

# 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**

## 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 kerätystä 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 syntyneitä strategioita 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 järkevöittäneen 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 ydinkyvykkyudet sekä toiminnan mahdollistavat tukikyvykkyudet, 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.