



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO  
UNIVERSITY OF JYVÄSKYLÄ

# Yliopiston strategia: tilannekuva toimeenpanosta

TAUSTA-AINEISTO

Jyväskylän yliopiston hallituksen kokous 9.5.2025



1. Strategiaohjauksen malli toimeenpanon tukena
2. Vararehtoreiden strategiset kehittämiskohteet
  - Keskeisimmät toimenpiteet ja tulokset
  - Nostot vuoden 2026 kehittämiskohteiksi
3. Rehtorin strategiset kehittämiskohteet
  - Keskeisimmät toimenpiteet ja tulokset
  - Nostot vuoden 2026 kehittämiskohteiksi
  - Kauden 2025-2028 sopimusindikaattorit ja rahoitusmalli-indikaattorit: tilannekatsaus
  - Näkökulmat muuttuvaan toimintaympäristöön

# Strategiaohjauksen malli toimeenpanon tukena

# Strategiaohjauksen malli

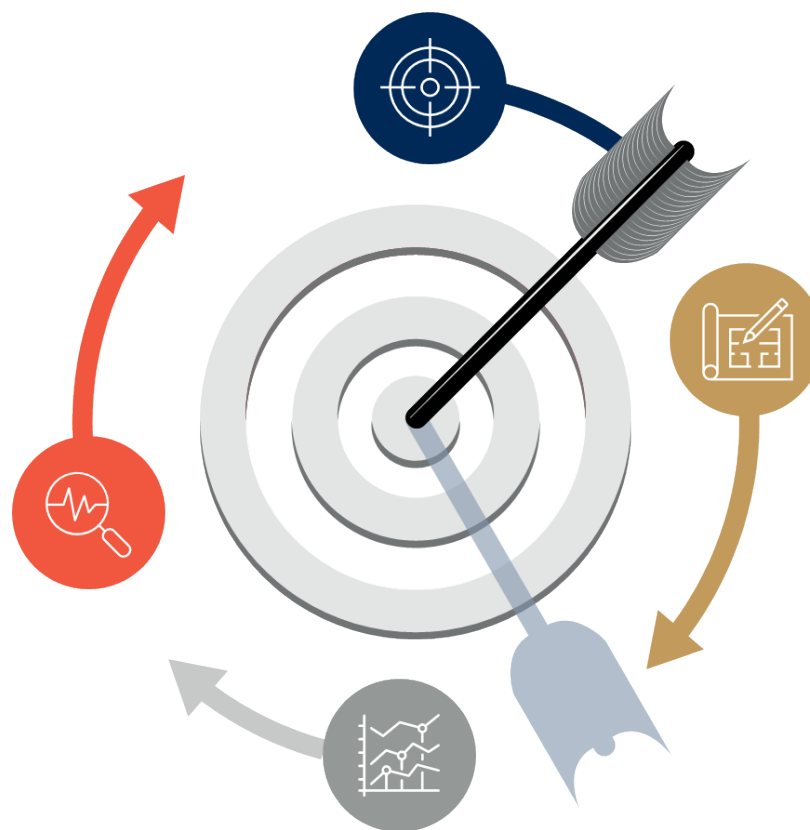


## VUOSIKATSELMUS

**Alkukeväällä** yliopisto arvioi strategian toteutumista perustuen toiminnan tuloksiin ja vuosiraportointiin.

Yliopiston ja yksiköiden tulokset analysoidaan vuosiraporteissa ja katselmoidaan yhteisöllisesti vuosikatselmusseminaarissa.

Katselmuksen tulokset tukevat strategista priorisointia ja strategian uudistamista.



## ENNAKOINTI

**Syksyllä** yliopisto ennakoi toimintaympäristön muutoksia ja arvioi niiden vaikutuksia strategiaan.

## SUUNNITTELU

**Loppukeväästä** yliopisto tarkentaa strategiaansa, priorisoi seuraavan kauden tavoitteet ja sopii yksiköiden suunnitteluperusteista.

Ennakointi ja priorisointi ohjaavat yksiköiden strategisten kehittämiskohteiden määrittelyä sekä toiminta- ja resurssisuunnittelua.

Yksiköiden strategiset toimintasuunnitelmat laaditaan nelivuotiskausittain ja täsmennetään vuosittain.

# Hallituksen strategiaohjauksen periaatteet



## Vuosikatselmus ja suunnittelu

### Kevätlukukauden loppu

- Nelivuositain: hallitus päättää pitkän aikavälin visiota toteuttavista strategisista päätavoitteista.
- Vuositain: hallitus arvioi strategian toteutumista ja toiminnan tuloksellisuutta sekä tarvittaessa tarkentaa strategiaa.
- Tietopohjan muodostaa rehtorin, vararehtoreiden ja neuvostojen valmisteleva kokonaisuus, joka nojaa yksiköiden ja yliopiston vuosikatselmusaineistoon.
- **Hallituksen strategiaohjaus antaa suunnan rehtorin yksiköille antamiin seuraavan kauden suunnitteluperusteisiin.**

### Ennakointi

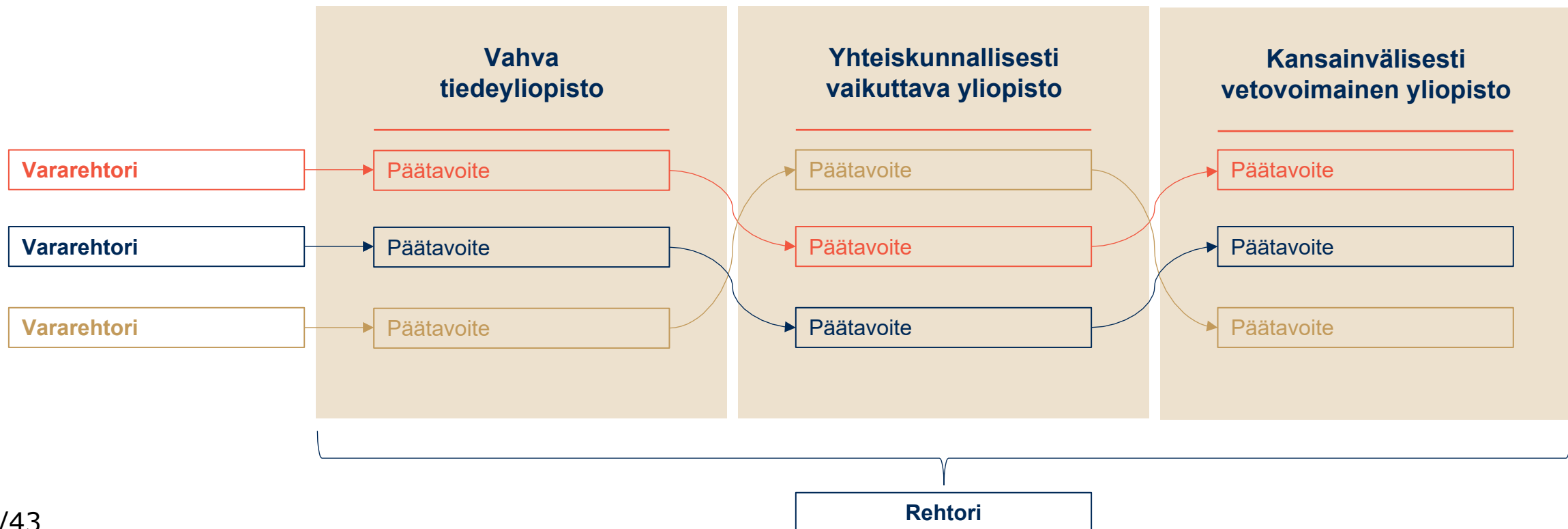
### Syyslukukauden loppu

- Joka vuosi: hallitus tarkastelee toimintaympäristön pitkän aikavälin muutoksia sekä ennakoi ja arvioi niiden vaikutuksia strategiaan.
- Tietopohjan muodostavat rehtorin, vararehtoreiden ja neuvostojen valmisteleva ennakointiaineisto.
- Ennakointi antaa syötteitä keväällä tehtävään strategisten päätavoitteiden tarkentamiseen ja priorisointiin.

# Strategian toimeenpano: rehtoreiden salkut



- Rehtori vastaa strategian kehittämisohjelmakokonaisuudesta yliopiston johtoryhmän tukemana.
- Rehtorille ja vararehtoreille on muodostettu kehittämiskohteiden kokonaisuudet eli salkut.
- Neuvostot toimivat vararehtoreiden tukena ja varmistavat kytkennän yliopiston eri yksiköihin.
- Strategian tavoitteisiin tähtäävät toimenpiteet muodostuvat yksiköiden strategisen toiminnan suunnittelun prosessin myötä vuoropuhelussa vararehtoreiden johtamien neuvostojen kanssa.

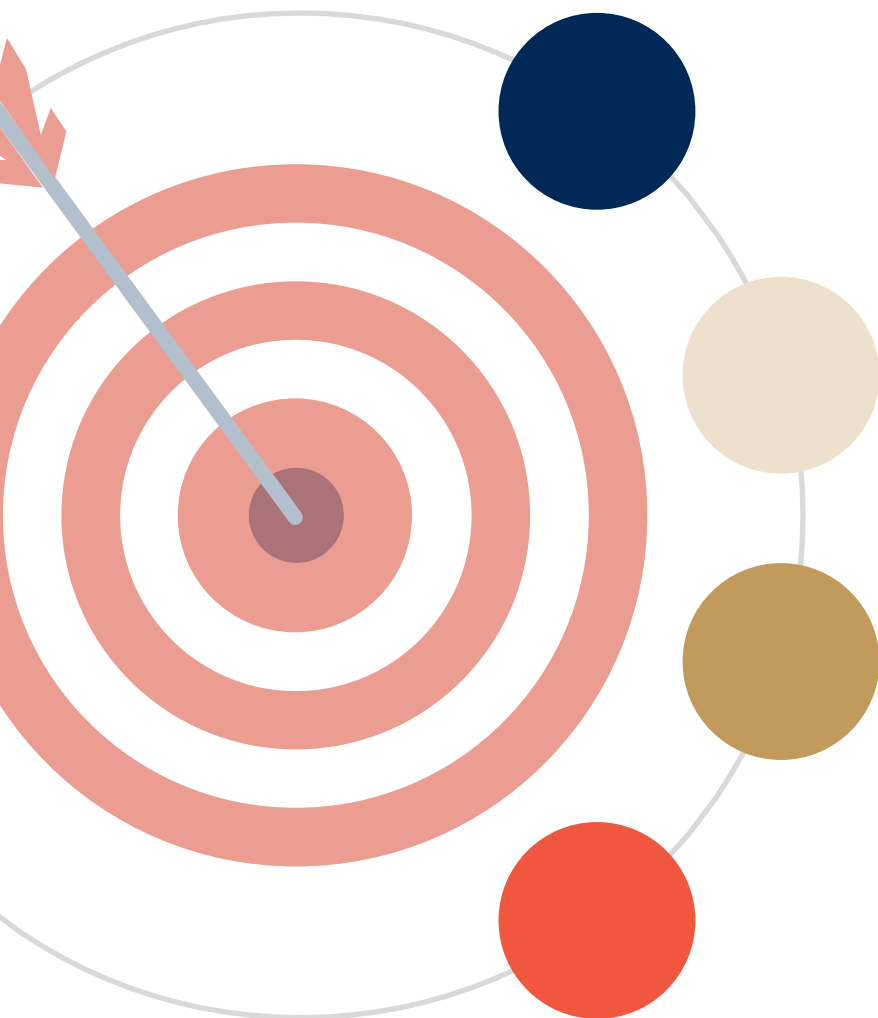


| VAHVA TIEDEYLIOPISTO                                                                                                                                                     |           | YHTEISKUNNALLISESTI VAIKUTTAVA YLIOPISTO                                                                                                                                             |           | KANSAINVÄLISESTI VETOVOIMAINEN YLIOPISTO                                                                                                |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Yhteiskuntaa uudistava, selkeä tiedeprofiili                                                                                                                             | KM        | Rohkeiden, vastuullisten ja vaikuttavien akateemisten asiantuntijoiden kouluttaja ja yhteiskunnan osaamisen uudistaja                                                                | MLL       | Kansainvälisesti tunnettu ja korkealaatuinen tutkintokoulutusportfolio                                                                  | MLL |
| Terävöitämme yliopiston koulutus- ja tutkimusprofiilia sen monitieteistä perinnettä arvostaen.                                                                           | KM<br>MLL | Syvennämme yhteistyötä alueellisten, kansallisten ja kansainvälisten kumppaneiden kanssa kandi-, maisteri- ja tutkijakoulutuksemme uudistamiseksi ja vaikuttavuuden vahvistamiseksi. | PR        | Muutamme kandidaattikoulutustamme laajoiksi ja monitieteisiksi tutkinto-ohjelmiksi, jotka valmentavat erikoistuviin maisteriohjelmiin.  | MLL |
| Vahvistamme tutkimuksemme ja koulutuksemme yhteyttä ja eteenpäin vievää vuoropuhelua.                                                                                    | KM        | Saavutamme aseman jatkuvan oppimisen kärkitoimijana ja kehitämme tarjontaamme digitaalisessa toimintaympäristössä ketterästi työelämän ja osaamisen uudistamiseksi.                  | MLL<br>PR | Kasvatamme merkittävästi kansainvälisten tutkinto-ohjelmien ja yhteistutkinto-ohjelmien tarjontaamme.                                   | MLL |
| Hyvinvoivien ja uusiutumiskykyisten tieteentekijöiden, opettajien ja asiantuntijoiden yhteisö                                                                            | JO        | Yhteiskuntaan ja työelämään verkottunut tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoiminta                                                                                                    | PR        | Ensiluokkainen opiskelijakokemus – kaikille                                                                                             | MLL |
| Vaalimme tieteen, tutkimuksen ja opetuksen avoimuutta ja vapautta sekä vahvistamme uudistuvaa akateemista kulttuuria.                                                    | KM        | Systematisoimme sidosryhmäyhteistyömme kansallisten ja kansainvälisten kumppaneiden kanssa.                                                                                          | PR        | Suunnittelemme ja toteutamme kaiken koulutuksemme saavutettavasti eri taustoista tuleville opiskelijoille.                              | MLL |
| Valmennamme yhteisömme jäseniä jatkuvaan osaamisen ja hyvinvoinnin kehittämiseen tähdäten tutkimuksen ja opetuksen korkeaan laatuun, kehittymiseen ja tuloksellisuuteen. | JO        | Rakennamme yrityksille, yhteisöille ja yksilöille korkealuokkaisen TKI-toiminnan, täydennyskoulutuksen ja avoimen yliopiston yhdistävän palvelun ja yhteistyöalustan.                | PR        | Tuemme tavoitteellista opiskelukykyä, hyvinvointia ja yhteisöömme kiinnittymistä läpi opiskelijan polun.                                | MLL |
| Johtajamme osallistavat, rohkaisevat ja inspiroivat yhteisöämme saavuttamaan kunnianhimoiset tavoitteemme.                                                               | JO        | Uudistamme elinkeinoelämää vahvistamalla tutkimuspohjaisten innovaatioiden kaupallistamista ja skaalaamista.                                                                         | PR        | Rakennamme innovatiivisia pedagogisia ja digitaalisia ratkaisuja, jotka tukevat sujuvaa, mielekästä ja joustavaa opetusta ja oppimista. | MLL |
| Kilpailukykyinen ja elinvoimainen yliopisto                                                                                                                              | JO        | Kestävä ja vastuullinen yliopisto                                                                                                                                                    | MLL       | Suomen paras yliopistotyönantaja: inspiroiva ja yhteisöllinen luovuuden ja kasvun yliopisto                                             | JO  |
| Varmistamme toimintamme taloudellisen vaikutuksen ja vaikuttavuuden.                                                                                                     | JO        | Edistämme sosiaalista, kulttuurista ja taloudellista kestävyyttä sekä hiilinegatiivisuutta ja luontopositiivisuutta – tavoitteenamme planetaarinen hyvinvointi.                      | MLL       | Tarjoamme houkuttelevia, osaamiseen ja uudistumiseen kannustavia urapolkuja.                                                            | JO  |
| Vahvistamme yhteisöllisesti korkealaatuisen ja monitieteisen tutkimuksen ja koulutuksen työskentelyedellytyksiä.                                                         | KM<br>MLL | Kehitämme kampustamme sen kulttuuriperintöä ja luontoarvoja kunnioittaen yhteistyön alustaksi akateemiseen, yritys- ja kansalaistoimintaan.                                          | JO        | Varmistamme kansainvälisten osaajien kiinnittymisen akateemiseen yhteisöömme ja suomalaiseen yhteiskuntaan.                             | KM  |
| Luomme inspiroivien ja innovatiivisten fyysisten ja virtuaalisten tutkimus-, opetus- ja oppimisympäristöjen ympäristön.                                                  | JO        |                                                                                                                                                                                      |           | Tuemme ja vahvistamme erityisesti nuorten tutkijoiden kansainvälistä verkostoitumista ja liikkuvuutta.                                  | KM  |

# Koulutusvararehtorin strategisten kehittämiskohteiden kokonaisuus



# Keskeisimmät toimenpiteet ja tulokset



**Koulutusportfolion kehittäminen:** Kv-maisteriohjelmien tarkastelu tehty. Ensimmäinen kv-kandi alkaa syksyllä 2025 ja toinen 2026. Kieli- ja kulttuuritietoisien (S2) kandidikoulutuksen on suunniteltu alkavan v. 2026. Yhteistyöohjelmien käytäntöjen valmistelu edennyt. Kaksi Erasmus Mundus -rahoitushakemusta lähtenyt. Kv-opiskelua tukevien käytäntöjen valmistelu edennyt samoin täyskatteellisten lukuvuosimaksujen valmistelu. Uusia monitieteisiä ohjelmia valmisteilla, mm. diagnostiset terveystieteet, uudet DI-koulutukset

**Ensiluokkainen opiskelijakokemus:** OpiskeluPLUS-työssä on tunnistettu kiinnittymisen, kuulumisen, akateemisen opiskelukyvyn ja opintopolkujen kehittämisen alueita ja käynnistetty kehittämistyö. Keskeisenä on opiskelijoiden osallistaminen kehittämistyöhön sekä ajantaisen monilähteisen tietopohjan rakentaminen. Uusi opintojaksopalautejärjestelmä Norppa on otettu käyttöön. Opiskelijapalautekyselyjä on uudistettu ja otettu käyttöön. Kyselyissä on vahvempi temaattinen yhtenäisyys, joka mahdollistaa pitkittäisseurannan

**JYULearn:** Kv-henkilöstön pedagogisen tuen tarpeita kartoittava kysely on toteutettu. Tuloksia hyödynnetään pedagogisen tuen rakentamisessa. Pedagogisen monimuotoisuuden edistämiseen tähtäävien pilottien systematisointiin ja tulosten hyödyntämiseen pyritään pilotointiprosessin kehittämisellä. Mallia on alettu hahmotella ja testata. Laadukkaan opetuksen periaatteiden työstöprosessia on hahmoteltu. Henkilöstön tekoälyn eettisen käytön tukemiseen tarjotaan sparrausta. Ehdotus ohjeistuksen täsmentämiseksi ja kehittämiseksi tekeillä.

**Jatkuva oppiminen:** 1) Yksikköjen YVV-kehittämisryhmät käynnistyvät. Ne tekevät fokus-, tavoite-, vastuu- ja aikataulumäärittelynsä 2) Täydennyskoulutuksen digitaalisten palveluiden esiselvitys 3) JO-TKI käsikirja, missä kuvataan toiminnot ja tukipalvelut, proselit 4) JO-TKI HUBien perusteiden luominen ja HUBien pilotointi 5) Erillisten opintojen ja ERKO:jen tehtävä ja asema JO-TKI kokonaisuudessa.

# Kehittämiskohteiden kokonaisuus eli salkku

| Kehittämiskohde                                                                                                 | Status                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Ohjausryhmä                       | Projektiryhmät                                                                                                                                          |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Koulutusportfolion kehittäminen</b>                                                                          | Ohjausryhmän ja projektiryhmien kokonaisuus on valmistunut. Projektien tavoitteet on määritelty ja projektien työskentely on pääosin käynnistynyt ja ensimmäisiä tuloksia on jo saavutettu. Kehittämistyötä edistetään projektien lisäksi osana yksiköiden ja palveluiden perustoimintaa.                                                                                                                                                                      | Koulutusneuvosto                  | Opetussuunnitelmatyö<br>Tutkinto-ohjelmien sisällöllinen kehittäminen<br>Kv-ohjelmien rakenteellinen kehittäminen<br>Ristiinopiskelu ja opetusyhteistyö |
| <b>Student Life</b><br>OpiskeluPLUS ja opiskelijoiden hyvinvoinnin tukitoimet<br>Koulutuksen palautejärjestelmä | Ohjausryhmän ja projektiryhmien kokonaisuus valmistunut. Kokonaisuuteen liittyy sopimus ja yhteistyö Männikkömetsä Oy:n kanssa, jonka toimijat ovat toteuttaneet opiskelijapaneeleita sekä koostaneet tietoa opiskelijoiden opintojen etenemisestä sekä tutkinto-opiskelun kriittisistä vaiheista. OpiskeluPLUS työssä on tunnistettu keskeisiksi kehittämiskohteiksi opiskelijoiden kiinnittymisen tukeminen, ohjausasiakirja sekä akateemiset opiskelutaidot | Student Life –ohjausryhmä         | OpiskeluPLUS<br>Koulutuksen palautejärjestelmä                                                                                                          |
| <b>JYULearn</b><br>Pedagogiikan, oppimis-ympäristöjen ja opettajien osaamisen kehittäminen                      | Ohjausryhmän ja projektiryhmien kokonaisuus on valmistunut. Lisäksi tunnistettu teemakokonaisuudet, joista voi rakentua uusia projekteja:<br>Opetuksen ja koulutuksen tutkimusperustainen kehittäminen<br>JYU.Peda-koulutus<br>Tekoäly ja tulevaisuustaidot<br>Oppimisen ympäristöt ja oppimista tukevat työkalut<br>Pedasparraus-toimintatapa                                                                                                                 | JYULearn –ohjausryhmä             | Laadukkaan opetuksen periaatteet<br>Opetuksen pilottien systematisointi<br>KV-henkilöstön pedasparrauksen pilotointi                                    |
| <b>Jatkuva oppiminen</b><br>Toimintamalli, sisällöllinen kehittäminen ja tuki                                   | Kehittämistyötä edistetään kumppanuusvararehtorin salkkuun kuuluvissa projekteissa sekä Avoimen yliopiston toimissa. Erillisten opintojen ja Erikoistumiskoulutusten tehtävä JO-TKI kokonaisuudessa päivitetään. JO-TKI käsikirjassa kuvataan jatkuvaan oppimiseen liittyvät uudistuneet prosessit.                                                                                                                                                            | JO-TKI –ohjausryhmä eli Kvartetti | Jatkuvan oppimisen projektiryhmä                                                                                                                        |

# Nostot vuoden 2026 kehittämiskohteiksi



**Vuonna 2026 jatketaan nykyisten kehittämiskohteiden toimeenpanoa ja jatkokehittämistä**

## **Koulutusportfolion uudistaminen**

- Tutkintokoulutuksen tarkastelun systemaattinen malli - jatkokehitys
- Kotimaisten tutkinto-ohjelmien tarkastelu ja sen perusteella tehtävät toimenpiteet
- KV-kandiohjelmien jatkokehittäminen
- Kansainvälisyyden ja kansainvälisten opiskelijoiden palveluiden kehittäminen
- Kieli- ja kulttuuritietoinen kandikoulutus (mm. S2-taustaiset) jatkokehitys ja koulutusten käynnistäminen
- Yhteistyötutkinto-ohjelmien perustaminen ja prosessi
- Systemaattinen malli ristiinopiskelun ja opetusyhteistyön toteuttamiseksi ja tukemiseksi

## **Student Life**

- Opiskelukyvyn ja akateemisten valmiuksien tuen sekä opintoihin kiinnittymisen kehittämistyö
- Opetuksen ja oppimisen tiedolla toimimisen prosessimalli (tiedon saavutettavuus ja oikea-aikainen hyödyntäminen, roolit ja vastuut)
- Palautejärjestelmä: uudistettujen palautekyselyjen pilotointi ja kyselyiden kehittäminen ja palautekyselyjen toimintakulttuurin kehittäminen
- Läpäisyn parantamista tukevat toimenpiteet



# Nostot vuoden 2026 kehittämiskohteiksi

**Vuonna 2026 jatketaan nykyisten kehittämiskohteiden toimeenpanoa ja jatkokehittämistä**

## **JYULearn**

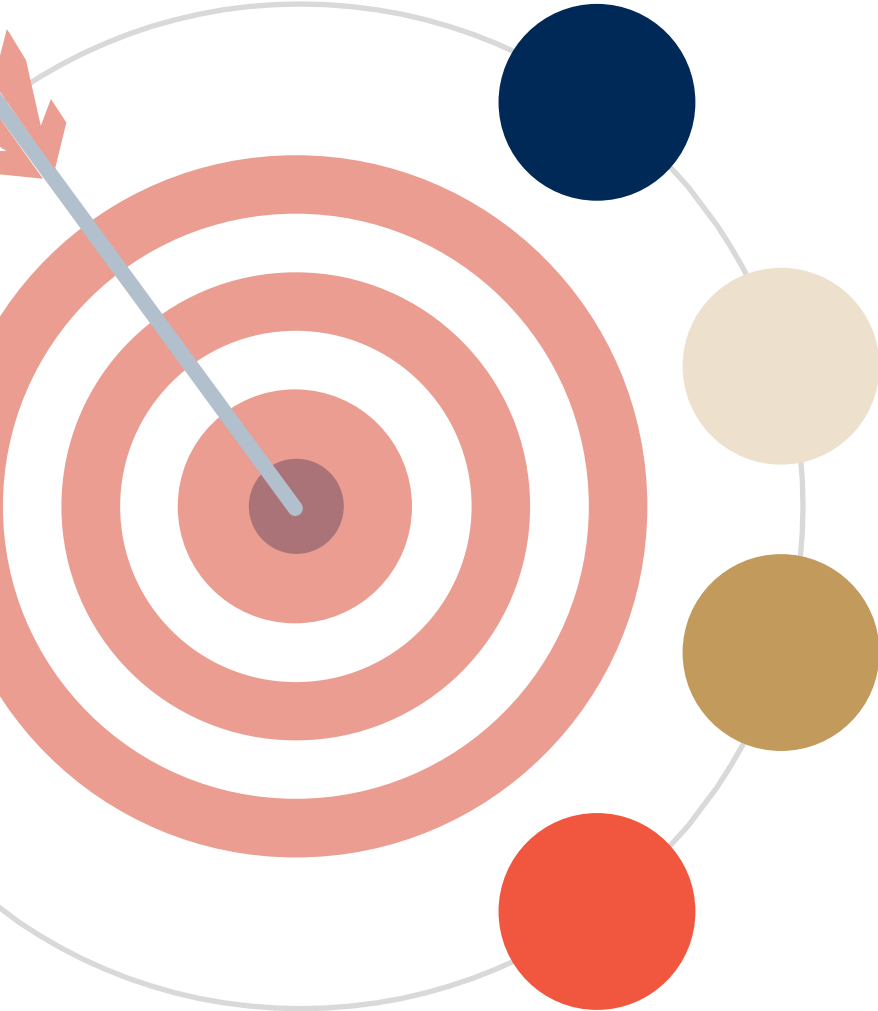
- Laadukkaan opetuksen periaatteet
- Kokeilevan ja tutkimusperusteisen opetuksen kehittämismallin periaatteiden määrittely
- JYUPeda-mallin jatkokehitys

## **JO-TKI**

- Jatkuvan oppimisen tarjonnan jatkokehitys, pienet osaamiskokonaisuudet
- Erillisten opintojen ja erikoistumiskoulutusten uusi tarjonta suhteessa niiden tehtävään JO-TKI kokonaisuudessa.

# Tutkimusvararehtorin strategisten kehittämiskohteiden kokonaisuus

# Keskeisimmät toimenpiteet ja tulokset



## Tohtorikoulutuksen monipuolinen uudistaminen

- Tutkijakoulun rakenne ja toimintaperiaatteet –dokumentin uudistamisen valmistelu
- Tohtoripilotin seuranta laajentamalla ohjausasiakirjoja
- Väitöskirjatutkimuksen koko elinkaaren kattavan työkalun kartoitus: tarvitaan uusi JYUn tarpeisiin soveltuva työkalu

## Tutkimuksen kansainvälistyminen

- Tutkijavierailuohjelmaa uudistaminen ja sen vaikuttavuuden seurannan parantaminen
- Vastuullisen kansainvälistymisen työryhmän käynnistyminen

## Tutkimuksen tuki

- Tutkimusrahoituksen haku- ja toteutusvaiheen rahoitustukien kokonaisuuden uudistaminen
- Tutkimuksen digitalisaatiossa mm. virtuaalinen tutkimusympäristön kehitys etenee ja tarjoaa JYU:n tutkijoille kilpailuetua esim. litterointi MyJYU apilla
- Uusi Tutkimuksen tukitori -tapahtuma aloitettu, tavoitteena tuoda palvelut paremmin tutkijoiden tietoisuuteen
- Tutkijoiden kohtaamisen fasilitointi aloitettu työelämäprofessoreista
- Profiloitajien seuranta ja tuki otettu tiedeneuvoston haltuun

# Kehittämiskohteiden kokonaisuus eli salkku

| Kehittämiskohde                                                                                                                                 | Status                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Ohjausryhmä                                                                                                                 | Projektiryhmät                                                                                                                                   |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Tohtorikoulutuksen uudistaminen</b><br>Tohtorikoulutuksen uudistus<br><br>Väitöskirjatutkimuksen etenemisen seuranta                         | Kehittämisryhmä on toiminnassa ja tekee esityksen uudistamisen päälinjoista 9.5.2025 ja jatkaa syksyllä 2025 toimeenpanoa tukevana elimenä.<br><br>Tohtoripilotin akuutteja tarpeita vastaamaan tehdään kesällä 2025 ohjausasiakirjan laajennus.<br><br>Väitöskirjaprosessin elinkaaren hallintaan tarvitaan oma projektinsa | Tiedeneuvosto                                                                                                               | Tohtorikoulutuksen uudistamisen kehittämisryhmä<br><br>Seurannan etenemisen valmisteluryhmässä DIP, TIP ja Koupa                                 |
| <b>Tutkimusprofiilin kirkastaminen</b>                                                                                                          | Kehittämisryhmä määrittelee 2026 aikana JYU uuden tutkimusprofiilin<br>Prosessiin osallistetaan koko yhteisö.                                                                                                                                                                                                                | Tiedeneuvosto                                                                                                               | Perustetaan kehittämisryhmä 2025 aikana                                                                                                          |
| <b>Tutkimuksen tuen vahvistaminen</b><br>Tutkijan portaali<br><br>Tutkimuksen digitalisaation edistäminen<br><br>JYU rahoitustukien kokonaisuus | Selvitetään mahdollisuutta linkittää tutkijan portaalin kehittäminen intrauudistukseen.<br><br>Kehitetään aineistohallinnan prosesseja ja virtuaalista tutkimusympäristöä<br><br>Tiedeneuvosto tekee keväällä 2025 esityksen JYU:n tuista ulkopuolisen rahoituksen hankkeille.                                               | Tiedeneuvosto<br>Yliopistopalveluiden johtoryhmä (intra ja tutkimuksen tuki)<br>Tutkimuksen digitalisaation kehittämisryhmä | Tutkijanportaali projektiryhmä ja Intrauudistuksen projektiryhmä<br><br>OSC ja DIP kehittäjät<br><br>TIP ja tutkimusvararehtorin valmisteluryhmä |
| <b>Tutkimuksen kansainvälisyys</b><br>Tutkijavierailuohjelma<br>Nuorten tutkijoiden kansainvälistyminen<br><br>Vastuullinen kansainvälisyys     | Tutkijavierailuohjelma 2025 käynnissä, rahoituksen varmistaminen vuodelle 2026<br>Nuorten tukijoiden kansainvälistyminen: tavoitteen määrittely 2025 aikana.<br><br>Vastuullinen kansainvälisyys linjausten ja niitä tukevien toimintaprosessien valmistelu                                                                  | Tiedeneuvosto<br><br><br><br>Laadun- ja riskienhallinnan ohjausryhmä                                                        | Tutkimusvararehtorin valmistelutiimi<br><br><br><br>Vastuullisen kansainvälisyyden työryhmä                                                      |

# Nostot vuoden 2026 kehittämiskohteiksi

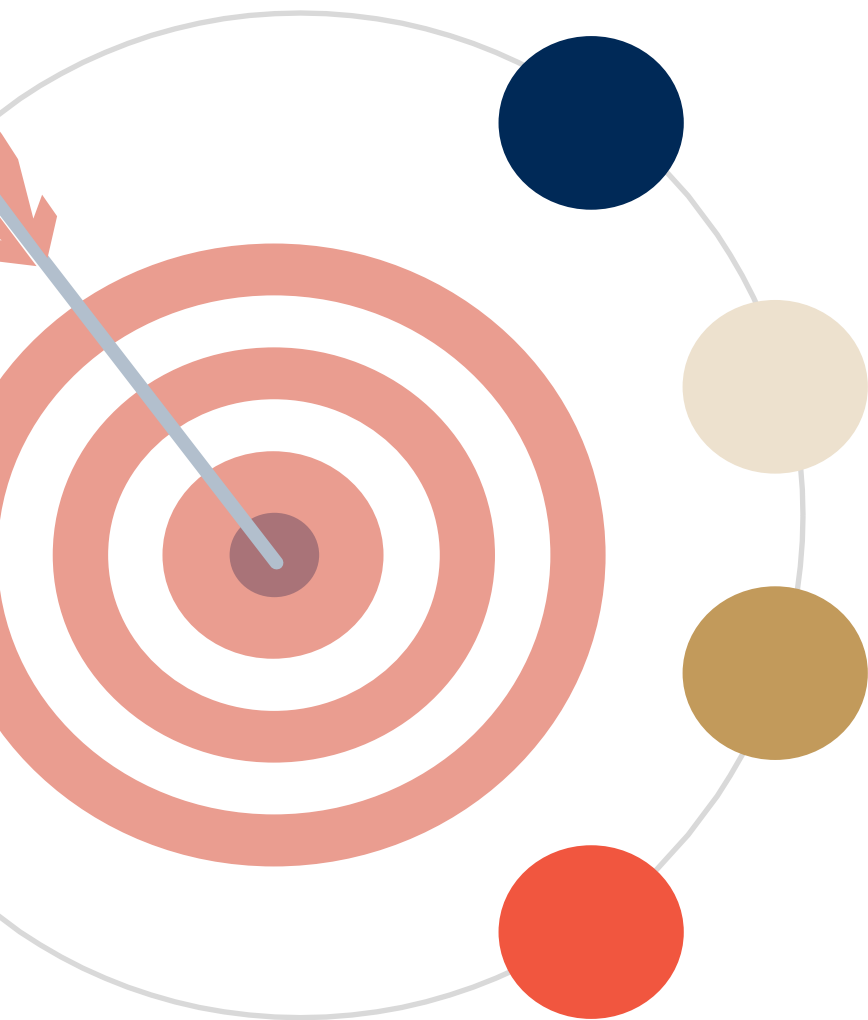


- Tutkimusprofiilin kirkastaminen
- Vastuullisen kansainvälisyyden toimintamalli
- Tohtorikoulutuksen uudistamisen jalkautus
- Tutkijoiden kohtaamiset tukemaan yliopiston sisäistä verkostoitumista ja monialaista tutkimusta
- Tutkijoiden osallistaminen ja osallistamisen tapojen kehittäminen yliopiston toimintaan
- Tutkijan portaali
- Nuorten tutkijoiden kansainvälisyys



# Kumppanuusvararehtorin strategisten kehittämiskohteiden kokonaisuus

# Keskeisimmät toimenpiteet ja tulokset



## **Kumppanuuksien hallinnan toimintamalli**

On kyetty luomaan koko yliopiston kattava koordinaatio jatkuvan oppimisen ja TKI-toiminnan toteuttamiseen ja kehittämiseen ml. Yksikkötason YVV-kehittämisryhmät ja YVV-neuvottelukunta.

Kumppanuuksienhallintaa tukevan teknologian Dynamics CRM:n kehittämistyö on projektoitu ja kehittämistä toteutetaan systemaattisesti luodun CRM-ekosysteemin pohjalta. Kehittäminen on resursoitu.

## **Kumppanuudet ja yritysysteistyö**

On saatu käyntiin kumppanuuksien sopimusperusteinen syventäminen merkittävien organisaatioiden kanssa. Keskustelut ovat käynnissä muiden organisaatioiden kanssa (erillinen dia).

## **Jatkuva oppiminen**

1) Yksiköjen YVV-kehittämisryhmät käynnistyvät. Ne tekevät fokus-, tavoite-, vastuu- ja aikataulumäärittelynsä; 2) Täydennyskoulutuksen digitallisten palveluiden esiselvitys; 3) JO-TKI käsikirja, missä kuvataan toiminnot ja tukipalvelut, prosessit kuntoon; 4) JO-TKI HUBien perusteiden luominen ja HUBien pilotointi; 5) Erillisten opintojen ja ERKO:jen tehtävä ja asema JO-TKI kokonaisuudessa

## **Alumnitoiminta**

Käynnissä on yksikkötason alumnitoiminnan kehittämisprojekti, jossa pilottina toimii MLTK. Lisäksi on käynnistetty kansainvälisen alumniverkoston aktivoiminen.

## **Innovaatiotoiminta**

On luotu Proof of Concept -toimintamalli tutkimusinnovaatioiden jatkokehittämisen tueksi.

# Kumppanuuksien kehittäminen

Sisäinen



## Kumppanuuksia (vireillä/sopimus):

- Metsä-Group
- Valmet
- Toyota Gazoo Racing World Rally Teams
- Kunnat (Muurame, Jyväskylä)
- Puolustusvoimat
- Microsoft
- Valtra
- Folkhälsan
- Elomatic
- EduJyväskylä työelämäpalvelumalli
  - Harvia, Elonen, Keskisuomalainen konserni
  - SITRA TKI-ekosysteemirahoitus (peliala)

### Johtaminen

- Kumppanuuksien ja yhteistyön koordinointi eri yksiköiden välillä
- Tulevaisuuden akateemisen johtajat valmennuksessa yhtenä teemana YVV-toiminta ja kumppanuudet.

### Rakenteet

- Kumppanuuksien hallintaa tukevat ryhmät yliopisto- ja yksiköatasolla

### Organisaatiokulttuuri

- Kehittyy johtamisen, prosessien ja rakenteiden vakiinnuttua.
- Onnistumisista viestiminen on tärkeää

### Prosessit ja palvelut

- Lisätyösääntö TKI-toiminnalle ja jatkuvalla oppimisella
- Työsuunnitteluohjeistus
- Palveluiden kehittäminen
- Kumppanuusmalli (sopimuskonsepti)
- Teknologiakehitys; CRM
- Yrityspalvelupäälliköt tai muuten tehtävänkuvassa

# Kehittämiskohteiden kokonaisuus eli salkku

| Kehittämiskohde                                                                       | Status                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Ohjausryhmä                                                                                                      | Projektiryhmät                                                                                                                                                                                                                                 |
|---------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Kumppanuusmalli (JO-TKI)</b><br>Kumppanuusmallin kehittäminen ja käyttöönotto      | Syksyn 2024 aikana luotiin kumppanuusmallin koordinaatio. JO-TKI koordinaatioryhmä on toiminnassa. Toimintamalli yksiköiden YVV-kehittämisryhmiksi on vahvistettu johtoryhmässä. Yliopistotasaisen YVV-neuvottelukunnan konsepti on valmis. Ja ryhmä alkaa toimimaan lukuvuoden 2025-2026 alusta. Käsikirjan valmistuu syksyyn 2025 mennessä. EduJyväskylä työelämäpalvelumalli on toiminnassa ja yhteen toimiva JYU:n kanssa. Painopistealueiden (Hub) valmistelu ja käynnistäminen, viestinnän ja verkkosivujen päivitystyö on aloitettu. Tilannekuva kumppanuuksista on vuoden 2025 loppuun mennessä. | Laaja johtoryhmä ohjausryhmänä<br>JO-TKI -ohjausryhmä<br>Neuvostojen yhteiskokous valmistelua linjaavana ryhmänä | Miniprojektit (päättäneet) <ul style="list-style-type: none"><li>YVV-neuvottelukunta</li><li>YVV-kehittämisryhmä</li><li>JO-TKI koordinaatio</li></ul><br>Tuleva projektointi: <ul style="list-style-type: none"><li>Kumppanuusmalli</li></ul> |
| <b>Sidosryhmäportaali (CRM)</b><br>Teknologiakehitys ja käyttöönotto                  | Projekti on käynnissä ja resursoitu. Esivalmisteluvaihe oli syksyn 2024 aikana ja ohjausryhmän päätöksellä on siirrytty suunnitteluvaiheeseen. CRM-ekosysteemi on mallinnettu ja tekninen kehitystyö on priorisoitu. Valmiina ovat alumnitoiminta ja markkinointi, seuraavana kehityksessä kumppanuudet sekä yksilötason YVV-toiminta. Käyttönoton laajentaminen osana kumppanuusmallin käyttöönottoa.                                                                                                                                                                                                   | CRM-ohjausryhmä                                                                                                  | CRM projektiryhmä                                                                                                                                                                                                                              |
| <b>TKI-toiminta</b><br>Sisällöllinen kehittäminen<br>Tuki ja palveluiden kehittäminen | On luotu yliopistotasoisia ja yksikkö-/teemakohtaisia TKI-kumppanuuksia. TKI-toimintaa mahdollistavia edellytyksiä on parannettu, tavoitteena kasvattaa mm. Business Finland-, yritys- sekä EU (pilari II & III) rahoitusta. Proof of Concept-rahoituksen perusteet on määritetty tukemaan Innovaatiotoiminta. Alueellisen TKI-ekosysteemirollituksen jäsentäminen korkeakouluvetoiseksi osana Jamk-valmistelua.                                                                                                                                                                                         | Laaja johtoryhmä ohjausryhmänä<br>JO-TKI -ohjausryhmä<br>Neuvostojen yhteiskokous valmistelua linjaavana ryhmänä | Hubit                                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>Täydennyskoulutus</b><br>Toimintamalli, sisällöllinen kehittäminen ja tuki         | Nyt käynnissä esivalmistelu ja taustaselvitykset (mm. Koulutusjohtamisen instituutti). Muodostetaan täydennyskoulutuksen tavoitteet sekä täsmennetään täydennyskoulutuksen ohjausta ja koordinointia yliopistossa. Määritellään palveluprosessit ja tekniseen alustaan liittyvä selvitys valmistuu kesäkuussa. Yhteisen hinnoittelun ja taloudenhallinnan periaatteet ovat valmistelussa EduJyväskylä yhteistyössä; talouden hallinta ja toiminnan oikeellisuus.                                                                                                                                         | Laaja johtoryhmä ohjausryhmänä<br>JO-TKI -ohjausryhmä<br>Neuvostojen yhteiskokous valmistelua linjaavana ryhmänä | Hubit                                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>Alumnitoiminta</b><br>Kehittäminen yksikkötasolle                                  | Projektin sisällössä huomioidaan yksiköiden toimintasuunnitelmissa olleet tavoitteet ja odotukset alumnitoiminnan kehittämiseksi. Yksikkötason alumnitoiminnan rakentaminen on käynnistetty pilottina MLTK:sa, painopisteinä TKI, opetus/koulutus sekä työelämäyhteistyö. Kansainvälisen alumnitoiminnan kehittäminen käynnistetty yliopistotasolla.                                                                                                                                                                                                                                                     | Laaja johtoryhmä ohjausryhmänä<br>JO-TKI -ohjausryhmä<br>Neuvostojen yhteiskokous valmistelua linjaavana ryhmänä | Miniprojekti käynnissä                                                                                                                                                                                                                         |

# Nostot vuoden 2026 kehittämiskohteiksi



**Vuonna 2026 jatketaan nykyisten kehittämiskohteiden toimeenpanoa:**

- 1) Kumppanuusmalli (JO-TKI):** Kumppanuusmallin kehittäminen ja käyttöönotto
  - Kumppanuuksienhallinnan vakiinnuttaminen yliopisto- ja yksikkötasolla
- 2) Sidosryhmäportaali (CRM):** Teknologiakehitys ja käyttöönotto
  - CRM-ekosysteemin teknisen kehitystyön jatkaminen ja onnistunut käyttöönotto
- 3) TKI-toiminta:** Sisällöllinen kehittäminen & Tuki ja palveluiden kehittäminen
  - TKI-toiminnan laajentaminen ja ulkoisen rahoitusosuuden kasvattaminen (hubit) ja yrityskumppanuudet.
- 4) Täydennyskoulutus:** Toimintamalli, sisällöllinen kehittäminen ja tuki
  - Täydennyskoulutuksen jäsentäminen ja rahoitusosuuden kasvattaminen (hubit). Ne toteutuvat, kun lanseeraamme pienet osaamiskokonaisuudet. Niissä yhdistyvät OKM-rahoitteinen ja vapaarahoitteinen jatkuva oppiminen uudella palvelualustaksi.
- 5) Alumnitoiminta:** Kehittäminen yksikkötasolle
  - Alumnitoiminnan systematisointi yksikkötasolla ja siihen kytkeytyvät toimintamallit ja tuki

**Lisäksi optiona mahdollisen JAMK-omistusjärjestelyn toteutuessa:**

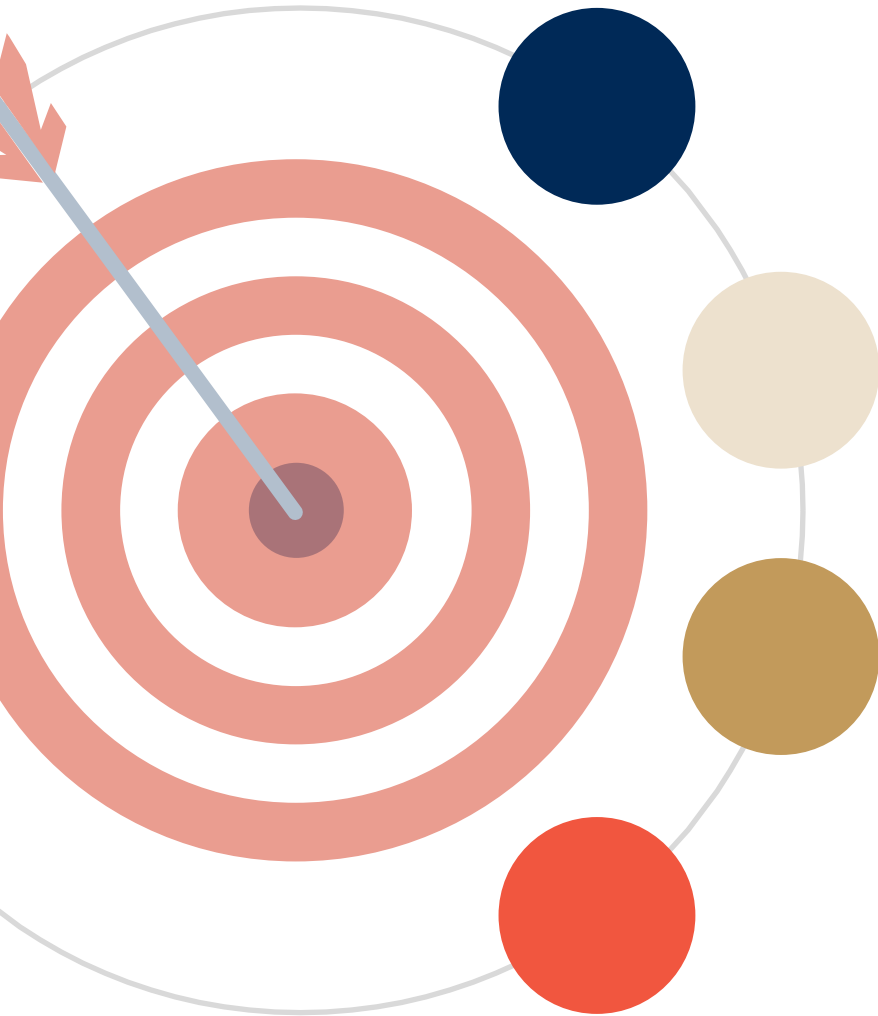
- Perustan luominen JO-TKI-yhteistyön vahvistamiseksi strategisilla painoaloilla

# Rehtorin strategisten kehittämiskohteiden kokonaisuus

1. Osaava ja hyvinvoiva yliopistoyhteisö ja johtaminen
2. Mahdollistava digitalisaatio
3. Kestävä talous
4. Kampus, tilat ja infrastruktuurit

# Osaava ja hyvinvoiva yliopistoyhteisö ja johtaminen

# Keskeisimmät toimenpiteet ja tulokset



JYU työyhteisökokemuksen 2030 tahtotilan osallistava valmistelutyö. Työsuhdeasioiden hallinnollisten työvaiheiden kehittäminen ja keventäminen yhden työsuhteen kehittämisprojektin mukaisesti. Vahvaa kehittämistyötä apurahatutkijoiden aseman vahvistamisessa mm. sairauskuluvakuutus apurahatutkijoille.

Kehittämisen painopisteenä valmentavan työskentelyotteen sekä hyvinvoivan ja yhteisöllisen toimintakulttuurin vahvistaminen. Käynnistetty JYU Coaching työelämätaidona -valmennuskokonaisuus, joka tukee toimintakykyistä ja yhteisöllistä työyhteisön rakentumista.

Esihenkilötyön kehittymiseen tuotettu uusia toimenpiteinä ja valmennuskokonaisuuksia. JYU Research Team Leaders -ohjelma suunnattiin tutkijoille, heidän aloittaessaan ensi kertaa tutkimusryhmän vetäjinä. Tulevaisuuden JYU Johtajat -ohjelma, jonka tavoitteena akateemisten yksiköiden johtamisen kehittäminen uudistetun strategiamme valossa. Lisäksi yli 200 yliopiston esihenkilöä on osallistunut JYULead1 – valmennusohjelmaan, jota on yhtäjaksoisesti tuotettu vuosittain vuodesta 2020 alkaen. Ohjelma keskittyy johtajana kasvuun ja kehittymiseen yhteisömme strategian mukaisiin johtamisen arvoihin pohjaten.

Tutkimusperustainen Kestävää työura -viitekehys tuotettiin tukemaan yhteisömme jäsenten osaamisen, hyvinvoinnin ja motivaation kehittämistä. Hyvä työntekijäkokemuksen rakentumista on vahvistettu perehdytyksen toimintamallia edelleen kehittämällä. Lähijohtajien perehdyttämisen toimintamalli uudistettiin ja käyttöön otettiin.



# Nostot vuoden 2026 kehittämiskohteiksi



## Työhyvinvointi

- Työn kuormituksen hallintaan vaikuttaminen organisaatiotasoisesti
- Työhyvinvoinnin yksikkökohtainen kehittäminen TYHY2025 kyselyn tulosten pohjalta

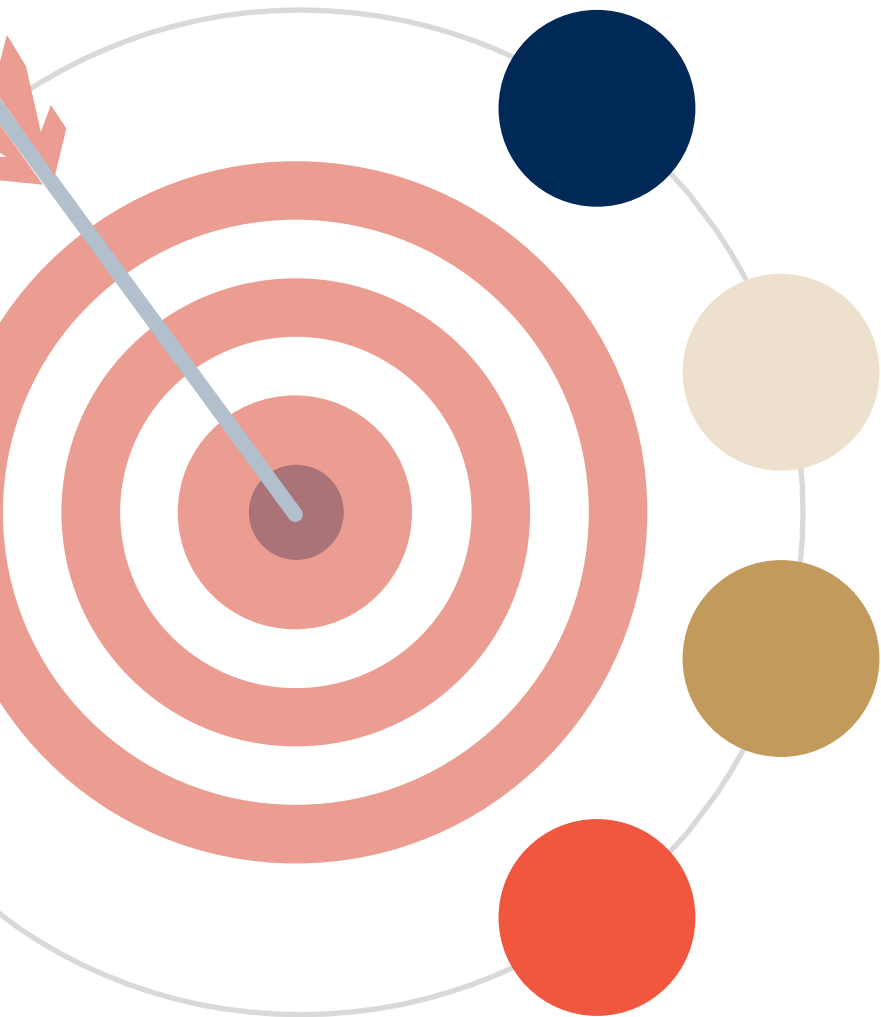
## Johtaminen

- Toimikauden vaihteen johtajien ja johtoryhmien perehdytys ja valmennus

## Kansainvälistymisen vahvistamisen tuki

# Mahdollistava digitalisaatio

# Keskeisimmät toimenpiteet ja tulokset



Digitalisaation pitkän tähtäimen suunnitelma kolmella teemalueella ja DUO-kehittämismalli on keskeinen perusta tuloksekkaalle kehittämiselle. Palvelujen toimivuus on keskeistä koko yliopistoyhteisölle. Digipalvelut ratkaisivat vuoden aikana kymmeniä tuhansia palvelupyyntöjä korkealla asiakastyytyväisyydellä.

**Rahoitus ja tutkimus:** Erkon säätiön 3 M€ rahoitus digitaaliseen kansalaistieteeseen, joka yhdistää neljä tiedekuntaa. SA & NSF -rahoitus: Kolmen vuoden ja yli miljoonan euron rahoitus digitaalisten tutkimusmenetelmien kehittämiseen. Saimme myös TKI rahoitusta IOT-teknologioiden kehittämiseen. Nämä rahoitukset vahvistavat yliopiston asemaa kansainvälisen kansalais- ja huipputieteen toteuttajana. Uusia palveluita: Tutkimusmoniviestin mahdollistaa sensitiivisen, monimediaisen tutkimusaineiston tietoturvallisen käsittelyn ja säilyttämisen. Palvelu tukee myös automaattista litterointia ja käännöstä. MyJYU AI Transcription mahdollistaa tutkimushaastattelujen helpon ja tietoturvallisen tallentamisen kännykän avulla.

**Koulutus ja oppiminen:** Digivisio –hankkeessa merkittävä rooli Opin.fi palvelun ja jatkuvan oppimisen tarjonnan kehittämisessä. Verkostoyhteistyötä tuettu Ristiinopiskelupalvelun käyttöönotolla. Opiskelun palaute- ja seurantajärjestelmää on uudistettu Norppa ja Oodikone -palveluilla. Opetuksen toimintaympäristöjen kehittämistä tuettu AV uusinnoilla, Teams opetuskäytön pilotoinnilla ja JYUlearn –hankkeen digipedagogisilla kokeiluilla.

**Yhteisö ja palvelut:** Yliopiston verkkosivut uudistuivat sisällöllisesti ja teknisesti. Automatisoitiin useita uusia prosesseja, jotka helpottavat yhteisön arkea ja säästävät työaikaa, kuten opinnäytetöiden tarkastusprosessin käyttöönotto

**Teknologia ja infrastruktuuri:** Ensimmäisenä korkeakouluna Suomessa Jyväskylän yliopisto otti käyttöön Splunk Enterprise Securityn, joka yhdistää on-premise ja pilven valvonnan. Toteutettiin useita isoja elinkaariuusintoja ja toteutusarkkitehtuurin muutoksia, sekä siirrettiin palveluita uusille alustoille, mikä parantaa tietoturvaa ja vakautta. Modernisoituva ja laadukas infrastruktuuri on mahdollistanut korkean palvelujatkuvuuden.

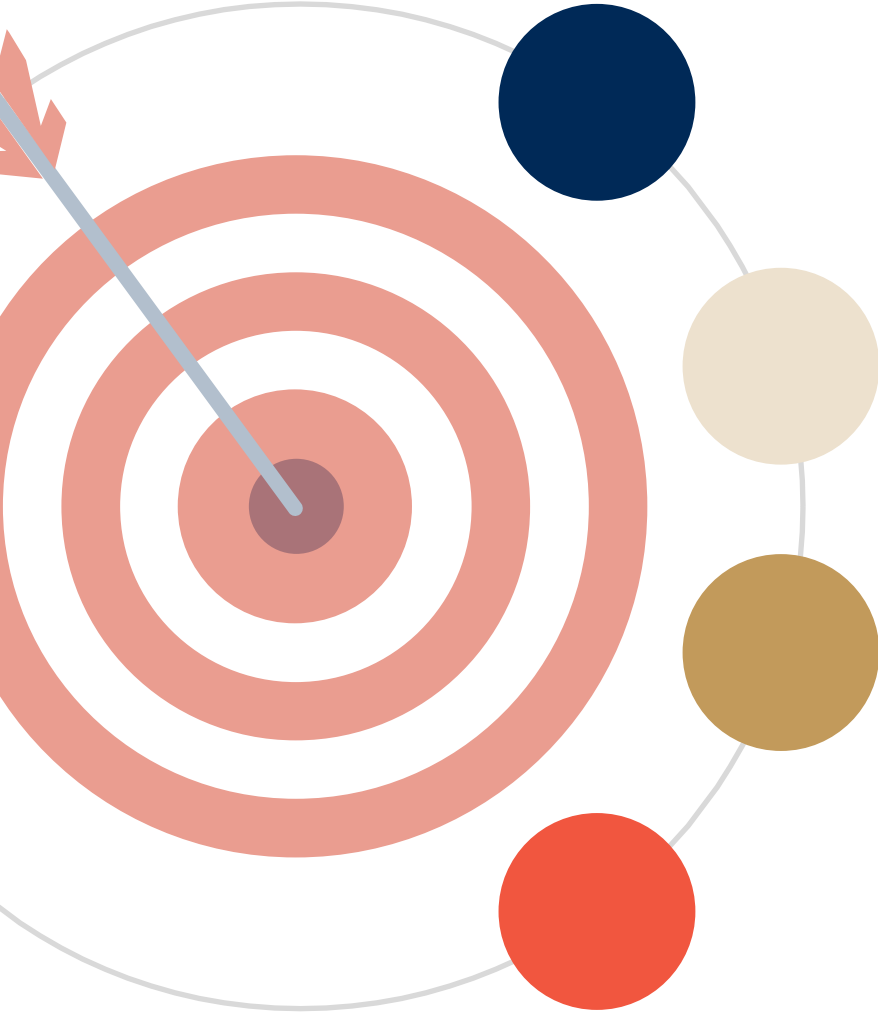
# Nostot vuoden 2026 kehittämiskohteiksi



- JYU - JAMK digitaalisen konserniperustan rakentaminen
- Tutkimuksen digitalisaatio, erityisesti digitaalisen kansalaistieteen ja virtuaalisen tutkimusympäristön edelläkävijyyssaseman vahvistaminen mahdollistaen merkittäviä kansanvälisiä tutkimushankkeita ja -verkostoja
- Digivisio 2030

# Kestävä talous

# Keskeisimmät toimenpiteet ja tulokset



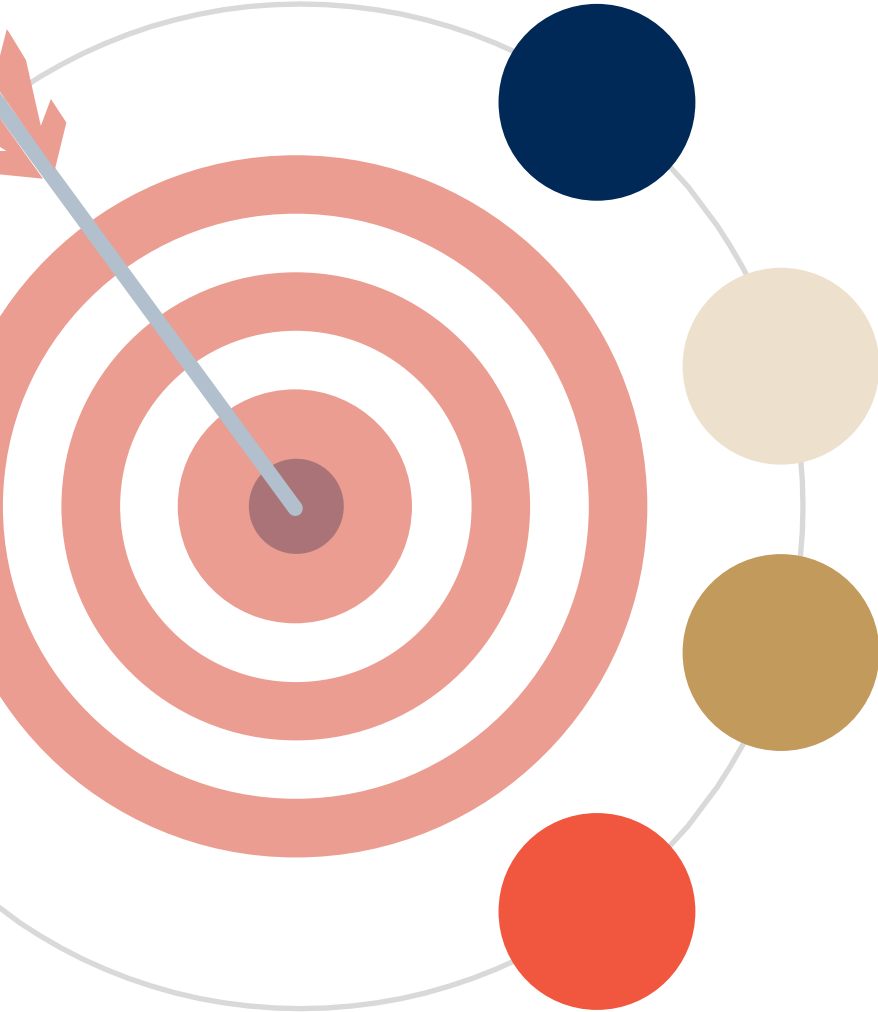
**Strategian kehittämiskohteiden selkeämpi yhteys rahoituksen ansaintaan.**  
Tilastrategian yliopistotasoiset ratkaisut olennainen osa tasapainottamista.

**Vuoden 2024 talouden tasapainottamisen toimeenpiteet ja vuosille 2025-2027 sovittujen sopeuttamissuunnitelmien toteutus.**  
Tilastartegian yliopistotasoiset ratkaisut olennainen osa tasapainottamista.  
Jatkuva talouden kehityksen seuranta ja ennustaminen.

**Sijoitussuunnitelman mukaisten toimenpiteiden edistäminen.**  
Osa sijoituksista on lunastettu ja sijoitettu uudelleen.  
Sijoitustoiminnassa tuottotavoitteen nosto lisäämättä riskitasoa.

# Kampus, tilat ja infrastruktuurit

# Keskeisimmät toimenpiteet ja tulokset



## **Keväällä 2024 päätettyjen tilaluopumisten käytännön toimenpiteet.**

Rakennusten käyttäjille on valmisteltu korvaavat tilat ja niiden tyhjentäminen etenee suunnitellusti. Rakennuksissa olleiden opetustilojen ja opetuksen siirtoa on edistetty kevään aikana yhdessä yksiköiden kanssa.

## **Kampuksen neuvottelukunnan perustaminen on loppusuoralla.**

Neuvottelukunnan tehtävänä on lisätä yhteistyötä yliopiston kampusten eri toimijoiden sekä sidosryhmien kesken sekä tuoda mukaan kehittämiseen laajempi joukko aluekehityksestä vastaavia yhteistyötahoja.



# Nostot vuoden 2026 kehittämiskohteiksi



- Tiloista luopumisten vaikutukset yliopiston perustoimintaan
  - Korvaavien tilojen suunnittelu rakennusten käyttäjille
  - Opetustilojen vähenemisen muutosvaateet
  - Valmistautuminen vapautuvien tilojen uusiin käyttäjiin
- Ylistön peruskorjaushankkeen eteneminen
  - Liikuntalaboratorion ja psykologian laboratorioden hankesuunnittelu
- Musican peruskorjauksen selvityksen edistäminen
  - Musiikin, taiteiden ja kulttuurin tutkimuksen laitoksen tilaratkaisut
  - Mahdollinen luontomuseon sijoittuminen (tai päärakennus)
- Normaalikoulun tulevaisuuden tilaratkaisun suunnittelu

# Kauden 2025-2028 rahoitusmalli- ja sopimusindikaattorit: tilannekatsaus

Indikaattorit kuvaavat yliopiston  
perustoiminnan tuloksellisuutta.

Kaikki yliopiston strateginen kehittäminen  
tähtää perustoiminnan laadun ja  
tuloksellisuuden parantumiseen.

# Kauden 2025-2028 sopimusindikaattorit



| SOPIMUSINDIKAATTORI                                                             | TOTEUMA   |               |           | ARVIO | TAVOITE   |         |       |
|---------------------------------------------------------------------------------|-----------|---------------|-----------|-------|-----------|---------|-------|
|                                                                                 | 2022      | 2023          | 2024      | 2025  | 2026      | 2027    | 2028  |
| T&K-toiminnan yritysrahoitus, M€                                                | 2,1       | 2,0           | 2,2       | 3     | 5         | 8       | 10    |
| Kansainvälinen kilpailtu tutkimusrahoitus, M€                                   | 6,4       | 7,9           | 8,9       | 9     | 11        | 13      | 15    |
| Valmistuneiden ulkomaisten opiskelijoiden Suomeen työllistyminen, %             | 50,0      | ei saatavilla |           | 55    | 60        | 70      | 75    |
| Ulkomaisen henkilöstön osuus koko henkilöstöstä, %                              | 12,2      | 12,8          | 13,4      | 15    | 16        | 17      | 18    |
| Kv-tutkinto-opiskelijoiden osuus kaikista tutkinto-opiskelijoista, %            | 4,1       | 4,4           | 4,9       | 5,0   | 6,0       | 10,0    | 12    |
| Tavoiteajassa valmistuneiden osuus tutkinnon suorittaneista kandi / maisteri, % | 58,5/37,2 | 57,4/36,0     | 58,2/37,6 | 62/40 | 66,5/43,5 | 68,0/47 | 70/50 |

Indikaattorit ovat keskeinen osa yliopiston ja OKM:n sopimusta. Indikaattoreiden perusteella on myös allokoitu tiedekuntien sekä erillislaitosten määrälliset tavoitteet yliopiston ja yksiköiden välisiin sopimuksiin kaudelle 2025-2028.

# Rahoitusmalli-indikaattorit



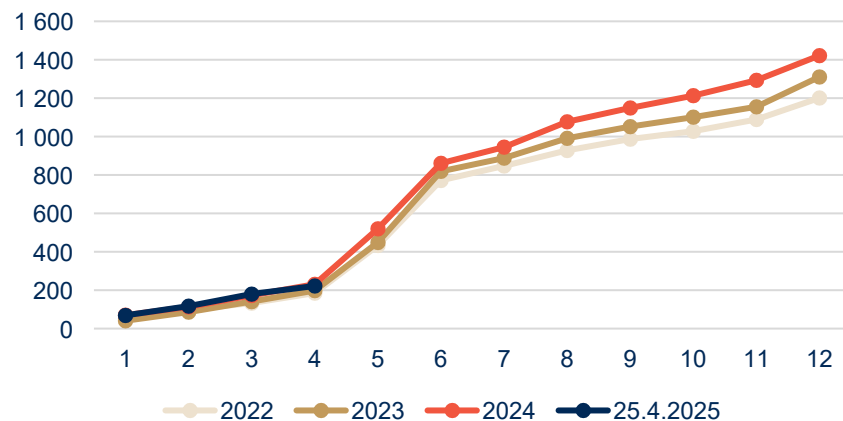
|                                                                                                              | 2022        | 2023        | 2024        |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|
| Alemmat kk-tutkinnot, tutkintopisteet                                                                        | 2 256       | 2 400       | 2 585       |
| Ylemmät kk-tutkinnot, tutkintopisteet                                                                        | 1447        | 1593        | 1767        |
| Avoimessa yliopisto-opetuksessa, erillisinä opintoina ja erikoistumiskoulutuksessa suoritettut opintopisteet | 118 923     | 113 187     | 125 635     |
| Korkeakoulujen välisten yhteistyösopimusten perusteella suoritettujen opintopisteiden määrä                  | 2 553       | 2 521       | 4 603       |
| Ylemmän kk-tutkinnon suorittaneiden työllisten määrä Suomessa                                                | 1 364       |             |             |
| Valtakunnallisen uraseurantakyselyn vastausten tuottamien pisteiden yhteenlaskettu määrä                     | 17 997      | 19 877      | 20 510      |
| Opiskelijapalautteen pisteiden yhteenlaskettu määrä                                                          | 41 165      | 43 506      | 55 614      |
| Ensikertaiset uudet opiskelijat                                                                              |             | 1 357       | 1 479       |
| Tohtorin tutkinnot                                                                                           | 116         | 152         | 131         |
| Julkaisut, asetuksen mukaisesti                                                                              | 6 324       | 6 024       | 6 441       |
| Kv-tutkimusrahoitus                                                                                          | 6 459 246 € | 7 859 944 € | 8 922 433 € |

# Tutkinnot ja julkaisut: vuoden 2025 etenemä

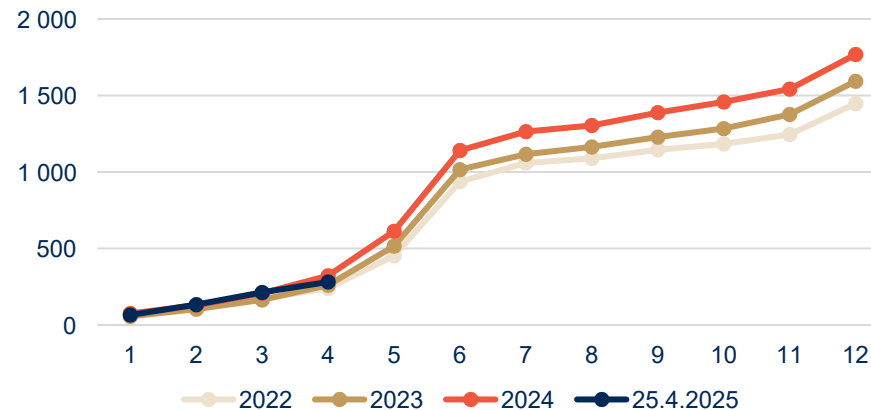
tilanne 25.4.2025



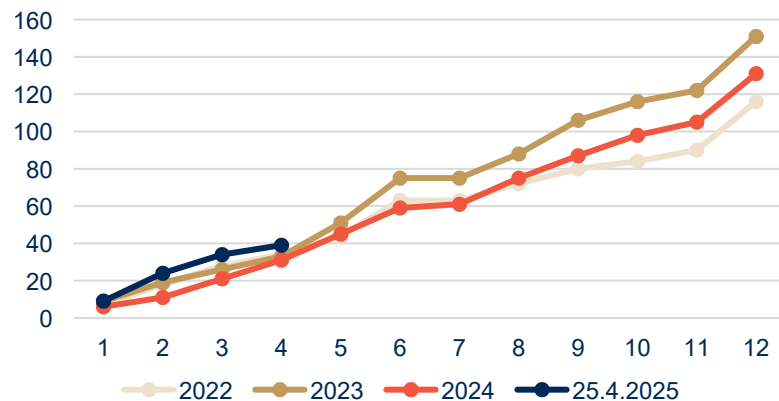
## Alemmat tutkinnot



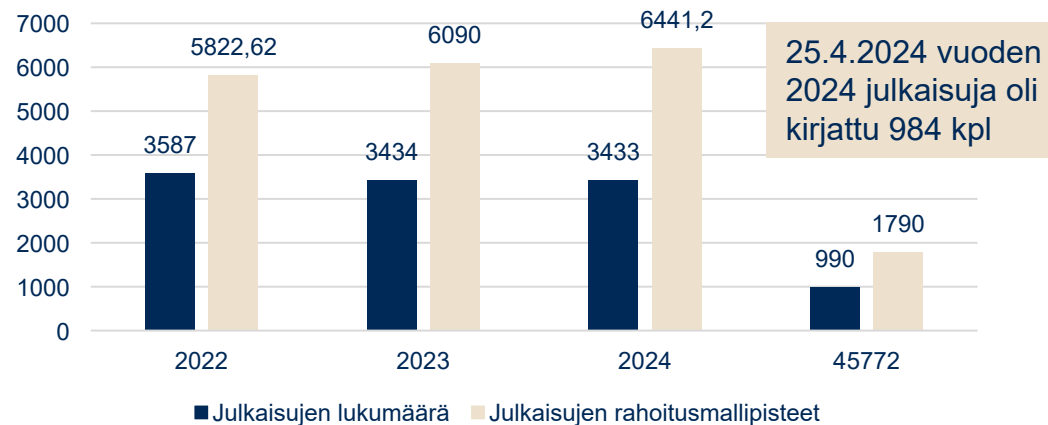
## Ylemmät tutkinnot



## Tohtorin tutkinnot



## Julkaisut



# Havaintoja muuttuvasta toimintaympäristöstä

# Toimintaympäristön muutostekijät



## Geopoliittiset muutostekijät

- Strateginen kilpailu moninapaistuvassa maailmassa
- EU tavoittelee vahvempaa geopoliittista toimijuutta
- Yhdysvaltojen kahtiajako syvenee
- Kiina tarjoaa vaihtoehtoja maailmanjärjestystä
- Venäjä säilyy merkittävänä kansainvälisenä toimijana, turvallisuustekijänä ja -haasteena
- Turvallisuus heikentyy ja turvallisuusympäristö säilyy epävakana
- Arktisen alueen strateginen merkitys kasvaa

## Taloudelliset muutostekijät

- Globaali talousjärjestelmä liikkeessä
- Suuret muutokset taloudessa
- Vihreä siirtymä – kohti ekologisesti kestävää taloutta
- Kilpailu luonnonvaroista ohjaa kohti kiertotaloutta
- Työn ja työelämän muutokset haastavat nykyisiä toimintatapoja
- Demografia

# Toimintaympäristön muutostekijät



## Yhteiskunnalliset muutostekijät

- Epätasainen demografinen kehitys jatkuu
- Muuttoliikkeiden merkitys kasvaa
- Kaupungistuminen jatkuu
- Eriarvoisuuden ja yhdenvertaisuuden ristiriitainen kehitys
- Inhimillinen pääoma kasvaa, osaamistarpeet muuttuvat ja TKI-toiminnan merkitys korostuu
- Hyvinvoinnin, terveyden ja elintapojen haasteet muuttuvat
- Arvot, asenteet, maailmankatsomukset ja

## Teknologiset muutostekijät

- Murrokselliset teknologiat muuttavat arkea, elinkeinotoimintaa ja yhteiskuntia
- Avaruustoiminnan merkitys kasvaa arjen palveluissa ja sotilaallisessa toiminnassa

## Lainsäädännölliset muutostekijät

- Oikeusvaltion vakaus rapautuu
- Demokratiakehityksen heikentyminen

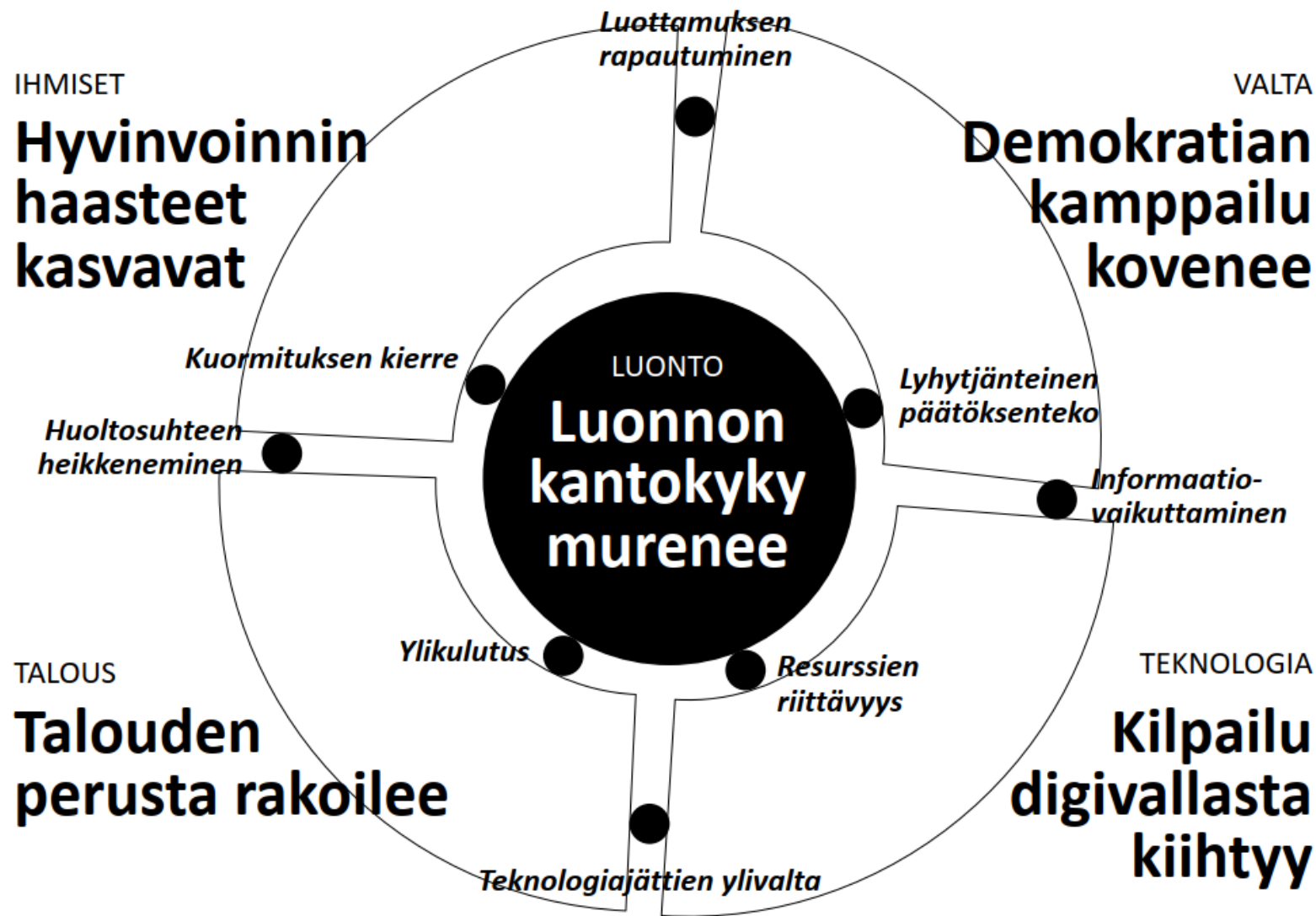
## Ympäristölliset muutostekijät

- Ilmaston kuumeneminen kiihtyy
- Luonnon monimuotoisuus köyhtyy
- Ympäristön tila heikkenee

Lähde: **Valtioneuvoston tulevaisuusselonteko**: strateginen toimintaympäristöanalyysi 2024



# Megatrendit



# Strategian toimeenpanosta nousseita havaintoja muuttuvasta toimintaympäristöstä



