille. Korkeakoulu osoittaa vakuuttavia esimerkkejä onnistuneista kehittämistoimista.

Hyvän tason kriteerit on kuvattu tämän raportin liitteessä 1.

Riittämätön taso tarkoittaa, että korkeakoululta puuttuvat arviointialueessa (I–III) kokonaan tai keskeisiltä osin systemaattiset, toimivat ja osallistavat menettelytavat eikä laadunhallinnan vaikuttavuudesta toiminnan kehittämiseen ole selkeää näyttöä.

Arviointialueiden I-III tulee olla vähintään tasolla *hyvä*, jotta korkeakoulu läpäisee auditoinnin.

Korkeakoulun organisaatio ja strategia

- Högskolans självvärdering

Monialainen yliopisto

Jyväskylän yliopistossa yhdistyvät kasvatustieteiden ja psykologian, luonnontieteiden, matematiikan ja informaatioteknologian, humanististen ja yhteiskuntatieteiden, liikunta- ja terveystieteiden sekä kauppatieteiden korkeatasoinen osaaminen monitieteiseksi kokonaisuudeksi.

Yliopistossa järjestetään kandidaatin, maisterin ja tohtorin tutkintoon johtavaa koulutusta OKM:n yhdeksällä ohjauksen alalla. Lisäksi yliopistolle on myönnetty uusi tekniikan alan koulutusvastuu ja koulutus käynnistetään 2021. Yliopisto tarjoaa myös avointa yliopisto-opetusta, erillisiä opintoja, erikoistumiskoulutusta sekä täydennys- ja tilauskoulutusta.

Yliopisto on organisoinut toimintansa kuuteen tiedekuntaan. Lisäksi yliopistossa on viisi erillislaitosta. Tukipalvelut on organisoitu yliopistopalveluihin. Yliopistoa johtavat hallitus ja rehtori vararehtoreineen.



Kuvio 1 Jyväskylän yliopiston organisaatiokaavio

Strategian tärkeimmät tavoitteet

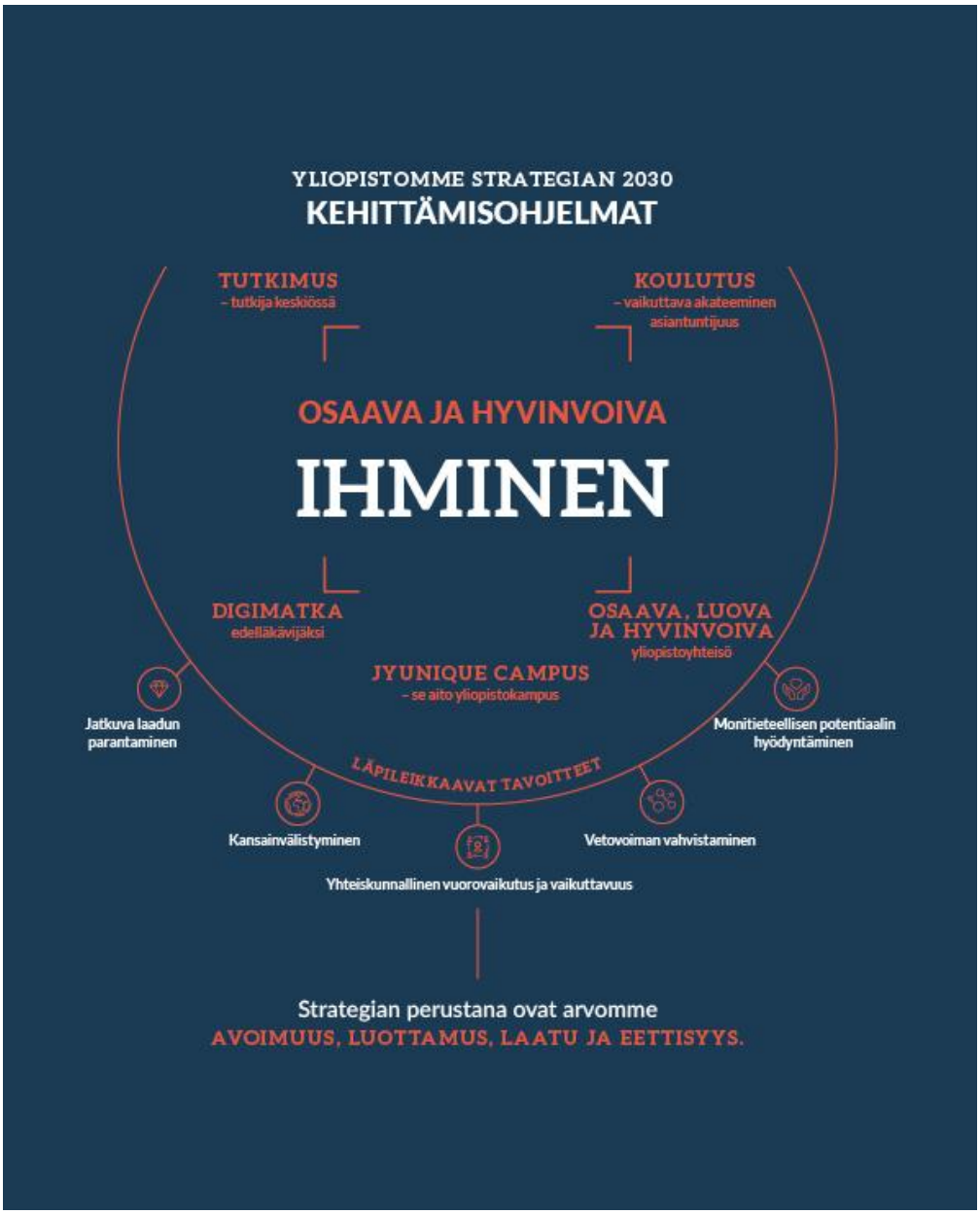
Strategiamme nimi, Osaava ja hyvinvoiva ihminen, kuvaa tahtotilaamme. Kaiken keskiössä on ihminen.

Korkealaatuisella ja kansainvälisesti arvostetulla koulutuksella ja tutkimuksella luomme ihmiselle osaamista ja kokonaisvaltaista hyvinvointia läpi koko elinkaaren, aina varhaiskasvatuksesta

ikääntymiseen asti. Vaikutamme yhteiskunnan hyvinvointiin ihmisten osaamisen ja hyvinvoinnin kautta.

Missiomme mukaisesti olemme vaikuttava sivistysyliopisto.

Visiomme on olla oppimisen, hyvinvoinnin ja luonnon perusilmiöiden aloilla yksi maailman johtavista tiedeyliopistoista sekä osaamisen ja kestävän yhteiskunnan uudistaja.



Kuvio 2 Jyväskylän yliopiston strategia 2030

Toteutamme strategiaa viiden kehittämisohjelman kautta, joissa on määritelty tutkimuksen, koulutuksen, kampuksen kehittämisen, digitalisaation sekä yliopistoyhteisön kehittämisen tavoitetila, strategiset tavoitteet sekä odotetut tulokset.

Strategian kehittämisohjelmien viisi läpileikkaavaa teemaa ovat jatkuva laadun parantaminen,

kansainvälistyminen, yhteiskunnallinen vuorovaikutus ja vaikuttavuus, vetovoiman vahvistaminen sekä monitieteellisen potentiaalin hyödyntäminen.

Jyväskylän yliopiston strategiset painoalat suuntaavat monialaisen yliopiston tutkimusta, koulutusta ja vaikuttavuutta:

- Oppiminen, opetus ja vuorovaikutus
- Liikunta, terveys ja hyvinvointi
- Luonnon perusilmiöt ja matemaattinen ajattelu
- Kieli, kulttuuri ja yhteiskunta
- Kestävä liiketoiminta ja talous
- Informaatioteknologia ja ihminen tietoyhteiskunnassa.

Jatkuvan laadun parantamisen hengessä yliopisto osallistuu säännöllisiin arviointiprosesseihin:



Kuvio 3 Jyväskylän yliopiston laatuleimat ja -sertifikaatit

1 Osaamista luova korkeakoulu

- Auditeringsgruppens bedömning

Arviointialueella I arvioidaan niitä menettelytapoja, jotka tukevat opiskelijakeskeistä, työelämälähtöistä ja tutkimukseen tai taiteelliseen toimintaan perustuvaa koulutuksen suunnittelua, toteutusta ja kehittämistä.

Arviointialue I on tasolla hyvä.

Auditointiryhmän tunnistamat keskeiset vahvuudet ja kehittämissuositukset

Vahvuudet

- Jyväskylän yliopistossa koulutustoimintaa johdetaan systeemisesti yhteistyössä koulutuksesta vastaavan vararehtorin, varadekaanien, erillislaitosten johtajien ja laitosten varajohtajien kanssa.
- Opiskelijoiden oppimisen tukemisesta, ohjaamisesta ja hyvinvoinnista huolehditaan kokonaisvaltaisesti.
- Koulutusta toteutetaan linjakkaasti niin, että osaamistavoitteet, sisällöt, opetusmenetelmät ja arviointimenetelmät ovat linjassa keskenään ja ne tukevat opiskelijoiden oppimista.

Kehittämissuositukset

- Palautteiden kerääminen, analysointi ja niiden pohjalta tehtävä opetuksen ja oppimisen kehittäminen tulee saada toimivaksi ja läpinäkyväksi koko yliopistossa.
- Henkilöstön pedagoginen koulutus tulee järjestää systemaattisesti ja tehdä siitä henkilökunnalle jatkuva polku.
- Yliopiston ulkoisten sidosryhmien osallistumista koulutuksen suunnitteluun, toteutukseen ja arviointiin tulee systematisoida.

1.1 Koulutuksen suunnittelu

- Högskolans självvärdering

Strategia suuntaa koulutusta

Yliopiston strategian koulutuksen kehittämisohjelma *Vaikuttava akateeminen asiantuntijuus* ohjaa yliopiston koulutustoimintaa ja sen kehittämistä.

Koulutusneuvosto priorisoi koulutuksen kehittämisohjelman tavoitteista ensisijaisiksi vuodelle 2020 tarkoituksenmukaiset opiskelijavalinnat, tutkimusperustaisen opetussuunnitelmatyön, jatkuvan oppimisen toimintamallin sekä valtakunnallisen yhteistyön edistämisen opettajien koulutuksen tutkimusperustaisessa kehittämisessä. Kehittämisohjelman tavoitteita on konkretisoitu muun muassa edistämällä avoimen väylää reittinä yliopisto-opintoihin ja rakentamalla opetussuunnitelmien kehittämistyölle tutkimukseen ja systemaattiseen tukeen perustuva malli. Kaikkien tavoitteiden onnistumisen ytimessä on yhteisöllinen työ. Tavoitteiden asettamisessa ja toimenpiteiden valinnassa ja käyttöönotossa käymme aktiivista vuoropuhelua opiskelijoiden ja eri henkilöstöryhmiä edustavien toimijoiden kanssa muun muassa järjestämällä seminaareja ja työpajoja sekä jakamalla vastuuta eri työryhmille.

Tutkinto-ohjelmien perustamisessa ja lakkauttamisessa noudatetaan koulutusohjelmien perustamisen laadunvarmistuskriteereitä. Niiden avulla varmistetaan koulutustarjonnan yhteys yliopiston strategisiin tavoitteisiin ja painoaloihin. Laadunvarmistuskriteerit ovat jäntevöittäneet yksiköiden koulutusportfolioiden hallintaa.

Opetussuunnitelmien yhteisöllinen kehittäminen

Yliopistossa siirryttiin yhtenäiseen kolmevuotiseen opetussuunnitelmakauteen (OPS) 2017–2020. OPS-prosessista toteutettiin arviointitutkimus, jossa tunnistettuja kehittämiskohteita otettiin huomioon OPS-kautta 2020–2023 koskevien linjausten valmistelussa. Koulutusneuvoston valmistelemissa ja rehtorin vahvistamissa OPS-työn linjauksissa ja toteuttamisessa on huomioitu myös Karvin 2015 vuoden auditoinnin kehittämistoimenpiteet. Prosessia ohjaa koulutusneuvosto ja yksiköissä vetovastuussa ovat koulutuksesta vastaavat varajohtajat tai koulutusvastaavat.

Yksiköt laativat opetussuunnitelmat linjauksia noudattaen. Opetussuunnitelmia laadittaessa varmistetaan tutkintojen kansallisen viitekehyksen sekä opintopisteiden ja työmäärän vastaavuus sekä opiskelijan tosiasiallinen mahdollisuus suorittaa tutkinto tavoiteajassa. Opiskelijan työmäärien mitoituksessa noudatetaan ECTS-järjestelmän periaatteita ja OPS-työssä on jaettu laskentamalleja yksiköiden käyttöön. Opiskelijapalautteen perusteella työmäärien mitoituksessa on vielä haasteita. Tiedekuntaneuvostot ja Monikielisen akateemisen viestinnän keskuksen johtokunta päättävät opetussuunnitelmista ja julkaisevat ne yliopiston johtosäännön mukaisesti. Opetuksen lukuvuosisuunnittelu toteutetaan hyväksytyn opetussuunnitelman mukaisesti.

OPS-linjauksia sitoo yhteen vahva osaamisperustaisuus. Osaamistavoitteissa haetaan linjakkuutta tutkinto-, opintokokonaisuus- ja opintojaksotasoilla. Osaamisten tunnistamisen ja linjakkuuden rakentamisen työvälineenä on käytetty osaamismatriisia (curriculum mapping), jonka avulla on tunnistettu osaamisalueita ja niiden muodostamia polkuja. Esimerkiksi opiskelu- ja työelämätaidot, mukaan lukien vahva eettinen osaaminen ja kansainvälisyys- ja kulttuuriosaaminen muodostavat omia osaamisalueitaan ja -polkujaan yhdessä vahvan substanssiosaamisen kanssa. Viimeisimmässä OPS-työssä tutkinto-ohjelmien osaamisperustaisuus on laajentunut ja syventynyt.

Osana OPS-työtä on myös kehitetty jatkuvan oppimisen toimintamallia, jonka tavoitteena on vastata osaamistarpeisiin elämän eri vaiheissa toisen asteen opiskelijoista seniorikansalaisiin. Yhtenä OPS-työn konkreettisista tavoitteista on ollut kehittää temaattisia moduuleja, joiden avulla mahdollistetaan nykyistä joustavammat ja yksilöllisemmät opintopolut tutkinto-opiskelijoille samalla kun luodaan pohja työelämässä toimivan aikuisväestön jatkuvan oppimisen tarpeisiin. Temaattisten moduulien tarjontaa sisältyy jo laajasti uusiin opetussuunnitelmiin.



Kuvio 4 Jyväskylän yliopiston OPS-prosessin tutkimusperustainen kehittäminen

OPS-prosessissa hyödynnettiin yhteisön asiantuntemusta ja työhön osallistui laajasti yliopistoyhteisöä. Vuoden 2019 opetuksen kehittämishankkeet tukivat opetussuunnitelmatyötä.

Opiskelijat ovat aktiivisesti mukana OPS-linjausten valmistelussa sekä toimiessaan tiedekuntien ja laitosten kehittämisryhmien jäseninä ja yhteyshenkilöinä ainejärjestöihin päin. Kerättyä opiskelijapalautetta hyödynnetään tutkinto-ohjelmien kehittämiskohteiden tunnistamisessa. Myös OPS-työhön suoraan kohdentuvaa palautetta kerätään sekä opiskelijoilta että alumneilta. Työelämäyhteyksiä hyödynnetään eri tavoin alasta ja oppiaineen toimintamalleista riippuen.

Viimeisimmässä OPS-prosessissa yksiköiden kehittämistyötä on tuettu arvioinnin ja palautteen avulla. Opetusta antavat yksiköt tekivät prosessin aikana kolme itsearviointia OPS-linjauksiin ja omiin kehittämistavoitteisiinsa perustuen, ja yksiköiden kanssa käytiin kaksi palautekeskustelua yksikölle nimetyn OPS-kummin kanssa. Välipalautteet ovat olleet hyvä tapa käydä keskusteluja tutkinto-ohjelman tavoitteista ja sisällöistä.

Prosessin aikana on samalla jo valmisteltu seuraavan OPS-syklin taustaksi laajempaa opetuksen kehittämisen viitekehystä sekä mallinnettu parempia OPS-työn ohjeita ja käytänteitä. OPS-prosessin tutkimusperustainen kehittäminen jatkuu 2020.

Vahvuudet	**Kehittämiskohteet**
Tutkimusperustainen kehittämismalli OPS-työssä	Työmäärän ja työtapojen tarkoituksenmukaisuus ja tasapuolisuus suhteessa osaamistavoitteisiin
Opiskelijat ja henkilöstö osallistuvat aktiivisesti OPS-työhön ja koulutuksen suunnitteluun	Jatkuvan oppimisen osaamistarpeiden tunnistaminen, sisältöjen kehittäminen ja mallin löytyminen kysynnän ja tarjonnan kohtaamiselle
OPSien osaamisperustaisuus	Joustavien opintopolkujen mahdollistaminen
Osaamistavoitteisiin on sisällytetty eettinen ja vastuullinen asiantuntijuus	Ulkoisten sidosryhmien systemaattinen osallistuminen kaikkien OPSien suunnittelussa
Yhteys työelämään ja työelämärelevanssin huomiointi OPS-linjauksissa	Kansainvälistymissuunnitelman laatiminen kaikille opiskelijoille

1.1 Koulutuksen suunnittelu

- Auditeringsgruppens bedömning

Koulutustoimintaa johdetaan kokonaisvaltaisesti ja eri toimijoiden yhteistyönä

Jyväskylän yliopiston strategiaan kirjattu koulutuksen kehittämisohjelma ”Vaikuttava akateeminen asiantuntijuus” ohjaa yliopiston koulutustoimintaa ja sen kehittämistä. Koulutusten suunnittelussa strategian ja koulutustarjonnan yhteys on selkeä. Jyväskylän yliopisto korostaa strategiassaan tutkimukseen perustuvan koulutuksen keskeisyyttä. Koulutusten tutkimusperustaisuutta ja työelämärelevanssia pidetään tärkeänä ja ne otetaan huomioon koulutusten suunnittelussa.

Kansainvälistymistä edistetään tarjoamalla opiskelijoille mahdollisuuksia opiskelijavaihtoon sekä vastaanottamalla kansainvälisiä opiskelijoita opiskelemaan Jyväskylän yliopistoon. Lisäksi Monikielisen akateemisen viestinnän keskus (Movi) tarjoaa sekä opiskelijoille että henkilökunnalle työkaluja monikielisen ja kulttuurienvälisen osaamisen kehittämiseen. Jyväskylän yliopisto on osana opetussuunnitelmien uudistamistyötä kehittänyt jatkuvan oppimisen mallin, jonka avulla vastataan elämän ja uran eri vaiheiden osaamistarpeisiin.

Jyväskylän yliopiston lähtökohta on, että sen koulutus tuottaa vastuullisia, akateemisia asiantuntijoita, jotka muuttavat maailmaa. Käytännössä tavoitteeksi on asetettu, että valmistuneella on riittävä tietopohja ja kyky uuden oppimiseen, hyvä kielitaito ja kulttuurinen tuntemus sekä taito käyttää rohkeasti osaamistaan. Yliopisto tukee tätä tavoitetta tarjoamalla hyvän oppimisympäristön sekä koulutusohjelmat.

Koulutusta ja opetustoimintaa johdetaan kiinteässä yhteistyössä koulutuksesta vastaavan vararehtorin sekä koulutuksesta vastaavien varadekaanien, erillislaitosten johtajien ja laitosten varajohtajien kanssa. Koulutuksen johtamisjärjestelmä on hiljattain uudistettu. Uudistettu järjestelmä tukee koulutuksen johtamista yliopiston, tiedekuntien ja laitosten tasoilla systeemisesti eli koulutuksen johtaminen läpäisee organisaation kaikki tasot. Yliopiston yhteiset opetussuunnitelmatyön periaatteet ja linjauksen on valmisteltu koulutuksesta vastaavan vararehtorin johdolla ja koulutuksesta vastaavien varadekaanien ja erillislaitosten johtajien kanssa ja ne on otettu käyttöön eri tiedekunnissa ja erillislaitoksissa. Myös opiskelijoita on kuultu ja osallistettu prosessiin sen eri vaiheissa yliopiston, tiedekuntien ja laitosten eri toimikunnissa. Opetussuunnitelmien perusteet on valmisteltu vararehtorin johdolla koulutusneuvostossa, jossa on koulutuksesta vastaavien varadekaanien ja erillislaitosten johtajien lisäksi myös opiskelijaedustus.

Opetussuunnitelmia kehitetään systemaattisesti

Jyväskylän yliopistolla on systemaattiset menettelyt koulutuskokonaisuuksien suunnitelmien hyväksymiseksi. Osaamisperustaisuus korostuu opetussuunnitelmissa ja koulutuksen käytännön suunnittelussa. Auditointiryhmä sai yliopiston itsearviointiraportista ja erityisesti haastatteluissa konkreettista näyttöä siitä, että *curriculum mapping* eli osaamismatriisi on toiminut hyvänä työkaluna opetussuunnitelmien uudistustyössä. Tietyissä koulutuksissa, kuten kauppatieteissä, menetelmää käytetään välineenä myös yksittäisillä kursseilla opetussuunnitelman jäsentämisessä ja linjakkuuden havainnollistamisessa käytännössä. Auditointiryhmä sai vierailulla konkreettista näyttöä siitä, että koulutusohjelmien uudistusten yhteydessä toteutetut *curriculum mapping* -prosessit olivat toimineet erinomaisina työkaluina erityisesti koulutusohjelmien ajantasaistamisessa, ja osassa koulutusohjelmista *curriculum mapping* on ollut käytössä pitkäkestoisesti kehittämisen tukena. Auditointihaastatteluiden perusteella osassa koulutuksista *curriculum mapping* ei ulotu kurssitasolle. Curriculum mapping -menetelmän avulla on ollut mahdollista tarkastella osaamistavoitteiden linjakkuutta läpi tutkintojen, kiinnittää huomiota opiskelijoiden kuormittumiseen sekä tunnistaa opetussuunnitelmien ongelmakohtia. Opetuksen linjakkuudella tarkoitetaan sitä, että opetuksen osaamistavoitteet ja sisällöt, opetusmenetelmät, oppimisen arviointimenetelmät ja opiskeluilmapiiri tukevat toisiaan ja ovat linjassa keskenään sekä tukevat opiskelijan oppimista. Jyväskylän yliopistossa opetuksen linjakkuus on huomioitu systemaattisesti.

Auditointiryhmä sai haastatteluissa näyttöä opetussuunnitelmalinjausten ja -prosessin yhteisöllisestä laatimisesta ja niiden käyttöönotosta eri tiedekunnissa. Linjaukset oli otettu systemaattisesti ja jäsentyneesti käyttöön myös uusien monitieteisten ohjelmien rakentamisessa (ks. luku 4). Rehtorit, dekaanit ja henkilöstö puhuivat samoista asioista systeemisesti eri tasoilla. Laadukasta tutkimusperustaista koulutusta arvostetaan ja sen kehittämiseen käytetään Jyväskylän yliopistossa paljon resursseja. Koulutuksen arvostus välittyi auditointihaastatteluissa eri tasoilla rehtoraatista tiedekuntiin ja opettajiin sekä opiskelijoihin.

Jyväskylän yliopiston koulutusten osaamistavoitteet on määritelty selkeästi tutkinnon, opintokokonaisuuksien ja opintojaksojen tasoilla. Yhteys *Tutkintojen ja muiden osaamiskokonaisuuksien kansalliseen viitekehykseen* varmistetaan opetussuunnitelmia laadittaessa. Koulutusten suunnittelussa on ollut tavoitteena, että opetusmenetelmät, arviointikäytännöt ja oppimisympäristöt tukevat linjakkaasti asetettujen osaamistavoitteiden saavuttamista. Osaamistavoitteet on kuvattu yksityiskohtaisesti kaikkien tutkinto-ohjelmien opetussuunnitelmissa.

Opiskelijoiden työmäärä on määritelty jokaisella yksittäisillä kursseilla opintopisteinä (ECTS) ja määrittelyssä on käytetty ECTS-järjestelmän periaatteita. Opetussuunnitelmatyössä on jaettu ECTS-laskentamalleja eri opintojaksojen yhtenevän mitoituksen varmistamiseksi. Opiskelijapalautteen perusteella on tunnistettu, että työmäärien mitoituksessa on vielä haasteita.

Koulutusta suunnitellaan opiskelijat ja tutkimus huomioiden

Jyväskylän yliopistossa sitoutetaan opiskelijoita koulutuksen suunnitteluun ja heillä on siinä keskeinen rooli. Opiskelijat ovat olleet mukana opetussuunnitelmalinjausten valmistelussa, ja he toimivat tiedekuntien ja laitosten kehittämisryhmien jäseninä sekä yhteyshenkilöinä ainejärjestöihin. Auditointiryhmän mukaan opiskelijoita olisi voinut opetussuunnitelmaprosessissa kuulla ja osallistaa vielä nykyistä enemmänkin.

Tutkimustoiminta on sisällytetty koulutukseen niin, että tutkimukseen perustuva tieto kytkeytyy koulutukseen monin eri tavoin. Auditointiryhmä kuuli haastatteluissa konkreettisia kuvauksia siitä, miten tutkijat perustavat opetuksensa sisällöllisesti omaan tutkimukseensa ja miten osa opettajista teki tutkimusta omasta opetuksestaan. Auditointiryhmälle jäi epäselväksi, miten tutkimustietoa esimerkiksi opiskelijoiden oppimisesta ja opetuksesta sekä opetusmenetelmistä hyödynnetään johdonmukaisesti koulutuksen kehittämisessä.

Auditointiryhmä sai haastatteluissa näyttöä siitä, että haastatellut ulkoisten sidosryhmien jäsenet kokevat heidän kanssaan tehtävän yhteistyön Jyväskylän yliopistossa vakuuttavaksi ja monipuoliseksi. Sidosryhmien edustajien näkemyksen mukaan yliopiston koulutukset ovat linjassa strategian kanssa. Toisaalta sidosryhmätapaamisia tai sidosryhmäkyselyitä ei ole käytetty koulutusten kehittämiseen. Varsinainen sidosryhmien osallistaminen koulutusten sisällölliseen kehittämiseen ei näyttäytynyt auditointiryhmälle erityisen systemaattisena eikä suunnitelmallisena. Samoin alumnien osallistuminen koulutusten suunnitteluun ei tullut selkeästi esille. Jyväskylän yliopistoa hyvin tuntevina alumnit voisivat auditointiryhmän näkemyksen mukaan olla hyvä voimavara koulutusten suunnittelussa ja erityisesti koulutusten työelämärelevanssin ja -yhteyksien rakentamisessa.

1.2 Koulutuksen toteutus

- Högskolans självvärdering

Oikeudenmukaiset ja tarkoituksenmukaiset opiskelijavalinnat

Opiskelijavalinnan yhdenvertaiset ja läpinäkyvät menettelytavat turvataan yksiselitteisillä valintaperusteilla, jotka julkaistaan valtakunnallisessa aikataulussa. Vararehtori päättää koulutusneuvoston esityksestä kolmevuotiskaudelle yleiset valintaperusteet. Yksityiskohtaiset valintaperusteet hakukohteittain päätetään tiedekuntaneuvostoissa kolmivuotiskaudelle. Todistusvalinnan valintaperusteet vahvistetaan viideksi vuodeksi.

Valintamenettelyt suunnitellaan mahdollisimman yksinkertaisiksi ja käytännön toteutus entistä yhtenäisemmäksi yliopistotasoisesti. Yliopistoon on erilaisia valintaväyliä. Todistusvalinta on pääasiallinen väylä tutkinto-opintoihin, mutta valintakokeilla taataan mahdollisuus niille hakijoille, jotka eivät tule valituksi todistusvalinnan kautta. Tavoitteena on kehittää valintaväylää avoimen yliopiston opintojen perusteella muiden valintaväylien rinnalla. Siirtohaulla tarjotaan jo opiskelijoiksi hyväksytyille mahdollisuuksia sujuviin siirtymiin.

Tavoitteellisen ja aktiivisen oppimisen tukeminen

Opetussuunnitelmien osaamisperustaisuus on tavoitteellisen ja aktiivisen oppimisen perusta. Opiskelijalla on vastuu osaamisensa kehittymisestä ja opintojensa etenemisestä. Jokainen opiskelija laatii henkilökohtaisen opintosuunnitelman (HOPS) ja käy läpi asiantuntijuutensa kehittymistä ja tavoitteiden toteutumista nimetyn ohjaajan kanssa.

Aktiivista oppimista tuetaan monipuolisten, aktivoivien opetusmenetelmien ja oppimisympäristöjen avulla. Valtaosassa tutkinto-ohjelmien opintojaksoissa on tarjolla erilaisia suoritustapoja. Esimerkkejä näistä ovat ilmiölähtöinen lähestymistapa ja käänteisen oppimisen menetelmät, joiden käytöstä on saatu hyviä kokemuksia ja positiivista opiskelijapalautetta.

Yliopisto on tukenut useita opiskelijalähtöisen ja yhteisöllisen pedagogiikan hankkeita, joiden avulla on kehitetty opiskelijoiden osallisuutta ja aktiivisuutta tukevia toimintatapoja ja tarjottu hyviä käytänteitä kaikkien tiedekuntien käyttöön. Erityistä huomiota on kiinnitetty ryhmätyöskentelyn ja opinnäytteiden ohjauksen tehostamiseen. Myös jatkuvaa arviointia kiinteänä osana opintoja ja oppimisprosesseja sekä arvioinnin monimuotoisia toteuttamistapoja on kehitetty.

Mahdollisuus yksilöllisiin opintopolkuihin tukee opiskelijoiden aktiivista ja tavoitteellista oppimista ja mahdollistaa monitieteiset opintopolut. Laaja 60 opintopisteen valinnaisuus kandidaatintutkinnon sisällä mahdollistaa opiskelijalle yksilölliset opintopolut ja oppiaineyhdistelmät. Yliopistossa on vapaa valinnaisten opintojen opinto-oikeus lukuun ottamatta

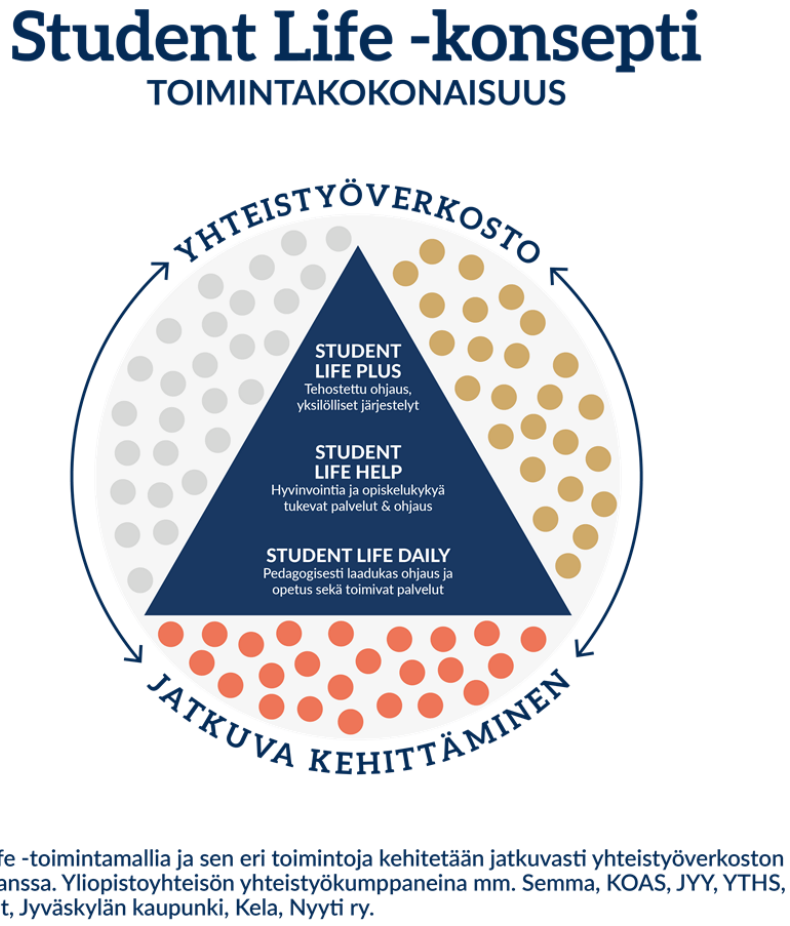
opintoja, joissa on jokin perusteltu syy rajoittaa oikeuksien myöntämistä.

Temaattisten kokonaisuuksien avulla opiskelija voi vahvistaa omaa asiantuntijuuttaan erityisesti työelämän kannalta relevanteista aiheista. Työelämätaitoihin liittyvien tavoitteiden saavuttamista on tuettu sisällyttämällä tutkinto-ohjelmiin työelämätaitoja tukevia sisältöjä, esimerkiksi työelämä- ja projektiopintoja tai työharjoittelua.

Yliopisto uudisti tutkintosääntönsä vuonna 2019, ja samalla uudistettiin myös aiemmin hankitun osaamisen tunnistamisen ja tunnustamisen periaatteet. Tavoitteena on joustavoittaa ja sujuvoittaa opintojen etenemistä ja tukea tarvittaessa siirtymää eri koulutusten välillä. Ennakoivaa hyväksilukua sovelletaan yliopiston, Jyväskylän ammattikorkeakoulu JAMKin sekä Jyväskylän koulutuskuntayhtymä Gradian EduFutura-yhteistyön puitteissa käynnistetyssä ristiinopiskelussa.

Tukea opiskelijoiden hyvinvointiin ja opiskelukykyyn

Opiskelijoiden hyvinvointia ja opiskelukykyä vahvistetaan ainutlaatuisen verkostomaisen Student Life -toimintamallin avulla. Se tarjoaa opiskelijalle oikeanlaista ja oikea-aikaista apua ja tukea koko opiskelun ajan, opintojen alusta aina valmistumiseen saakka.



Kuvio 5 Jyväskylän yliopiston Student Life -konsepti

Tärkeä osa Student Life -konseptia on vuonna 2020 uudistetut yliopiston laadukkaan ohjauksen periaatteet, joka jakautuu perus-, täydentävään ja tehostettuun ohjaukseen. Yksiköt tekevät periaatteiden mukaiset ohjauksen toteuttamissuunnitelmat ja arvioivat niitä ops-prosessin syklin mukaisesti. Yleisiä periaatteita ovat opiskelijalähtöisyys, kokonaisvaltaisuus sekä osaavat ohjaajat. Ohjauksen keskeisenä tavoitteena on, että opiskelija vahvistaa toimijuuttaan ja urasuunnittelutaitojaan. Ohjausta ja tukea tarjotaan yksilö- ja ryhmämuotoisena, monikanavaisuus ja saavutettavuus huomioon ottaen. Student Life -mallin toiminnallisuuksia ovat mm. henkilökunnasta koostuva Hyvis- ja Goodie-verkosto.

Vuodesta 2009 lähtien kehitetyssä Student Life -konseptin hyvinvointitoiminnassa edistetään opiskelijoiden hyvinvointia ja opiskelukykyä näyttöön perustuvilla menetelmillä. Toiminta sisältää ohjausta sekä innovatiivisia tutkimusperustaisia ohjelmia ja kehittämistyötä. Kerätty palaute osoittaa, että palveluita käyttäneet opiskelijat ovat saamaansa tukeen erittäin tyytyväisiä, mutta edelleen on kehitettävää siinä, että monipuolisen tarjolla olevan avun ja tuen kokonaisuus tavoittaa kaikki opiskelijat oikea-aikaisesti ja yhdenvertaisesti.

Vahvuudet	**Kehittämiskohteet**
Ammattitaitoiset ja pedagogiseen kehittämiseen sitoutuneet opettajat	Pedagogisten käytänteiden ja menetelmien monipuolistaminen ja tehokkaammat keinot tutkittujen käytänteiden levittämiseen (JYULearn)
Opiskelijoiden hyvinvointia ja opiskelukykyä tukevan sisällön integrointi koulutukseen	Henkilöstön ohjaustaitojen ja -osaamisen kehittäminen
Viestintä- ja kieliopintojen integrointi tieteenalan opintoihin (UVK)	Työelämänäkökulman tuominen mukaan opetuksen toteutukseen ja pedagogiikan kehittäminen työelämän kanssa yhteistyössä tapahtuvaan opetukseen ja oppimiseen
Monipuolisen ja monimuotoisen ohjauksen tarjoaminen opiskelijoille opintojen eri vaiheissa	Kansainvälisten opiskelijoiden osaamisen ja kulttuurisen resurssin parempi hyödyntäminen kaikissa opinto-ohjelmissa
Monipuolinen ja monialainen opintotarjonta	Entistä parempi tuki ja toimenpiteiden kokonaisuus edistämään opiskelijoiden kiinnittymistä opiskelijayhteisöön ja opintoihin (JYUStart)

1.2 Koulutuksen toteutus

- Auditeringsgruppens bedömning

Opiskelijoiden oppimisen tukeminen on opetuksen keskiössä

Jyväskylän yliopisto korostaa osaamisperustaista koulutusta, painottaa opiskelijoiden aktiivista roolia omassa oppimisprosessissaan ja akateemiseksi asiantuntijaksi kasvamisessa sekä pitää tärkeänä oppimislähtöisiä pedagogisia ratkaisuja. Tämä näkyy johdonmukaisesti tiedottamisessa verkkosivuilla, hakijoille saatavilla olevassa informaatiossa ja opetussuunnitelmissa.

Jyväskylän yliopisto soveltaa johdonmukaisesti ja avoimesti opiskelijavalintaa koskevia säännöksiä. Jyväskylän yliopistossa painotetaan opiskelijavalintojen yhdenvertaisia ja läpinäkyviä menettelytapoja, ja yhdenmukaisuus taataan selkeillä valtakunnallisessa aikataulussa julkaistavilla valintaperusteilla. Valintakohteet, opiskelijavalintojen eri vaiheet ja kriteerit on esitelty avoimesti verkkosivustolla ja Opintopolussa.

Jyväskylän yliopistossa aiemmin hankitun osaamisen tunnistamisen ja tunnustamisen (AHOT) periaatteet ja käytännöt on kuvattu yleisellä tasolla. Lisäksi niiden täydentämiseksi on laadittu yksityiskohtaiset ohjeet aiemmin hankitun osaamisen tunnustamiseen ja hyväksilukuun.

Jyväskylän yliopiston koulutusten toteutuksessa tavoitellaan opetussuunnitelmien suuntaisesti osaamiskeskeisyyttä ja opetussuunnitelmiin on kuvattu osaamistavoitteet. Jyväskylän yliopisto on sitoutunut opiskelijoiden oppimisen tukemiseen, monipuoliseen ohjaukseen ja opiskelijoiden hyvinvoinnin edistämiseen. Auditointiryhmä sai haastatteluissa näyttöä siitä, että opettajien tavoitteena on opettaa ja ohjata opiskelijoita systemaattisesti sekä hyödyntää monipuolisia opetus- ja arviointimenetelmiä sekä pedagogisia käytäntöjä. Opettajat korostivat toimivan vuorovaikutuksen olevan keskeistä opetuksessa sekä opiskelijapalautteen tärkeää roolia opetuksen kehittämisessä.

Monipuoliset opetus- ja arviointimenetelmät käytössä

Opiskelijat toivat esille työpajoissa ja haastatteluissa, että opetuksessa hyödynnetään monipuolisia opetus- ja arviointimenetelmiä. Opiskelijat kokivat oppivansa parhaiten opintojaksoilla, joissa yksilölliset ja parin tai pienryhmän kanssa tehtävien oppimistehtävien sisällöt vaihtelivat. Samoin opintojaksot, joilla teoreettisen tiedon ja käytännön välisiä yhteyksiä tarkasteltiin ja jäsennettiin yhdessä, koettiin hyödyllisiksi. Opiskelutoverien keskeinen merkitys opiskelussa ja oppimisessa korostui opiskelijoiden kuvauksissa. Kansainväliset opiskelijat pitivät vahvuutena opetuksen tutkimusintensiivisyyttä, opintojen joustavuutta sekä mahdollisuutta osallistua ja vaikuttaa opetuksen käytäntöihin. Opintoihin on mahdollisuus vaikuttaa muun

muassa harjoittelupaikkojen valinnan suhteen.

Opiskelijoiden kokemukset oppimista edistävästä arvioinnista ja palautteesta vaihtelivat. Monet opiskelijat kokivat saamansa sopivasti palautetta ja palautekulttuurin avoimeksi, mikä tukee osaamistavoitteiden saavuttamista. Toisaalta opiskelijat toivat esille, että erityisesti isoilla kursseilla palautteen saaminen omista opintosuorituksista oli vähäistä eivätkä opettajat juuri hyödyntäneet kollektiivisen palautteen antamisen mahdollisuutta opiskelijoille eivätkä kertoneet aina opiskelijoille, miten asetetut osaamistavoitteet on saavutettu. Myös kansainväliset opiskelijat kaipasivat selkeämpiä ohjeistuksia tehtäviin, tietoa arviointikriteereistä ja palautetta tekemistään tehtävistä.

Jyväskylän yliopistossa opintojen etenemiseen ja tutkintojen suorittamiseen on johdonmukaiset säännökset ja määräykset, ja niitä sovelletaan johdonmukaisesti. Opiskelijoiden opintojen sujuvaa etenemistä ja valmistumista tuetaan linjakkailla opetussuunnitelmilla, oppimislähtöisellä opetuksella, monipuolisilla opetusmenetelmillä, pedagogisilla käytännöillä ja tavoitteiden kanssa linjassa olevilla arviointikäytännöillä sekä monipuolisella ohjauksella. Konkreettinen tekijä opintojen sujuvassa etenemisessä on joustava opintojen suoritusjärjestys, jolloin opintoja voi tehdä itselleen sopivassa järjestyksessä ja aikataulussa eikä opinnoissa ole etenemisesteitä. Opiskelijat toivat myös esille, että on opintojaksoja, joissa pystyy itse ajoittamaan, milloin tekee opintojaksoon liittyviä osasuorituksia, tai suoritukset ovat täysin itsenäisesti tehtäviä.

Jyväskylän yliopistossa tuetaan opiskelijoiden integroitumista työelämään monin eri tavoin. Tavoitteena on, että koulutukset ovat relevantteja suhteessa työelämään, ja valmistuvilla opiskelijoilla on sellaista akateemista osaamista, jota työelämässä tarvitaan. Yliopiston opetussuunnitelmauudistuksessa työelämätaidot ovat olleet yksi keskeisistä huomioitavista asioista. Yliopistossa on tarjolla muun muassa vapaaehtoinen työelämään valmistavien opintojen kokonaisuus, valinnaisia työelämäopintoja ja projektikursseja. Movi järjestää myös työelämäviestinnän opintokokonaisuuden. Opiskelijoiden kokemukset koulutusten työelämäyhteyksistä olivat työpajojen perusteella vaihtelevia: osassa koulutuksissa ne toimivat erinomaisesti ja toisissa niissä koettiin olevan kehittämisen varaa.

Opiskelijoiden kuvaamat toimivat työelämäyhteydet on rakennettu osaksi opetussuunnitelmaa, harjoitteluiden suorittaminen on sujuvaa, harjoittelun voi tehdä myös ulkomailla ja siihen liittyvää tukea on tarjolla. Toisaalta opiskelijat kuvasivat tilanteita, joissa työelämäyhteyksiä ei ole tarjolla luontevasti osana opintoja ja opetussuunnitelmaa, harjoittelun järjestämiseen liittyvät käytännöt eivät toimi, työharjoittelupaikkoja on vähän ja tukea niihin liittyen ei ole riittävästi saatavilla. Auditointihaastattelujen perusteella tiedekuntien välillä on eroavaisuuksia harjoittelupaikkojen ja opinnäytteiden tekopaikkojen saamisessa sekä siinä, miten opiskelijoita rohkaistaan niiden hankkimiseen. Auditointiryhmä suosittelee käytäntöjen yhtenäistämistä ja sellaisten rakenteiden luomista, joissa opiskelijoita rohkaistaan yliopiston ulkopuolisten kumppanuuksien rakentamiseen jo opintojen aikana. Auditointihaastatteluissa tuli ilmi harjoittelutukirahoituksen riittämättömyys, mikä vaikeuttaa harjoittelupaikan saamista ja jopa valmistumista. Auditointiryhmä suosittaa harjoittelutukimäärärahojen kasvattamista.

Opiskelijoiden ohjaamista toteutetaan systemaattisesti

Auditointiryhmä sai haastatteluissa näyttöä siitä, että opiskelijoiden ohjausta kehitetään Jyväskylän yliopistossa paljon ja monipuolisesti. Ohjaus kytkeytyy opetussuunnitelmiin, aikatauluihin ja työmäärän realistisuuteen sekä siihen, että opiskelijoiden on mahdollista suorittaa tutkinnot tavoiteajoissa. Jyväskylän yliopistossa on laadittu laadukkaan ohjauksen periaatteet ja laadukkaan ohjauksen periaatteiden toteuttamissuunnitelmat. Opiskelijoiden ohjaaminen, oppimisen tukeminen sekä hyvinvoinnista ja yhdenvertaisuudesta huolehtiminen on monipuolista, ja keskeistä siinä on opiskelijalähtöisyys ja ohjauksen monikanavaisuus.

Jyväskylän yliopiston kehittämä Student Life -toimintamalli on vakuuttava ja kattava. Perustutkinto-opiskelijat kokivat, että Student Life on monipuolinen ja laadukas palvelu, joka ei ole kuitenkaan vielä riittävän laajasti kaikkien opiskelijoiden tiedossa. Opiskelijat kokivat toimintamallin ja palveluiden auttavan niitä, jotka tietävät sen olemassaolosta. He korostivat, että opiskelijoiden tietoisuutta Student Lifesta tulee lisätä systemaattisesti. Auditointihaastatteluissa tuli esille, että uuden kirjaston myötä opiskelijoiden tietoisuus Student Lifesta tulee lisääntymään, sillä kirjastoon tulee eri Student Life -toimijoiden ohjaustilat.

Opiskelijoille on tarjolla monipuolista yksilö- ja ryhmäohjausta henkilökunnalta, niin sanotuilta Hyviksiltä eli hyvinvointineuvojilta, vertaisopiskelijoilta ja erilaisten sähköisten ohjaamisen palvelujen kautta. Tällä hetkellä erityisesti Hyvikset ovat näkyvästi esillä eri tiedekunnissa. Opiskelijat kokivat, että Hyvisten puoleen on helppo kääntyä ohjaustarpeissa, mutta sen sijaan koulutussuunnittelijoiden koettiin olevan ylityöllistettyjä. Ohjauksessa on huomioitu opintojen eri vaiheissa olevat opiskelijat ja heidän tarpeensa, ja esimerkiksi JYUStart:illa tuetaan erityisesti ensimmäisen vuoden opiskelijoita.

Opiskelijat korostivat, että opintojen sujuvassa etenemisessä HOPS-ohjaus on tärkeä keino. He toivat esille, että HOPS-ohjauksen toimivuus ja laatu vaihtelevat paljon tiedekunnasta ja pääaineesta riippuen. Parhaassa tapauksessa opiskelijoilla on säännöllinen ohjausaika HOPS-ohjaajalle ja laadukkaan ohjauksen periaatteita käytetään suunnitelmallisesti.

Tohtoriopiskelijoiden ohjauksessa korostui tutkijaksi oppimisen ja kasvamisen monipuolinen tukeminen sekä integroituminen tutkimusryhmiin. Tohtoriopiskelijat itse korostivat tutkimusryhmän, tutkimusryhmän seminaarien, erilaisten verkostojen, konferenssien sekä erityisesti vertaisopiskelijoiden tuen keskeistä merkitystä tohtoriopintojen ja väitöskirjaprosessin aikana. Auditointiryhmän mukaan nämä ovatkin keskeisiä juuri tohtoriopinnoissa.

Opettajia tuetaan pedagogisen osaamisensa kehittämisessä

Jyväskylän yliopistossa panostetaan opettajien pedagogiseen osaamiseen sekä monipuolisten ja ajantasaisten opetus- ja ohjausmenetelmien hallintaan. Opetuksen sekä ohjauksen laatua pidetään tärkeänä. Jyväskylän yliopistossa on monipuolisesti tarjolla korkeakoulupedagogisia koulutuksia ja tapahtumia opetuksen kehittämiseen liittyen, ja koulutukset ovat useiden eri tahojen järjestämiä. Opettajat eivät olleet kaikilta osin tietoisia tarjolla olevista korkeakoulupedagogisista koulutuksista. Auditointiryhmä suosittelee, että yliopisto tiedottaisikin tarjolla olevista koulutuksista nykyistä laajemmin. Opettajat kokivat Jyväskylän yliopiston tarjoamat mahdollisuuden oman pedagogisen opetus- ja ohjausohjaamisen kehittämiseen pääosin riittävinä, mutta kaipasivat ajankohtaista koulutusta ja tukea erityisesti digipedagogisen osaamisen lisäämiseen. Auditointiryhmä suositteleekin, että yliopisto kiinnittää huomiota vielä systemaattisemman ja pitkäkestoisemman korkeakoulupedagogisen koulutuksen tarjontaan ja henkilöstön kouluttautumismahdollisuuksiin sekä varmistaa kattavasti henkilöstön riittävän korkeakoulupedagogisen osaamisen. Korkeakoulupedagogisen koulutuksen jatkuvuus tulisi myös taata.

Opettajat kokivat yhteisopettajuuden sekä muun opetukseen ja sen kehittämiseen liittyvän yhteistyön olennaisena mahdollisuutena kehittyä itse opettajana ja kartuttaa omaa pedagogista osaamistaan. Opettajat korostivat, että opiskelijapalaute ja vuorovaikutus opiskelijoiden kanssa ovat merkityksellisiä oman opetuksen ja pedagogisen osaamisen kehittämisessä.

Opiskelijat korostivat työpajoissa opettajien sisällöllisen ja pedagogisen osaamisen tärkeyttä opetuksessa. Opiskelijoiden kokemukset opettajien pedagogisesta osaamisesta ja arviointiosaamisesta olivat vaihtelevia. Opiskelijat toivat esille työpajoissa hyviä esimerkkejä oppimisensa kannalta toimivista opetus- ja arviointimenetelmistä ja niiden käytöstä kursseilla. He nostivat esille myös toimimattomia pedagogisia käytäntöjä ja epätasalaatuisuutta riippuen pääaineesta ja kurssista. Samoin opiskelijat kertoivat vaihtelevuudesta ohjauksen ja palautteen saamisessa opintoihinsa liittyen.

Jyväskylän yliopiston koulutuksen toteutuksen periaatteet ovat kokonaisuutena linjakkaat ja opiskelijoiden tavoitteellista oppimista tukevat. Pedagogiset käytännöt suhteessa periaatteisiin ja suunnitelmiin ovat kuitenkin vaihtelevia. Auditointiryhmä suosittelee, että Jyväskylän yliopisto hyödyntää systemaattisesti opettajien vertaisvuorovaikutusta opetuksen ja pedagogisen osaamisen kehittämisessä. Auditointiryhmä sai näyttöä, että Jyväskylän yliopisto tukee henkilöstöä työtehtävissä ja opiskelijoita opiskeluissa tarjoamalla relevantteja tukipalveluita ja huomioimalla heidän tarpeensa tukipalveluiden kehittämisessä.

1.3 Koulutuksen arviointi ja kehittäminen

- Högskolans självvärdering

Tiedolla toimiminen koulutuksen johtamisessa

Koulutuksen tilaa seurataan yksikkö- ja yliopistotasolla vuosiraportoinnin ja strategian kehittämisohjelmien seurannan yhteydessä. Tutkinto-ohjelmien arviointi perustuu suoritus-, tutkinto- ja läpäisytietoihin, kyselyihin sekä opiskelijapalautteisiin. Yksiköt seuraavat perustutkinto-opiskelijoiden opintojen edistymistä, mutta käytänteiden yhdenmukaisuudessa on vielä kehitettävää. Tohtoriopintojen etenemistä seuraavat ja tukevat tiedekuntien kullekin opiskelijalle vahvistamat seurantaryhmät.

Uusien ohjelmien perustamisessa, uudistamisessa ja ohjelmien lakkauttamisessa hyödynnetään yliopiston koulutusohjelmien laadunvarmistuskriteereitä. Koulutusta koskevia tietoja kootaan yliopiston tietovarastoon, joka on hyödynnettävissä tutkinto-ohjelmittain. Tietojen kirjaamistapojen täsmentämisellä on parannettu tiedon laatua ja luotettavuutta. Tiedolla toimimista ja keskitettyä raportointia on kehitetty, ja opiskelijoiden etenemisen seurantaraportti voidaan ottaa yksiköissä käyttöön syksyllä 2020.

Opetuksen laadusta, opiskelukokemuksista ja tutkintojen tuottamasta osaamisesta kerätään runsaasti palautetta opiskelijoilta, opettajilta ja sidosryhmiltä. Palautteita hyödynnetään strategisessa kehittämisessä, päätöksenteossa, pedagogisessa kehittämisessä ja oppimisen tutkimuksessa. Palautejärjestelmän tuottamaa tietoa ei kuitenkaan pystytä vielä hyödyntämään täysimääräisesti, koska analysoitua tietoa ei saada riittävän nopeasti yksiköiden käyttöön eikä kyselyjä aina tehdä oikea-aikaisesti kehittämissyklissä. Erityisesti seurantatiedon saanti koulutuksen vaikuttavuudesta on koettu jäävän palautejärjestelmän ulkopuolelle.

Kysely	Kyselyn sisältö	Palautteen hyödyntäminen	Frekvessi
Kurssipalaute (JYU)	Opetuksen laatu, opiskelukokemus, oppimistulokset ja työmäärä	Opetuksen ja koulutuksen kehittäminen	Jatkuva
Akateemisen asiantuntijuuden kehittyminen - tutkimus AAKE (JYU)	Koko kandidaattipolun kulkeva monikielisen akateemisen osaamisen kysely opiskelijoille kaikissa kandidaattiohjelmissa	Opetuksen kehittäminen, jatkuva arviointi ja monikielisen akateemisen asiantuntijuuden kehittäminen	Jatkuva
Jatko-opiskelijakysely (JYU)	Haku ja valintavaihe, opintojen suunnittelu, etenemisen seuranta, ohjaus, rahoitus, koulutuksen vastaavuus työelämätavoitteisiin	Tohtorikoulutuksen kehittäminen yliopisto- ja tiedekuntatasoilla	3 vuoden välein
Vaihto-opiskelijakysely (JYU)	Vaihto-opiskelukokemus Jyväskylän yliopistossa	Opintotarjonnan ja palveluiden kehittäminen	Jatkuva
Opetus, opiskelu ja oppiminen Jyväskylän yliopistossa, 1-3-5 (JYU)	Opetuksen ja ohjauksen laatu, opintojen edistyminen, työelämä- ja kansainvälistymistaitojen kehittyminen, ajanhallinta, työnteko ja toimeentulo	Koulutuksen, opetuksen ja ohjauksen kehittäminen	Joka toinen vuosi
Valtakunnallinen kandipalaute (UNIFI ry)	Tyytyväisyys yliopistoon ja kokemukset opintojen sujumisesta, oppiminen, opiskelu ja opetus ja ohjauksen laatu, työelämätaidot ja osaaminen	Koulutuksen ja ohjauksen kehittäminen	Jatkuva
Opiskelijabarometri (OTUS)	Opintojen eteneminen ja opiskelukyky, hyvinvointi, toimeentulo ja asuminen, työelämä ja tulevaisuus. Lisäksi vaihtuvia teemoja.	Koulutuksen kehittäminen	n. 2 vuoden välein
International Student Barometer ISB (koordinointi OPH)	Kansainvälisten opiskelijoiden tyytyväisyys	Vertailutietoa koulutuksen ja koulutuksen tukipalveluiden kehittämiseksi	JYU arvioinut tarpeeksi n. 3 vuoden välein (mahdollisuus 2 krt vuodessa)
ECAR Student Study (EDUCAUSE)	opiskelijoiden teknologian käyttökokemukset ja näkemykset sen hyödyntämisestä korkeakouluopiskelussa	Koulutuksen ja oppimisympäristöjen kehittäminen	Joka toinen vuosi
Maistereiden uraseuranta: viisi vuotta valmistumisen jälkeen (Aarresaari)	työmarkkinoille sijoittumisen laatu ja tarkoituksenmukaisuus, työuran kehitys ja tyytyväisyys suoritettuun tutkintoon	Koulutuksen kehittäminen	Vuosittain
Tohtoreiden uraseuranta: 2–3 vuotta valmistumisen jälkeen (Aarresaari)	työmarkkinoille sijoittumisen laatu ja tarkoituksenmukaisuus, varhaisen työuran kehitys ja tyytyväisyys suoritettuun tutkintoon	Koulutuksen kehittäminen	Vuosittain
Opetus, tutkimus ja ura Jyväskylän yliopistossa (JYU)	Henkilöstön uraan ja työhön liittyvät tekijät, pedagoginen koulutus sekä opetus- ja tutkimustyön käytännöt	Yliopiston kehitys- ja tutkimustyö	3 vuoden välein

Kuvio 6 Jyväskylän yliopiston koulutuksen palautekokonaisuus 2020

Palautteen keruun systematisoimiseksi yliopistossa otetiin vuonna 2015 käyttöön yhteinen kurssipalautejärjestelmä. Lisäksi useissa yksiköissä opettajat keräävät itse palautetta opetuksestaan, sillä sen on koettu palvelevan määrämuotoista palautetta paremmin opetuksen kehittämistä. Opiskelijoita motivoidaan antamaan palautetta kertomalla heille sen merkityksestä opetuksen kehittämisessä. Opettajien vastapalautetta pidetään tärkeänä, mutta sen antaminen näyttää vielä olevan harvinaista.

Koulutustoimintaa ja -palveluita kehitetään laatujärjestelmän mukaisesti arviointiin perustuen. Esimerkiksi hajanaiseksi tunnistettu koulutuksen palautejärjestelmä arvioitiin vuonna 2019, ja sen pohjalta koulutuksen palautejärjestelmäkokonaisuutta kehitetään vuosien 2020–2021 aikana vastaamaan paremmin koulutuksen ja opetuksen kehittämisen tarpeita. Opiskelijoille suunnatut palvelut arvioidaan palveluiden arvioinnin yhteydessä lukuvuonna 2020–2021.

Tutkimusperustainen opetuksen kehittäminen

Yliopistolla on ollut vuodesta 2011 alkaen käytössään yhteisöllinen, tutkimukseen perustuva opetuksen kehittämisen toimintamalli, jossa tuetaan vuosittain opetuksen kehittämisen hankkeita ja tutkimuskausia. Hankkeiden hyviä käytänteitä jaetaan verkostoissa ja tilaisuuksissa ja tuloksia hyödynnetään OPS-työssä ja käytännön pedagogiikan kehittämisessä.

Opetuksen kehittämisen tutkimuskaudet ovat mahdollistaneet mm. opettajien pedagogisen osaamisen vahvistamisen sekä tutkimustulosten hyödyntämisen OPS-työssä. Ne ovat lisänneet verkostoitumista alan tutkijoiden kanssa sekä vierailuja ulkomaisiin yliopistoihin. Sekä kehittämishankkeiden että tuettujen tutkimuskausien yhteydessä on tuotettu useita tieteellisiä esityksiä ja julkaisuja.

Kehittämistyöstä tehdyn tutkimuksen mukaan erityisesti monitieteinen yhteistyö on koettu hyödylliseksi. Toisaalta koko toimintamallin tutkimuksellisen viitekehyksen rakentamisessa ja hankkeiden tulosten levittämisessä laajempaan käyttöön on vielä parantamisen varaa. Esille on noussut myös tarve linkittää opetuksen kehittämisen toimintamalli paremmin koulutuksen kehittämisohjelman tavoitteisiin ja tehdä kehittämisen sykleistä nykyistä pitkäjänteisempiä. Kokonaismallin kehittäminen aloitetaan koulutusneuvoston johdolla vuoden 2020 aikana.

Tutkimusperustainen oppimisympäristöjen kehittäminen

Strategiatyön myötä yliopisto käynnisti 2019 JYULearn-konseptin kehittämisen, jonka ideana on edistää oppimisen monipaikkaisuutta ja osallistaa yhteisö pedagogisesti ja digitaalisesti tarkoituksenmukaisten opetuksen käytänteiden kehittämiseen. Kokeilujen avulla tunnistetaan toimivia ratkaisuja ja luodaan uudenlaisia oppimisen tiloja, joissa oppimista tehdään näkyväksi. Tavoitteena on kehittää opetus- ja oppimisympäristöjä, jotka mahdollistavat joustavat ja yksilölliset opiskelutavat ja opintopolut.

Vahvuudet	Kehittämiskohteet
Myönteinen kehittämisilmapiiri	Opintojen edistymisen systemaattinen seuranta
Vahvasti tuettu ja ohjattu opetussuunnitelmien kehittämistyön sykli	Tarkoituksenmukainen arviointi- ja palautetiedon kerääminen ja systemaattinen hyödyntäminen
Yliopiston systemaattinen johtamismalli tukee koulutuksen kehittämistä	Opiskelijoiden oppimista tukevat käytännöt vastapalautteen antamisessa
Opiskelijoiden osallistuminen koulutuksen kehittämiseen ja suunnitteluun yksiköiden kehittämisryhmissä ja koulutusneuvostossa	Tutkimusperustaisuuden vahvistaminen ja systematisoiminen koulutuksen kokonaisvaltaisessa kehittämistyössä
	Yhteisöllisten kehittämismallien luominen ja käyttöönotto osaksi yksiköiden toimintakulttuuria

1.3 Koulutuksen arviointi ja kehittäminen

- Auditeringsgruppens bedömning

Koulutusten palautejärjestelmän toimivuutta tulee edelleen kehittää

Jyväskylän yliopisto arvioi säännöllisesti koulutusten laatua ja huolehtii niiden ajantasaisuudesta suhteessa tutkimukseen sekä yhteiskunnan ja työelämän muuttuviin tarpeisiin. Jyväskylän yliopiston tavoitteena on kerätä koulutukseen liittyvää palautetietoa ja seurata säännöllisesti koulutukseen liittyvää palautetta yliopisto-, tiedekunta- ja laitostasoilla sekä tehdä tarvittavia kehittämistoimenpiteitä palautteen perusteella. Jyväskylän yliopisto kerää monenlaista ja monen tasoista tietoa koulutuksesta, sen arvioimisesta ja kehittämisestä, ja niiden tavoitteena on tuottaa laajasti tietoa koulutuksen eri osa-alueista. Suurin osa palautekokonaisuuteen sisältyvistä kyselyistä on kuitenkin luonteeltaan selvittäviä. Varsinaisia tutkimuksellisia palauteinstrumentteja opetukseen, oppimiseen ja hyvinvointiin ei Akateemisen asiantuntijuuden kehittyminen -tutkimushanketta (AAKE) ja Kandipalautetta lukuun ottamatta juuri ole käytössä. Samoin palautekokonaisuuden eri palauteinstrumenttien suhde Jyväskylän yliopiston strategiaan ja laatujärjestelmän kokonaisuuteen ei ole kaikilta osin selvä.

Jyväskylän yliopiston tavoitteena on hyödyntää palautekokonaisuudesta saamaansa tietoa systemaattisesti koulutusten kehittämisessä suhteessa viimeisimpään tutkimustietoon sekä yhteiskunnan ja työelämän muuttuviin tarpeisiin. Auditointiryhmä sai vierailulla näyttöä siitä, että Jyväskylän yliopistossa on jaettu ja suhteellisen selkeä käsitys siitä, miten palautetietoa on tarkoitus käyttää koulutusten kehittämisessä yliopiston, tiedekuntien ja laitosten tasoilla. Käytännössä palautesykli eli palautteiden kerääminen, analysointi ja niiden pohjalta tehtävä kehittäminen toimii osittain eri systeemisillä tasoilla, mutta ei vielä kaikilta osin. Käytännössä palautetietoa ei vielä pystytä hyödyntämään täysimääräisesti koulutuksen kehittämisessä. Jyväskylän yliopisto on tunnistanut palautekokonaisuuden kehittämistarpeet ja on asettanut tavoitteeksi sen uudistamisen lähivuosien aikana.

Jyväskylän yliopiston johtoryhmä, johon kuuluvat rehtorit ja dekaanit, tarkastelee säännöllisesti koulutukseen liittyvää palautetta ja toimenpiteitä. Yliopiston hallitus ei sen sijaan tuonut haastattelussa selkeästi esille tai tunnistanut systemaattisen palautetiedon osuutta koulutuksen strategisessa kehittämisessä.

Opiskelijoiden saama vastapalaute eli tieto siitä, miten palautetta on hyödynnetty koulutuksen kehittämisessä ja mitä muutoksia on tehty, toteutuu vaihtelevasti: osalla tiedekunnista ja laitoksista on selkeät käytännöt vastapalautteen antamiseen, mutta osalla ei. Opiskelijat kuvasivat vastapalautteen saamisen olevan harvinaista ja vähäistä.

Tohtoriopiskelijoiden vaikuttamis-, osallistumis- ja palautteenantomahdollisuudet tohtorikoulutuksen kehittämisessä ovat auditointihaastattelujen perusteella rajalliset. Ne

vaikuttavat myös toimintaa ohjaavien ohjeiden perusteella rajallisemmilta kuin perustutkinto-opiskelijoiden mahdollisuudet osallistua oman koulutuksensa kehittämiseen.

Jatkuvaa oppimista edistetään monin eri tavoin

Jyväskylän yliopisto rakentaa jatkuvan oppimisen tarjontaa eri kohderyhmille monista eri lähtökohdista. Jatkuvan oppimisen mahdollisuudet huomioidaan koulutusten suunnittelussa, toteutuksessa ja koulutusten arvioinnissa. Osana opetussuunnitelmatyötä on rakennettu jatkuvan oppimisen toimintamallia, jonka tavoitteena on vastata osaamistarpeisiin toisen asteen opiskelijoista seniorikansalaisiin. Samoin tavoitteena on rakentaa toimivia kytköksiä tutkintokoulutuksen ja jatkuvan oppimisen tarjonnan välille, mutta tämä ei ole vielä saumatonta. Kehittämiskohteina ovat erityisesti jatkuvan oppimisen osaamistarpeiden tunnistaminen, opintojen sisältöjen kehittäminen sekä toimivan mallin rakentaminen jatkuvan oppimisen kysynnän ja tarjonnan välille.

Jyväskylän yliopistossa on pitkä perinne yhteistyöstä lukio- ja ammatillisen koulutuksen, ammattikorkeakoulun ja yliopiston välillä EduFutura-toiminnassa, ja siirtymiä toisen asteen koulutuksen ja yliopistokoulutuksen välille on rakennettu suunnitelmallisesti. Sidosryhmät toivat esille suunnitelmallisuuden, yhteisten tavoitteiden rakentamisen ja tiiviimmän yhteistyön tarpeet jatkuvan oppimisen koulutustarjonnan rakentamisessa. Sidosryhmien näkökulmasta jatkuvan oppimisen tarjonta tulisi saada nykyistä nopeammin ja toimivammin palvelemaan työelämän tarpeita.

1.4 Korkeakoulun esimerkit onnistuneista kehittämistoimista

- Högskolans självvärdering

Opiskelijan Kompassi -hyvinvointiohjelma

Psykologian laitoksen asiantuntijaryhmä on kehittänyt verkkopohjaisen hyvinvointi- ja elämäntaito-ohjelman, Opiskelijan Kompassin, usean vuoden kehitys- ja tutkimustyön pohjalta. Ohjelmassa harjoitellaan taitoja, jotka edistävät 1) opiskelijoiden hyvinvointia, 2) mielenterveyden ongelmien ennaltaehkäisyä ja 3) motivaatioon liittyvissä haasteissa selviytymistä sekä 4) hyvinvointitaitojen soveltamista opiskeluun, työhön ja arkielämään.

Kompassi on opiskelijoille suunnattu matalan kynnyksen työkalu ja osa Student Life -toimintaa. Kompassia hyödynnetään opiskelijoiden yksilö- ja ryhmäohjauksessa sekä opetuksessa, ja se on tarjolla neljällä kielellä. Sitä käyttävät opiskelijoiden ja opettajien lisäksi hyvinvointivalmentajat ja -neuvojat sekä tehostetun ohjauksen opiskelu- ja hyvinvointiasiantuntijat. Ohjelma on mm. integroitu psykologian opetukseen, osaksi yliopiston hyvinvointikursseja, MOVI:n opetusta sekä akateemisten maahanmuuttajien koulutusta. Vuosina 2018–2019 Kompassin käyttökertoja oli yli 17 000. Ohjelmaa on käytetty myös muissa Suomen korkeakouluissa (JAMK, Helsingin yliopisto) sekä ulkomaisissa yliopistoissa (Ertfurtin ja Bergamonin yliopistot). Tutkimustemme mukaan noin 80 % käyttäjistä hyötyy ohjelmasta.

Koulutuksen kehittäminen valtakunnallisessa yhteistyössä

Yliopisto kehittää koulutusta aktiivisesti myös korkeakoulujen yhteistyöverkostoissa. Erityisesti kolme viimeisintä ylipiston koordinoimaa valtakunnallista hanketta ovat tuottaneet hyviä tuloksia, uusia malleja sekä rakenteellisia muutoksia.

OHO!-hankkeessa kehitettiin tutkimusperusteisia opiskelijalähtöisiä pedagogisia malleja tukemaan opintojen edistymistä sekä osallisuuden kokemusta opiskeluyhteisöissä. Esimerkiksi opiskelijan toimijuuden itsearviointimenetelmää on pilotoitu yliopistossa eri oppiaineiden kursseilla. Lisäksi opiskelun taitokarttaa on kehitetty edelleen ja hyödynnetään opiskelun ja ohjauksen tukena Student Life -toiminnassa. Yliopisto on myös toteuttanut opettajille suunnatun yhteisöllisen pedagogiikan koulutussarjan, joka integroidaan osaksi yliopiston pedagogisen koulutuksen kokonaisuutta. Hankkeen julkaisu *OHO – Opiskelukykyä, hyvinvointia ja osallisuutta korkeakouluihin* sisältää hankkeessa kehitettyjä menetelmiä ja työkaluja sekä tutkimustuloksia opiskeluhyvinvoinnista ja sen tukemisesta korkeakoulussa.

Työelämäpedagogiikka-hankkeessa on luotu korkeakoulujen yhteistyössä toimintamalleja opiskelijoiden työelämätaitojen kehittämiseen, opetussuunnitelmien uudistamiseen,

työelämäpedagogiseen ohjaukseen sekä TKI-toiminnan kytkemiseen korkeakoulutukseen. Hankkeen kivijalkana on tutkimustieto koulutuksen ja työelämän yhteistyöstä sekä työpaikalla oppimisesta. Yliopistossa on erityisesti kehitetty tutkimuspohjaisia malleja käytännön työelämäpedagogiikan tueksi, ja hankkeeseen liittyviä pilotteja on toteutettu usealla yliopiston laitoksella.

Toinen reitti yliopistoon (TRY) -hankkeessa on yhteistyössä kehitetty avoimen väylää opiskelijavalintatapana. Erilaisten pilottien, selvitysten ja vertailujen pohjalta on mallinnettu, miten rakennetaan toimiva avoimen väylä eri kohderyhmille. Tietoja hyödynnetään hakukelpoisuusvaatimusten ja valintaperusteiden kehittämisessä. TRY-hankkeessa toteutetun avoimen väylän tiedotuksen, neuvonnan ja ohjauksen palvelumuotoilun ja hyvien käytänteiden jakamisen tuloksia on hyödynnetty näiden palveluiden kehittämisessä. Hanke on tuonut markkinointiviestinnän avulla valtakunnallista näkyvyyttä myös Jyväskylän yliopistolle ja sen avoimelle yliopistolle. Avoimen väylän hakupaikkoja on lisätty yliopistossa ja väylä on kasvattanut suosiotaan kaksinkertaistamalla väylän hakijamäärät keväällä 2020.

Akateemisen asiantuntijuuden kehittymisen tukeminen

Uusiutuvien viestintä- ja kieliopintojen (UVK) osaksi on kehitetty tutkimusperustainen arviointimalli, joka auttaa arvioimaan opiskelijoiden monikielisen akateemisen asiantuntijuuden kehittymistä kandidaattiopintojen aikana. Mallin mukaisesti tehdään alkukysely sekä joka kevät välikysely kolmen opintovuoden ajan. Opiskelijat saavat tiedoksi omat vastauksensa ja opintojakson opettajatiimi koosteen kaikkien opiskelijoiden vastauksista. Vastauksia käytetään integroituna opiskelijoiden oman asiantuntijuuden kehittymisen reflektoinnissa sekä jatkuvan arvioinnin osana. Kyselyiden tiedot ovat opettajien käytössä välittömästi vastaamisen jälkeen ja opettajat antavat vastapalautteen opiskelijoille tehdyistä kehittämistoimista.

Pilotoinnin jälkeen ensimmäiset alkukyselyt on tehty syksyllä 2019 ja keväällä 2020 toteutetaan ensimmäisen vuoden välikysely. UVK-opinnot on sisällytetty kaikkien kandidaattiohjelmien toteutukseen syksystä 2020 alkaen, jolloin alkukyselyssä on mukana kaikkien tieteenalojen opiskelijat. Malli tuottaa laaja-alaista aineistoa opiskelijoiden akateemisen asiantuntijuuden kehittymisestä opintojen aikana. Malli täydentää olemassa olevia kyselyitä sekä Student Life -toimintamallin asiantuntijuuden kehittymisen tukimalleja.

2 Vaikuttava ja uudistava korkeakoulu

- Auditeringsgruppens bedömning

Arviointialueella II arvioidaan menettelytapoja, joilla johdetaan ja kehitetään yhteiskunnallista vuorovaikutusta, edistetään korkeakoulun tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminnan ja taiteellisen toiminnan vaikuttavuutta sekä tuetaan kokeilevaa toimintakulttuuria.

Arviointialue II on tasolla hyvä.

Auditointiryhmän tunnistamat keskeiset vahvuudet ja kehittämissuositukset

Vahvuudet

- Yliopistolla on sidosryhmien tunnistama ja vahva rooli alueen kehittäjänä ja edunvalvojana.
- Yliopiston yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen ja vaikuttamisen johtaminen pohjautuu strategiaan ja yliopiston kehittämisohjelmiin.
- Tieteen ja julkaisujen avoimuutta on edistetty pitkäjänteisesti ja systemaattisesti.

Kehittämissuositukset

- Yliopiston yhteiskunta- ja sidosryhmäyhteistyölle tulee asettaa seurattavat tavoitteet ja mittarit.
- Yliopiston roolia ja valmiuksia yhteiskunnan uudistamiseen tähtäävässä keskustelussa on tarpeen vahvistaa tutkijoiden tiedeviestinnän osaamisen parantamisella ja viestinnän roolin vahvistamisella koko organisaatiossa.
- Yliopiston alumnitoiminnan kehittämistä ja systematisoimista tulee jatkaa.

2.1 Yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen ja vaikuttavuuden johtaminen

- Högskolans självvärdering

Strategia ohjaa yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen ja vaikuttavuuden johtamista

Yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen ja vaikuttavuuden vahvistaminen on määritelty yhdeksi yliopiston strategiaa läpileikkaavaksi tavoitteeksi. Kaikkiin kehittämisohjelmiin sisältyy strategisia tavoitteita, jotka tähtäävät alueellisen yhteistyön ja yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen ja vaikuttavuuden lisääntymiseen.

Yliopistotasolla rehtori vastaa yliopiston vaikuttamistyöstä sekä kumppanuuksien ja verkostojen hallinnasta. Koulutuksesta ja tutkimuksesta vastaavat vararehtorit vastaavat koulutukseen ja tutkimukseen liittyvästä yhteiskunnallisesta vuorovaikutuksesta. Tiedekuntatasolla yhteiskunnallista vuorovaikutuksesta vastaa dekaani sekä erillislaitoksissa ja yliopistopalveluissa yksiköiden johtajat. Yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen johtaminen koordinoidaan yliopistotasolla yliopiston johtoryhmässä ja laajassa johtoryhmässä. Yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen johtamista tukee sisäisistä jäsenistä muodostettu viestinnän ja vaikuttamisen ryhmä. Yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen neuvottelukunta toimii yliopiston ja sen keskeisten sidosryhmien neuvoa-antavana yhteistyöelimenä ja keskustelufoorumina.

Yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen ja vaikuttamisen tavoitteet määritellään osana yliopiston strategista johtamista. Vuosittain toiminnan tavoitteet tarkistetaan ja linjataan osana toimintaympäristöanalyysia ja strategian toteutumisen seurantaa. Yksikkötasolla tavoitteet asetetaan osana toiminnan suunnittelua ja sisäisiä sopimusneuvotteluita. Yhteiskunnalliseen vuorovaikutukseen osallistumisen painopisteet vaihtelevat yksiköittäin merkittävästi niiden ominaispiirteiden ja toiminnan sisältöjen mukaan. Yksikkötasolla yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen ja vaikuttavuuden tuloksista raportoidaan vuosittain osana vuosiraportointia, ja yhteiskunnallinen vuorovaikutus on osa rehtorin ja yksiköiden välisiä tuloskeskusteluita.

Yliopiston tavoitteet yhteiskuntavastuussa perustuvat taloudellisen, sosiaalisen, kulttuurisen ja ekologisen vastuun huomioivaan kokonaisvaltaiseen kestävän kehityksen viitekehykseen. Yhteiskuntavastuu on sisällytetty osaksi koko yliopiston toimintaa, ja sitä toteutetaan yhteistyössä sidosryhmien kanssa. Tästä esimerkkeinä voidaan mainita mm. JYUWisdom-, Green Office- ja Student Life -konseptit, saavutettavuuden ja esteettömyyden edistäminen, sekä yhteistyö terveyden ja hyvinvoinnin edistämisessä, ikääntymiseen liittyvässä kehittämistyössä, työllistämisen edistämisessä, kansalaisyhteiskuntaan liittyvässä tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoiminnassa sekä koulutoiminnan kehittämisessä. Yliopisto seuraa julkaisuja strategisten painopistealueiden ja YK:n kestävän kehityksen tavoitteiden (SDG) osalta.

Yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen kehittäminen ja tiiviimpi kytkeminen yliopiston toimintaan on tunnistettu keskeiseksi kehittämiskohteeksi. 2019 on käynnistetty kumppanuuksien ja sidosryhmäyhteistyön kehittäminen, jonka myötä on luotu konsepti alumniyhteistyöhön, määritetty yhteiskunnalliselle vuorovaikutukselle ja vaikuttamiselle tavoitteet ja prosessit sekä rakennettu asiakkuudenhallintajärjestelmä (CRM).

Toimintaympäristön muutosten ennakointi

Strateginen ja operatiivinen johto seuraavat toimintaympäristön muutoksia alueellisesti, kansallisesti ja kansainvälisesti. Yksiköt arvioivat toimintasuunnitelmissaan toimintaympäristöä ja sen kehittymistä lähivuosina. Yliopiston strategian uudistamiseen 2018–2019 sisältyi laaja strategisen tason tulevaisuusennakointi sisältäen analyysin monesta tulevaisuusraportista sekä kilpailija- ja toimintaympäristöanalyysin.

Uudistetun strategian toimeenpanon hallintamallin mukaisesti strategian prioriteetteja tarkastetaan vuosittain toimintaympäristöanalyysin pohjalta. Pitkän aikavälin toimintaympäristön tarkastelussa arvioidaan kansainvälisten megatrendien, kansallisten yhteiskunnallisten muutosilmiöiden sekä korkeakoulutus- ja tiedepoliittisen toimintaympäristön vaikutuksia yliopiston toimintaan.

Lisäksi yliopiston hallitukselle ja laajalle johtoryhmälle pidetään säännöllisesti katsauksia korkeakoulutus- ja tiedepolitiikan kehittymisestä. Tieteenalakohtainen seuranta ja johtopäätökset tehdään kunkin yksikön sisäisenä prosessina, ja merkittävät, koko yliopistoon vaikuttavat havainnot analysoidaan johtoryhmätasolla.

Vahvuudet	**Kehittämiskohteet**
Ulkopuoliset jäsenet elimissä (tiedekuntaneuvostot, neuvottelukunnat, johtokunnat, johtoryhmävierailu)	Yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen ja vaikuttavuuden määrittely yliopiston kontekstiin
Laaja toimintaympäristö- ja sidosryhmäanalyysi yliopiston strategiatyön taustalla ja tiedekuntien ja erillislaitosten strategiatyössä sekä TS-prosessissa	Vaikuttavuuden tunnistaminen ja kannusteiden kehittäminen
Yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen ja vaikuttavuuden laadullinen seuranta TS-prosessissa	Yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen ja vaikuttavuuden indikaattorien määrittely ja seuranta
Vastuullisuus huomioitu laajasti yliopiston toiminnassa	

2.1 Yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen ja vaikuttavuuden johtaminen

- Auditeringsgruppens bedömning

Yliopiston yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen johtaminen pohjaa strategiaan

Jyväskylän yliopisto kehittää systemaattisesti yhteiskunnallista vuorovaikutustaan ja vaikuttavuuttaan. Jyväskylän yliopiston yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen tavoitteet ja keinot on määritelty vuoteen 2030 ulottuvassa strategiassa ”Osaava ja hyvinvoiva ihminen”. Strategiaa toteutetaan johdonmukaisesti yliopiston eri tasoilla. Strategisen johtamisen ytimessä on viisi kehittämisohjelmaa, jotka sisältävät kehitystavoitteet ja mitattavat tulokset. Yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen ja vaikuttavuuden tavoitteiden saavuttamista tuetaan selkeällä johtamisjärjestelmällä sekä asioiden käsittelyllä koulutus- ja tiedeneuvostoissa sekä yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen neuvottelukunnassa. YVV-neuvottelukunta koostuu pääsääntöisesti yliopiston ulkopuolisista jäsenistä lukuun ottamatta rehtoria puheenjohtajana ja yhteiskuntasuhdepäällikköä sihteerinä.

Strategisten tavoitteiden tarkoituksenmukaisuutta analysoidaan vuosittain suhteessa toimintaympäristön muutoksiin neuvostoissa, joissa käydään toimintaympäristöanalyysit läpi ja priorisoidaan niiden pohjalta seuraavan vuoden tavoitteet. Haastatteluissa tuli ilmi, että lähtökohtana on, että strategiset tavoitteet konkretisoituisivat toimenpiteinä, joita pystytään seuraamaan laadullisesti ja määrällisesti.

Yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen ja vaikuttavuuden vahvistaminen on määritelty yhdeksi Jyväskylän yliopiston strategiaa läpileikkaavaksi tavoitteeksi. Yliopisto haluaa olla ”vaikuttava sivistysyliopisto”. Haastattelujen mukaan yhteiskunnallinen vuorovaikutus tukee kokonaisstrategian toteutumista niin paikallisella kuin kansallisellakin tasolla. Haastattelujen mukaan strategian toteutumisesta raportoidaan yliopiston johtoryhmälle. Lisäksi yliopiston hallitus seuraa strategian toimeenpanon kokonaisuutta ja asetetuissa tavoitteissa onnistumista.

Tavoitteet ja mittarit kaipaavat jatkokehittelyä

Jyväskylän yliopiston vaikuttavuutta ja yhteiskunnallista vuorovaikutusta koskevat tavoitteet ja mittarit ovat vielä kehittämisvaiheessa, mikä näkyy puutteena vaikuttavuuden ja yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen tavoitteellisessa johtamisessa, toteutumisen seurannassa ja arvioinnissa sekä siinä, miten yliopistoyhteisö ja sidosryhmät tunnistavat ne osaksi yliopiston toimintaa ja sen kehittämistä. Auditointihaastattelujen perusteella yliopiston

toimintaympäristöstään tekemiin analyyseihin ja skenaarioihin liittyvä työ näyttää hieman hajanaiselta.

Toisaalta yliopiston kampuksen kehittämisohjelmassa on useita strategisia tavoitteita, jotka koskettavat suoraan yhteiskunnallista vuorovaikutusta, kuten kampuksen käyttäminen akateemisen, yritystoiminnan ja kansalaistoiminnan yhteistyöpaikkana ja innovaatiotoiminnan keskuksena. Yliopisto on tunnistanut kampuksen merkityksen toiminnalleen. Kampuksen kehittäminen perustuu YK:n kestävän kehityksen tavoitteille (Agenda 2030).

Yliopiston strategia ja strategian toimenpideohjelmat ovat voimassa vuoteen 2030 asti. Koulutuksen ja tutkimuksen toimenpideohjelmissa on käsitelty suhteellisen vähän yhteiskunnalliseen vuorovaikutukseen ja vaikuttamiseen liittyviä asioita. Auditointiryhmä suositteleekin, että seuraavia koulutuksen ja tutkimuksen toimenpideohjelmia täydennetään yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen tavoitteilla ja toimenpiteillä.

2.2 Vaikuttava tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminta sekä taiteellinen toiminta

- Högskolans självvärdering

Strategia suuntaa tutkimustoimintaa

Tutkimustoimintaa ohjaavat yliopiston strategian painopistealueet ja tutkimuksen kehittämisohjelma *Tutkija keskiössä*. Yksiköt asettavat tutkimustoiminnan tavoitteet ja seuraavat niiden toteutumista toiminnanohjausprosessissa. Tiedeneuvosto arvioi säännöllisesti yliopiston tutkimuksen tasoa ja vaikuttavuutta ja seuraa yliopiston tutkimuksen tilaa ja raportoi siitä hallitukselle.

Yliopisto tukee vaikuttavaa tutkimustoimintaa rekrytointimenettelyissä, professoreiden sekä yliopistotutkijoiden ja yliopistonlehtoreiden tutkimuskausijärjestelmällä, uusien professorien starttirahoituksella, kehittämällä järjestelmällisesti tutkimusinfrastruktuuria sekä tukemalla kansainvälisen tutkimusrahoituksen hakemista. Toimivaksi arvioidut tukipalvelut tarjoavat konkreettisia työkaluja tutkimus- ja innovaatiotoiminnan ja yrittäjyyden toteuttamiseen ja edistämiseen. Yliopisto järjestää koulutusta tutkimuksen yleisen vaikuttavuuden edistämiseen. Tutkijoita kannustetaan kehittämään viestintäosaamistaan jatkuvasti, mihin yliopisto tarjoaa koulutusta ja tukea. Tiedeviestinnän tuki koetaan vielä puutteelliseksi.

Yliopiston tutkimusympäristöt ovat kaikkien tieteenalojen käytettävissä sekä mahdollisuuksien mukaan kansallisten ja kansainvälisten sidosryhmien käytettävissä. Yliopisto ylläpitää sekä laitteistoista että aineistoista julkista rekisteriä. Yliopiston suurten ja tieteenalakohtaisesti merkittävien tutkimusinfrastruktuurien elinkaarenhallinta ja kehittäminen on pitkäjänteisesti suunniteltua.

Yliopiston fysiikan laitoksen ja nanotiedekeskuksen tutkimusinfrastruktuurit ovat laajasti kansanvälisessä käytössä, päivittäistä yhteistyötä tehdään lukuisten ulkomaisten yliopistojen ja tutkimuslaitosten, kuten CERNin kanssa. Jyväskylän Monitieteinen aivotutkimuskeskus on monialaisen soveltavan aivotutkimuksen verkoston keskiössä, ja toiminnassa on mukana yksityisen, julkisen sekä kolmannen sektorin toimijoita. Liikuntatieteellisen tiedekunnan tutkimusinfrastruktuurit ovat niin ikään laajassa yhteiskäytössä, muun muassa Keski-Suomen sairaanhoitopiirin, KIHUn ja Urheiluakatemian kanssa**.**

Yliopisto on siirtymässä vaiheittain uuteen avoimeen tutkimustietojärjestelmään, joka sisältää tietoa yliopiston tutkijoista, täydentävän rahoituksen hankkeista ja julkaisuista. Tietojärjestelmään kootaan systemaattisesti tietoa tutkimusrahoitushakemusten ja -projektien yhteyksistä yliopiston strategian mukaisiin painoaloihin ja yliopiston profilointialueisiin. Tavoitteena on tutkimushankkeiden elinkaaren hallinta tutkimuksen tietojärjestelmässä.

Avoin ja vastuullinen tiede Jyväskylän yliopistossa

Yliopisto edistää avoimia toimintamalleja tieteellisessä tutkimuksessa ohjaamalla ja kouluttamalla tutkijoita, opettajia ja opiskelijoita, luomalla toimivia työprosesseja ja toimintamalleja sekä kehittämällä järjestelmiä. Tutkimusaineistojen hallintaan on luotu menettelytapoja ja ohjeistuksia, joita sovelletaan tieteenalan luonteen mukaisesti. Menettelytavat ovat edistäneet yliopiston tutkimustoiminnan avoimuutta.

Yliopisto on tutkimustoiminnassaan sitoutunut noudattamaan Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (TENK) periaatteita ja ohjeita sekä niitä täydentäviä yliopiston ohjeita ja periaatteita, joita ovat uuden tiedon tuottaminen noudattaen hyvää tieteellistä käytäntöä, tutkimuksen toteuttaminen eettisesti kestävästi ja vastuullinen viestiminen tieteen etenemisestä ja sen tuloksista. Yliopiston ihmistieteiden eettisen toimikunnan kattavat ohjeistukset on päivitetty 2019. Yliopistossa järjestetään vuosittain koulutusta tutkimusetiikasta yliopistoyhteisön kaikille ryhmille. Uudistetut vastuullisen tutkimustoiminnan prosessit arvioidaan selkeäksi.

Hyvän tieteellisen käytännön loukkausepäilyt käsitellään rehtorin johdolla TENK:in ohjeiden ja yliopistossa sovitun menettelytavan mukaisesti. Yliopistoon on nimetty kaksi tutkimusetiikan tukihenkilöä.

Yliopisto yhteiskunnan uudistajana

Tutkimustulosten levittäminen yhteiskuntaan tieteellisen julkaisutoiminnan ja tieteen popularisoinnin kautta on tärkeintä yhteiskunnallista vaikuttavuutta. Vastuu tiedeviestinnästä on yksittäisen tutkijan lisäksi tutkimusryhmillä, laitoksilla, tiedekunnilla ja yliopistolla.

Yhteiskunnallinen vuorovaikutus ja vaikuttavuus toteutuvat yksiköiden tutkimus- ja koulutustoiminnan myötä. Yhteiskunnallinen vuorovaikutus ilmenee mm. vaikuttamisena yhteiskunnalliseen päätöksentekoon, alueellisena, valtakunnallisena ja kansainvälisenä verkostotoimintana, valtakunnallisissa tehtävissä sekä yritysyhteistyössä. Yliopiston tutkimuksen painopistealueilla ratkaistaan globaaleja yhteiskunnallisia ongelmia monitieteisesti. Tutkimustietoa tuotetaan yhteiskunnallisen päätöksenteon tarpeisiin ja yhteiskunnallisten ongelmien ratkaisemiseen, ja tutkijat antavat oman panoksensa yhteiskunnan kehitykseen ja jalostavat käytännön ongelmia tutkimushankkeiksi.

Yhteiskuntaa uudistetaan myös kaupallistetuilla tutkimustuloksilla ja yliopistolähtöisten yritysten kautta. Yliopisto tukee tutkijoita tutkimustulosten kaupallistamisessa sekä mahdollistaa yliopistolähtöisten yritysten syntymistä ja kehittämistä. Yliopiston, Jyväskylän ammattikorkeakoulu JAMKin sekä Jyväskylän koulutuskuntayhtymä Gradian EduFutura-yhteistyössä on kehitetty mm. innovaatio-, yrittäjyys- ja työelämätaitojen kehittämistä tukevia opintoja ja valmennuksia henkilöstölle ja opiskelijoille vuosien ajan. Yliopistolähtöisten yritysideoiden ja yritysten kehittämiseksi yliopisto on ollut osaomistajana vuoden 2018 alusta lähtien Jyväskylän Yritystehdas Oy:ssä. Yliopisto linjaa tutkimustulosten

kaupallistamisperiaatteissa yliopistolla syntyneiden tutkimustulosten ja osaamisen omistamisesta ja hyödyntämisestä.

Vahvuudet	**Kehittämiskohteet**
Eettisen tutkimustoiminnan tukiprosessit	Tiedeviestintä
Avoimen tieteen edistäminen	Tutkimusvapaakäytänteet
Tutkimuksen ja innovaatiotoiminnan tukipalvelut	

2.2 Vaikuttava tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminta sekä taiteellinen toiminta

- Auditeringsgruppens bedömning

Tutkimuksen yhteiskunnallisen vaikuttavuuden tavoitteita selkiytettävä

Jyväskylän yliopisto uudistaa yhteiskuntaa tutkimustoiminnan kautta tekemällä perustutkimuksen ohella myös sellaista soveltavaa tutkimusta, jota voidaan suoraan hyödyntää yhteiskunnan uudistamisessa sekä vaikutetaan poliittiseen päätöksentekoon. Yliopisto haluaa vaikuttaa yhteiskunnan hyvinvointiin ihmisten osaamisen ja hyvinvoinnin kautta. Tällaisia tutkimusteemoja on muun muassa kestävään kehitykseen, hyvinvointiin ja koulutukseen liittyvissä tutkimushankkeissa. Resurssiviisausyhteisö (*School of Resource Wisdom*) on hyvä esimerkki monitieteisestä tutkimusyhteisöstä, jonka tavoitteena on yhdistää planetaariseen hyvinvointiin vastuullisuus, kiertotalous ja kestävä luonnonvarojen käyttö. Yliopisto on määritellyt tutkimuksensa painoalat. Auditointiryhmä sai haastattelussa näyttöä, että painoaloja hyödynnetään johtamisen ja toiminnan suuntaamisen apuna.

Tutkimuksen vaikuttavuutta edistetään muun muassa avoimen tieteen kautta. Yliopisto edistää monin tavoin avointa tiedettä. Tästä hyvä esimerkki on, että yli 80 prosenttia julkaisuista on avoimesti saatavilla tai rinnakkaistallennettu. Myös tutkimusaineistoja on avattu avoimiksi. Erityisesti Avoimen tiedon keskuksen kehittäminen on yhteiskunnallisen vaikuttavuuden näkökulmasta vahvuus suomalaisessa yliopistokentässä.

Tutkimuksen kehittämisohjelmassa linjataan strategisena tavoitteena vuoteen 2030, että yliopiston tutkijoilla olisi selkeä kuva oman tutkimuksensa kaupallisen hyödyntämisen mahdollisuuksista. Tutkimuslähtöisen liiketoiminnan tuen pitäisi jatkossa kattaa eri vaiheet liikeideasta kasvuyritykseen. Tärkeä osa Jyväskylän yliopiston tavoitteellista tutkimustoimintaa onkin edistää start up -yritysten perustamista. Näiden tavoitteiden saavuttamiseksi yliopisto on toteuttanut innovatiivisuutta edustavia käytännön ratkaisuja, kuten Jyväskylän Yritystehtaan.

Auditointihaastattelujen ja -aineistojen perusteella Jyväskylän yliopistolla ei ole yhtenäistä menetelmää tai mittareita, jolla sen tutkimustoiminnan yhteiskunnallisesta vaikuttavuudesta kerätään tietoa ja miten tietoa hyödynnetään toiminnan kehittämisessä. Vaikka tutkimuksen kehittämisohjelmassa on lueteltu paljon tavoitteita, vain harva niistä kohdistuu tutkimuksen yhteiskunnalliseen vaikuttavuuteen. Auditointiryhmä suositteleekin, että tutkimuksen yhteiskunnalliselle vaikuttavuudelle asetetaan seurattavat tavoitteet.

Auditointiryhmä jakaa Jyväskylän yliopiston itsearvioinnissaan nostaman näkemyksen siitä, että tiedeviestintään on kiinnitettävä enemmän huomiota tutkimustoiminnan yhteiskunnallisen vaikuttavuuden vahvistamiseksi. Tätä tulee edistää ja tukea systeemisesti koko organisaation

tasolla. Tutkijoilta ja tutkimusryhmiltä tulee edellyttää aktiivisuutta tulosten jakamiseen, popularisointiin ja yhteiskunnalliseen keskusteluun. Vaikuttavuuden näkökulmasta tärkeää on sosiaalisen median alustojen käytön hallinta sekä aktiivinen ja aloitteellinen keskustelu eri kanavissa.

Jyväskylän yliopistolla on systemaattiset menettelytavat, joilla se varmistaa hyvän tieteellisen käytännön toteutumisen. Jyväskylän yliopisto noudattaa tutkimustoiminnassaan Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (TENK) ohjeita. Yliopisto on lisäksi laatinut niitä täydentäviä omia ohjeita, jotta tutkimustoiminnan periaatteet ja prosessit olisivat selkeät. Auditointiryhmä sai haastatteluissa näyttöä siitä, että hyvän tieteellisen käytännön mukaista tutkimustoimintaa edistetään käytännössä tarjoamalla tutkijan uran eri vaiheissa olevalle henkilöstölle säännöllisesti tutkimusetiikan koulutusta. Uusille tohtoriopiskelijoille on tarjolla tutkimusetiikan koulutusta, tohtoriopiskelijat käyvät ohjaajiensa kanssa keskusteluja tutkimuseettisistä asioista, ohjaajat laativat tarvittaessa lausuntoja hyvän tieteellisen käytännön toteutumisesta väitöskirjatutkimuksissa ja tohtoriopiskelijat voivat myös hyödyntää tutkimusetiikan tukihenkilöiden asiantuntemusta. Tutkimushankkeille tehdään tarvittaessa eettinen ennakkoarviointi. Myös yliopiston hallitus korosti tutkimuseettisten asioiden käsittelyn tärkeyttä.

2.3 Uudistumista edistävä toimintakulttuuri

- Högskolans självvärdering

Strategia kannustaa uudistumiseen

Vision mukaisesti yliopisto uudistaa kestävää yhteiskuntaa, ja arvomme avoimuus, luottamus, laatu ja eettisyys ovat yliopistoyhteisömme toimintakulttuurin perusta. Arvostamme ja hyödynnämme erilaisuutta, vaalimme vuorovaikutusta ja luottamusta. Kannustamme monitieteelliseen yhteistyöhön ja pyrimme jatkuvaan laadun parantamiseen.

Yliopiston strategian ydintä ovat hyvinvoinnin ja yhteisöllisyyden vahvistaminen sekä huolehtiminen osaamisesta muuttuvassa toimintaympäristössä. Strategian kehittämisohjelman *Osaavan, luova ja hyvinvoivan yliopistoyhteisö* kolme päätavoitetta ovat:

- Vahvistaa yhteenkuuluvuutta, yhdenvertaisuutta ja JYU-identiteettiä
- Kasvattaa yksilön ja yhteisön intohimoa tietoon ja luovuuteen
- Vahvistaa innostusta ja innovaatioita luovaa johtajuutta

Yliopiston strategia *Osaava ja hyvinvoiva ihminen* rakennettiin yhteistyössä yliopistoyhteisön, henkilöstön ja opiskelijoiden, sekä sidosryhmien kanssa. Yliopisto rakentaa uusiutumistaan erilaisilla yhteistyön ja osallistavuuden mahdollistavilla toimintatavoilla ja kehittämisohjelmat sisältävät useita strategisia toimenpiteitä, jotka konkretisoivat uudistuvaa ja kokeilevaa toimintakulttuuria. Pitkän ajan kuluessa muodostuneet työryhmä- ja toimikuntarakenteet purettiin, ja yliopistoon perustettiin laajasti yliopistossa olevaa osaamista hyödyntävät yhteisöllisen kehittämisen ryhmät. Opiskelijoilla on edustus koulutukseen liittyvissä ryhmissä. Yliopiston jatkuvasti kehittyvät toimintatavat ylläpitävät ja lisäävät avoimuutta, osallistamista, yhteisöllisyyttä sekä koko yliopistoyhteisön osaamisen hyödyntämistä.

JYULead-valmennusohjelma ja hyvän johtamisen arvot varmistavat yliopistomme strategian toimeenpanoa ja jatkuvaa uudistumista valmentavalla ja vuorovaikutuksellisella johtajuudella. Digipalveluiden lanseeraama jaksotettu Digitaalisen uudistamisen ohjaus (DUO) -kehittämismalli sitouttaa sisällölliset asian omistajat ja tekniset toteuttajat sekä varmistaa sidokset eri kehittämisprojektien välillä.

Koulutuksessa JYULearn-toimintamalli kehittää tutkimukseen pohjautuen opetuksen monimuotoisia, pedagogisesti ja digitaalisesti tarkoituksenmukaisia toiminta- ja oppimisympäristöjä. Student Life -toimintamallilla vahvistetaan opiskelijoiden hyvinvointia, opiskelukykyä ja oppimisen iloa.

Yliopiston uudistetuilla tilajärjestelyillä tuetaan tutkimuksen ja koulutuksen uudenlaista näkyvyyttä ja vaikuttavuutta, esimerkiksi Ruusupuisto-konsepti hyödyntää alueen erilaisia

toimijoita tapahtumien järjestämisessä ja luo uudenlaisia yhteistyön muotoja tieteen, kulttuurin ja vapaa-ajan ympärille. Yliopiston yhteisölliset tapahtumat yliopistossa työskenteleville ja opiskelijoille luovat uudenlaisia kohtaamistapoja.

Yhteistyötä tutkimuksen ja koulutuksen edistämiseksi

Tutkimuksen ja koulutuksen sidosryhmä- ja verkostoyhteistyö on monipuolista sekä alueellisella, kansallisella että kansainvälisellä tasolla ja yliopiston tunnistama sidosryhmäjoukko on laaja. Yhteistyöverkostoja hallitaan ja uudistetaan pääsääntöisesti sopimuspohjaisesti arviointeihin perustuen. Yhteistyöhön sitoudutaan yliopiston toimivaltapäätösten mukaisesti.

Yliopisto tekee tutkimusyhteistyötä kansanvälisten korkeakoulujen, yritysten ja organisaatioiden kanssa. Valtakunnallisesti yhteistyötä tehdään monien yliopistojen, ammattikorkeakoulujen ja tutkimuslaitosten kanssa. Yliopiston sisällä monitieteistä kohtaamista on edistetty mm. yliopiston profilointialueiden yhdessä järjestämien seminaarien myötä.

Valtakunnalliset koulutuksen kehittämishankkeet uudistavat ja kehittävät koulutusta ja pedagogiikkaa kokoavat yhteistyöhän yliopistoyhteisön henkilöstöä ja opiskelijoita sekä valtakunnallisia yhteistyökumppaneita. Yliopistolla on myös yhteis- ja työelämäprofessoreita mm. Keski-Suomen sairaanhoitopiirin, EduFuturan ja Puolustusvoimien kanssa. Kahden nelivuotisen UNESCO-professuurin kautta tuetaan maailmanlaajuista ja monitieteistä verkostoitumista muuttuvassa maailmassa. Kansainvälisessä FORTHEM -konsortiohankkeessa edistetään opiskelijoiden ja henkilökunnan liikkuvuutta, sidosryhmäyhteistyötä ja opiskelijoiden kansalaisaktiivisuuden lisäämistä.

Yliopiston, Jyväskylän ammattikorkeakoulu JAMKin sekä Jyväskylän koulutuskuntayhtymä Gradian yhdessä omistama koulutusvientiyritys EduCluster Finland toimii yhteistyökumppanina useille kouluille eri puolilla maailmaa.

Yliopisto on tärkeä alueellinen vaikuttaja Keski-Suomessa sekä yliopistokeskusten kautta Keski-Pohjanmaalla ja Kainuussa. Yliopisto toimi aktiivisesti alueellisten osaamiskeskittymien valmistelussa ja rakentamisessa, kuten koulutuksen osaamiskeskittymä EduFutura, Keski-Suomen hyvinvoinnin osaamiskeskittymä KeHO ja liikuntakeskittymä Hippos 2020 sekä Keski-Pohjanmaan Biolaakso ja Kainuun/Vuokatin alueen osaamiskeskittymä. Yliopisto on perustajaosakkaana yrittäjyyspalveluja tarjoavassa Jyväskylän Yritystehdas Oy:ssa. Yliopisto tarjoaa myös työelämäkoulutusta ja koulutus- ja harjoittelupalveluja alueen yrityksille. Yhteistyöllä edistetään innovaatiotoimintaa ja työllistymistä alueella.

Yliopiston alumnitoimintaa on uudistettu aktiivisesti viime vuosina. Alumnitoiminnan systematisoimiseksi yksiköt kehittävät yhdessä alumnikoordinaattorin kanssa uusia toimintamalleja ja käytänteitä alumnitoimintaan vanhojen alumnien sitouttamiseksi sekä opiskelijoiden kasvattamiseksi aktiivisiksi alumneiksi. Yliopiston järjestämät alumnitapahtumat ovat saaneet hyvin myönteisen vastaanoton, mistä on seurannut useita yhteistyöaloitteita.

Tiedekuntatason alumnityössä tapaamisten lisäksi tärkeä painopiste on alumnipalautteen hankkiminen tutkintojen työelämävastaavuuden edistämiseksi.

Vahvuudet	**Kehittämiskohteet**
Matala hierarkia ja yliopiston toimintakulttuuri tukevat yhteistyötä ja avointa keskustelua yliopiston sisällä	Tulevaisuusorientaatio ja heikkojen signaalien tunnistamiskyky ja niiden hyödyntäminen
Johdon vahva tuki uudistamis- ja kehittämistoiminnalle	Yhteistyömuotojen kehittäminen edelleen ympäröivän yhteiskunnan kanssa
Eri sidosryhmien osallistuminen kehittämistyöhön	Alumnitoiminnan kehittäminen ja laajentaminen

2.3 Uudistumista edistävä toimintakulttuuri

- Auditeringsgruppens bedömning

Sidosryhmäyhteistyön vahvistamisessa ja yhtenäistämisessä vielä kehitettävää

Jyväskylän yliopiston mission mukaan yliopisto kannustaa ajattelemaan tuoreesti, innostamaan toisia sekä rohkaisee kokeiluihin. Yliopistolla onkin useita hyviä käytännön esimerkkejä, joilla kannustetaan kokeiluihin kumppaneiden kanssa ja vahvistetaan edellytyksiä luovan ilmapiirin rakentumiseen ja vahvistumiseen sidosryhmien kanssa. Auditointiryhmä sai haastatteluissa näyttöä siitä, että Jyväskylän yliopistossa kokeilut ovat keino kehittää toimintaa. Kokeiluja on toteutettu opetuksen, tiedekuntien välisen yhteistyön ja uudenlaisen liiketoiminnan kehittämiseksi eri tiedekunnissa.

Hyvä esimerkki uutta luovasta alueellisesta, toiminnallisesta ja systemaattisesta yhteistyöstä keskeisten paikallisten sidosryhmien kanssa on EduFutura -yhteistyö. Kansallisesti ja kansainvälisesti merkittäviä kumppanuuksia on rakennettu muun muassa yliopiston kiihdytinlaboratorion yhteyteen. Lisäksi yliopisto tekee paljon kahdenvälistä yhteistyötä yritysten ja muiden tutkimusta ja koulutusta tarjoavin kumppaneiden kanssa. Yritysyhteistyössä onnistumisesta saatiin näyttöjä erityisesti informaatioteknologian, kauppatieteiden ja liikuntatieteen tiedekuntien osalta.

Sidosryhmien kanssa tehdään auditointihaastattelujen perusteella huomattava määrä yhteistyötä, jonka perustana ovat muun muassa yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen neuvottelukunta, yhteiset edunvalvonnalliset hankkeet ja muu epämuodollinen yhteydenpito. Hyvänä esimerkkinä tavoitteellisesta yhteistyöstä nousi esiin kumppanuus Keski-Suomen sairaanhoitopiirin kanssa. Kun arvioidaan yliopiston roolia ja toimintaa Jyväskylän ja Keski-Suomen alueellisessa kehittämisessä, auditointiryhmä suosittelee alueellisten ja muiden yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen pitkäjänteisten tavoitteiden määrittelyä yhdessä sidosryhmien kanssa. Tällä hetkellä nämä tavoitteet ovat yhteiskunnan uudistamisen näkökulmasta lyhytjänteisiä, kuten esimerkiksi yhteiseen edunvalvontaan ja hankerahoitukseen liittyviä tavoitteita.

Kampuksen kehittämisohjelman mukaan ”JYU-identiteetti vahvistuu opintojen aikana ja kantaa alumneillamme opintojen jälkeiseen elämään”. Auditointihaastatteluissa nousi esiin viime vuosina aktivoitunut alumnitoiminta, joka on näkynyt aikaisempaa aktiivisempana ja systemaattisempana yhteydenpitona sekä alumnien hyödyntämisenä luennoitsijoina ja yritysyhteistyön rakentajina. Auditointiryhmä rohkaisee Jyväskylän yliopistoa etenemään tavoitteellisesti kampuksen kehittämisohjelman toteuttamisessa myös alumnitoiminnan kehittämisen näkökulmasta ja alumnien hyödyntämisessä kehittämistyössä. Auditointiryhmä ei saanut vielä konkreettista

näyttöä siitä, miten alumneja on systemaattisesti hyödynnetty kehittämistyössä ja millaisia tavoitteita alumnitoiminnalle on asetettu.

Yhteistyö kansallisten ja kansainvälisten verkostojen kanssa monipuolista

Jyväskylän yliopiston yhteistyö kansallisten ja kansainvälisten verkostojen kanssa tukee toiminnan kehittämistä ja yhteistyö on monipuolista. Jyväskylän yliopisto on tunnistanut sidosryhmä- ja verkostoyhteistyönsä monipuoliseksi myös kansainvälisellä tasolla ja tekee tutkimusyhteistyötä kansainvälisten korkeakoulujen, yritysten ja organisaatioiden kanssa. Yhteistyö tukee toiminnan kehittämistä esimerkiksi koulutuksen ja pedagogiikan alueilla, tutkimuksessa yhteis- ja työelämäprofessuurien muodossa, kansainvälistä ja monitieteistä verkostoitumista UNESCO-professuurien kautta sekä opiskelijoiden ja henkilöstön kansainvälisen liikkuvuuden suhteen.

Yliopistolla on toimivia menettelytapoja, joilla se tukee henkilöstön ja opiskelijoiden osaamisen hyödyntämistä ja verkostoitumista. Yliopiston henkilöstön ja opiskelijoiden verkostoitumisessa sekä osaamisen yhteiskunnallisen vaikuttavuuden kehittämisessä tärkeänä kansainvälisenä verkostona nousi haastatteluissa esiin FORTHEM (Fostering Outreach within European Regions, Transnational Higher Education and Mobility) -konsortio. Auditointiryhmälle jäi kuitenkin vielä epäselväksi, miten tämän ja muiden verkostojen toiminnalle asetetaan tavoitteet sekä miten toimintaa seurataan ja arvioidaan.

Sidosryhmiä ja yhteistyöverkostoja on kutsuttu mukaan yhteistyöhön, kehittämistoimintaan ja kokeiluihin. Tätä kautta yhteistyöverkostoja ja sidosryhmäsuhteita pyritään hallitsemaan ja uudistamaan tarkoituksenmukaisella tavalla. Auditointihaastatteluissa yliopisto miellettiin sekä vahvaksi alueelliseksi ja kansalliseksi että monipuoliseksi kansainväliseksi toimijaksi. Toisaalta tuotiin esille, että yliopiston kansainvälisiä verkostoja voisi hyödyntää vielä enemmän ja tavoitteellisemmin alueellisessa kehittämistyössä. Auditointiryhmä suosittelee siksi tavoitteiden asettamista myös kansainväliselle verkostotoiminnalle.

2.4 Korkeakoulun esimerkit onnistuneista kehittämistoimista

- Högskolans självvärdering

Tieteen avoimuus vaikuttavuuden lisäämisen välineenä

Yliopisto on tukenut avointa tiedettä määrätietoisesti strategiansa mukaisesti. Toiminnassa keskeinen periaate on tutkimusetiikan ja juridisen toimintaympäristön asettamissa rajoissa tutkimustulosten, tutkimusdatan sekä tutkimuksessa käytettävien menetelmien julkaiseminen siten, että ne ovat vapaasti tarkasteltavissa sekä käytettävissä. Tieteen avoimuuden edistämiseksi yliopisto osallistuu myös kansalliseen ja kansainväliseen yhteistyöhön.

Avoimen tiedon keskus on laatinut yliopistotason ohjeistukset ja työkalut tutkimusaineistojen hallintaan. Aineistot haltuun -hankkeessa kehitetyt prosessit ja infrastruktuurit mahdollistavat tutkijoille tehokkaan, ajantasaisen ja tuottavan tutkimusaineistojen hallinnan, joka samalla tuottaa yliopistolle tietoa sen aineistoista. Aineistojen julkaisemiseen luodaan tutkijalle helpot julkaisuprosessit vuosien 2019-2020 aikana. Rinnakkaistallennusprosessin työnkulkuja on kehitetty edelleen uuden tutkimustietojärjestelmän käyttöönoton yhteydessä.

Avoimen tieteen edistämisessä on saavutettu erinomaisia tuloksia, esimerkiksi tutkimusjulkaisujen avoimuudessa yliopisto on ollut jo usean vuoden ajan maailman kärkeä. Vuonna 2019 vertaisarvioiduista artikkeleista on 80 % avoimia. Jyväskylässä kehitetty rinnakkaistallennusprosessi on otettu käyttöön useassa muussa Suomen yliopistossa. Yliopisto saavutti 2019 korkeimman tason OKM:n avoimen tieteen toimintakulttuurin kypsyystason arvioinnissa.

JYUWisdom resurssiviisausyhteisö

Resurssiviisausyhteisö JYUWisdom kokoaa yhteen kestävyys-, vastuullisuus- ja ympäristöasioiden tutkijat ja opettajat yliopiston eri tiedekunnista. JYUWisdom edistää planetaariseen hyvinvointiin tähtäävää monitieteistä toimintakulttuuria tutkimuksessa ja opetuksessa sekä näyttöön perustuvaa yhteiskunnallista päätöksentekoa.

Kaikille aihepiiristä kiinnostuneille henkilöille avoin JYUWisdom on mahdollistanut eri tiedekuntiin hajautuneen kestävyysosaamisen ilmiölähtöisen hyödyntämisen. Monitieteisyys ajatustenvaihdossa, argumentaatiossa ja yhteiskirjoittamisessa syventää ymmärrystä tutkittavista kompleksisista ilmiöistä. Wisdom Opinnäytekohtaamo tuo yhteen monitieteisyydestä kiinnostuneet opiskelijat ja yhteiskunnalliset toimijat matalan kynnyksen iltamiin, joissa toimijat esittelevät tieto- ja selvitystarpeitaan ja opiskelijat omaa asiantuntemustaan. Kohtaamiset ja niistä syntyvät yhteistyön muodot edistävät jatkuvan oppimisen toimintakulttuuria, mahdollistaen

mukana olevien organisaatioiden toiminnan kehittämisen viimeisimpään monialaiseen tietoon ja osaamiseen perustuen. Vaikuttavan tutkimus- ja opetustoiminnan lisäksi JYUWisdom on proaktiivinen yhteiskunnallinen vaikuttaja. Näyttöön perustuvia suosituksia tuottava julkaisusarja Wisdom Letters on saanut näkyvän aseman valtakunnallisen poliittisen päätöksenteon taustamateriaalina.

JYUWisdomin tueksi kanavoidun strategisen rahoituksen turvin on eri tiedekuntiin palkattu Wisdom Fellow -tutkijatohtoreita. Vierailujaksoja tarjoava Wisdom Visiting Fellow -ohjelma on tuonut tiedekuntiin kansainvälisesti arvostettuja vastuullisuus-, kestävyys- ja ympäristötutkijoita.

Yliopiston yrittäjyys- ja innovaatiotoiminnan kehittäminen

Yliopisto on viime vuosina panostanut yliopistolähtöisten yritysideoiden ja yritysten kehittämiseen, tutkimustulosten kaupallistamisen tukemiseen sekä yrittäjyysosaamisen edistämiseen. Palveluiden toteuttamiseen ja prosessien kehittämiseen osallistuvat yliopiston lisäksi JAMK, Gradia sekä Jyväskylän kaupunki EduFutura-yhteistyön, Jyväskylän Yritystehdas Oy:n, Suomen Yrityskehitys Oy:n sekä Unifund Jyväskylä Oy:n kautta.

EduFutura-yhteistyössä toteutetaan erilaisia yrittäjyys- työelämä- ja projektiopintoja, joiden tarjonta sekä kiinnostus ovat selkeässä kasvussa. EduFuturan, yliopiston työelämäpalveluiden ja tutkimuspalveluiden, Yritystehtaan ja Jyväskylä Entrepreneurship Societyn järjestämiin yrittäjyys-, innovaatio- ja työelämätapahtumiin osallistuu tuhansia opiskelijoita ja henkilökunnan jäseniä vuosittain.

Yritystehdas tarjoaa opiskelijoille ja tutkijoille yritysideoiden ja yritysten esihautomo-, hautomo- ja kasvupalveluita, jotka ovat osin myös opinnollistettuja. Yritystehtaan palvelukonsepteihin osallistuu vuosittain useita yritysideoita ja yrityksiä, joista suuri osa on yliopistotaustaisia. Lisäksi Yrityskehityksen rahoituspaneeleihin ja sparrauksiin pääsee osallistumaan keskimäärin 3–5 yliopistolähtöistä yritystä vuosittain.

Yliopiston kaupallistamisprosessin ja palveluiden kehittämisen tuloksena on luotu yliopiston tutkimustulosten omistamisen ja kaupallistamisen periaatteet. Business Finlandin tutkimuksesta liiketoimintaa -rahoitushaun tukiprosessi on uudistettu 2019–2020, joten sen vaikuttavuudesta ei ole vielä näyttöä.

2017 tehdyn seurannan mukaan yliopiston tutkimuksesta syntyneet yritykset kokevat saaneensa tukea tutkimustulosten kaupallistamiseen, yrityksen perustamiseen ja kehittämiseen hautomovalmennuksista.

3 Kehittyvä ja hyvinvoiva korkeakoulu

- Auditeringsgruppens bedömning

Arviointialueella III arvioidaan laatujärjestelmän toimivuutta ja kehittämistä sekä järjestelmän hyödyntämistä strategisessa johtamisessa. Lisäksi arvioidaan niitä menettelytapoja, joilla tuetaan henkilöstön osaamisen kehittämistä ja hyvinvointia.

Arviointialue III on tasolla hyvä.

Auditointiryhmän tunnistamat keskeiset vahvuudet ja kehittämissuositukset

Vahvuudet

- Yliopisto tukee ja edistää monipuolisesti henkilöstön hyvinvointia, tasa-arvoa ja yhdenvertaisuutta.
- Henkilöstön tietoisuutta oman työnsä yhteyksistä yliopiston tavoitteisiin tuetaan aktiivisesti yliopiston eri tasoilla.
- Yliopiston laatujärjestelmää on kehitetty pitkäjänteisesti ja tavoitteellisesti.

Kehittämissuositukset

- Ulkoisten sidosryhmien osallistumista toiminnan laadun arviointiin ja kehittämiseen tulee vahvistaa ja säännöllistää.
- Yliopiston laatujärjestelmää tulee täydentää yhteiskunnallista vaikuttavuutta ja yhteiskunnallista vuorovaikutusta koskevilla osioilla.
- Tohtoriopiskelijat sekä jatkuvan oppimisen opiskelijat tulee nähdä koulutuksen kehittämiskumppaneina sekä lisätä heidän osallistumismahdollisuuksiaan toiminnan arviointiin ja kehittämiseen.

3.1 Laatujärjestelmän hyödyntäminen strategisessa johtamisessa

- Högskolans självvärdering

Laadunhallinnan perusta ja menettelytavat

Yliopiston laadunhallinta on yhteisössä tunnetun vastuunjaon, hyviksi todettujen toimintatapojen ja käytänteiden sekä niihin kohdennettujen voimavarojen kokonaisuus. Laadunhallinnan menettelyin yliopisto ohjaa yhteisöään varmistamaan toiminnan laadun ja sen jatkuvan kehittämisen STAK-kehän (Suunnittelu−Toteutus−Arviointi−Kehittäminen) mukaisesti.



Kuvio 7 Jyväskylän yliopiston laatujärjestelmä

Laatujärjestelmän tavoitteet, menettelytavat ja vastuut on asetettu laatupolitiikassa. Rehtori vastaa yliopiston laadunhallinnasta ja nimeää laadunohjausryhmän. Yliopiston yksiköiden

johtajat, koulutusneuvosto, tiedeneuvosto ja yhteisöllisen kehittämisen ryhmät vastaavat oman alueensa toiminnan laadusta ja sen kehittämisestä.

Laadunhallinnan keskeinen toimintatapa on palautteeseen ja arviointeihin perustuva jatkuva ja ennakoiva kehittäminen, joka takaa toiminnan ja tavoitteiden mukaisten tulosten korkean laadun. Arviointimenettelyinä käytetään sisäisiä auditointeja ja itsearviointeja sekä ulkoisia arviointeja. Laadunhallinnan tilasta raportoidaan vuosittain hallitukselle ja rehtorille. Laadunohjausryhmä seuraa kehittämistoimenpiteiden toimeenpanoa.

Laadunhallinta osana johtamista

Yliopiston strategian yhtenä läpileikkaavana teemana on jatkuva laadun parantaminen. Laadunhallinta on kiinteä osa strategista ja operatiivista johtamista sekä toiminnanohjausta. Yliopistossa on toteutettu laajamittainen yliopistoyhteisöä ja sidosryhmiä osallistava strategian määrittely 2018–2019, ja myös strategian toimeenpanon hallintamallia on uudistettu. Strategisen johtamisen ja toiminnanohjauksen toimintamallin tavoitteena on vahvistaa yliopistossa jatkuvaan laadun parantamiseen tähtäävää toimintakulttuuria ja parantaa yliopiston kykyä tiedolla toimimiseen. Tiedon hyödyntäminen suunnittelussa, johtamisessa ja laajemmin toiminnassa mahdollistavat resurssien tehokkaamman käytön palvelemaan yliopiston ydintehtäviä, ja sitä kautta parantamaan tuloksellisuutta ja laatua.

Yliopisto on vahvistanut akateemista johtajuutta ja vararehtorit ja dekaanit ovat nykyisin päätoimisia. Rehtori, vararehtorit ja dekaanit muodostavat yliopiston johtoryhmän. Varadekaaneilla on yliopiston johtosäännössä määritelty, dekaanin päättämä vastuunjako tutkimuksen ja innovaatiotoiminnan sekä koulutuksen alueilla. Laitoksen varajohtajilla on tiedekunnan mallia vastaava laitoksen johtajan päättämä vastuunjako. Johtoryhmätyöskentely on integroitu yliopiston suunnittelu-, kehittämis- ja raportointiprosesseihin. Johtamisjärjestelmän vahvistamisella pystytään aiempaa järjestelmällisemmin seuraamaan toiminnan laatua ja tarttumaan kehittämiskohteisiin.

Opiskelijoilla ja yliopiston johdolla on jatkuva keskusteluyhteys ylioppilaskunnan kautta. Rehtori, vararehtorit ja yliopistopalvelujen johtajat tapaavat ylioppilaskunnan edustajat säännöllisesti. Ylioppilaskunta myös arvioi johdon toiminnan vuosittain.

Yliopiston neuvostot ja muut uudistetut yhteisöllisen kehittämisen ryhmät on integroitu yliopiston johtamisjärjestelmään. Varadekaanit ja erillislaitosten johtajat muodostavat vararehtoreiden johtamat yliopiston tiedeneuvoston ja koulutusneuvoston, joiden strategisen tason toiminta on vahvistunut aiemmista neuvostoista, jotka koostuivat yksittäisistä opettajista ja tutkijoista, ja joiden kytkentä yksiköiden johtamiseen saattoi olla heikko.

Yliopisto on uudistanut toiminnanohjausjärjestelmän ja tehostanut tiedolla johtamistaan, mikä on luonut järjestelmällisyyttä toiminnan suunnitteluun ja seurantaan. Yksiköt tekevät strategioidensa pohjalta neljän vuoden suunnittelukaudelle toimintasuunnitelmat, joita tarkennetaan vuosittain.

Tavoitteenasettelu ja kehittämistoimenpiteet perustuvat yliopiston strategian tavoitteisiin ja kehittämisohjelmiin, mistä käydään neuvottelut vuosittain rehtorin ja yksiköiden johdon välillä. Tavoitteissa ja kehittämistoimenpiteiden pohjana hyödynnetään laatujärjestelmän tuottamaa arviointi- ja palautetietoa. Tavoitteiden ja kehittämistoimenpiteiden saavuttamista seurataan yksiköiden vuosiraporteissa ja rehtorin ja yksiköiden johdon tuloskeskusteluissa. Tuloskeskustelut ovat tärkeä osa tiedolla toimimista sekä vuoropuhelua yksiköiden ja yliopiston johdon välillä. Henkilöstön kanssa käydään vuosittain tavoitekeskustelut, joissa asetetaan henkilökohtaiset tavoitteet suhteessa yksikön strategisiin tavoitteisiin.

Vahvuudet	**Kehittämiskohteet**
Laatupolitiikkaan kirjattu vastuunjako on selkeä	Johdon jatkuvaa perehdytystä laatupolitiikkaan ja laatukulttuurin ylläpitämiseen on kehitettävä ja lisättävä erityisesti johdon vaihtuessa
Toiminnanohjausprosessia ja johtamisjärjestelmää on kehitetty ja näihin liittyvät vastuut selkeytetty	Uudistetun yliopiston strategian ja tavoitteiden jalkauttaminen yksilötasolle
Auditointien ja sisäisten arviointien jälkiseuranta on osana yliopiston varmennustoimintaa	Uudistuvassa toimintakäsikirjassa toiminnanohjaus ja johtamisjärjestelmä yhdistetään entistä vahvemmin laadunhallintajärjestelmään
	Laadunhallinnan katselmusta johdolle kehitetään osana vuosiraportointia ja strategian seurantaa

3.1 Laatujärjestelmän hyödyntäminen strategisessa johtamisessa

- Auditeringsgruppens bedömning

Jatkuva laadun parantaminen on läpileikkaava toimintaa ohjaava tavoite

Jyväskylän yliopiston laatujärjestelmän periaatteet, tavoitteet ja vastuut muodostavat yliopiston laatupolitiikan, joka on julkinen. Jyväskylän yliopiston laatupolitiikka perustuu selkeästi kirjattuihin ja avoimesti saatavilla oleviin laadunhallinnan periaatteisiin, vastuisiin ja menettelytapoihin. Laatu on tunnistettu yhdeksi yliopiston neljästä arvosta, ja jatkuva laadun parantaminen on yksi strategian viidestä läpileikkaavasta kehittämisohjelmasta. Laatupolitiikka on siten lähtökohtaisesti nivottu tiiviiksi osaksi strategista kehittämistä ja luo yhteisen perustan laatutyölle. Auditointiryhmä sai näyttöä, että jatkuva laadun parantaminen tunnistetaan yliopiston toimintaa ohjaavaksi läpileikkaavaksi tavoitteeksi.

Laatujärjestelmä perustuu STAK-kehään (suunnittelu – toteutus – arviointi – kehittäminen). Toteutumisen seurannassa ja arvioinnissa keskeisessä asemassa ovat erilaiset itse- ja vertaisarvioinnit sekä muut toiminnan seurantamenettelyt, joita on toteutettu viime vuosina aktiivisesti. Laatujärjestelmä on kuvattu yliopiston verkkosivuilla. Johtamista ja toimintaa ohjaavat periaatteet ja ohjeistukset sekä sisäiseen valvontaan ja riskienhallintaan liittyvä varmennustoiminnan ohjesääntö ovat avoimesti saatavilla.

Laatujärjestelmän tuottamaa tietoa hyödynnetään aktiivisesti johtamisen tukena

Jyväskylän yliopisto on saadun näytön perusteella vahvasti sitoutunut toimintansa jatkuvaan kehittämiseen. Laatujärjestelmän tuottamaa tietoa, kuten erilaisia tulosraportteja, hyödynnetään organisaation eri tasoilla systemaattisesti johtamisessa ja toiminnan ohjaamisessa erityisesti koulutuksen ja tutkimuksen perustehtävien osalta. Laatujärjestelmä tukee myös yliopiston profiilia sekä strategian toteuttamista. Auditointiryhmä sai myös näyttöä, että yliopistopalveluiden omistuksessa olevien palveluprosessien kehittämisalueet valitaan yliopiston strategian mukaisesti.

Yliopiston itselleen asettamat strategiset tavoitteet liittyvät tiiviisti strategian kehittämisohjelmiin, joissa on omat osiot tutkimukselle ja koulutukselle. Kolmas perustehtävä, yhteiskunnallinen vuorovaikutus ja vaikuttavuus, on määritelty strategiassa läpileikkaavaksi tavoitteeksi, joka toteutuu koulutuksen ja tutkimuksen yhteisvaikutuksesta. Koulutuksen ja tutkimuksen toimenpideohjelmissa painotus on enemmän yhteisöllisen vuorovaikutuksen kuin yhteiskunnallisen ja ulospäin suuntautuvan vuorovaikutuksen ja vaikuttavuuden kehittämisessä.

Osallistavasti järjestetyssä strategiatyössä on kuitenkin hyödynnetty sidosryhmien tuottamaa tietoa ja tehty kattavaa toimintaympäristön muutokseen liittyvää ennakointia.

Auditointiryhmän näkemyksen mukaan johtaminen ja kehittämistoiminta voisi olla vielä vaikuttavampaa, jos erilaisten arviointien ja seurantojen perusteella tapahtuvat kehittämistoimet raportoitaisiin ja liitettäisiin mahdollisimman avoimesti osaksi toiminnan tulevaa suunnittelua STAK-kehän mukaisesti. Niiden tuloksista olisi myös hyvä viestiä.

Auditointiryhmä sai haastatteluissa näyttöä siitä, että laatujärjestelmän vastuuhenkilöt ovat sitoutuneita ja heillä on laajaa ja monipuolista osaamista laatujärjestelmästä, sen tuottamasta tiedosta ja tämän tiedon hyödyntämisestä. Yliopistoyhteisön ja sen toimielinten arjessa laatupolitiikan ja laatujärjestelmän kytköstä yliopiston strategiaan ja sen toimenpideohjelmiin sekä toiminnanohjaukseen ei kuitenkaan aina tunnisteta, vaan osa haastateltavista koki sen erilliseksi ja jopa turhaksi toiminnaksi, jonka merkitystä ei tunnistettu. Myös niin sanottu laatukieli koettiin vieraaksi ja siinä käytettyjä käsitteitä ei osattu yhdistää omaan toimintaan. Itsearviointiraportissa tunnistettu tarve yhdistää toiminnanohjaus ja johtamisjärjestelmä entistä vahvemmin laatujärjestelmään ja kuvata tämä kokonaisuus uudistuvassa toimintakäsikirjassa vaikuttaakin perustellulta.

Strategia tunnistetaan laajasti toimintaa ohjaavaksi tavoitteeksi

Henkilöstön tietoisuutta oman työnsä yhteyksistä yliopiston strategisiin tavoitteisiin tuetaan aktiivisesti ja laajasti eri toimintamuotojen, kuten kehityskeskustelujen ja eri elimissä käsiteltävien palaute- ja tulosraporttien avulla. Monitieteiseen yhteistyöhön ja yhteisölliseen työhön kannustaminen tunnistetaan laajasti toimintaa ohjaavaksi tavoitteeksi, vaikka kehittämistoimenpiteiden etenemisen seuranta voisi olla nykyistä jäsentyneempää. Haastattelujen mukaan yliopiston itsensä asettamien tavoitteiden ohella opetus- ja kulttuuriministeriön yliopistojen rahoitusmalli ohjaa toimintaa vahvasti. Myös yliopiston sisäinen resurssiohjaus ja sisäiset tulosneuvottelut mainittiin haastatteluissa useaan otteeseen toimintaa ohjaavina välineinä.

Osallistava ja laaja strategiaprosessi sekä JYULead-johtajuusvalmennus ovat hyviä esimerkkejä siitä, että Jyväskylän yliopistoa ja sen henkilöstöä halutaan kannustaa tiedon avulla toimimiseen ja vahvistaa laadun parantamiseen kannustavaa toimintakulttuuria. Auditointiryhmä suosittelee, että jatkossa kehitettäisiin edelleen lähijohtamista niin, että sen avulla tuetaan yksittäisen henkilökunnan jäsenen arjessa tapahtuvaa, yliopiston tavoitteisiin liittyvää toimintaa ja sen jatkuvaa kehittämistyötä. Tutkimuksen kehittämisohjelma antaa tutkimustyöhön hyvät eväät strategiselle tavoitelähtöiselle ja yksilötasolle ulottuvalle kehittämiselle.

Auditointiryhmä sai auditointiaineiston perustella näyttöä, että strategia- ja laatutyötä käsitellään säännöllisesti yliopiston hallituksessa. Auditointiryhmä tuli vakuuttuneeksi, että yliopiston ja

tiedekuntien johto tekee järjestelmällistä ja johdonmukaista strategia- ja laatutyötä. Opiskelijat ovat olleet mukana strategia- ja laatutyöprosesseissa, mutta he eivät täysin tunnistaneet kaikkia sen yksityiskohtia ja vaiheita. Auditointiryhmän näkemyksen mukaan myös hallinnon opiskelijajäsenten perehdytys esimerkiksi yliopiston strategisiin tavoitteisiin ja kehittämisohjelmiin voisi olla systemaattisempaa eikä sen tulisi jäädä ylioppilaskunnan järjestämän perehdytyksen varaan.

3.2 Henkilöstön osaamisen kehittäminen ja hyvinvoinnin tukeminen

- Högskolans självvärdering

Strategia ohjaa henkilöstötyötä

Yliopiston strategia nostaa osaamisen ja hyvinvoinnin keskiöön. Yliopisto panostaa yliopistoyhteisön jäsenten hyvinvointiin ja mahdollisuuksiin kehittymiseen ja kasvamiseen. Monipuolinen osaamisen kehittäminen ja hyvinvointiin liittyvät ennaltaehkäisevät toimenpiteet tukevat henkilöstön työ- ja toimintakyvyn ylläpitämistä ja kehittämistä.

Yliopisto seuraa henkilöstötyön tilaa joka toinen vuosi toteutettavalla yliopistojen yhteisellä henkilöstökyselyllä ja muilla henkilöstötyön mittareilla. Kyselyn tulosten perusteella yksiköt ja yliopisto tekevät henkilöstötyötään ja -johtamista aikaisempaa systemaattisemmin. Apurahatutkijoiden asemaa kehitetään osana yliopistoyhteisöä. Tutkijoiden henkilöstökäytänteiden pitkäjänteisestä HRS4R-kehittämistyöstä yliopistolla on Euroopan komission tunnustus *HR Excellence in Research.*

Läpinäkyvät rekrytointimenettelyt

Yksiköt määrittelevät rekrytointitarpeensa toimintasuunnitelmissa. Rekrytointiprosessia ohjaa rehtorin päätös henkilöstöasioista, minkä lisäksi yliopistolaissa ja yliopiston johtosäännössä määritellään tehtävien kelpoisuusvaatimuksista sekä arvioinnissa huomioitavista ansioista. Tutkijoiden rekrytointi on kuvattu yliopiston *Open, Transparent and Merit-based Recruitment (OTM-R)* -politiikassa osana *HRS4R*-prosessia. Yliopiston professorin tehtävän vakinaistamispolku (Tenure track -malli) on uudistettu 2019.

Sähköinen rekrytointijärjestelmä mahdollistaa työpaikan hakemisen maailmanlaajuisesti ja tiedottamisen rekrytointiprosessin etenemisestä. Valinta perustuu hakuilmoituksessa mainittuihin edellytyksiin ja hakijoiden väliseen yhdenvertaiseen vertailuun. Valmisteluryhmiä käytetään erikseen määritellyissä tilanteissa tutkijanuralle rekrytoitaessa. Työsopimus tehdään kirjallisena.

Monipuolista osaamisen kehittymistä

Osaamisen kehittäminen on strategista toimintaa ja lähtee rekrytointiprosesseihin liittyvästä osaamisen määrittelystä. Yliopiston perehdyttäminen mahdollistaa uuden tulijan integroinnin työyhteisöön sekä pohjustaa hyvään suoriutumiseen.

Henkilöstön osaamisen kehittämistarpeita tunnistetaan osana yksikön toimintasuunnittelua ja

rekrytointeja, eri kyselyistä saadun palautteen pohjalta, säännöllisissä kehityskeskusteluissa sekä muissa työhön liittyvissä keskusteluissa. Kehityskeskusteluiden koosteita ja yksiköiden toimintasuunnitelmia on hyödynnetty osaamisen kehittämisen suunnittelussa ja toteutuksessa sekä laadittaessa yliopiston henkilöstö- ja koulutussuunnitelmaa.

Osaaminen kehittyy yliopistossa ensisijaisesti työssä oppimalla sekä kouluttautumalla. Työssä oppimista tuetaan mm. tiimityöskentelyllä, työtehtäviä uudistamalla, projekteihin ja konferensseihin osallistumalla sekä henkilöstöliikkuvuudella. Yliopistolla on linjaukset pedagogisen osaamisen ja kansainvälisen henkilöstön osalta suomen kielen taidon kehittämisestä, ja yliopisto järjestää pedagogista koulutusta. Yliopiston johtoryhmille, johtajille ja lähijohtajille tarjotaan esimies- ja johtajuusvalmennusta.

Monipuolisen ja eri tavoin toteutetun sisäisen ja osallistujalle ilmaisen henkilöstökoulutuksen lisäksi työntekijät voivat osallistua ulkopuolisiin koulutuksiin. Henkilöstökyselyn tulosten mukaan henkilöstö kokee voivansa hyödyntää osaamistaan tehokkaasti työssään ja saavansa riittävästi mahdollisuuksia kehittää osaamistaan. Yliopisto jatkaa edelleen perehdyttämisen kehittämistä.

Henkilöstön hyvinvointi on strateginen tavoite

Yliopisto tukee henkilöstön hyvinvointia sekä yksilö- että työyhteisötasolla hyvällä johtamisella ja esimiestyöllä, työskentelyn edellytyksiä parantamalla, osaamisen kehittämisellä sekä työkyvystä ja jaksamisesta huolehtimalla. Henkilöstö kokee yhteisöllisyyden, lähijohtajuuden ja työolojen kehittyneen. Yliopisto jatkaa edelleen molempien osa-alueiden kehittämistä.

Henkilöstön työssä jaksamista ja työkykyä tuetaan työhyvinvoinnin valmennuksilla sekä ennaltaehkäisevän työterveyshuollon (esim. työpaikkakäynnit, ikäkausi- ja työhöntulotarkastukset) ja sairaanhoidon kautta. Työn ja perhe-elämän tasapainosta huolehditaan perhe- ja muilla vapailla sekä joustavilla työaikajärjestelyillä.

Monipuoliset korkeakoululiikunta- ja kulttuuripalvelut sekä yhteisölliset tapahtumat tukevat henkilöstön hyvinvointia ja yhteisöllisyyttä. Henkilöstö voi käyttää viikoittain työajasta kaksi tuntia liikuntaan.

Varhaisen tuen toimintamalli tukee työhyvinvoinnin ja työturvallisuuden johtamista. Työkyvyn ollessa uhattuna tukimuotoina ovat mm. erilaiset kuntoutukset, työkokeilut ja työ- ja työaikajärjestelyt.

Tasa-arvoinen ja yhdenvertainen yliopistoyhteisö

Yhdenvertaisuuden ja tasa-arvon kehittymistä edistetään hyvällä johtamisella sekä strategian kehittämisohjelmien, monikulttuurisen ja -monikielisen yhteisön huomioivalla yhdenvertaisella viestinnällä ja yliopiston yhdenvertaisuus- ja tasa-arvosuunnitelman toimenpiteillä. Yhdenvertaisuus- ja tasa-arvotoimikunta vaikuttaa yliopistoyhteisöön siten, että yhdenvertaisuudelle ja tasa-arvolle myönteiset asenteet ja mielipiteet vahvistuvat yliopistossa.

Tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden tilan kehittymistä seurataan yliopiston eri kyselyillä ja asiasta raportoidaan hallitukselle. Henkilöstökyselyn mukaan yhdenvertaisuuden ja tasa-arvon toteutuminen on parantunut yliopistossa.

Yliopistolla on tarjolla viittomakielen tulkkauspalveluja ja yksilöllisiä järjestelyjä henkilöstölle ja opiskelijoille. Häirinnän ja epäasiallisen kohtelun ehkäisyyn on ohjeet. Palkkaselvitykset sekä työsopimusten määräaikaistarkastelut tukevat henkilöstön tasa-arvoista ja yhdenvertaista kohtelua.

Vahvuudet	**Kehittämiskohteet**
Henkilöstön kannustaminen osaamisen kehittämiseen	Toimintaympäristön muutosten tunnistaminen ja vaikutus osaamisvaatimuksiin organisaatio- ja yksilötasolla
Säännölliset kehitys- ja tavoitekeskustelukäytänteet	Meritoitumisen käytänteet opetustehtävissä
Kattavat ja toimivat työterveyspalvelut ja yliopiston liikuntapalvelut tukevat työhyvinvointia	Osaamisen varmistaminen (työnohjauksen käytännöt, mentorointi)
Henkilöstökyselyiden tulosten systemaattinen käsittely yksiköissä osana toiminnanohjausta	Perehdyttämisen käytännöt

3.2 Henkilöstön osaamisen kehittäminen ja hyvinvoinnin tukeminen

- Auditeringsgruppens bedömning

Henkilöstön osaamisen kehittämistä tuetaan monipuolisesti

Jyväskylän yliopistolla on toimivat menettelytavat, joilla se tunnistaa henkilöstön osaamisen kehittämistarpeet ja tukee henkilöstön osaamisen kehittämistä. Jyväskylän yliopiston strategia, jonka keskiöön on nostettu ’osaava ja hyvinvoiva ihminen’, kuvaa hyvin yliopiston omaa sitoutumista, tahtotilaa ja tavoitteita liittyen henkilöstön osaamisen kehittämistarpeiden tunnistamiseen ja henkilöstön osaamisen kehittämiseen. Yliopisto tukee ja kannustaa henkilöstöä osaamisen kehittämiseen useilla eri tavoilla yliopiston strategian ’Osaava, luova ja hyvinvoiva yliopistoyhteisö’ -kehittämisohjelmassa. Yliopistossa toimii yliopistoyhteisön kehittämiseen paneutuva yhteisöllisen kehittämisen ryhmä. Kehitys- ja tavoitekeskustelukäytänteet ovat säännöllisiä ja kattavat organisaation eri tasot. Niiden merkitys osana strategista johtamista, osaamisen kehittämistä ja hyvinvointia on laajalti tunnistettu, vaikka osaamisen varmistamismenettelyt kaipaavat vielä kehittämistä. Henkilöstökyselyiden tuloksia käsitellään järjestelmällisesti organisaation eri tasoilla.

Auditointiryhmä sai haastatteluissa näyttöä siitä, että henkilöstökoulutuksia koetaan olevan runsaasti tarjolla ja niiden löydettävyys on parantunut Kongressi-järjestelmän käyttöönoton myötä. Yliopistossa järjestetään sekä tiedekuntakohtaisesti räätälöityä koulutusta että tiedekuntarajat ylittävää henkilöstökoulutusta, joka mahdollistaa sekä tutustumisen erilaisiin hyviin käytäntöihin että kollegiaalisen vertaisoppimisen. Yliopistopedagogiikan koulutusten osalta on tarpeen kehittää seurantaa siitä, miten henkilöstö osallistuu vakituisen työsopimuksen mukaisiin 10 opintopisteen yliopistopedagogiikan koulutuksiin. Saadun näytön perusteella pedagogisen osaamisen kehittämistä haastavat nopeasti muuttuva toimintaympäristö, rajalliset kehittämiseen varatut aikaresurssit, urapolkujen koettu painottuminen tutkimusansioihin ja systemaattisen täydennyskoulutuspolun puuttuminen. Saatavilla oleva henkilöstökoulutus ei vielä tavoita kaikkia kohderyhmään kuuluvia. Yliopistossa esiintyy tiedekunta-, laitos- ja yksilökohtaista vaihtelua siinä, kuinka tuttuja yliopiston henkilöstön osaamisen kehittämisen prosessit ja työkalut ovat ja miten laajalti niitä on otettu käyttöön.

Henkilöstön rekrytointi perustuu avoimiin hakuihin

EU-komissio on myöntänyt vuonna 2019 toisen kerran Jyväskylän yliopistolle HR-Excellence in Research (HRS4R) -laatuleiman, jonka mukaan yliopiston henkilöstöpolitiikka täyttää EU:n kriteerit, joiden perustana ovat Tutkijoiden eurooppalainen peruskirja ja Säännöstö tutkijoiden

työhönotosta. Yliopistossa on osana HRS4R-prosessia kehitetty ja toteutettu tenure track -urapolun käsitteiden ja menettelyiden läpinäkyvyyden sekä kansainvälisten tutkijoiden rekrytoinnin toimenpiteitä.

Auditointiryhmä sai näyttöä siitä, että Jyväskylän yliopiston henkilöstön rekrytointi perustuu avoimiin hakuihin velvoittaviin ohjeistuksiin. Auditointiryhmä suosittelee, että henkilöstön rekrytointien avoimuuden toteutumista koskevaa seurantaa ja raportointia kehitetään edelleen osana laadunhallintaa. Haastattelujen perusteella saatiin myös näyttöä, että tohtoriopiskelijoiden rekrytointikäytäntöjen läpinäkyvyyttä on suositeltavaa lisätä, jotta myös heidän rekrytoinneissaan voidaan varmistaa selkeämmin avoimien käytäntöjen noudattaminen.

Henkilöstön hyvinvointia tuetaan systemaattisesti ja monipuolisesti

Jyväskylän yliopisto tukee systemaattisesti ja monipuolisesti henkilöstön hyvinvointia, tasa-arvoa ja yhdenvertaisuutta ohjeistusten, johtamis- ja esimieskoulutusten sekä erillisten toimikuntien ja kehittämisryhmien tekemällä työllä. Tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelma vuosille 2019–2021 tukeutuu strategian ja sen kehittämisohjelmien tavoitteiden ohella kattavaan yhdenvertaisuuden ja tasa-arvon nykytilan analyysiin. Kansainvälisen henkilöstön perehdyttämiseen ja tukipalveluihin on panostettu. Yliopistossa on tehty hiljattain perusteellinen palkkaselvitys ainoana yliopistona Suomessa. Työterveyspalvelut ja liikuntapalvelut ovat laajasti henkilökunnan saatavilla. Yliopistossa on käynnissä kehittämishanke, jonka tavoitteena on ennaltaehkäisevästi lisätä henkilökunnan hyvinvointia.

Perehdytyskäytäntöjen kehittämiseen on paneuduttu ja uuden työntekijän opas on uudistettu. Haastattelujen perusteella perehdyttämiskäytäntöjen kehittämisen lisäksi nykyisen henkilöstön osaamisen ajan tasalla pysyminen pitäisi varmistaa nykyistä paremmin. Tähän hyviä käytäntöjä ovat esimerkiksi opetuksen kehittämiseen tähtäävät tutkimusvapaat ja muut henkilöstön hyvinvoinnin, tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden edistämiskäytännöt.

3.3 Laatujärjestelmän toimivuus ja kehittäminen

- Högskolans självvärdering

Laatujärjestelmän kehittäminen

Yliopiston laatujärjestelmää on kehitetty määrätietoisesti. Organisaation ambitiotaso on noussut ja yliopisto tavoittelee järjestelmällistä ja kokonaisvaltaista kehittämistä. Yliopisto on luonut henkilöriippumattomia rakenteita (johtamisjärjestelmän vastuiden ja omistajuuksien määrittely sekä kehittymässä oleva kokonaisarkkitehtuuri ja toimintakäsikirja), ja niiden voi odottaa parantavan laadunhallintajärjestelmää johtamisjärjestelmän osana. Yliopisto on uusinut johtosäännön, varmennustoiminnan ohjesäännön ja laatupolitiikan. Myös tutkintosääntö, AHOT-ohjeistus sekä laadukkaan ohjauksen periaatteet on päivitetty.

Laadunohjausryhmä ohjaa laadunhallinnan arviointeja, kehittämistoimia ja toimintakäsikirjan luomista. Itsearvioinneista on luotu yliopistolle vakiintunut toimintatapa kehittää toimintaa arviointien perusteella. Arvioinnit kytketään johtamisjärjestelmään ja omistajuuksien kautta varmistetaan kehittämistoimenpiteiden systemaattinen toimeenpano. Myös yliopiston seurantajärjestelmät ovat parantuneet. Vuonna 2015 toteutetun Karvin auditoinnin perusteella määriteltyjä kehittämiskohteita laadunohjausryhmä on seurannut säännöllisesti kaksi kertaa vuodessa.

Laadunhallinnan katselmusta johdolle kehitetään edelleen osana vuosiraportointia ja strategian seurantaa. Tiedekunta- ja erillislaitostasoiset, kunkin yksikön omat vuosiraportit ovat tulleet toiminnanohjauksen uudeksi elementiksi.

Laatujärjestelmä perustehtävien tukena

Yliopiston laadunhallintajärjestelmä tukee yliopiston ydintoiminnan kehittämistä. Tutkimuksen, koulutuksen ja yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen tavoitteet on kirjattu strategian kehittämisohjelmiin. Koulutusneuvosto ja tiedeneuvosto seuraavat ja edistävät yliopiston strategian toteutumista.

Perustehtävistä erityisesti koulutuksen laadunhallinta on kehittynyt edelleen viimeisten vuosien aikana. Tiedolla toimimista on vahvistettu ja toimintaa kehitetään arviointien perusteella sekä tutkimukseen pohjautuen. Tiedonkeruu, seuranta ja analysointi ovat keskeisiä laadunhallinnan elementtejä sekä koulutuksessa että tutkimuksessa. Koulutuksen ja tutkimuksen tietojärjestelmiä kehitetään tukemaan toiminnan seurantaa ja arviointia, ja yliopiston tietovarastoon kootun tiedon raportointia ja avoimuutta kehitetään edelleen.

Systemaattinen YVV-toiminnan ja sen laadunhallinnan kehittäminen on varsin nuorta. Tulevaisuuden keskeisenä haasteena on saada YVV-toiminta rahoitusmallien ja tulosohjauksen

läpinäkyväksi osaksi edesauttamaan toiminnan ja laadunhallinnan jalkauttamista.

Laadunhallinnan arviointimenettelyt ovat laajasti käytössä ja arvioinnit ja auditoinnit sekä palautejärjestelmät on kytketty aikaisempaa tiiviimmin yliopiston strategiseen johtamiseen ja toiminnanohjaukseen.

Yliopisto on kehittänyt toimintaansa osittain Karvin auditoinnin kehittämissuositusten sekä itsearviointien pohjalta, sekä osittain muista lähtökohdista niin tutkimuksessa, koulutuksessa, yhteiskunnallisessa vuorovaikutuksessa ja vaikuttavuudessa, johtamisessa ja tukipalveluissa.

Arviointi	Kehittämiskohteet ja toimenpiteet
TUTKIMUS	
Tutkijoiden ammatillisen osaamisen ja tutkijanuran kehittäminen (HRS4R) (2019)	Toimintasuunnitelma tutkijoiden ammatillisen osaamisen ja tutkijanuran kehittämisestä vuosille 2019–2021
Tutkimusetiikan itsearviointi (2018)	Tutkimuseettisten ohjeistuksien, prosessien ja käytänteiden kehittäminen
Tutkimuksen arviointi (2018)	Tutkimushankkeiden tukipalveluiden lisääminen, Yliopiston urakehitysmallin ja rekrytointiprosessin selkeyttäminen, Kansainvälisyyden lisääminen ja kv-henkilöstön yliopistoon integroitumisen edistäminen, Tutkimuksen yhteiskunnallisen vaikuttavuuden seuraamisen kehittäminen ja tunnistaminen Syötteitä strategian kehittämisohjelmaan Tutija keskiössä Yksikkökohtaiset tutkimuksen kehittämiskohteet
Tiedeneuvoston nostamat kehittämistarpeet	Avoimen tiedon kehittymisen seuraaminen ja kehittäminen Tutkimus- ja innovaatiopalveluiden kehittäminen
Tohtorikoulutuksen arviointi (2016)	Tohtorikoulutuksen kehittämissuunnitelma 2016–2020
Karvi laatujärjestelmäauditointi (2015)	Tutkimusaineistojen hallintaprosessin kehittäminen
KOULUTUS	
Koulutuksen palautejärjestelmän itsearviointi (2019)	Koulutuksen palautejärjestelmäkokonaisuuden kehittämisen toimenpiteet 2020–2021
Koulutusneuvoston nostamat kehittämistarpeet	Opetussuunnitelmien 2020–2023 uudistaminen AHOT-ohjeistus Laadukkaan ohjauksen periaatteet
Opettajien ammatillisen kehittymisen itsearviointi (2019) ja vertaisoppiminen VU Amsterdamin kanssa	Kehittämistoimenpiteiden sisällyttäminen strategian kehittämisohjelmiin
OPS-prosessin arviointi (2017–2018)	Opetussuunnitelmaprosessin uudistaminen
Kansainvälisten maisteriohjelmien arviointi (2016)	Kansainvälisten maisteriohjelmien uudelleenperustaminen ja lakkauttaminen
Karvi laatujärjestelmäauditointi (2015)	JYULearn – oppimisympäristöjen kehittäminen
YHTEISKUNNALLINEN VUOROVAIKUTUS, VAIKUTTAMINEN JA VAIKUTTAVUUS	
Karvi laatujärjestelmäauditointi (2015)	Yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen, kumppanuuksien ja sidosryhmäyhteistyön kehittäminen Toimintamalli vaikuttavuuden edistämiseksi

Kuvio 8 Jyväskylän yliopiston perustehtävien keskeisiä kehittämistoimia vuoden 2015 jälkeen

Kuormittavuuden näkökulmasta on tärkeää, että laadunhallinta on kiinteä osa kaikkea toimintaa, eikä se tuota ylimääräistä työtä. Pitkään tehty laadunhallintatyö on muuttanut yliopistoyhteisön näkemyksiä ja suhtautumista myös arviointeihin. Arviointeja pidetään hyödyllisenä ja normaalina osana toiminnan kehittämistä. Itsearviointiprosesseja ei ole pidetty liian rasittavina, sillä arviointeihin valmistautumisen vastuunjako on ollut selkeä ja hyvin aikataulutettu. Oleellista arvioinneissa on yhteisön oma osallistuminen myös arvioinnin suunnitteluun ja se, että toimintaa kehitetään arvioinnista saatujen suositusten suuntaisesti. Ne, jotka ovat kehittämisen keskiössä tai sen rajapinnassa, ovat pitäneet itsearviointeja erinomaisena tapana hahmottaa yksikön toimintaa ja löytää uusia näkökulmia kehittämiseen. Kehittämistarpeet saadaan arvioinnin yhteydessä analysoiduksi systemaattisesti ja on voitu tarttua oikeisiin asioihin sekä luoda yhteisöllinen, samansuuntainen ymmärrys toiminnasta.

Osallistava laatukulttuuri

Yliopiston laadunhallintamenettelyt, erityisesti arvioinnit, ovat tuoneet aikaisempaa enemmän yliopistoyhteisön jäseniä laadunhallinnan piiriin ja siitä tietoisiksi. Toimintakulttuuri on muuttunut aiempaa yleisemmin yhdessä tekemiseksi ja yksiköiden yli meneväksi. Suurin osa laadunhallintatyön sidosryhmistä on ollut yliopiston sisäisiä: tiedekuntien, erillislaitosten, laitosten henkilöstöä sekä yliopiston johdon ja neuvostojen edustajia. Opiskelijat ovat työssä mukana osallistumalla kaikkiin kehittämisryhmiin, joiden tehtäviin kuuluu koulutuksen, opetuksen, opiskelun tai oppimisen asioita.

Strategiaprosessiin on osallistettu laajasti yliopistoyhteisöä ja sidosryhmiä, joka on lisännyt avoimuutta, kuulluksi tulemisen ja osallisuuden kokemusta.

Laatukoordinaattoreiden verkoston toiminta on ollut pysähtynyt johtamisjärjestelmän kehittämisen ajan. Laatuverkoston toiminnan määrittely yliopiston johtamisjärjestelmän tukena on ajankohtaista nyt.

Laatukulttuuria edistävä toiminnan kehittämisen ilmapiiri on aikaisempaa yhtenäisempi. Yhä useammin laadunhallinnan näkökulma osataan ottaa mukaan toimintaa kehitettäessä. Se näkyy erityisesti pohdinnoissa toiminnan muutosten vaikuttavuuden arviointimenettelyistä ja siitä, miten uusi toiminta voidaan upottaa olemassa oleviin prosesseihin.

Vahvuudet	**Kehittämiskohteet**
Yliopistoyhteisö on laajasti mukana laatutyössä	Yliopistoyhteisön perustehtävissä jatkuvasti tekemää arviointia ja kehittämistä ei välttämättä mielletä laatutyöksi
Arvioinnit ovat sitouttaneet yliopistoyhteisöä yhteiseen kehittämiseen	Toimintakäsikirjan uudistaminen ja jalkauttaminen
EFQM-malliin perustuvalla sisäisellä itsearvioinnilla pitkät perinteet, jota hyödynnetään erilaisiin tarkoituksiin	Laatuverkoston toiminnan kehittäminen yliopiston johtamisjärjestelmän osana
	Laatupuutteiden havaitsemisesta ja raportoinnista puuttuu systemaattinen toimintatapa

3.3 Laatujärjestelmän toimivuus ja kehittäminen

- Auditeringsgruppens bedömning

Laatujärjestelmän kehittämistä on tehty pitkäjänteisesti

Jyväskylän yliopiston laatujärjestelmää on kehitetty systemaattisesti, pitkäjänteisesti ja tavoitteellisesti. Yliopistolla on kunnianhimoinen tavoite saada aikaan kokonaisvaltainen strategialähtöinen toimintatapa, jossa laatujärjestelmä, toiminnanohjausjärjestelmä ja johtamisjärjestelmä on nivottu yhteen. Toiminnan kehittäminen pohjautuu osallistavaan strategiaprosessiin, toimintaympäristön analyysiin sekä laatujärjestelmän tuottamaan tietoon. Kokonaisvaltainen malli on selkeä osoitus tavoitteellisesta pyrkimyksestä jatkuvaan laadunhallinnan parantamiseen sekä laatujärjestelmän avulla kehittämistarpeiden tunnistamiseen. Auditointiryhmä suosittelee yliopistoa seuraamaan, että kokonaisvaltaisuuden kääntöpuolena ei synny liian kankeita toimintatapoja, jotta välitöntä kehittämistä kaipaavat pienet ja nopeasti korjattavissa olevat asiat eivät jää vuosikellon ratasten väliin.

Jyväskylän yliopiston laatujärjestelmä on toimiva ja sen kuvaus kattaa yliopiston perustehtävät tutkimuksen ja koulutuksen, niihin perustuvan yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen sekä ydintehtäviä tukevat palvelut. Laatujärjestelmän toimivuudesta ja vaikuttavuudesta koulutuksen ja tutkimuksen osalta on näyttöä. Yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen suunnittelu ja toteutus on sisäänrakennettu STAK-kehään, mutta sen arviointia ja kehittämistä ei ole erikseen mainittu, mikä auditointiryhmän näkemyksen mukaan heijastuu myös yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen arvioinnin ja kehittämisen nykytilassa. Auditointivierailun ja -aineiston perusteella yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen kehittämistarpeiden tunnistaminen ja toiminnan kehittäminen vaikuttaa osin perustuvan anekdoottiseen, tapauskohtaiseen ja henkilöityneeseen tiedonvaihtoon. Auditointiryhmä suosittelee, että laatujärjestelmää täydennetään järjestelmällisellä yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen toiminnan ja tulosten arvioinnilla ja seurannalla koko organisaatiossa.

Vaikka laatujärjestelmä tuottaa monipuolista tietoa perustutkintokoulutuksesta, on jatkuvan oppimisen kehittämistarpeiden tunnistamisen ja toiminnan tavoitteellisen kehittämisen osalta vielä havaittavissa katkonaisuutta. Auditointiryhmä suosittelee, että teknistä raportointi- ja seurantajärjestelmää kehitettäisiin eteenpäin niin, että toiminnan eri osa-alueiden sujuva ja ajantasainen seuranta on mahdollista organisaation eri tasoilla. Auditointiryhmä suosittelee myös tutkimustietojärjestelmän täydentämistä tutkimusaineistoja ja yhteiskunnallista vuorovaikutusta koskevilla tiedoilla.

Avoin laatukulttuuri kannustaa osallistumiseen

Jyväskylän yliopistossa toiminnan laatua seurataan ja kehitetään avoimesti sekä yliopistoyhteisöä osallistavasti organisaation eri tasoilla. Henkilöstö ja perustutkinto-opiskelijat osallistuvat toiminnan kehittämiseen organisaation eri toimielimissä ja työryhmissä tarkoituksenmukaisella tavalla. Yliopistossa on myös pitkään ollut aktiivisesti toimiva laadunohjausryhmä. Yksi esimerkki osallistuvasta ja avoimesta laatukulttuurista on, että ylioppilaskunta antaa vuosittain kirjallisen palautteen johdon toiminnasta ja palaute käsitellään yliopiston hallituksessa.

Ulkoisten sidosryhmien osallistuminen toiminnan laadun arviointiin ja kehittämiseen ei ole systemaattista. Auditointiryhmä suosittelee, että sidosryhmien edustajia voisi esimerkiksi olla mukana uusia koulutuksia arvioitaessa. Lisäksi olisi suositeltavaa, että Jyväskylän yliopisto huomioi tohtoriopiskelijat ja jatkuvan oppimisen opiskelijat toiminnanohjausta ja palautejärjestelmää kehittäessään nykyistä enemmän sekä tunnistaa heidät tohtorikoulutuksen ja jatkuvan oppimisen koulutusten kehittämisen ja seurannan kehityskumppaneina. Perustutkinto-opiskelijoiden rooli omien koulutustensa kehittämiseen osallistumisessa on heitä selkeämpi.

Jyväskylän yliopistolla on esittää esimerkkejä useista onnistuneista kehittämistoimista. Yliopistoyhteisö ja sidosryhmät tunnistavat strategian osallistavan ja yhteisöllisen laatimisen onnistuneeksi kehittämistoimeksi. Strategia on laadittu perustuen laajaan tiedon ja näkemysten keräämiseen megatrendeistä ja tiedekuntakohtaisista toimintaympäristön muutoksista. Innovatiivisena ratkaisuna strategiatyön käynnistysvaiheessa toteutettiin Futurisaattori-ajatuskiihdytin, jonka kautta saatiin satoja näkökulmia opiskelijoilta ja opettajilta yliopiston nykyhetkestä ja kehittämistarpeista. Auditointiryhmän näkemyksen mukaan Futurisaattori voi edistää myös strategian toimeenpanoa. Hyvänä ratkaisuna voi myös pitää yritysten ja sidosryhmien osallistamista strategiatyöhön sekä kyselyjen että strategiatyön hackathonin kautta.

3.4 Korkeakoulun esimerkit onnistuneista kehittämistoimista

- Högskolans självvärdering

Yhteisöllinen strategian määrittely

Jyväskylän yliopistossa toteutettiin 2018–2019 laaja-alainen yliopistoyhteisöä ja sidosryhmiä osallistava prosessi strategian laatimiseksi. Yliopiston asiantuntijoista koostunut ohjausryhmä osallisti prosessin valmisteluun mm. ylioppilaskunnan, henkilöstöjärjestöt ja kaikkien yksiköiden johtoa. Strategiatyö käynnistettiin huomiota herättävällä futurisaattori-kiertueella, missä kerättiin yliopistolaisten näkemyksiä tulevaisuuskuvasta 2030. Kiertueelle osallistui yhteensä 730 yliopiston työntekijää ja opiskelijaa, ja kerätyistä vastauksista, videoviesteistä ja haastatteluista saatiin keskeinen tietopohja strategiatyölle.

Opiskelijoilta ja henkilöstöltä kerättiin ideoita ja ajatuksia myös JYUtalk-mobiilisovelluksella sekä verkkokyselyillä. Strategiatyön hackathon kokosi yli 80 alueellista vaikuttajaa ja yliopiston läheistä yhteistyökumppania määrittelemään yliopiston tavoitetilaa yhteiskunnallisena kumppanina sekä tulevaisuuden osaamistarpeita. Näkökulmat huomioitiin strategian kehittämisohjelmien laatimisessa sekä opetussuunnitelmatyössä. Asiantuntijatyönä kartoitettiin myös noin 50 tulevaisuusraporttia ja toteutettiin skenaariotyönä strategian simulointi suhteessa kilpailuympäristöön.

Yhteisöllisen työn tuloksena joulukuussa 2018 vahvistettiin yliopiston uusi missio ja visio sekä yliopistoyhteisön arvot, jotka ohjaavat yliopiston toimintaa ja sen kehittämistä seuraavina vuosina. Vuoropuhelussa syntynyttä strategiaa konkretisoivat tutkimusta, koulutusta, digitalisaatiota, kampusta sekä yliopistoyhteisöä toteuttavat viisi strategian kehittämisohjelmaa.

Strategian valmistuttua järjestettiin tilaisuuksia sidosryhmille ja yliopistoyhteisölle strategian jalkauttamiseksi. Osallistavasta strategiatyöstä on tullut runsaasti positiivista palautetta. Yliopiston strategiaprosessia on käynyt benchmarkkaamassa yli 20 eri organisaatiota.

Johtajuusvalmennukset johtamisen tukena

Yliopiston perinteet yliopistossa johtajina ja esimiehinä toimivien tukemisesta ulottuvat 2000-luvun alun johtamisen laadun JOPLAA-ohjelmaan ja 2010-luvun vaihteen strategisen johtamisen valmennukseen. Vuonna 2014 aloitettu valmennusohjelma systematisoi ja varmisti johtamista akateemisten yksiköiden johtamiskausien vaihtuessa. 2015 käynnistettiin lähiesimiesten Valmentava lähijohtaminen -ohjelma. Lisäksi ryhmä- ja henkilökohtaiset työnohjaukset sekä muut koulutukset ja tilaisuudet ovat vahvistaneet johtamista jo vuosien ajan.

Yliopiston akateemisen johtamisjärjestelmän muututtua luotiin sisäiset perehdyttämisohjelmat vuonna 2018 johtajuuskautensa aloittaneille tiedekuntien ja yksiköiden johtajille. Perehdyttämisohjelmia seurasi yliopiston kaikille johtoryhmille ja yhteisöllisen kehittämisen ryhmille toteutetut johdon valmennukset. Johtoryhmän toimivuusarviolla suunnattiin valmennusta kyseisen johtoryhmän tarpeisiin mutta säilyttäen valmennusten yhteiset elementit: vision, strategian ja hyvän johtamisen, tuloksekkaan johtoryhmätyöskentelyn sekä itsensä johtamisen. Arvioinnin mukaan valmennusten koettiin jäntevöittäneen ja yhtenäistäneen johtoryhmätyöskentelyä.

Strategian mukaisesti vuoden 2020 alussa käynnistyi yliopiston JYULead-valmennusohjelma, joka jatkuu kolmiportaisena tukien johtajuusosaamisen kehittymistä. JYULead-ohjelman ensimmäisen tason koulutukseen osallistuu 2020 aikana n. 80 lähijohtajaa. Valmennus vahvistaa yliopiston toimeenpanokykyä ja uudistumisen johtamista, innostusta ja innovaatioita luovaa toimintakulttuuria sekä tavoitteellista vuorovaikutusta ja osallistavaa johtajuutta.

Toiminnanohjausmallin kehittäminen

Yliopisto on kehittänyt vuosien 2018–2019 aikana yliopiston akateemista johtamisjärjestelmää ja toiminnanohjausta. Toiminnanohjausmallin kehittämisen pohjana on ollut yliopiston laatukäsikirja, siinä tunnistetut toiminnan rakenteet, sekä kokonaisarkkitehtuurin standardit ja menetelmät. Kehittämistyön tuloksena on luotu uudenlainen rakenteellinen toiminnanohjausmalli, joka sopii yliopiston johtamisjärjestelmään, tukee organisaation toiminnan kehittämistä, läpinäkyvyyttä ja jatkuvaa laadun parantamista.

Yliopiston kokonaismallin pohjana on Yliopistolain määrittämän tehtävän mukaisesti tutkimuksen ja koulutuksen ydinkyvykkyydet sekä toiminnan mahdollistavat tukikyvykkyydet, jotka on kuvattu yliopiston kyvykkyyskartassa ja toimintakäsikirjassa. Yliopiston rehtori on nimennyt jokaiselle kyvykkyydelle omistajan, joka on vastuussa kyvykkyysalueen toiminnasta ja sen strategisesta kehittämisestä. Mallissa kytkeytyy toiminta, vastuut, arviointi sekä toiminnan kehittäminen kohti haluttua strategista tavoitetilaa.

Yliopisto on aloittanut mallin implementoinnin organisaatiossa ja se on tarkoitus saada täysin käyttöön vuoden 2021 aikana. Kokonaismallin osaa ja strategian hallinnan elementtejä on jo hyödynnetty kansallisesti mm. Opetus- ja kulttuuriministeriön toteuttamassa korkeakoulujen strategisten tavoitteiden ja kehittämiskohteiden analysoinnissa.

4 Oppiva korkeakoulu: korkeakoulun valitsema arviointialue

- Auditeringsgruppens bedömning

Arviointialueella IV arvioidaan korkeakoulun valitsemaa kohdetta, josta se haluaa ulkopuolista palautetta kehittääkseen toimintaansa. Korkeakoulun valitsemasta arviointialueesta ei anneta arviointiasteikon mukaista arvioita eikä sitä oteta huomioon auditoinnin läpäisyä arvioitaessa.

Auditointiryhmän tunnistamat keskeiset vahvuudet ja kehittämissuositukset

Vahvuudet

- Jyväskylän yliopistossa arvostetaan monitieteisyyttä, mikä konkretisoituu monitieteisissä koulutusohjelmissa. Monitieteiset koulutusohjelmat ovat rohkeita avauksia ja niiden toteuttamiseksi tehdään laajaa yhteistyötä yliopiston sisällä.
- Uusiutuvia viestintä- ja kieliopintoja sekä monitieteisiä maisteriohjelmia kehitetään pitkäjänteisesti.
- Uusiutuvat viestintä- ja kieliopinnot ovat innovatiivinen tapa toteuttaa viestintä- ja kieliopintoja substanssiopintojen yhteydessä, joissa keskeistä on opiskelijan viestintään ja kieliin liittyvät oppimistarpeet.

Kehittämissuositukset

- Monitieteisten koulutusohjelmien suunnittelun, toteutuksen ja vaikuttavuuden kehittämiseksi sisäisen toiminnanohjauksen ja kannustinjärjestelmien on tuettava paremmin tiedekuntien välistä yhteistyötä.
- Monitieteisten koulutusohjelmien ohjeistusta on selkiytettävä koulutuksen suunnittelun, toteutuksen ja seurannan vastuita koskien.
- Ainelaitosten ja Monikielisen akateemisen viestinnän keskuksen (Movi) tulee tiiviissä yhteistyössä kirkastaa opiskelijoille uusiutuvien viestintä- ja kieliopintojen keskeiset periaatteet ja osaamistavoitteet.

4.1 Yksikkörajat ylittävä, monitieteinen koulutus

- Högskolans självvärdering

Yliopisto on valinnut straegiaansa pohjautuen valinnaiseksi arviointikohteeksi yksikkörajat ylittävän, monitieteisen koulutuksen. Koulutuksen kehittämisohjelman tavoitteena on tuottaa monitieteisiä, tiedekunta-, laitos- ja erillislaitosrajat ylittäviä ohjelmia, jotka vastaavat muuttuvan maailman osaamistarpeisiin. Tarkempana arvioinnin kohteena on kolme eri kypsyysvaiheessa olevaa maisteriohjelmaa sekä laitosrajat ylittävä yhteistyö uusiutuvien viestintä- ja kieliopintojen toteuttamisessa.

Yksiköiden yhteiset monitieteiset maisteriohjelmat

Arviointiin on valittu kolme uusinta maisteriohjelmaa, joista kaksi on juuri käynnistynyt ja kolmas on vielä suunnitteluvaiheessa.

Ohjelmat nivoutuvat yliopiston strategian kannalta keskeisille alueille ja liittyvät koulutuksen kehittämisohjelman tavoitteisiin, esimerkiksi työelämätarpeisiin vastaamiseen. Lisäksi ohjelmilla vahvistetaan yliopiston koulutusprofiilia tarjoamalla sellaisia monitieteisiä ohjelmia, joita muissa yliopistoissa ei ole tarjolla.

Master´s Degree Programme in Development and International Cooperation (DEICO)	
Perustettu	2018
Yhteistyö	Yhteiskuntatieteiden ja filosofian laitos (HYTK) ja kasvatustieteiden laitos (KPTK)
Sisäänotto	Ensimmäinen sisäänotto 2019 Humanistisyhteiskuntatieteellinen tiedekunta (HYTK): 12 Kasvatustieteiden ja psykologian tiedekunta (KPTK): 8
Tutkinto-ohjelman kuvaus ja tavoite	Master's Degree Programme in Development, Education and International Cooperation seeks to provide students with tools for functioning creatively and effectively in the world of international development cooperation, with a specific focus on development and education. The students will learn both intellectual tools and practical skills, with which to encounter multi-faceted and contradictory phenomena in the field. The programme thereby broadens and deepens students' understanding of international development institutions, policies, and actors from a critical, reflexive and interdisciplinary perspective.
Turvallisuus ja strateginen analyysi (TSAMO) -maisteriohjelma	
Perustettu	2018
Yhteistyö	Informaatioteknologian tiedekunta (ITK) ja Humanistis-yhteiskuntatieteellinen tiedekunta (HYTK)
Sisäänotto	Ensimmäinen sisäänotto 2019 Informaatioteknologian tiedekunta (ITK): 20
Tutkinto-ohjelman kuvaus ja tavoite	Maisteriohjelmassa koulutetaan laaja-alaisia turvallisuuden asiantuntijoita, jotka osaavat analysoida turvallisuuteen vaikuttavia muutoksia ja ilmiöitä globaalissa ympäristössä. Maisteriohjelman opinnoissa käsitellään turvallisuusympäristöä ja sen muutosta, kriisejä ja konflikteja sekä globalisaation, teknologian kehittymisen ja digitalisaation merkitystä niihin. Keskeinen osa maisteriohjelmaa on myös strategisen analyysin osaaminen: maisteriohjelma tarjoaa valmiudet turvallisuuteen liittyvän tiedon hankintaan, käsittelyyn ja analysointiin niin, että yhä monimutkaisemman turvallisuusympäristön ymmärtäminen, hallinta ja ennustaminen on mahdollista.
Master´s Degree Programme in Responsible Management and Business of Sport (RESPO)	
Perustettu	2020
Yhteistyö	Liikuntatieteellinen tiedekunta (LTK) ja Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu (JSBE)
Sisäänotto	Ensimmäinen sisäänotto 2021 (suunnitelma) Liikuntatieteellinen tiedekunta (LTK): 10 Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu (JSBE): 10
Tutkinto-ohjelman kuvaus ja tavoite	Master's Degree Program of Responsible Management and Business of Sport (RESPO) educates professionals of sport management for the needs of both private, public and nonprofit sectors. Graduation from the program gives in-depth knowledge and skills to plan and execute strategic and tactical activities in managerial and expert positions related to management in today's sport society.

Kuvio 9 Kuvaus maisteriohjelmien esimerkeistä

DEICO-ohjelma perustettiin kansainvälisten maisteriohjelmien arvioinnin tulosten pohjalta. Aikaisempi, kolmen tiedekunnan yhteinen ohjelma suunnattiin aiempaa vankemmin kasvatustieteisiin. Näin kirkastettiin ohjelman profiilia ja erottautumista muista saman tyyppisistä ohjelmista.

Täysin uuden TSAMO-ohjelman perustaminen lähti liikkeelle ylhäältä ohjatusti. Taustalla on ohjelman teeman turvallisuuden ja kyberturvallisuuden ajankohtaisuus ja odotettu työelämätarve sekä kaksi yliopiston profiloitumisaluetta, jotka sijaitsevat eri tiedekunnissa.

RESPO-ohjelman perustaminen lähti liikkeelle opintojaksotasoisesta yhteistyöstä ja opiskelijoiden tekemien yhteisgradujen ohjauksesta usean vuoden ajalta. Koulutuskentältä nähtiin puuttuvan urheilujohtamisen eettiseen osaamiseen keskittyvä maisteritasoinen koulutustarjonta.

Yliopiston koulutusohjelmien perustamisen laadunvarmistuskriteerit ohjaavat ohjelmien perustamisen prosessia, mutta suunnitteluun osallistuneet kokevat, että yhteistyötä tukevat mallit suunnitteluun, toteutukseen ja rahoituksen jakautumiseen ovat riittämättömiä. Yhteistyötä on edesauttanut yhteinen näkemys ohjelman luonteesta, tavoitteista ja profiilista sekä suunnitteluun ja toteutukseen sitoutuneet henkilöt.

Kaikilla ohjelmilla on suunnittelun ja koordinoinnin tukena ohjausryhmä ja ohjelmille on nimetty yksiköissä vastuulliset opettajat/johtajat. Ohjelmien sisältöjen suunnittelu on perustunut kaikissa ohjelmissa pääasiassa olemassa olevien ohjelmien opetussuunnitelmien opetussisältöihin.

Opiskelijoille tarjotaan mahdollisuus suunnitella opintopolkunsa omaa ammatillista kehittymistä silmällä pitäen huomioiden myös erilaiset taustat. HOPS-keskusteluita sekä opiskelijapalautetta hyödynnetään kaikissa ohjelmissa sisällön ja toteutuksen kehittämisessä. DEICOn osalta aiemman ohjelman palautteita on hyödynnetty perustettavan ohjelman arvioinnissa.

Kaikissa ohjelmissa opiskelijat opiskelevat pakollisina molempien yksiköiden opintoja. TSAMO- ja RESPO-ohjelmissa opintojaksoja toteutetaan myös yhteisopetuksena. RESPOn ja DEICOn opinnäytetöiden ohjausta tehdään myös monitieteisessä yhteistyössä. Opintojen yhteistä koordinointia ja suunnittelua parannetaan jatkuvasti kokemusten perusteella.

Laitosrajat ylittävä yhteistyö: uusiutuvat viestintä- ja kieliopinnot

Monikielisen akateemisen viestinnän keskus (MOVI) on vuonna 2013 käynnistänyt laajamittaisen, vuoteen 2023 ulottuvan uusiutuvien viestintä- ja kieliopintojen (UVK) kehittämistyön. Opintojen suunnittelussa on yhdessä opiskelijoiden ja ainelaitosten henkilökunnan kanssa lähdetty rohkeasti kehittämään uudenlaista mallia asiantuntijan vuorovaikutusosaamisen kehittämiseen. Uudella toimintamallilla on pyritty vastaamaan sekä toistuvasti esiin nousseisiin opiskelijoiden kokemiin haasteisiin että tulevaisuuden osaamistarpeisiin.

Opintojaksot ovat monikielisiä ja ilmiölähtöisiä: esimerkiksi akateemisia tekstitaitoja lähestytään eri kielten näkökulmista yhteneväisyyksiä ja eroja vertaillen. UVK:n suunnittelun lähtökohtia ovat olleet opintojen oikea-aikaisuus, opiskelijan kieliin ja viestintään liittyvät oppimistarpeet omassa tutkinto-ohjelmassa, opintojen tukeminen sekä työelämävalmiuksien parantaminen. UVK:ssa opiskelijan osaamisen kehittyminen ja kehittäminen nähdään jatkumona sekä tutkinnon sisällä että tutkintotasojen välillä. Opintojaksot ajoittuvat opintojen oikeisiin vaiheisiin ja nivoutuvat ainelaitoksen sisältöihin ja työskentelytapoihin. Tavoitteena on luoda parempi tuki osaamisen

kehittymiselle ja opintojen edellyttämien viestintävalmiuksien rakentumiselle.



Kuvio 10 UVK-kehittämistyön eteneminen

Uusiutuvien kieli- ja viestintäopintojen kehittämisen pohjana on laitosrajat ylittävän yhteissuunnittelun ja jatkuvan kehittämisen periaate. Suunnittelussa ovat mukana laitoksen opiskelijat, tutorit, opetushenkilöstö ja hallintohenkilöstö. Jokaista tieteenalakohtaista viestintä- ja kieliopintojen kokonaisuutta varten on koottu Movin opettajista koostuvat opettajatiimit, jotka vastaavat opetuksen suunnittelusta ja toteutuksesta tiiviissä yhteistyössä ainelaitosten ja tiedekuntien kanssa. Suunnittelu on luonteeltaan moniammatillista yhteistyötä, jossa viestinnällisten ja kielitaitoon liittyvien oppimistarpeiden määrittelyssä opiskelijat ja opetushenkilöstö ovat avainasemassa. Ainelaitoksen opiskelijat ja edustajat tuovat yhteissuunnitteluun asiantuntemuksensa tieteenalastaan, sen opiskelun vaiheista, asiantuntijuuden luonteesta ja kehittymisestä sekä työelämätarpeista. Opintoja kehitetään jatkuvasti muun muassa opiskelijapalautteen ja laitostapaamisten avulla.

Vahvuudet	**Kehittämiskohteet**
Strategia ohjaa monitieteisyyteen ja yhteistyön vahvistamiseen	Yhteistyössä toteutettavien koulutusten ideoiden, suunnittelun ja perustamisen yhteiset linjaukset ja ohjeistukset
Vahva motivaatio yhteistyöhön yksiköissä	Yhteistyötä ja riskinottoa tukeva resursointi
Mahdollisuuksia ja valmiutta yhteistyössä toteutettaviin koulutuksiin	Yhteisohjelmien johtaminen ja omistajuus
Monitieteiset koulutukset kiinnostavat hakijoita	

4.1 Yksikkörajat ylittävä, monitieteinen koulutus

- Auditeringsgruppens bedömning

Monitieteisyyttä arvostetaan Jyväskylän yliopistossa

Jyväskylän yliopisto valitsi vapaavalintaiseksi tarkastelukohteeksi yksikkörajat ylittävän, monitietieteisen koulutuksen. Jyväskylän yliopiston vahvuutena on laaja panostaminen monitieteisiin opintoihin ja tiedekuntarajat ylittävään yhteistyöhön. Monitieteisten opintojen ja tiedekuntarajat ylittävän yhteistyön edistämiseksi on tehty pitkäjänteistä työtä, josta esimerkkejä ovat monitieteisten maisteriohjelmien ja uusiutuvien viestintä- ja kieliopintojen (UVK) lisäksi tiedekuntien yhteiset opintomoduulit. Monitieteisyys on esillä yliopiston strategiassa, tutkintojen rakenteissa ja tutkimushankkeissa. Monitieteisyyttä tuetaan myös mahdollistamalla opiskelijoille tutkintoihin vapaasti valittavia opintoja.

Auditointiryhmän mukaan vahvuus on, että monitieteisiä kokonaisuuksia on perustettu kysyntä ja työelämän tarpeet huomioiden. Kokonaisuuksia kehitetään tiedekuntien yhteistyönä esimerkiksi valmisteilla olevan tekniikan kandidaatintutkinnon osalta, ja tiedekunnilla on kokonaisuuksissa erilaisia yhteistyömuotoja. Uusien koulutusohjelmien perustamiseen on kohdistettu myös yliopiston strategista rahoitusta. Auditointiryhmä esittää, että hyväksi todettuja malleja monitieteisten kokonaisuuksien muodostamisessa sovellettaisiin nykyistä laajemmin. Yhteisöllinen ja sidosryhmät huomioiva osallistaminen monitieteisten ohjelmien suunnittelussa on hyvä käytäntö.

Itsearviointiraportin mukaan koulutusohjelmien perustamisessa noudatetaan koulutusohjelmien perustamisen laadunvarmistuskriteereitä. Haastatteluiden perusteella yhteinen ymmärrys siitä, milloin monitieteisestä opintokokonaisuudesta muodostetaan oma maisteriohjelma, ovat kuitenkin epäselvät. Auditointiryhmä suosittelee, että monitieteisten maisteriohjelmien perustamisen linjauksia tarkennetaan jatkossa.

Monitieteiset maisteriohjelmat ovat rohkeita avauksia

Jyväskylän yliopiston tavoitteena on, että koulutukset ovat relevantteja suhteessa työelämän tarpeisiin, ja valmistuvilla opiskelijoilla on sellaista akateemista osaamista, jota työelämässä tarvitaan. Jyväskylän yliopistossa onkin tehty rohkeita avauksia käynnistämällä uusia maisteriohjelmia, joilla vastataan tulevaisuuden haasteisiin. Auditointiryhmän näkemyksen mukaan Jyväskylän yliopiston aktiivisuus monitieteisten maisteriohjelmien rakentamisessa ja toteuttamisessa uudistaa sekä yhteiskuntaa että yliopistojen toimintaa. Jyväskylän yliopisto voikin toimia verkostoitumiseen ja kokeiluihin rohkaisevana esimerkkinä myös muille korkeakouluille. Tiedekuntien, koulutusalojen ja eri ammattien välisten siilojen ylittäminen vahvistaa opiskelijoiden työelämävalmiuksia ja parantaa työllistymisen edellytyksiä. Jyväskylän

yliopiston uudet monitieteiset maisteriohjelmat ovat tästä hyviä esimerkkejä. Monitieteisistä maisteriohjelmista kaksi on kansainvälisiä maisteriohjelmia, kuten Master’s Degree Programme in Development and International Cooperation (DEICO) ja Master’s Degree Programme in Responsible Management and Business of Sport (RESPO), joissa kansainvälisyys huomioidaan ohjelmien sisällöllisessä suunnittelutyössä. Kolmas tarkasteltava maisteriohjelma on Turvallisuus ja strateginen analyysi -maisteriohjelma (TSAMO).

Auditointihaastattelun perusteella monitieteiset maisteriohjelmat täyttävät sellaisia osaamisen katvealueita, joista on puuttunut koulutusta Suomessa. Yliopiston itsearviointiraportin mukaan ohjelmien kehittämisessä on kuultu sidosryhmiä ja koottu työelämäpalautetta sekä arvioitu osaamisen kysyntää työmarkkinoilla. Haastattelun perusteella monitieteisiä koulutusohjelmia perustettaessa on käyty enemmän koulutuksen osaamistavoitteita koskevaa keskustelua esimerkiksi koulutusneuvostossa ja koulutuksesta vastaavien varadekaanien verkostossa kuin perinteisten ohjelmien osalta. Tämänkaltaisia foorumeita ei auditointihaastattelujen perusteella aikaisempien ohjelmien kehitysvaiheessa ole hyödynnetty. Aiemmin onkin ollut kehittäjien omasta aktiivisuudesta kiinni, keitä ohjelmien kehittämistyössä on ollut mukana. Haastattelujen mukaan laajemmasta yliopistoyhteisön osallistamisesta koulutuksen valmistelussa on hyviä kokemuksia. Esimerkki hyvästä käytännöstä on uuden tekniikan kandidaattiohjelman kehittämisvaiheessa käytetty ohjausryhmän perustaminen. Vastaavaa menettelyä voisi soveltaa myös uusien monitieteisten maisteriohjelmien valmistelun yhteydessä.

Tiedekuntarajat ylittävien ohjelmien toiminnassa haasteeksi nousevat erityisesti resursointiin ja johtamiseen liittyvät kysymykset. Haastatteluiden perusteella yksi esimerkki onnistuneesta käytännöstä on selkeän vastuutiedekunnan nimeäminen jokaiselle monitieteiselle maisteriohjelmalle. Uusiin monitieteisiin maisteriohjelmiin onkin luotu johtamista ja resurssointia selkeyttäviä rakenteita. Haastattelun mukaan yliopiston sisäinen rahoitusmalli ei ole kuitenkaan huomioinut tarpeeksi monitieteisiä koulutusohjelmia. Yliopiston uudessa rahoitusmallissa rahoitusta kohdennetaan tiedekuntien yhdessä toteuttamiin hankkeisiin, jonka auditointiryhmä kokee hyväksi tavaksi vahvistaa yhteistyörakenteita. Uudistetussa rahoitusmallissa yksi indikaattori on muihin tiedekuntiin tuotetut opintopisteet, jolloin malli huomioi paremmin monitieteisen koulutuksen.

Auditointiryhmä suosittelee, että opinnäytteiden ohjauskäytänteitä tarkennetaan, jotta eri tiedekuntien ohjaajien jakamat ohjausresurssit eri koulutusohjelmien opinnäytteille ovat yhdenmukaiset ja läpinäkyvät. Opetussuunnitelmatyössä voi olla vaikeaa huomioida erilaisista taustoista tulevien opiskelijoiden erilaiset käsitykset opiskelusta. Opintojaksojen tulee olla sopivan haastavia ja samalla yhteismitallisia muiden tiedekuntien opintojaksojen kanssa. Tiedekuntien opetussuunnitelmaprosesseissa ei myöskään aina osata riittävästi huomioida tiedekuntien yhteisten ohjelmien erityistarpeita. Koska ohjelmat ovat uudehkoja, ei niistä ole vielä saatavilla työllistymisen seurantietoja. Jatkossa opiskelijoiden työllistymisen seurantaan monitieteisistä maisteriohjelmista tulee kiinnittää erityistä huomiota.

Jyväskylän yliopistossa on hyvin tunnistettu monitieteisten maisteriohjelmien kehittämistarpeita

resursointi- ja johtamishaasteiden korjaamiseksi. Kokonaisuudessaan Jyväskylän yliopisto osoittaa, että se on sitoutunut kehittämään jatkuvasti monitieteisiä maisteriohjelmia.

Uusiutuvat viestintä- ja kieliopinnot ovat esimerkki pitkäjänteisestä työstä

Uusiutuvien viestintä- ja kieliopintojen taustalla on pitkäjänteinen suunnittelu- ja toteutusprosessi. Yhteistyö ainelaitosten ja Monikielisen akateemisen viestinnän keskuksen (Movi) välillä on ollut opintojen suunnittelussa ja toteutuksessa monitahoista ja jatkuvaa. Monikielisen akateemisen viestinnän keskus tukee yliopiston monikulttuurisuutta ja kansainvälisyyttä ja opiskelijoiden monikulttuurisuus- ja kansainvälisyysosaamista. Uusiutuvien viestintä- ja kieliopintojen suunnittelussa on auditointihaastattelujen perusteella pyritty huomioimaan opiskelijoiden ja ainelaitosten tarpeet sekä ainelaitosten avulla myös työelämän tarpeet. Uusiutuvat viestintä- ja kieliopinnot ovat nivoutuneet ainelaitosten substanssiopintoihin käytettyjen sisältöjen kautta. Auditointihaastattelujen mukaan viestintä- ja kieliopintojen kehittämisen tueksi opinnoista kerätään säännöllisesti palautetta, jota käydään läpi ainelaitosten kanssa. Auditointiryhmä suosittelee, että jatkossa opiskelijoiden antamasta palautteesta annettaisiin heille vastapalautetta ja palautteen pohjalta tehtäviä kehittämistoimia seurattaisiin systemaattisesti.

Opiskelijahaastatteluissa nousi esiin, että opiskelijat ovat toisinaan kokeneet vaikeuksia päästä suorittamaan viestintä- ja kieliopintoja silloin, kun se olisi heidän opintojensa etenemisen kannalta ajankohtaisinta. Osittain näiden haasteiden vuoksi viestintä- ja kieliopintoja on uudistettu. Auditointiryhmä suosittelee, että uusiutuvien viestintä- ja kieliopintojen koordinoinnista huolehditaan jatkuvasti ja systemaattisesti ainelaitosten opettajien ja Monikielisen akateemisen viestinnän keskuksen henkilökunnan välillä.

Riittävän ohjauksen merkitys korostuu erityisesti eri vaiheissa olevien opiskelijoiden opintojen mahdollistamiseksi. Auditointiryhmä suosittelee, että opiskelijoille edelleen kirkastettaisiin uusiutuvien kieli- ja viestintäopintojen järjestämisen periaatteet ja osaamistavoitteet, jolloin opiskelijat kokisivat viestintä- ja kielisisällöt mielekkääksi osaksi tutkintonsa suorittamista.

5 Vertaisoppimisen kuvaus

- Högskolans självvärdering

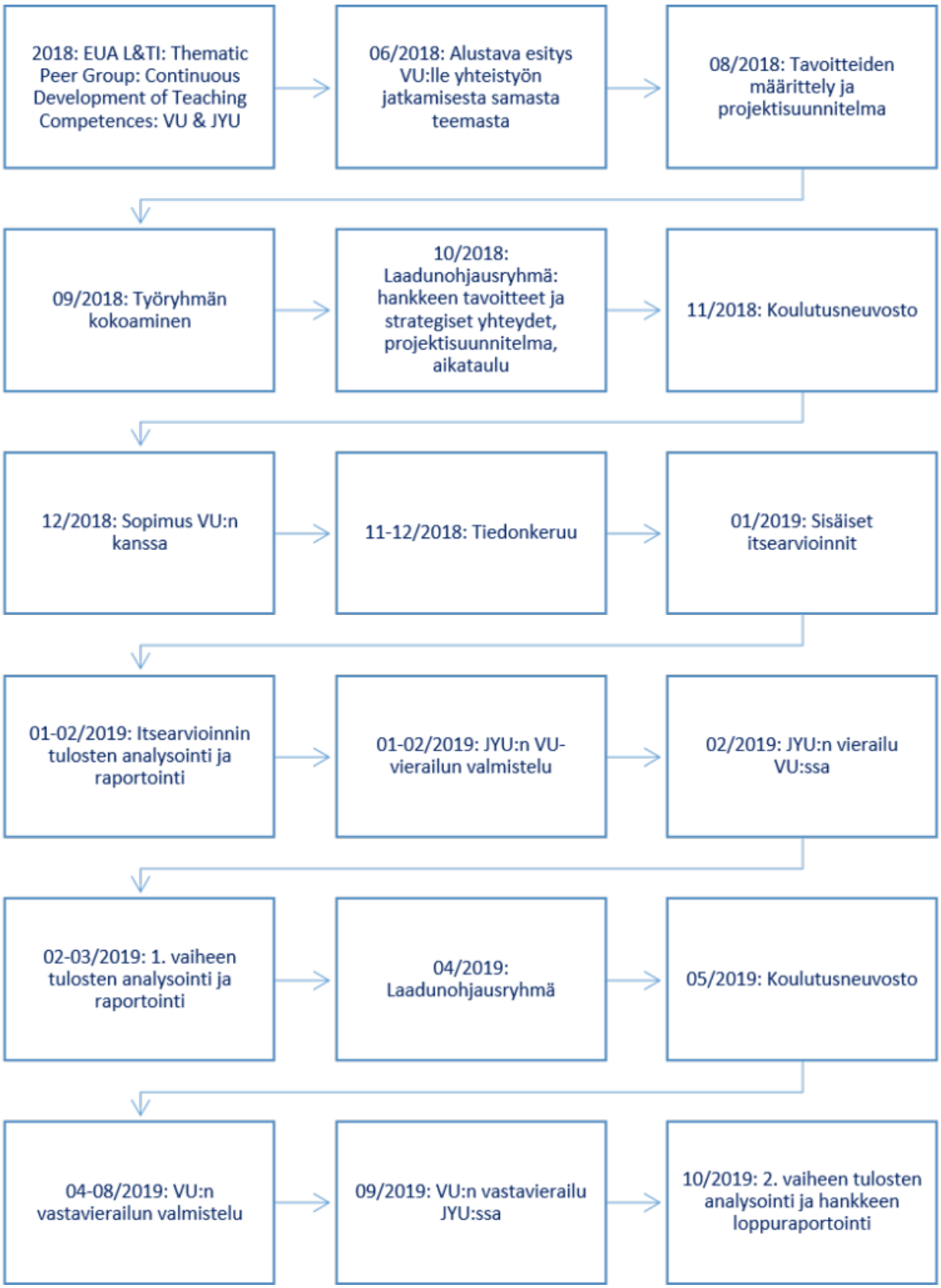
Vertaisoppimisen tavoitteet ja prosessi

Jyväskylän yliopiston (JYU) ja Vrije Universiteit Amsterdamin (VU) arviointialueeseen III liittyvä vertaisoppimishanke käynnistyi European University Associationin (EUA) vuonna 2018 toteutetun Teaching and Learning -kehittämishankkeen seurauksena. VU tunnistettiin mielenkiintoiseksi vertailukumppaniksi jo ryhmätyöskentelyn alkuvaiheessa, ja molemmat yliopistot olivat kiinnostuneita syventämään yhteistyötä.

Vertaisoppimisen tavoitteena oli verrata opettajien pedagogisen osaamisen jatkuvaa kehittämistä kahdessa monialaisessa yliopistossa, tunnistaa hyviä käytäntöjä sekä paneutua myös haasteisiin. Pääteemaa täsmennettiin neljällä alateemalla:

1. Opettajien jatkuvan osaamisen kehittämisen viitekehykset
2. Pedagogisten ansioiden tunnustaminen ja opettajien uramallit
3. Opettajien jatkuvaan osaamisen kehittämiseen vaikuttavat muutosvoimat
4. Opettajien jatkuvaa osaamisen kehittämistä tukeva organisaatiokulttuuri ja verkostot

Vertaisoppimisen prosessi on kuvattu kaaviossa



Kuvio 11 Vertaisoppimisen prosessi

Vertaisoppimisen tulokset

Vaikka vertaisoppimisen teema oli rajattu opettajien pedagogisen osaamisen jatkuvaan kehittämiseen, prosessin edetessä tunnistettiin teeman kytkeytyvän vahvasti koulutuksen kehittämisen kokonaisuuteen, ja tämä heijastui myös tunnistettuihin hyviin käytänteisiin.

VU:ssa tunnistettiin vahvuudeksi arvoihin perustuva vahva koulutuksen visio, joka ohjaa kehittämistä ja jollainen vertaisoppimisen aikaan oli vasta valmisteilla JYU:n strategiatyön kautta. JYU:n osalta vahvuudeksi tunnistettu koulutuksen johtamisen ja kehittämisen selkeä organisoituminen yksikkötasolta yliopistotasolle poikkeaa selvästi VU:n sirpaleisemmasta rakenteesta. JYU:n selkeämpi organisaatiorakenne takaa opetuksen kehittämisen organisoinnin, arvioinnin ja kehittämisen systematiikan, koska se mahdollistaa vuoropuhelun yksiköissä eri toimijoiden kesken.

Kaikilta opetustehtävissä toimivilta edellytetään VU:ssa kaksivaiheinen opetusosaamisen kehittämisohjelma ja tarjolla on myös koulutusjohtamisen ohjelma, jotka järjestää opetuksen ja oppimisen akatemia (LEARN! Academy). Myös JYU:ssa edellytetään opetustehtävissä toimivilta yliopistopedagogisten opintojen suorittamista kahden vuoden sisällä vakituisen työsuhteen alkamisesta, ja JYU tarjoaa pedagogisia valmiuksia tuottavia opintoja henkilöstölle. Strukturoidun opettajien osaamisen kehittämisen instrumenttien lisäksi VU:ssa on useita epäformaaliin yhteistyöhön ja yhteiskehittämiseen perustuvia verkostoja ja toimintatapoja.

Sekä JYU:sta että VU:sta puuttuu varsinainen opettajien uramalli, mutta VU:ssa opetushenkilökunnan pedagogisen kehittymisen portaat on kuvattu, mikä tekee opetusansioiden huomioimisen läpinäkyväksi ja jäsentyneeksi. Molemmissa yliopistoissa on tunnistettu sama haaste: tutkimusansioita on helpompi mitata kuin opetusansioita.

Suomessa ylioppilaskunnilla on lakisääteinen edunvalvonta-asema ja opiskelijoiden osallistuminen opetuksen kehittämiseen JYU:ssa on laajempaa kuin VU:ssa. JYU:ssa opiskelijoiden osallisuus ja opiskelijanäkökulma opetuksen ja oppimisen kehittämisessä on järjestelmällistä, sillä opiskelijat ovat jäseninä niin koulutusneuvostossa kuin opetuksen kehittämisryhmissä.

JYU:ssa koulutuksen laadunvarmistuksessa on vahva kehittämisnäkökulma, kun taas VU:ssa laadunvarmistuksen painotus on enemmän mittaamisessa ja hallinnassa. Lisäksi JYU:n laadunvarmistuksen kehittämisnäkökulmassa opetushenkilökunnalla ja opiskelijoilla itsellään on vahva osuus ja osallisuus muun muassa koulutuksen itsearvioinneissa, kun taas VU:ssa itsearvioinnin rooli on huomattavasti vähäisempi.

Vertaisoppimisen arviointi

Molemmat yliopistot pitivät vertaisoppimisen prosessia onnistuneena ja hyödyllisenä. Kokemusta paransi prosessia edeltänyt samaan teemaan liittyvä yhteistyö EUA:n työryhmässä, joka antoi paitsi tarpeellisen rajauksen vertaisoppimisen teemalle myös hyödyllistä perustietoa, jonka

pohjalta prosessissa päästiin sujuvasti eteenpäin. JYU:n näkökulmasta prosessi tuotti arvokasta vertailutietoa erityisesti strategian koulutuksen kehittämisohjelman toimeenpanoa varten.

Oman organisaation hyvät käytännöt	**Kumppaniorganisaation hyvät käytännöt**
Koulutuksen johtamisen ja kehittämisen selkeä organisaatio yksiköistä yliopistotasolle Yliopistopedagogiset opinnot ja monikielisten ja -kulttuuristen opetusryhmien opetusosaamista tukevat opinnot Opiskelijoiden vahva osallisuus koulutuksen kehittämisessä Koulutuksen laadunvarmistuksen vahva kehittämisnäkökulma mittaamisen ja hallinnan sijaan	Arvoihin perustuva vahva koulutuksen visio, joka ohjaa kehittämistä Opetusosaamisen kehittämisohjelma ja koulutusjohtamisen ohjelma Pedagogisen kehittymisen portaat Opetuksen ja oppimisen akatemia -yksikkö Vahvat epäformaalit opetuksen kehittämisen verkostot

Konkreettisia esimerkkejä vertaiskumppanin hyvien käytäntöjen hyödyntämisestä

Opettajien pedagogisten ansioiden kehittymisen strukturoitu kuvaustapa
Opetusansioilla meritoituminen: Vanhemman yliopistolehtorin nimikkeen käyttöönotto
Yliopistopedagogisen opintotarjonnan mallin kehittäminen

Auditointiryhmän palaute

Jyväskylän yliopiston vertaisoppimisen kohteena oli opettajien pedagogisen osaamisen jatkuva kehittäminen. Aihevalinnan takia vertaisoppimisen tulosten voi arvioida tuottavan lisäarvoa myös henkilöstön osaamisen kehittämiseen (arviointialue 3.2) sekä uudistumista edistävään toimintakulttuuriin (arviointialue 2.3). Vertaisoppimisen kohdeyliopiston (Vrije Universiteit Amsterdam) valinnassa hyödynnettiin yliopiston opetuksen ja oppimisen kehittämiseen liittynyttä kansainvälistä hankeyhteistyötä.

Vertaisoppimisen päätavoitteet ja niitä täsmentävät alateemat oli määritelty selkeästi. Molemmat yliopistot sitoutuivat vastavuoroiseen toisten hyvistä käytännöistä oppimiseen, mikä edisti vertaisoppimiselle asetettujen tavoitteiden saavuttamista.

Itsearviointiraportissa esitetty vertaisoppimisen kohteen tulosvertailu tuo esiin kiinnostavia havaintoja liittyen esimerkiksi opiskelijoiden osallistumisesta yliopiston toiminnan kehittämiseen, mistä suomalaisissa korkeakouluissa ja myös Jyväskylän yliopistossa on vahvat perinteet. Vastaavasti vertaisyliopiston strukturoitu yliopistopedagoginen opintotarjotin ja niistä vastaava erillinen yksikkö tarjoavat Jyväskylän yliopistolle yhden mahdollisen esimerkin opettajien pedagogisen osaamisen kehittämisen järjestämiseen.

Vertaisoppimisen prosessi ja tulokset on kuvattu itsearviointiraportissa havainnollisesti. Prosessi eri vaiheineen sisälsi useita yhtymäkohtia Jyväskylän yliopiston koulutuksen kehittämisen kokonaisuuteen. Prosessin jäsennys sekä tiedonkeruu, itsearviointi, raportointi ja vierailut tukivat esimerkillisesti tavoitteita. Vertaisoppiminen ja siinä saavutetut tulokset koettiin hyödylliseksi osaksi arviointikokonaisuutta ja tuloksia aiotaan hyödyntää toiminnan kehittämisessä. Auditointiryhmä kannustaa Jyväskylän yliopistoa hyödyntämään vertaisarviointimenettelyä myös muiden toimintansa osa-alueiden kehittämisessä.

Liite 1. Arviointialueiden kriteerit tasolle hyvä

- Auditeringsgruppens bedömning

Arviointialue 1: Osaamista luova korkeakoulu

1.1 Koulutuksen suunnittelu

Koulutukset suunnitellaan siten, että niillä on selkeästi määritellyt osaamistavoitteet. Suunnittelussa varmistetaan koulutustarjonnan yhteys korkeakoulun strategiaan, koulutuksen työelämärelevanssi, kansainvälistyminen ja jatkuvan oppimisen tarpeet. Tutkintojen osalta varmistetaan niiden vastaavuus Tutkintojen ja muiden osaamiskokonaisuuksien kansalliseen viitekehykseen. Koulutus suunnitellaan siten, että opetusmenetelmät, oppimisen arviointi ja oppimisympäristöt tukevat osaamistavoitteiden saavuttamista. Opiskelijat ja ulkoiset sidosryhmät osallistuvat tarkoituksenmukaisella tavalla koulutuksen suunnitteluun. Tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminta ja taiteellinen toiminta on sisällytetty koulutukseen siten, että tutkimukseen perustuva tieto kytkeytyy koulutukseen tarkoituksenmukaisella tavalla. Opiskelijoiden työmäärät määritellään ECTS-järjestelmän (European Credit Transfer and Accumulation System) periaatteita käyttäen. Korkeakoululla on systemaattiset menettelyt koulutuskokonaisuuksien suunnitelmien hyväksymiseksi.

1.2 Koulutuksen toteutus

Korkeakoulu soveltaa johdonmukaisesti ja avoimesti opiskelijavalintaa, osaamisen tunnustamista, opintojen etenemistä ja tutkintojen suorittamista koskevia säännöksiä ja määräyksiä. Koulutuksen toteutus tukee tavoitteellista oppimista ja opiskelijoiden aktiivista roolia omassa oppimisprosessissaan. Opiskelija saa oppimisestaan palautetta, joka tukee osaamistavoitteiden saavuttamista. Koulutuksen toteutukseen liittyvät menettelytavat tukevat opintojen sujuvaa etenemistä, opiskelijan valmistumista ja integroitumista työelämään. Opiskelijoiden hyvinvointia ja yhdenvertaisuutta tuetaan läpi opiskelijan opintopolun. Korkeakoulu huolehtii riittävistä resursseista, ohjauksesta ja muista palveluista opintojen edistämisen ja oppimisen tukemiseksi.

1.3 Koulutuksen arviointi ja kehittäminen

Korkeakoulu kerää ja hyödyntää systemaattisesti palautetietoa opiskelijoiden tarpeista sekä opintojen toteutuksesta ja etenemisestä koulutuksen kehittämiseksi. Vastapalautetta eli tietoa opiskelijapalautteen perusteella tehdyistä muutoksista annetaan opiskelijoille tarkoituksenmukaisella tavalla. Korkeakoulu seuraa ja arvioi säännöllisesti koulutuksia varmistaakseen niiden ajantasaisuuden suhteessa viimeisimpään tutkimustietoon sekä yhteiskunnan ja työelämän muuttuviin tarpeisiin. Koulutustoiminnassa varmistetaan jatkuvan oppimisen mahdollisuudet. Koulutuksissa analysoidaan, miten niille asetetut osaamistavoitteet saavutetaan. Palaute- ja arviointitietoa hyödynnetään systemaattisesti koulutuksen

kehittämisessä. Henkilöstön ja opiskelijoiden tarpeet huomioidaan tukipalveluiden kehittämisessä.

Korkeakoulun esimerkit onnistuneista kehittämistoimista

Korkeakoululla on esittää esimerkkejä onnistuneista kehittämistoimista.

Arviointialue 2: Vaikuttava ja uudistava korkeakoulu

2.1 Yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen ja vaikuttavuuden johtaminen

Korkeakoulu kehittää yhteiskunnallista vuorovaikutustaan ja vaikuttavuuttaan, ja sitä tuetaan johtamisjärjestelmällä. Korkeakoulu on määritellyt yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen tavoitteet sekä keinot niiden saavuttamiseksi. Korkeakoulun toimintaympäristöstään tekemän analyysin tuottamaa tietoa hyödynnetään toiminnan suuntaamisessa. Tarkoituksenmukaisilla menettelytavoilla varmistetaan, että yhteiskunnallinen vuorovaikutus tukee kokonaisstrategian toteuttamista.

2.2 Vaikuttava tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminta sekä taiteellinen toiminta

Korkeakoulun tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminta sekä taiteellinen toiminta uudistavat yhteiskuntaa. Korkeakoulun tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminnan sekä taiteellisen toiminnan vaikuttavuudelle on asetettu tavoitteet. Korkeakoulu kerää tarkoituksenmukaista tietoa tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminnan sekä taiteellisen toiminnan yhteiskunnallisesta vaikuttavuudesta ja tietoa hyödynnetään toiminnan kehittämisessä. Korkeakoululla on systemaattiset menettelytavat, joilla se varmistaa hyvän tieteellisen käytännön toteutumisen. Korkeakoulu edistää avointa tiedettä.

2.3 Uudistumista edistävä toimintakulttuuri

Korkeakoulun toimintakulttuuri kannustaa kokeiluihin kumppaneiden kanssa ja vahvistaa edellytyksiä luovaan ilmapiiriin. Korkeakoulu hakeutuu uudistumista ja kehittämistä mahdollistaviin kokeiluihin sidosryhmien kanssa. Korkeakoululla on toimivia menettelytapoja, joilla se tukee henkilöstön ja opiskelijoiden osaamisen hyödyntämistä ja verkostoitumista. Korkeakoululla on tavoitteellista yhteistyötä alumniensa kanssa ja se hyödyntää alumnejaan kehittämistyössään. Korkeakoulun yhteistyö kansallisten ja kansainvälisten verkostojen kanssa tukee toiminnan kehittämistä. Korkeakoululla on toimivia menettelytapoja sidosryhmäsuhteiden ja yhteistyöverkostojen hallintaan sekä uudistamiseen.

Korkeakoulun esimerkit onnistuneista kehittämistoimista

Korkeakoululla on esittää esimerkkejä onnistuneista kehittämistoimista.

Arviointialue 3: Kehittyvä ja hyvinvoiva korkeakoulu

3.1 Laatujärjestelmän hyödyntäminen strategisessa johtamisessa

Laatujärjestelmän periaatteet, tavoitteet ja vastuut muodostavat korkeakoulun laatupolitiikan, joka on julkinen. Laatupolitiikka luo yhteisen perustan laatutyölle. Laatujärjestelmän tuottamaa tietoa hyödynnetään korkeakoulun johtamisessa. Järjestelmä tukee korkeakoulun profiilia, perustehtäviä koskevien tavoitteiden saavuttamista sekä strategian toteuttamista. Korkeakoulu varmistaa, että korkeakoulun henkilöstö tunnistaa oman työnsä yhteyden korkeakoulun tavoitteisiin.

3.2 Henkilöstön osaamisen kehittäminen ja hyvinvoinnin tukeminen

Korkeakoululla on toimivat menettelytavat, joilla se tunnistaa henkilöstön osaamisen kehittämistarpeet ja tukee henkilöstön osaamisen kehittämistä. Korkeakoululla on läpinäkyvät menettelytavat henkilöstön rekrytoimiseksi. Korkeakoululla on systemaattiset menettelytavat, joilla tuetaan henkilöstön hyvinvointia, tasa-arvoa ja yhdenvertaisuutta.

3.3 Laatujärjestelmän toimivuus ja kehittäminen

Korkeakoululla on toimiva ja sen perustehtävät kattava laatujärjestelmä. Korkeakoulu pystyy tunnistamaan laatujärjestelmän avulla kehittämistarpeensa ja kehittämään toimintaansa tavoitteellisesti. Laatujärjestelmän toimivuudesta ja vaikuttavuudesta perustehtävien kehittämisessä on näyttöä. Järjestelmän kehittäminen on systemaattista. Korkeakoulun laatukulttuuri on osallistavaa ja avointa. Henkilöstö, opiskelijat ja ulkoiset sidosryhmät osallistuvat toiminnan kehittämiseen tarkoituksenmukaisella tavalla.

Korkeakoulun esimerkit onnistuneista kehittämistoimista

Korkeakoululla on esittää esimerkkejä onnistuneista kehittämistoimista.