

[Konsernivalmistelu]

TÄYDENNYSKOULUTUKSEN VAIHTOEHTOISET MALLIT- PROJEKTIN LOPPURAPORTTI JA MALLIEN KUVAUKSET

PÄIVI MATTILA-WIRO

28.5.2026



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

[Esitellään Jyväskylän yliopiston hallituksen kokouksessa 5.6.2026]



SISÄLLYS

Sisällys

Johdanto.....	1
1 Projektin tausta.....	2
1.1 Tavoitetila ja linkittyminen strategisiin tavoitteisiin	3
1.2 Käsitteiden määrittely	4
2 Nykytilan kuvaus	7
2.1 Jyväskylän yliopisto, JYU.....	7
2.1.1 Jatkuvan oppimisen organisoituminen	7
2.1.2 Täydennyskoulutuksen yksiköt.....	10
2.1.3 Täydennyskoulutuksen nykytilan vahvuudet ja kehityskohteet	14
2.2 Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Jamk.....	16
2.2.1 Palveluliiketoiminnan nykytilan vahvuudet ja kehityskohteet	18
3 Korkeakoulujen toimintaympäristö jatkuvan oppimisen näkökulmasta	20
3.1 Jatkuva oppiminen kansallisessa ja kansainvälisessä keskustelussa.....	20
3.1.1 Osallistuminen jatkuvan oppimisen koulutuksiin.....	21
3.2 Toimintaympäristön muutoksia	22
4 Benchmarking.....	24
4.1 Benchmarking kohteet.....	24
4.1.1 Tampereen ammattikorkeakoulu, TAMK ja Tampereen yliopisto, TAU.....	24
4.1.2 Aalto EE.....	25
4.1.3 Adult Continuing Education (ACE) – University College Cork.....	26
4.1.4 KU Leuven	27
4.2 Opit benchmarking kohteista.....	27
5 Kriittiset menestystekijät eli onnistumisen edellytykset.....	30
5.1 Mitä ovat kriittiset menestystekijät.....	30
5.1.1 Toimintakulttuuri	30
5.1.2 Toimijat.....	31
5.1.3 Prosessit.....	32
5.1.4 Ennakointi.....	34
6 Vaihtoehtoiset mallit	35



6.1	Nykymalli.....	35
6.1.1	Nykymallin ominaisuuksia ja suhde kriittisiin menestystekijöihin	36
6.1.2	Nykymallin SWOT analyysi.....	37
6.2	Vaihtoehtoisten mallien lähtökohtaukset.....	38
6.2.1	Mitä vaihtoehtoiset mallit mahdollistavat	39
6.2.2	Mitä olisi tehtävä seuraavaksi.....	39
6.3	Malli 1: Yhtiö.....	40
6.3.1	Mallin 1 ominaisuuksia.....	40
6.3.2	Täydennyskoulutuksen yhtiö	41
6.3.3	Mallin 1 suhde kriittisiin menestystekijöihin.....	42
6.3.4	Mallin 1 SWOT analyysi	43
6.4	Malli 2: Avoimen kyljessä	44
6.4.1	Mallin 2 ominaisuuksia.....	44
6.4.2	Täydennyskoulutus -yksikkö Avoimen yliopiston kyljessä.....	45
6.4.3	Mallin 2 suhde kriittisiin menestystekijöihin.....	46
6.4.4	Mallin 2 SWOT analyysi	47
6.5	Malli 3: Erillään, mutta strategisesti yhdessä.....	48
6.5.1	Mallin 3 ominaisuuksia.....	48
6.5.2	Mallin 3 suhde kriittisiin menestystekijöihin.....	49
6.5.3	Mallin 3 SWOT -analyysi	50
6.6	Mallien vertailua	51
7	Lopuksi.....	52
8	Lähdeluettelo.....	53
	Liite 1: Tilastoja yliopistojen jatkuvasta oppimisesta	57



JOHDANTO

Työelämä vaatii entistä enemmän uuden oppimista läpi koko työuran. Kun työ ja sen tekeminen muuttuvat, ikäluokat pienenevät ja työurat pitenevät, on osaamisen päivittämisestä tullut olennainen osa jokapäiväistä työn tekemistä. Lisäksi työpaikkojen monimuotoisuuden kasvu asettaa sekä mahdollisuuksia, että vaatimuksia jatkuvalla oppimiselle. Korkeakoulututkinnon jälkeen luonteva tapa hankkia työssä tarvittava tieto on joko työnantajan itse tarjoamana, mutta erityisesti korkeakoulujen tarjoaman jatkuvan oppimisen kanavien kautta. Osaava ja ajan tasalla oleva työvoima on myös työnantajalle kilpailuetu.

Korkeakoulujen kansallisessa jatkuvan oppimisen strategiassa korostetaan jatkuvan oppimisen merkitystä osaamisen tason nostamisessa nopeasti muuttuvassa korkeakoulujen toimintaympäristössä (OKM, 2022). Strategia linjaa, että Suomi rakennetaan sivistyksen, osaamisen, tieteen ja teknologian varaan. Strategia peräänkuuluttaa korkeakoulutuksen uusia muotoja ja tarjontaa siten, että tarjonta mahdollistaa entistä paremmin työn ja opiskelun vuorottelun, työn ohessa opiskelun ja oppimisen työpaikoilla, muutoinkin kuin tutkintoon tähtäävänä koulutuksena. (OKM, 2022). Kansallinen korkeakoulupolitiikka sekä korkeakoulujen välinen kilpailullinen asema vaikuttavat osaltaan voimakkaasti jatkuvaan oppimiseen; korkeakoulujen on yhä tärkeämpää olla vahvoja toimijoita muilla segmenteillä kuin julkisesti rahoitetussa koulutuksessa.

Yliopistolaki (558/2009) ja Ammattikorkeakoululaki (932/2014) kirjaavat, että yliopistojen ja ammattikorkeakoulujen tulee tarjota mahdollisuuksia jatkuvaan oppimiseen. Jatkuva oppiminen on yksi tekijä sekä yliopistojen, että ammattikorkeakoulujen ns. opetus - ja kulttuuriministeriön rahoitusmallissa. Rahoitusmallin uudistustyössä sekä erityisesti meneillään olevassa (keväällä 2026) korkeakoulujen visiotyössä, jatkuvalla oppimisella on oma roolinsa.

Suomessa aikuiset osallistuvat jatkuvaan oppimiseen kansainvälisesti vertaillen paljon. Kansalliseksi tavoitteeksi on asetettu, että vähintään 60 % aikuisista osallistuu vuosittain jatkuvaan oppimiseen. (OKM, 2022). Yleisimpiä syitä osallistumattomuuteen ovat koulutuksen ja työn yhteensovittamisen vaikeus, ajan puute, koulutuksen maantieteellinen sijainti, työnantajien tuen puute tai liian kallis koulutus. (Valtioneuvosto, OKM, 2020). Viimeaikainen muutos aikuiskoulutustukeen on omalta osaltaan vähentänyt hakeutumista jatkuvan oppimisen koulutuksiin. OECD (2020) muistuttaa, että Suomessa jatkuvan oppimisen tarjonnan tulisi olla selkeästi enemmän työelämälähtöistä ja asiakkaiden erilaiset osaamistaustat tulisi huomioida paremmin. Tarjonnan tulisi olla joustavaa ja jopa yksilöllistä. Pienten osaamiskokonaisuuksien (microcredentials) määrällinen kasvu vastaa juuri joustavaan ja kohdennettuun koulutuksen kysyntään.

Jatkuvan oppimisen strategia (OKM, 2022) kertoo, että korkeakoulujen jatkuvan oppimisen tarjonnan kokonaisuus on vaikeasti hahmottuva, vetovoimaltaan heikko ja koulutustuotteiltaan heikosti tunnettu. Tämän vuoksi maksutonta tutkintokoulutusta päädytään käyttämään jatkuvan oppimisen tarpeisiin. Tämä ei ole linjassa sen kanssa, miten toivotaan korkeakoulujen koulutuksen suuntautuvan ja mikä olisi kansantaloudellisesti järkevää.



1 PROJEKTIN TAUSTA

Tämä projekti etsi erilaisia vaihtoehtoisia malleja, joiden avulla voidaan Jyväskylän korkeakoulukonsernissa vastata kysymykseen: ”Miten toiminta pitäisi organisoida ja järjestää, jotta Jyväskylän yliopiston ja ammattikorkeakoulun muodostama konserni olisi tulevaisuudessa Suomen kärkitoimija jatkuvan oppimisen saralla.”

Tavoite oli laaja, joten projektissa huomioitiin se tosiasia, että tavoitteen saavuttaminen etenee konsernissa askel kerrallaan. Konsernirakenne on uusi ja se toi oman haasteensa projektille ja sen toimintakentälle. Projektissa keskityttiin jatkuvan oppimisen kokonaisuudesta erityisesti yliopiston täydennyskoulutukseen. Merkittävästi pienemmällä painolla huomioitiin OKM-rahoitteinen jatkuvan oppimisen osuus ja kansainvälinen näkökulma.

Projektin ohjausryhmän linjauksen mukaisesti (29.1.2026) Jyväskylä ammattikorkeakoulun (Jamk) palveluliiketoiminta ja sen rakenne kuvattiin projektissa, mutta asiaan ei perehdytty syvällisesti tai etsitty ratkaisuja olemassa olevan rakenteen muuttamiseksi kokonaan. Jamkissa palveluliiketoiminnan uudelleenorganisointi on vielä käynnissä (keväällä 2026).

Sen sijaan Jyväskylän yliopiston (JYU) täydennyskoulutukseen perehdyttiin niin syvällisesti kuin se projektin puitteissa oli mahdollista. Johtavana ajatuksena projektille oli kysymys; miten nyt hajallaan olevaa täydennyskoulutusta voidaan johtaa ja kehittää kokonaisuutena. Projekti alkoi tammikuussa 2026 ja päättyy kesäkuussa 2026. Projektilla oli yksi työntekijä, projektipäällikkö. Projektilla oli ohjausryhmä, jotka johti projektin omistaja, Jyväskylän yliopiston YVV-vararehtori.

Projektilla oli käytössään laaja lähdemateriaali, jota on jatkuvan oppimisen temasta työstyetty Jyväskylän yliopistossa ja Jyväskylän ammattikorkeakoulussa useiden vuosien ajan. Lisäksi hyödynnettiin kansallista ja kansainvälistä materiaalia. Avainhenkilöiden haastattelut ja lukuisat keskustelut yliopiston ja ammattikorkeakoulun asiantuntijoiden kanssa muodostivat kuitenkin projektin sisällön ytimen. Benchmarking haastatteluja tehtiin neljään ohjausryhmän valitsemaan benchmarking kohteeseen.

Lähtökohtaisesti Jyväskylän yliopiston täydennyskoulutus on sirpaloitunut eri tiedekuntiin ja tarjonta on hajallaan, mikä tekee täydennyskoulutuksen johtamisesta ja tukemisesta kokonaisuutena haastavaa. Tekniset järjestelmäratkaisut ovat täydennyskoulutuksen toimijoilla erilaisia. Yhtenäiset prosessit ja sisäinen palvelukokonaisuus toiminnalle puuttuu ja korkeatasoista potentiaalia jää paljon käyttämättä. On ymmärrettävää, että tilannetta halutaan parantaa ja saada täydennyskoulutuksen kokonaisuus sekä organisatorisesti, että potentiaalinen käytön suhteen tehokkaammaksi. Myös kansainvälisen koulutusliiketoiminnan asemaa halutaan parantaa samoin kuin osallistumista kansainväliseen täydennyskoulutukseen.

Jamkissa täydennyskoulutus nähdään merkittävästi vahvemmin yhtenä organisaation ansainnan tukijalkana kuin JYUssa. Jamkin organisaatioissa on toimijoita, jotka ovat omaksuneet täydennyskoulutuksen osaksi normaalia työtehtävää. Rakenteita on uudistettu hyvällä tuloksella



viimeisen vuoden aikana. Jamkissa täydennyskoulutus on palveluliiketoimintaa ja asiantuntija-palveluiden tarjoamista. Pääosa Jamkin palveluliiketoiminnasta on kotimaisille asiakkaille toteutettavia asiantuntija-, koulutuksen ja kehittämisen palveluja sekä tuotekehitys-, testaus ja analysointipalveluja tai koulutusvientä. Jamkilla on tavoitteena laajentaa koulutusvientä merkittäväksi osaksi palveluliiketoimintaansa yhteistyössä muiden toimijoiden kanssa. (Jamk, 2020-2030).

Täydennyskoulutuksen sekä jatkuvan oppimisen kokonaiskuvaa on selvitetty erityisesti JYUssa usean vuoden ajan. Jo vuonna 2014 julkaistiin raportti, joka selvitti aikuiskoulutuksen kokonaisuutta Jyväskylän yliopistossa. (Pitkänen, 2014). Jyväskylän yliopiston laaja johtoryhmä kävi teemasta keskustelua ja selvitti asiaa edelleen vuonna 2020. JO-TKI ohjausryhmä (Jatkuvan oppimisen ja TKI-toiminnan ohjausryhmä) päätti kokouksessaan 3.10.2025, että luodaan täydennyskoulutusta valmisteleva projekti. Projekti sisältää mm. täydennyskoulutuksen järjestämisen, organisoitumisen, johtamisen, eri konseptivaihtoehdot ja vaihtoehtojen vertailun. (JO-TKI ohjausryhmä, 2025). Konsernivalmistelun strateginen ohjausryhmä päätti kokouksessaan 10.12.2025 saman asian korostaen, että projekti kattaa koko jatkuvan oppimisen kokonaisuuden, painopisteen ollessa täydennyskoulutuksessa. Teemaan liittyy myös Educluster Finland oy (ECF).

1.1 Tavoitetila ja linkittyminen strategiaan tavoitteisiin

JYUn strategiasta sekä uuden korkeakoulukonsernin suunnitelmasta tulevat tavoitteet ovat kunnianhimoisia: täydennyskoulutuksessa ja kokonaisuutena jatkuvassa oppimisessa Jyväskylän yliopistolla ja konsernilla tulisi olla johtava asema kansallisesti.

Avoimen korkeakoulutuksen osalta, joka on opetus- ja kulttuuriministeriö (OKM) rahoitteista, JYU on jo kärkitoimija, mutta täydennyskoulutuksessa kärkitoimijuus kansallisesti on Aalto Eellä. Korkeakoulukonsernin tavoitteena on siis täydennyskoulutuksen skaalaus ylöspäin ja potentiaalinen lunastaminen sekä strategian toteuttaminen.

Tämä projekti toteuttaa JYUn strategiaa olla yhteiskunnallisesti vaikuttava yliopisto:

” Saavutamme aseman jatkuvan oppimisen kärkitoimijana ja kehitämme tarjontaamme digitaalisessa toimintaympäristössä ketterästi työelämän ja osaamisen uudistamiseksi.”

”Rakennamme yrityksille, yhteisöille ja yksilöille korkealuokkaisen TKI-toiminnan, täydennyskoulutuksen ja avoimen yliopiston yhdistävän palvelun ja yhteistyöalustan.”

”Syvennämme yhteistyötä alueellisten, kansallisten ja kansainvälisten kumppaneiden kanssa kandi-, maisteri- ja tutkijakoulutuksemme uudistamiseksi ja vaikuttavuuden vahvistamiseksi.”



Näin ollen projekti on yksi strategisista kehittämisprojekteista. Lisäksi jatkuvan oppimisen strategiassaan yliopisto asetti tavoitteeksi kasvattaa jatkuvan oppimisen ja TKI-toiminnan painoarvon viidennekseen koko yliopiston liikevaihdosta vuoteen 2030 mennessä. Tämä tarkoittaa kansallisen kärkiaseman säilyttämistä OKM-rahoitteisessa jatkuvassa oppimisessa sekä voimakasta TKI- ja täydennyskoulutustoiminnan laajentamista osana yliopiston yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen kehittämistä. (JO-TKI Koordinaatioryhmä).

Projekti toteuttaa Jyväskylän korkeakoulukonsernin tavoitetta vuoteen 2035:

”Jyväskylän korkeakoulukonsernilla on johtava asema Suomessa jatkuvan oppimisen tarjoajana sekä OKM-rahoitteisessa että täydennyskoulutuksessa. Koulutuksesta osa kohdentuu Suomen ulkopuolelle.”

Jamkin strategia vuosille 2020-2030 linjaa, että Jamk on jatkuvan oppimisen edelläkävijä.

”Jamkissa jatkuvan oppimisen palveluja uudistetaan ja tarjontaa kasvatetaan erityisesti avoimessa ammattikorkeakoulussa. Avoimen ammattikorkeakoulun ja ristiinopiskelun mahdollisuuksia lisätään myös EduFutura-yhteistyössä, muiden ammattikorkeakoulujen ja sidosryhmien kanssa, tavoitteena taata kaikille avoimet oppimismahdollisuudet. Täydennyskoulutusta työelämän tarpeisiin lisätään pääosin verkko-opintoina. Tavoitteena on, että työelämä hyödyntää valtakunnallisesti Jamkin avoimia verkko-opintoja ja muita jatkuvan oppimisen joustavia mahdollisuuksia.” (Jamk 2020-2030).

Vuoteen 2030 mennessä tavoiteltava tilanne on, että on löydetty vetovoimainen ja vaikuttava konsernin potentiaalinen jatkuvassa oppimisessa hyödyntävä konsepti (JO-TKI ohjausryhmä, 2025). Konsernin täydennyskoulutus on järjestetty siten, että sitä voidaan ohjata ja kehittää yhtenä kokonaisuutena. Tämä mahdollistaa kokonaisvaltaisen myynnin ja markkinoinnin toteutuksen, kustannustehokkaat ja koherentit järjestelmäratkaisut, asiakaskeskeisen toiminnan sekä tehokkaat ja ajantasaiset palvelut.

1.2 Käsitteiden määrittely

Tässä osiossa määritellään projektissa käytettävät keskeiset käsitteet. Käsittemäärittelyt palvelevat tätä nimenomaista projektia ja ne eivät välttämättä ole sovellettavissa laajemmin.

Jatkuva oppiminen

Jatkuvalla oppimisella voidaan tarkoittaa lavasti ”koko elämänkaaren jatkuvaa osaamisen kehittymistä ja kehittämistä” (OKM, 2022) tai oppimista ”joka jatkuu yksilön koko elämänkaaren ajan ja jota tapahtuu eri elämänalueilla” (OKM_1, 2025). Tässä projektissa rajataan jatkuva



oppiminen konkreettisemmin käsittämään sekä Jyväskylän yliopistossa, että Jyväskylän ammattikorkeakoulussa tapahtuvaa aikuis- ja työikäiselle väestölle suunnattua opetusta, joko avoimessa korkeakoulussa, täydennyskoulutuksessa, erillisinä opintoina, alumniopintoina tai erikoistumiskoulutuksena.

Avoim korkeakouluopetus

Avoim korkeakouluopetus viittaa opetukseen, joka määritellään valtioneuvoston asetuksessa yliopistojen toiminnasta perittävistä maksuista (531/2015 2§). ”Avoimessa yliopisto-opetuksessa yliopistot myöntävät koulutukseen omaehtoisesti hakeutuville henkilöille ajallisesti ja sisällöllisesti rajatun oikeuden suorittaa yliopiston tutkintoihin kuuluvia opintoja. Oikeus rajoittuu tuolloin siihen oppiaineeseen ja siihen arvosanaan tai opintokokonaisuuteen, jonka suorittamista varten oikeus on myönnetty. Tutkintoihin kuuluvat opinnot ovat yliopistojen tutkinnoista annetun valtioneuvoston asetuksen (794/2004) mukaan asianomaisen yliopiston koulutusvastuuseen kuuluvia, tutkintosäännön mukaisia ja tutkintovaatimuksissa määriteltyjä opintoja. Niitä eivät ole opinnot, joita yliopisto erilaisin hyväksilukemismenettelyin voi tapauskohtaisesti sisällyttää tutkintoihinsa.” (OKM_2, 2025).

Ammattikorkeakoululain mukaan (Ammattikorkeakoululaki 932/2014) avoimena ammattikorkeakouluopetuksena tai muutoin erillisinä opintoina voidaan suorittaa ammattikorkeakoulututkintoon ja ylempään ammattikorkeakoulututkintoon kuuluvia opintoja, joiden suorittamiseen opiskelija on saanut ammattikorkeakoululta ajallisesti ja sisällöllisesti rajatun opinto-oikeuden.

Avoim korkeakouluopetus on siis tutkintovaatimusten mukaista korkeakoulutusta, jota tarjotaan henkilöille, joilla pääsääntöisesti ei ole tutkinnonsuorittamisoikeutta. (OKM, 2024). Opetus on kaikille avointa, iästä tai pohjakoulutuksesta riippumatta. Opintojen sisältö ja vaatimustaso vastaavat tutkinto-opetusta, perustuvat opetussuunnitelmiin ja opinnoista saa opintopisteitä. Riittävän määrän opintoja suorittanut voi hakea tutkinto-opiskelijaksi niin sanotun avoimen väylän kautta. Avoimen yliopiston opintojen maksujen suuruus määritellään laissa ja asetuksissa (Yliopistolaki 558/2009, Valtioneuvoston asetus 1082/2009, Valtioneuvoston asetus 199/2024, Ammattikorkeakoululaki 92/2014, Valtioneuvoston asetus 1440/2014, Valtioneuvoston asetus 200/2024,). Uutena nuorille suunnatussa opintoseteli-kokeilussa opiskelija voi maksaa suomalaisten korkeakoulujen suomen- ja ruotsinkielisiä avoimia opintoja 30 opintopisteen verran. Ensimmäiset setelit tulevat käyttöön vuoden 2026 aikana.

Täydennyskoulutus

Täydennyskoulutukselle löytyy laaja kirjo erilaisia määritelmiä. Esimerkiksi:

- ”Täydennyskoulutus on yleistermi, jolla voidaan viitata hyvin monenlaisiin, muun muassa toisen asteen oppilaitoksissa, yliopistoissa ja ammattikorkeakouluissa järjestettäviin koulutuksiin.” (OKM, 2024).
- ”Aikaisempaa koulutusta tai pätevyyttä täydentävä ja ajanmukaistava koulutus.” (OKM, 2024)



- Täydennyskoulutus on koulutusta, jonka tavoitteena on täydentää aiempaa ammatillisesti suuntautunutta osaamista. Täydentäminen voi olla osaamisen syventämistä tai laajentamista. Täydennyskoulutus on tyypillisesti suhteellisen lyhytkestoista eikä yleensä johda tutkintoon. (OKM_1, 2025).

Tässä projektissa pitäydytään OKMn jatkuvan oppimisen strategiassa esitetystä määritelmästä (OKM, 2022): ”Yliopistolain ja ammattikorkeakoululain mukaan yliopistot ja ammattikorkeakoulut voivat harjoittaa liiketoimintaa, joka tukee niiden lakisäätöiden tehtävien toteuttamista. Yliopistolain ja ammattikorkeakoululain mukaan yliopistot ja ammattikorkeakoulut voivat järjestää täydennyskoulutusta. Täydennyskoulutus on ammattikorkeakoulujen ja yliopistojen harjoittamaa liiketoimintaa, joka ei saa hinnoittelultaan tai muutoin vääristää kilpailua ja jota ei ole sallittua tukea korkeakoulun julkiseen tehtävään annettavalla julkisella rahoituksella.” Ammattikorkeakoulussa täydennyskoulutuksesta käytetään termiä palveluliiketoiminta ja/tai asiantuntijapalveluiden tarjoaminen.

Täydennyskoulutus on maksullista. Se voi sisältää mm.

- kursseja, seminaareja ja koulutusohjelmia, jotka voivat olla räätälöityjä yrityksille tai avoimia kaikille
- laajoja opintokokonaisuuksia kuten MBA ja eMBA opinnot
- pitkiä erikoistumiskoulutuksia, joilla syvennetään asiantuntijuutta esim., työelämän muuttuviin tarpeisiin
- täsmäosaamiseen liittyviä lyhyitä kursseja tai moduuleja tai pieniä osaamiskokonaisuuksia, joita voidaan rakentaa esimerkiksi yhteistyössä työelämän kanssa.

Alumniopinnot

Alumniopinnot tarkoittavat korkeakoulusta valmistuneen henkilön oikeutta täydentää osaamistaan ja suorittaa opintoja samassa oppilaitoksessa tutkinnon valmistumisen jälkeen. Osallistuminen on maksutonta rajoitetun ajan, opinnot voivat esim. täydentää aiempia opintoja tiettyyn opintopistemäärään saakka ja opinto-oikeutta on haettava erikseen. Alumniopiskelijat eivät ole tutkinto-opiskelijoita.

Erilliset opinnot ja Erikoistumiskoulutukset

Erilliset opinnot ovat opintoja, jotka suoritetaan erillisen opiskeluoikeuden perusteella. (OKM, 2024). Oikeus opintoihin on määräaikaista. Opinnot eivät anna tutkintosuoritusoikeutta, mutta voivat silti olla tutkinnon osia. Osa erillisistä opinnoista voi olla maksutonta (kustannukset katetaan perusrahoituksella). Maksullisuus määräytyy lakien ja asetusten mukaan.

Erikoistumiskoulutukset ovat ammatillista kehittymistä ja erikoistumista edistävää koulutusta, joita yliopistot ja ammattikorkeakoulut järjestävät korkeakoulututkinnon suorittaneille, työelämässä jo toimineille henkilöille ja niille, joilla korkeakoulu toteaa muutoin olevan opintoja varten riittävät tiedot ja valmiudet. (OKM_1,2025).



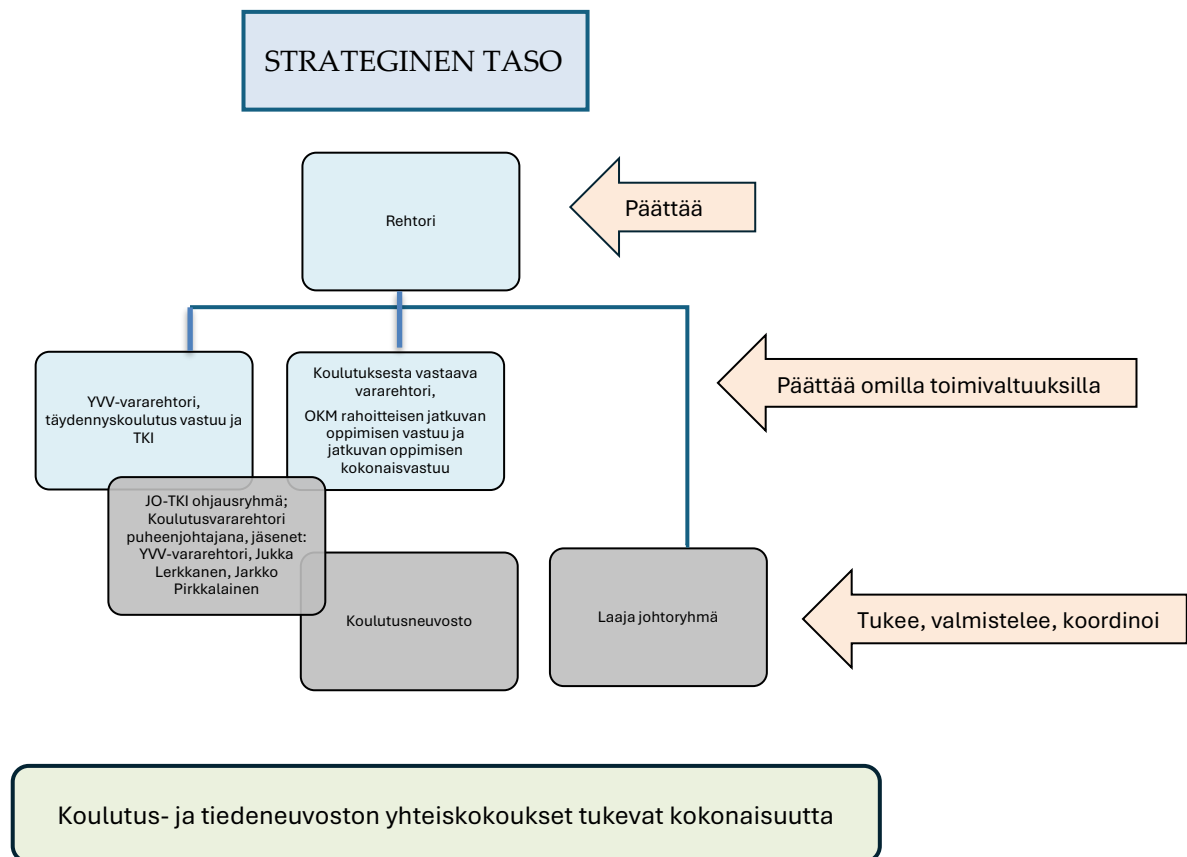
2 NYKYTILAN KUVAUS

2.1 Jyväskylän yliopisto, JYU

Tällä hetkellä täydennyskoulutus ja sen järjestäminen ei ole yhtenäinen kokonaisuus JYUssa. Toiminta näyttyy sirpaleisena ja kokonaisuuden johtaminen ja kehittäminen on haastavaa hajautuneella kentällä. Nämä tosiseikat eivät kuitenkaan sulje pois sitä tosiasiaa, että JYUssa järjestetään laadukasta täydennyskoulutusta.

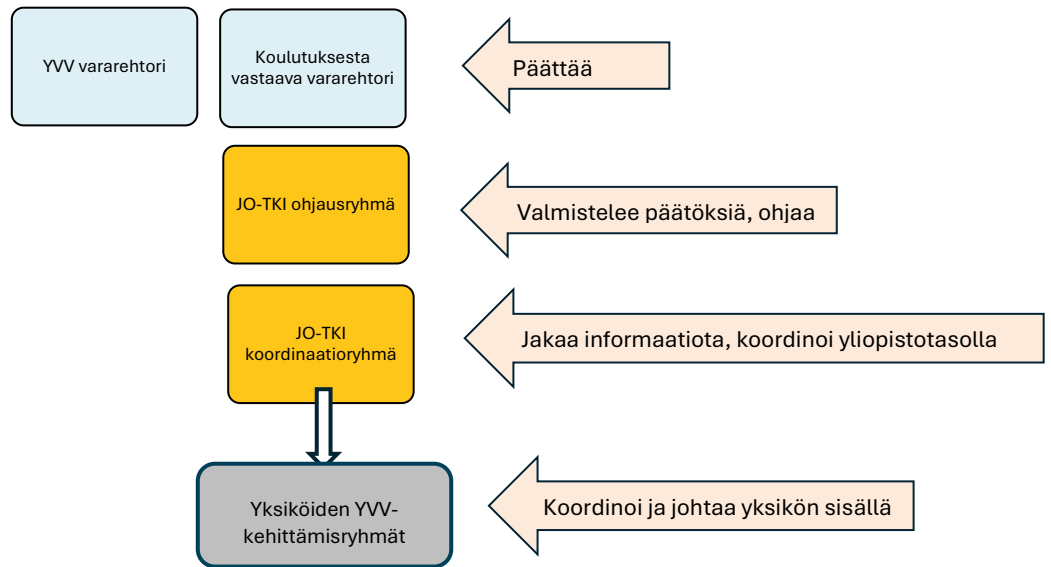
2.1.1 Jatkuvan oppimisen organisoituminen

Alla on kuvattuna organisoitumisen näkökulmasta sekä OKMn rahoitusmallin mukainen jatkuva oppiminen, että täydennyskoulutus. Esitys kuvaa uutta viimeisen vuoden aikana JYUssa rakennettua toimintamallia, joka pohjautuu uudistettuun strategiaan. Toimintamalli ei täten vielä täysin kaikilta osiltaan ole vakiintunutta.

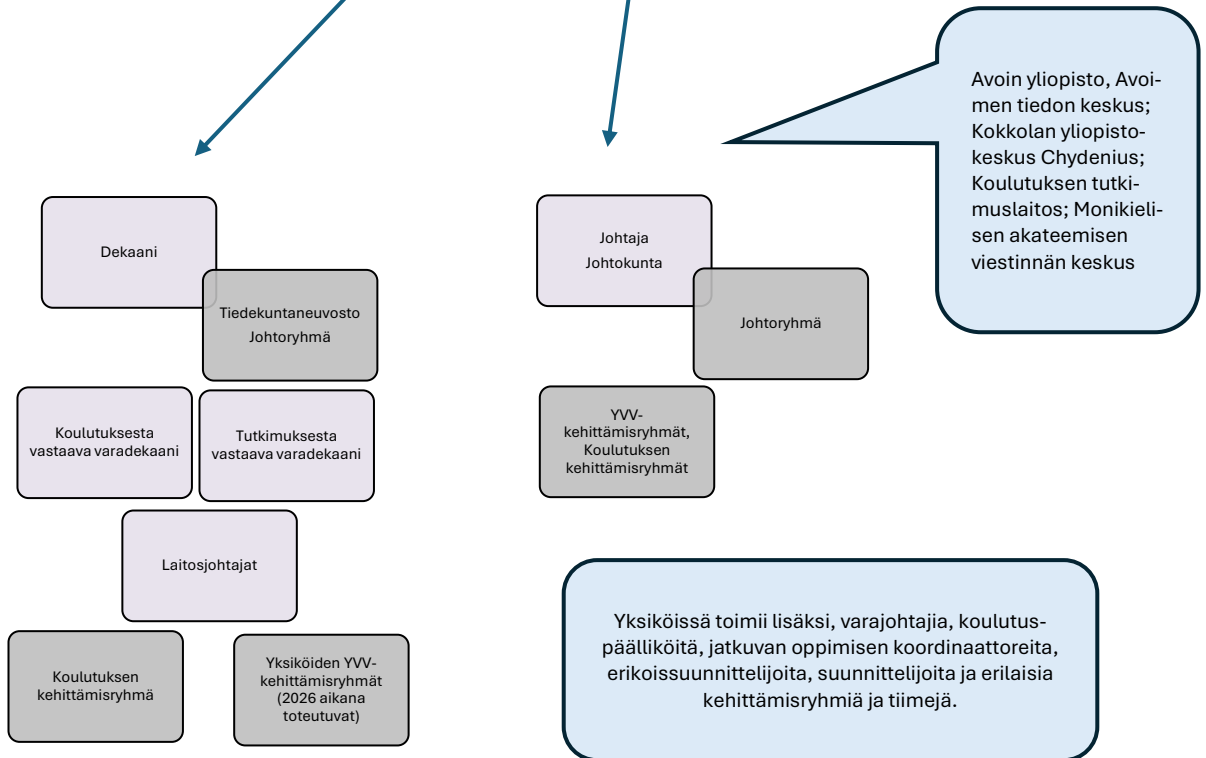


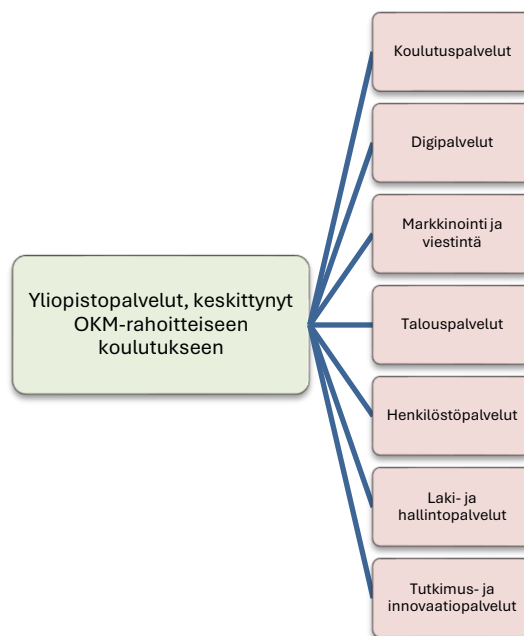


OPERATIIVINEN JOHTAMINEN JA KEHITTÄMINEN



KÄYTÄNNÖN TOTEUTUS JA KEHITTÄMINEN YKSIKÖISSÄ eli tiedekunnissa ja erillislaitoksissa





MONITIETEISET VERKOSTOT LÄPILEIKKAVINA TOIMIJOINA

JYU.Wisdom

JYU.Well

JYU.Edu

Strategisella tasolla jatkuvan oppimisen toiminnasta päättää ja sitä johtaa rehtori. Rehtorin ohella omien toimivaltuuksiensa mukaisesti päätösvalta ja johtaminen on YVV-vararehtorilla ja koulutuksesta vastaava vararehtorilla. Vaikka YVV-vararehtorilla on erityinen vastuu täydennyskoulutuksesta, on koulutuksesta vastaavalla vararehtorilla kokonaisvastuu jatkuvasta oppimisesta. Koulutuksesta vastaava vararehtori toimii puheenjohtajana JO-TKI ohjausryhmässä, mikä korostaa hänen vastuutaan jatkuvan oppimisen kokonaisuudesta. Koulutusneuvosto tukee koulutuksesta vastaavaa vararehtoria työssään.

Laaja johtoryhmä tukee keskustelua ja auttaa päätösten muodostamisessa. Sillä on myös koordinoivaa roolia. JO-TKI ohjausryhmä omalla toiminnallaan kytkee yhteen vararehtoreita ja heidän toimialueitaan. Koulutus- ja tiedeneuvoston yhteiskokoukset toimivat rehtoriston ja johtoryhmän tukena strategisella tasolla.

Operatiivisen johtamisen ja kehittämisen tasolla vararehtorit johtavat toimintaa ja heidän tukeaan toimii ja päätöksiä valmistelee JO-TKI ohjausryhmä. JO-TKI ohjausryhmän alaisuudessa toimiva JO-TKI koordinaatioryhmän erityisenä vastuuna on yliopistotasoinen koordinaatio ja informaation jakaminen eteenpäin täydennyskoulutusta käytännössä toteuttaviin yksiköihin.



Uudistetussa toimintamallissa yksiköissä toimivat YVV-kehittämissryhmät vastaavat yksiköiden sisäisestä jatkuvan oppimisen koordinaatiosta ja johtamisesta.

Varsinainen jatkuvan oppimisen toiminta ml. täydennyskoulutus tapahtuu yksiköissä: tiedekunnissa ja erillislaitoksissa. Tiedekunnissa toimintaa johtaa dekaani. Dekaanin toimii puheenjohtajana tiedekuntaneuvostossa. Dekaanin nimeää avukseen myös mm. johtoryhmän. Tiedekuntaneuvosto arvioi ja kehittää osaltaan tiedekunnassa annettavaa koulutusta ja tutkimusta ja tiedekunnan YVV-toimintaa. Dekaanin ja hänen alaisuudessaan varadekaanit ja edelleen laitosjohtajat johtavat ja päättävät omilta vastuualueiltaan jatkuvan oppimisen toimista apunaan eri kehittämissryhmät.

Erillislaitoksissa toimintaa johtaa laitoksen johtaja. Rehtori asettaa erillislaitoksen johtokunnan, jonka puheenjohtaja toimii erillislaitoksen johtajan lähiesihenkilönä. Erillislaitoksen johtajan apuna toimii johtoryhmä. Erillislaitoksissa toimii YVV-kehittämissryhmiä ja koulutuksen kehittämissryhmiä. Eri yksiköissä toimii joukko jatkuvan oppimisen koordinaattoreita, päälliköitä, erikoissuunnittelijoita, suunnittelijoita sekä erilaisia kehittämissryhmiä ja tiimejä, jotka ovat mukana jatkuvan oppimisen kehittämisessä ja päivittäisessä toiminnassa.

Yliopistopalvelut toimivat erityisesti OKM-rahoitteisen jatkuvan oppimisen tukena. Toimintaa tuetaan yliopistopalveluiden eri vastuualueiden kautta. Yliopiston koulutuspalvelujen johtamisen tuki -tiimissä työskentelee yliopiston jatkuvan oppimisen asiantuntija, jonka tehtävänä on ylläpitää ja kehittää jatkuvan oppimisen toimintamallia yhteistyössä yksiköiden henkilöstön kanssa. Lisäksi jatkuvan oppimisen teemassa tekevät töitä opintopäälliköitä, opiskelun palvelut -palvelukokonaisuus, opiskelun palvelupiste sekä jatkuvan oppimisen palvelut -tiimi. (JO-TKI, 2025). Markkinoinnin ja viestinnän toimenpiteet tukevat JYUn asemaa jatkuvan oppimisen kärkitoimijana Suomessa ja kehittävät JYUn mielikuvaa erityisesti joustavana ja laadukkaana opiskelupaikkana osaamisen täydentäjille. Yliopistopalveluiden nykyinen vastuualuerakenne ei tue optimaalisella tavalla täydennyskoulutuksen toteutusta. Toimintaa ei ole nykyisellään suunniteltu tukemaan yliopistotasoisia täydennyskoulutusta.

Jatkuvan oppimisen kokonaisuuteen kuuluu myös yksikkörajat ylittäviä monitieteisiä verkostoja, joita on tällä hetkellä kolme. Verkostot edistävät yhteistyötä ja moninäkökulmaista tarkastelua eri tieteenalojen kesken sekä tutkijoiden, opettajien ja käytännön kentän toimijoiden välillä.

2.1.2 Täydennyskoulutuksen yksiköt

Alla kuvataan lyhyesti Avoin yliopisto-opetus ja täydennyskoulutuksen toimijat JYUssa. Tekstissä keskitytään vain olennaisiin seikkoihin tämän projektin kannalta. Lisätietoja ja yksityiskohdista löytyy yksiköiden nettisivuilta.

2.1.2.1 Avoin yliopisto-opetus

Avoimen yliopiston organisaatio JYUssa on jo vakiintunut. Se on oma erillinen yksikkö, joka toimii kiinteässä yhteistyössä tiedekuntien kanssa. Avoin yliopisto saa järjestää vain niitä kursseja, jotka jo ovat olemassa opetussuunnitelmissa kandi- tai maisterikoulutuksissa ja joista on



sovittu tiedekuntien kanssa. Avoin järjestää myös lyhytkestoisia maksuttomia MOOC-kursseja ja orientoivia opintoja toisen asteen opiskelijoille.

Avoimen yliopiston menestyksen kulmakivinä ovat digitaalisuus ja joustavuus sekä asialleen omistautunut henkilökunta. Avoin yliopisto on tuottava yksikkö yliopiston kannalta. Avoin rahoittaa omalta osaltaan tiedekuntien toimintaa. Opintoja pyritään kohdentamaan laajalle joukolle joustavasti ja monimuotoisesti. Koulutusten muotoja ja laajuutta kehitetään jatkuvasti.

Tavoitteena Avoimella yliopistolla on saada rakenne vielä lähemmäksi opiskelijoita. Haasteena on hidas uudistuminen, mikä johtuu monipolvisesta ja pitkästä uusien koulutuskokonaisuuksien hyväksyntäketjusta.

2.1.2.2 Avance johtamiskoulutus

Avance toimii osana Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulua. Avance toteuttaa suomenkielistä johtamiskoulutuksen Executive MBA (EMBA) -ohjelmaa. Jonkin verran toteutetaan organisaatiokohtaista koulutusta, mutta sekin on kiinteässä kytköksessä EMBA koulutukseen. Avancen henkilökunta tekee omaa tutkimusta työnsä ohella, minkä katsotaan lisäävät Avancen toiminnan uskottavuutta.

Organisatorisesti Avancella on oma johtajisto sekä Emba Board, joka toimii osana kauppakorkeakoulua. Emba Board tekee strategiset päätökset Avancen toimintaan liittyen ja päätökset koulutuksen sisällöistä sekä uusista kursseista. Päätöksenteko on sujuvaa ja tarvittaessa nopeaa. Avance hyötyy kauppakorkeakoulun akkreditoinneista. EMBA:t toimivat myös ne. flagship ohjelmina kauppakorkeakoululle.

Avance pyrkii rahoittamaan toimintansa koulutuksista saamallaan tuloilla. Vuosittainen mahdollinen ylijäämä tuloutetaan yliopistolle, josta edelleen tuloutuu varoja kauppakorkeakoululle. Keskitetyistä palveluista Avance käyttää mm. HR palveluita. Viestinnän ja markkinoinnin ja asiakkuuksien ml. somekanavat Avance hoitaa omilla resursseillaan. Yhteistyötä yliopiston sisällä tai ammattikorkeakoulun kanssa on vain vähän.

Avancen yhtenä haasteena on kapea tuoterepertuaari, joka ei vuosien aikana ole juurikaan muuttunut. Tässä suhteessa Avance eroaa kilpailijoistaan. Nopea vastaaminen toimintaympäristön muutoksiin ja asiakkaiden vaatimuksiin vaatisi todennäköisesti Avancen tuoteportfolioon uusia ketterästi toteutettavia tuotteita. Voidaan olettaa, että yliopiston osajien potentiaalia nykyisellään jää paljon käyttämättä ja siten taloudellisia voittoja saavuttamatta.

2.1.2.3 Educluster

Kansainvälisestä koulutusviennistä vastaa EduCluster Finland Oy. Se on vuonna 2010 perustettu koulutusosaamiskeskittymä, joka tarjoaa kansainvälisesti suomalaisen koulutuksen kehittämiseen ja viennin tukemiseen liittyviä palveluja. Se syntyi Jyväskylän yliopiston, Jamkin ja Gradian yhteistyöstä. Tavoitteena on ollut yhdistää paikallisen pedagogiikkaosaamisen



voimat ja viedä niitä globaalisti maailmalle. (JO-TKI, 2025). Jyväskylän yliopiston omistus Educlusterista on 80%.

EduCluster Finland Oy toteuttaa kansainvälisiä koulutusprojekteja ja laajoja hankkeita eri maissa, opettajankoulutusta ja johtamisen kehittämistä, koulutusjärjestelmäuudistuksia, opetuksen laadunvarmistusta, oppilaitosreformien suunnittelua sekä muutosjohtamista. Mukana on myös selkeästi täydennyskoulutustoimintaa, joka on lähinnä suunnattu opettajille. Osa koulutuksesta on paikan päällä eri maissa, osa toteutetaan verkkokoulutuksena/-ohjauksena. Koulutuksen kestot vaihtelevat muutamista viikoista akateemiseen vuoteen.

Educluster käyttää sekä ammattikorkeakoulun, että yliopiston asiantuntijoita hankkeissa ja täydennyskoulutuksessa. Rahoitus koostuu kokonaan ulkoisesta rahoituksesta. Tukipalvelut on aiemmin pääsääntöisesti tuotettu itse, mutta parhaillaan ICT toimintoja ulkoistetaan. Talouspalvelut on ulkoistettu. Viimeaikaisten (kevät 2026) henkilöstömuutosten myötä Educlusterin tiimissä on 4 henkilöä täysipäiväisesti töissä. Lisäksi kansainvälisen toiminnan kautta mukana on laaja joukko asiantuntijoita, jotka ovat työsuhteessa Educlusteriin.

Educlusterin menestystekijöinä on yliopistokytkös, korkeatasoiset asiakkaan tarpeisiin räätälöidyt koulutukset ja pitkäjänteinen sekä jatkuva yhteistyö asiakkaiden kanssa. Lisäksi yhtiössä on erinomaista osaamista kansainvälisestä koulutusliiketoiminnasta. Haasteena on talouden epätasapaino, johon parhaillaan etsitään ratkaisuja.

Educluster hyötyisi selvästi kiinteämmästä yhteydestä yliopiston kanssa. Toisaalta hyötyjä tulisi yliopistolle ja koko konsernille. Esimerkiksi mahdollisuudet laajentaa kansainvälistä yhteistyötä sekä ECFn kanssa, että hyödyntämällä ECFn rakentamia yhteistyöverkostoja. Verkostojen kautta voidaan saada kansainvälisiä opiskelijoita Jyväskylän yliopistoon ja ammattikorkeakouluun.

2.1.2.4 Koulutusjohtamisen instituutti

Koulutusjohtamisen instituutilla (KJI) on vahva ja tunnettu brändi koulutusjohtamisen alalla erityisesti Keski-Suomen alueella. Brändi pohjautuu aiemmin toimineeseen Rehtori-instituuttiin. Koulutukset ovat saaneet positiivista palautetta ja kiitosta on tullut asiakaslähtöisyydestä ja pedagogisesta osaamisesta. Positiivista huomiota herättää sidosryhmien sitoutuminen yhteistyöhön KJIn kanssa ja KJIn toiminnan nojaaminen tieteelliseen tutkimukseen. KJIn toiminta on uskottavaa ja korkeatasoista ja koulutukset ovat laadukkaita. Muita kriittisiä menestystekijöitä ovat olleet kyky vastata kentän tarpeeseen sekä koulutuksen järjestäjien että kouluttajien käytännön työkokemus alalta ja siten arjen hyvä tuntemus. Liikevaihto on noin 3-5 miljoonaa euroa.

Asiakkaat ovat kasvatus ja koulutusalan johtajuudesta kiinnostuneet tai urapolun eri vaiheissa olevat opettajat ja johtajat. Heitä tulee kaikista kasvatus ja koulutusmuodoista ja kaikilta tasoilta, myös kunnista ja osittain yrityksistä. Kansainvälistä toimintaa on vain vähän.

Organisatorisesti KJI toimii kasvatustieteiden ja psykologian tiedekunnassa kasvatustieteiden laitoksen alaisuudessa. Hallinnolliset päätökset menevät laitosjohtajan kautta. KJI:ssä on



lähijohtaja ja kaksi tiimiä. Yhteensä työntekijöitä on yhdeksän. Haasteena tällä hetkellä KJI:ssa on Opetushallituksen leikkaukset avustuksiin, jotka näkyvät KJIn koulutuksiin hakeutuvien määrässä.

2.1.2.5 Urasilta

Informaatioteknologian tiedekunnan Urasilta-koulutukset on suunnattu IT-alan ammattilaisille. Muutaman päivän intensiivikurssit suunnitellaan ja järjestetään yhdessä IT-yritysten kanssa. Kohderyhmä on pääasiassa Keski-Suomen ICT-yritysten ja muiden organisaatioiden ICT-yksiköiden työntekijät. Urasilan koulutustarjonta on kysyntälähtöistä ja räätälöityä. Koulutukset tukevat näin ollen yritysten osaamisen ja kilpailukyvyn kehittämistä. Urasilan maksulliset täydennyskoulutukset järjestetään täysin yritysrahoitteisesti ja liiketaloudellisesti hinnoiteltuna. Toiminta pyörii tiedekunnan ja yhteistyökumppaneiden voimavaroin.

Kouluttajat ovat pääasiassa tulleet yliopiston ulkopuolelta yliopiston oman henkilöresurssipulan vuoksi. Osaamista on omassa tiedekunnassa olemassa, mutta asiantuntijat ovat täystyöllistettyjä ja siten ajan käyttäminen täydennyskoulutukseen on haastavaa.

Urasilan koulutukset ovat viime vuosina määrällisesti vähentyneet paljon ja toiminta on muuttanut sen mukaan merkittävästi. Osaltaan tämä johtuu yritysten taloustilanteesta – koulutuksiin ei haluta tässä taloustilanteessa satsata. Myös IT alan kouluttajamarkkinat ovat erittäin kilpaillut. Urasilan maine kouluttajana on säilynyt kuitenkin hyvänä ja mahdollisuudet laajentaa täydennyskoulutusta ja asiakaskuntaa nykyisetä ovat olemassa. Tulevaisuuden kulmakivi on yritysten koulutustarpeiden kuunteleminen, asiantuntevien kouluttajien löytäminen ja rahoituksen löytäminen kouluttajille.

2.1.2.6 Psykoterapeuttikoulutukset

Psykoteraapian opetus- ja tutkimuskeskus tuottaa koulutuspalveluita terveys- ja sosiaalialan ammattilaisille. Psykoterapeuttikoulutusohjelmat ovat Valtioneuvoston asetuksen 1120/2010 tarkoittamaa psykoterapeuttikoulutusta. Asetus määrittelee psykoterapeuttikoulutuksen yliopistolliseksi koulutukseksi (Valtioneuvoston asetus, 1120/2010).

Klinikka ei itse toteuta koulutuksia, vaan ostaa kouluttajapalvelut ulkopuolelta. Tiedekunnan resurssit on sidottu tutkintokoulutukseen. Yliopisto valvoo koulutuksen laatua ja toimii hallinnollisena järjestäjänä koulutuksille. Psykoterapeuttikoulutuksen johtoryhmä ja tiedekuntaneuvosto ovat kiinteästi mukana koulutuksen sisältöjen ja tutkintovaatimusten hyväksymisessä. Tiedekunnassa on muutoinkin psykoterapian sisältöosaamista ja asiantuntijuutta.

Koulutuksia on noin 40-50 vuodessa. Osallistujia on kaikkiaan vuoden aikana noin 500. Kaikki koulutuksen kulut katetaan koulutusmaksuilla. Psykoterapeuttikoulutus on arvonlisäverosta vapaata koulutusta. Toiminta ja koulutukset kattavat koko Suomen. Koulutusten järjestämiseen saadaan apua keskitetyiltä palveluilta hakijapalveluista, jatkuvan oppimisen tiimiltä (opintopolku -lomake) ja todistus -tiimiltä. IT palveluista klinikka maksaa yliopistolle. Parhaillaan



(kevät 2026) koulutuksen kysyntä ja hakijamäärät ovat vähentyneet kautta Suomen johtuen hyvinvointialueiden tilanteesta.

2.1.2.7 JYU.Wisdom

JYU.Wisdomin yhtenä tehtävänä on toimia Kestävyyden ja vastuullisuuden (KEVA) teema-alueen omistajana. KEVA on osa JYUn JO-TKI toimintaa. Tätä kautta Wisdomille on asetettu vastuuta aihealueen jatkuvan oppimisen ja täydennyskoulutuksen järjestämisestä. Teema-alueen tehtävänä on täydennyskoulutusmallien innovointi, pilotointi ja vakiinnuttaminen osaksi JYUn toimintaa. Wisdom onkin kehittänyt tähän mennessä kaksi koulutuskokonaisuutta, jota he tekevät Avoimen yliopiston kanssa. Koulutus on yhdistelmä Avoimen kursseja ja täydennyskoulutuksen kursseja.

Kotipaikkana Wisdomilla on matemaattis- luonnontieteellinen tiedekunta. Toiminta on verkostomaista. Rahoitus on tullut rehtorin strategisista rahoista. Kriittisenä menestystekijänä on osaat ammattilaiset, joilla on ns. vahva sisäinen motivaatio tehdä töitä juuri tämän teeman parissa.

2.1.3 Täydennyskoulutuksen nykytilan vahvuudet ja kehityskohteet

Alla esitetyt nykytilan vahvuudet ja kehityskohteet on koostettu sekä taustamateriaalista että haastatteluista. Huomattava on, että nämä ovat kiteytyksiä, ja eivät välttämättä koske jokaista täydennyskoulutuksen toimijaa.

2.1.3.1 Nykytilan vahvuudet

Toimintakulttuuri

- + Tarjolla oleva täydennyskoulutus on laadukasta ja tunnettua.
- + Osalla toimijoista on suunnitteilla uusia täydennyskoulutuksen avauksia.

Toimijat

- + Täydennyskoulutuksen toimijat ovat sitoutuneita täydennyskoulutuksen tuottamiseen ja motivaatio jatkaa on korkealla.
- + Osa täydennyskoulutuksen toimijoista on tyytyväisiä nykytilaan.
- + Potentiaalia täydennyskoulutuksen laajentamiseen on paljon, sillä osaajien taso täydennyskoulutuksessa on korkea.

Strategia ja ennakointi

- + JO-TKI toiminta koetaan isoksi edistysaskeleeksi koko jatkuvan oppimisen ja TKI-toiminnan nivomisessa yhteen. Erityisen hyvänä nähdään YVV-vararehtorin rooli ja JO-TKI toiminnan periaatteet.
- + Tulevaisuuden ennakointia tehdään - tosin vähäisessä määrin.



2.1.3.2 Nykytilan kehityskohteet

Toimintakulttuuri

- Täydennyskoulutus näyttäytyy hajanaisena kenttänä organisaatorakenteen, johtamisen, palveluiden ja prosessien näkökulmasta, mikä tekee täydennyskoulutuksen kehittämisen kokonaisuutena ja tulostavoitteiden asettamisen haastavaksi.
- Nykymalli ei tue täydennyskoulutuksen kehittämistä markkinoiden kysyntää ja osaamistarpeita vastaavaksi.
 - o Jäädään jälkeen täydennyskoulutuksen kilpailluilla markkinoilla.
- Hajautettu johtaminen vaikeuttaa tiedonkulkua, mikä nähdään epävarmuuden aiheuttajaksi.
 - o Suunnitelmat kehittämistoimista tai päätökset eivät saavuta kaikkia toimijatasoja. Päätösten toteuttamista ei myöskään systemaattisesti seurata, mikä on omiaan luomaan tehottomuuden ilmapiiriä.
- Sisäinen koheesio on vähäistä.
 - o Tämä näkyy täydennyskoulutusta tekevien tahojen yhteistyön puutteena.
- Kapea ja melko vähäinen täydennyskoulutuksen kokonaistarjonta sekä vähäinen uusien koulutustuotteiden kokeileminen.
 - o Olemassa olevaa osaamista voisi hyödyntää enemmän ja paremmin.

Prosessit

- Täydennyskoulutusta tekevät tahot etsivät omia ratkaisuja tukipalveluille.
 - o Tämä tuo lisää epäselvyyttä kokonaiskuvaan ja resursseja menee hukkaan.
 - o Täydennyskoulutuksen tarjonta näyttäytyy asiakkaalle hajanaisena.
 - o Osa täydennyskoulutuksen toimijoista käyttää keskitettyjä tukipalveluita, osa taas ei.
- Tiedekunnissa on vaikea erottaa tekeminen, joka toimii ns. OKMn rahalla ja toiminta, jonka voisi nähdä erillään OKMn rahoituksesta.
 - o Tämä haastaa täydennyskoulutuksen toteuttamista ja kehittämistä.
- Toimijat täydennyskoulutuksen kentällä JYUssa ovat erilaisilla tavoilla kytköksissä tiedekuntaan ja eri tavoilla rahoitettuja.

Toimijat

- Eri toimijoiden roolit ja tehtävänkuvat erityisesti käytännön toteutuksen tasolla yksiköissä ovat selkeytymättömät, osittain päällekkäisiä.
- Osaajien löytäminen täydennyskoulutuksen tehtäviin on haastavaa.
 - o Asiantuntijat ovat täystyöllistettyjä perusopetuksen ja tutkimuksen parissa – täydennyskoulutukselle ei ole löydettävissä aikaa.



Strategia ja ennakointi

- Osa täydennyskoulutuksesta on taloudellisesti kannattavaa, osa ei. Julkisella rahoituksella täydennyskoulutuksen subventointia ei ole mahdollista tehdä.
 - o Muuntautumiskykyä julkisen rahan vähetessä tarvitaan lisää.
- Koulutuksen sisältöjen uudistaminen ja uusien asiakassegmenttien etsiminen voisi olla aktiivisempaa.
- Kytkös työelämään ja yritysten arkeen olisi hyvä olla merkittävästi tiiviimpää. Tämä tulisi myös pienten osaamiskokonaisuuksien rakentamista.
- Kansainvälinen toiminta on melko vähäistä erilaisista syistä johtuen.
- Tulevaisuuden ennakointia ja toimintaympäristön muutosten seuranta ei ole systematisoitu.

2.2 Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Jamk

Jyväskylän ammattikorkeakoulun markkinaehtoinen täydennyskoulutus kuuluu sen palveluliiketoiminnan tarjoomaan, jota toteutetaan neljän yksikön toimesta. Yksiköiden välillä palveluliiketoiminnassa on eroja, jotka perustuvat yksiköiden alakohtaiseen osaamiseen sekä erilaiseen tuoteportfolioon. Prosessit yksiköissä ovat samankaltaisia.

Asiakaskuntaa ei ole rajattu ja toiminta on voittoa tavoittelevaa tai omakustannushintaista. Palveluja tarjotaan yrityksille, organisaatioille, julkiselle sektorille ja yksittäisille asiantuntijoille. Palveluliiketoiminta on jaettu kotimaan ja ulkomaan palveluliiketoimintoihin. Toimintalogiikka kotimaisessa ja kansainvälisessä palveluliiketoiminnassa on samankaltainen. Toiminnot on prosessoitu ja kuvattu osana toiminnanohjausjärjestelmää. Jamkin yhtenä tavoitteena on laajentaa kansainvälistä liiketoimintaa.

Toiminta ei ole julkisen perusrahoituksen piiriin kuuluvaa eikä toiminnan tappiota kateta valtion rahoituksella. Liiketoiminnalle on Jamkissa omat erilliset kustannuspaikat. Palveluliiketoiminnan yleiskuluveloitus vahvistetaan vuosittain. Vuonna 2025 koulutuksia oli 205 kappaletta yhteensä kotimaan ja ulkomaan toiminnoissa. Osallistujia oli lähes 5000. Volyymiltaan suurimmat palvelukokonaisuudet ovat kyberturvallisuus ja JYVSECTEC keskus. Kaiken kaikkiaan palveluliiketoiminta tuottaa vuosittain noin 6,5-7 M€ sisältäen kotimaan ja ulkomaan palveluliiketoiminnan tuotot. Jamkin koti- ja ulkomaan palveluliiketoiminnan kokonaisbudjetti muodostuu yksiköiden palveluliiketoiminnan budjeteista.

Organisatorisesti palveluliiketoiminta kuuluu TKI-vararehtorin alaisuuteen. Keskitettyyn johtoon kuuluvat myös liiketoimintapäällikkö, koulutusvientipäällikkö, palvelupäällikkö sekä yhteisiä palveluja kuten talouden ja viestinnän palvelut. Strateginen ohjaus tulee keskitetysti, mikä mahdollistaa palveluliiketoiminnan johtamisen ja kehittämisen kokonaisuutena. Erilaiset linjaukset ja korkeakoulun tasoiset koulutukset ohjataan yhteisesti.

Palveluliiketoiminnan johtoryhmän tehtävänä on edistää palveluliiketoiminnan kannattavuutta ja tehokkuutta, tukea palveluliiketoiminnan uudistumista, kehittää palveluliiketoiminnan



prosesseja sekä tunnistaa ja hallita palveluliiketoimintaan liittyviä riskejä. Se ei ole päätöksiä tekevä toimielin, vaan se lähinnä linjaa ja ohjeistaa. Palveluliiketoiminnan osalta päätökset tekee vararehtori tai rehtori.

Yksiköt ovat samanlaisessa rakenteessa – samalla tavalla organisoitu. Tämä helpottaa johtamista ja sisäistä viestintää merkittävästi. Jokaisessa yksikössä on liiketoimintavastaavia ja markkinoinnin asiantuntijoita. Kolmessa yksikössä liiketoimintavastaavia on erikseen kotimaan ja ulkomaan toiminnolle. Yhdessä yksikössä henkilöt ovat yksikön instituuttien sisällä samoja. Yksiköissä on myös palveluliiketoiminnan kehittämisryhmä/palvelutiimi. Yksiköiden välistä yhteistyötä koordinoidaan keskitetysti. Jokaisen yksikön sisällä määritellään tapauskohtaisesti, miten palvelu, koulutus tai asiantuntijapalvelu jne., resursoidaan ja keiden asiantuntijoiden työpanosta on mahdollista ja järkevää käyttää. Tässä neuvottelussa liiketoimintavastaavalla ja esihenkilöillä on keskeinen rooli.

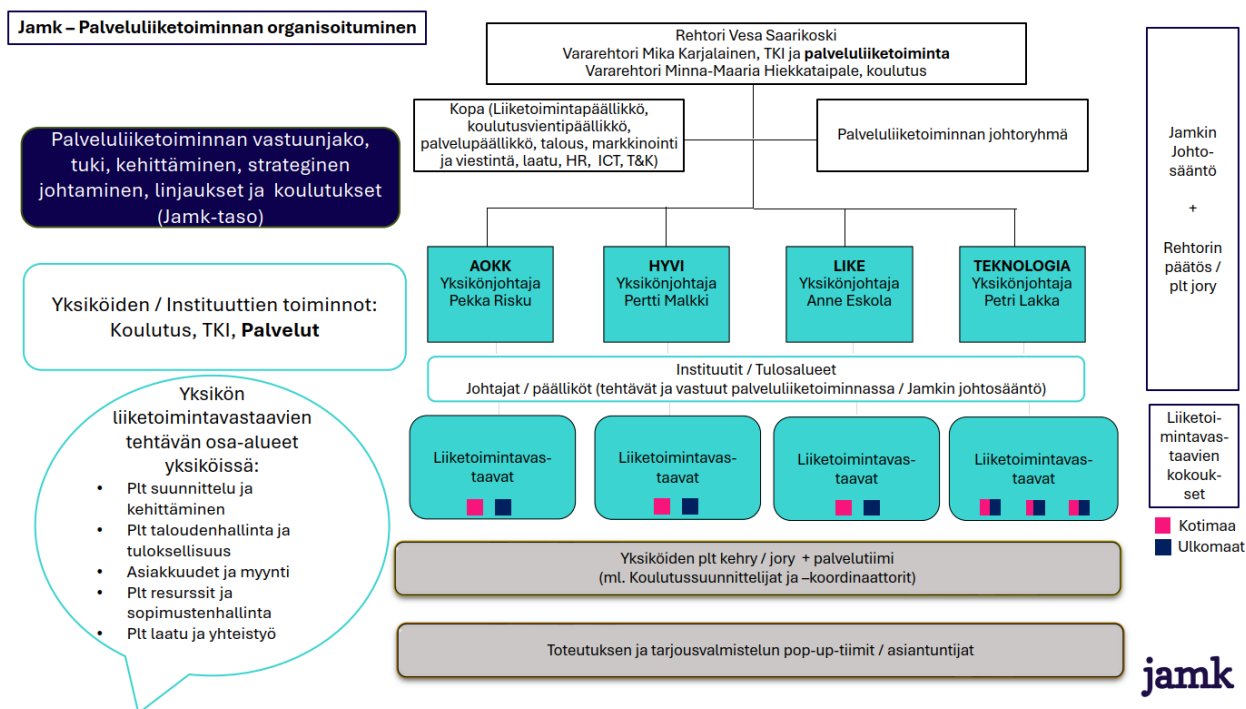
Palveluliiketoiminnan organisoituminen on melko uusi ja toiminta hakee edelleen uomiaan. Uuteen organisoitumiseen ollaan kuitenkin tyytyväisiä ja ilmenevien ongelmien uskotaan löytävän ratkaisunsa. Viime aikoina tiedonkulkua joka tasolla on lisätty ja osaamisen kasvattamiseen on satsattu. Varsinainen palveluliiketoiminnan tekeminen onnistuu hyvin yksiköissä ja keskitetty koordinaatio on nähty toimivaksi ja tarpeelliseksi ratkaisuksi. Tiivis palveluliiketoiminnan kytkeytyminen yksiköihin on katsottu olevan hyvä ratkaisu. Jamkin tavoitteena on tiivistää entisestään yritys-yhteistyötä asiakaskeskusteluiden kautta ja vastaavasti lisätä ammattikorkeakoulun asiantuntijoiden tietoa työelämästä ja sen muuttuvista tarpeista.

Jamkin palveluliiketoiminta nähdään ketteränä ja joustavana ja sillä on mahdollisuuksia reagoida nopeastikin tarjouspyyntöihin tai yritysten yhteydenottoihin. Samaten potentiaali nopeuttaa ja parantaa toimintaa nähdään hyvinä.

Haasteena on löytää yliopiston täydennyskoulutuksen kanssa tiiviimpi yhteistyö. Yhteistyöhön on tilaisuuksia yliopiston kanssa erityisesti asiantuntijuuden hankkimisessa projekteihin. Jamkin ulkomaanliiketoiminta tekee jo kiinteää yhteistyötä (ostopalveluna) erityisesti yliopiston juristien kanssa mm. sopimusasioissa. Toisaalta yhteistyö JYUn ja Jamkin välillä lisäisi houkuttelevuutta asiakkaiden näkökulmasta ja mahdollistaisi monipuolisen tarjonnan yhdistämällä työelämälähtöisen korkeakoulun ja tiedeyliopiston osaamista.



Jamkin palveluliiketoiminnan organisoituminen. (*Plt viittaa palveluliiketoimintaan.)



2.2.1 Palveluliiketoiminnan nykytilan vahvuudet ja kehityskohteet

2.2.1.1 Nykytilan vahvuudet

Toimintakulttuuri

- + Toimintakulttuuri on saatu kuntoon.
- + Laaja koulutustarjonta ja laaja asiakaskunta.
- + Tuotekehitystä tehdään jatkuvasti.
- + On ymmärretty palveluliiketoiminnan hyödyt oppilaitokselle, sen taloudelle sekä maineelle.

Prosessit

- + Uusi organisaatio koetaan onnistuneeksi.
- + Selkeästi organisoitu: strateginen johtaminen, käytännön johtaminen ja käytännön toteutus.
- + Yksiköissä johtaminen on selkeää.
- + Prosessit palveluliiketoiminnalle on selkeät ja ne on kuvattu toiminnanohjauskäsikirjassa.
- + Yksiköissä voidaan katsoa tapauskohtaisesti, millaiset resurssit irrotetaan kuhunkin hankkeeseen/koulutukseen. Vahvuudet yksiköissä osataan tunnistaa.



Toimijat

- + Toimijat ovat motivoituneita ja jokainen tietää oman ja toisten roolit ja tehtävät palveluliiketoiminnan osalta.

Strategia ja ennakointi

- + Palveluliiketoimintaa kehitetään kokonaisuutena.
- + Ketterä toiminta ja nopea reagointi asiakkaiden pyyntöihin.
- + Ennakointitoimintaan on hieman satsattu.

2.2.1.2 Nykytilan kehityskohteet

Toimintakulttuuri

- Melko vähäinen yhteistyö yliopiston kanssa.

Prosessit

- Uudessa organisaatiossa vielä hienosäätämistä.

Toimijat

- Oikeiden osaajien/tekijöiden löytäminen hankkeisiin suhteessa henkilöressurssien riittävyyteen.

Strategia ja ennakointi

- Kansainvälinen toiminta vielä aika vähäistä – tässä on mahdollisuus laajentamiseen.
- Ennakoinnissa voisi tehdä yhteistyötä yliopiston ja muiden ammattikorkeakoulujen kanssa.



3 KORKEAKOULUJEN TOIMINTAYMPÄRISTÖ JATKUVAN OPPIMISEN NÄKÖKULMASTA

Seuraavassa käydään tiiviisti läpi muutamia keskeisiä korkeakoulujen toimintaympäristön muutoksia sekä tulevaisuuden trendejä, jotka näkyvät erityisesti jatkuvan oppimisen ja täydennyskoulutuksen teemoissa.

3.1 Jatkuva oppiminen kansallisessa ja kansainvälisessä keskustelussa

Jatkuva oppiminen on keskeinen puheenaihe sekä kansallisessa että kansainvälisessä koulutuspolitiikassa. Yhä useammin jatkuva oppiminen nousee esille työelämään liittyvissä kysymyksissä. Oppiminen nähdään vahvasti koko elämän ajan jatkuvana prosessina ja välttämättömyytenä kilpailluilla työmarkkinoilla. Jatkuvaan oppimiseen ja täydennyskoulutukseen osallistuminen ei aina enää olekaan yksilön vapaaehtoinen valinta, vaan olennainen tekijä työnantajan kilpailukyvyyn kannalta. World Economic Forumin mukaan (2025) keskimäärin noin 40 % työntekijöiden taidoista muuttuu tai vanhenee vuosina 2025–2030. Tämän voidaan katsoa viittaavan siihen, että jatkuvan oppimisen kysyntä on kasvusuunnassa.

Jo vuonna 2020 Suomen kestävä kasvun ohjelmassa (Valtioneuvosto, 2020a) mainitaan jatkuvan oppimisen uudistaminen ja osaamistason nostamisen välttämättömyys pyrittäessä säilyttämään työvoiman työllistettävyyden yhteiskunnan ja työelämän muuttuessa. Suomi sai vuonna 2025 Euroopan unionin neuvostolta maakohtaisen suosituksen, jonka mukaan Suomen olisi toteutettava toimia, joilla se puuttuu osaamisvajeeseen työvoiman uudelleen- ja täydennyskoulutuksella sekä laajentamalla erityisesti sellaiseen osaamiseen tähtäävää korkea-asteen koulutuksen tarjontaa, jolle työmarkkinoilla on eniten kysyntää. (Euroopan unionin neuvosto, 2025).

Myös valtioneuvoston mukaan (2023) jatkuvan oppimisen tarjonnalla on mahdollista tuottaa ratkaisuja välttämättömien osaamis- ja koulutustasotavoitteiden saavuttamiseksi. Sekä tutkintokoulutuksen että jatkuvan oppimisen vaikuttavuutta voidaan kasvattaa samanaikaisesti. Korkeakoulujen valtionrahoituksella kaikkia näitä tehtäviä ei hoideta laadukkaasti, joten jatkuvaan oppimiseen tarvitaan rahoituspohjaa laajentavia ja monipuolistavia toimintatapoja.

OECD (2025a) mainitsee raportissaan, että jatkuvan oppimisen ja muiden jatko-opintojen jälkeisten opintopolkujen ja tutkintojen sekä erityisesti mikrotutkintojen kehittäminen voi auttaa vastaamaan tehokkaasti aikuisten tarpeisiin uudistaa taitojaan työuran aikana ja vastata muuttuvaan työmarkkinoiden kysyntään. Nykyistä parempi jatkuva oppiminen voi auttaa lieventämään korkeakoulutuksen kysynnän ja tarjonnan epätasapainoa tarjoamalla muita vaihtoehtoja kuin toisen kandidaatin tutkinnon suorittaminen. OECD (2025a ja 2020) kannustaa Suomen korkeakouluja jatkuvan oppimisen tarjonnan lisäämiseen ja kehittämiseen ja lisäämään erityisesti jatkuvan oppimisen koulutuksen työelämäkytköstä ja relevanttiutta.

Suomessa jatkuvan oppimisen uudistuksen parlamentaarinen ryhmä linjasi vuonna 2020 vision ja tavoitteet vuoteen 2030 sekä 27 toimenpidettä. Uudistuksessa tarkasteltiin erityisesti työikäisten mahdollisuuksia kehittää osaamista. Toimeenpanon on suunniteltu jatkuvan useamman



hallituskauden ajan. (Valtioneuvosto, 2020b). Toimenpiteissä mainitaan työpaikkojen ja osaamis- palveluiden tarjoajien välisen yhteistyön tiivistäminen. Tämä tavoite edellyttää toimia sekä työ- paikkojen että koulutuksen tarjoajien taholta. Tärkeänä toimenpiteenä nähdään ennakoitintie- don systemaattinen ja kokonaisvaltainen kehittäminen ja parempi hyödyntäminen. (Valtioneu- vosto, 2020b). Toimenpiteissä ennakoitintiedon keräämistä ja analysointia onkin jo vahvistettu. (Valtioneuvosto, 2023).

Monet korkeakoulut ovat investoineet voimakkaasti jatkuvaan oppimiseen mm. Suomessa Aalto yliopisto ja maailman tunnetuimmista yliopistoista Harvard University. Joissakin yliopistoissa jatkuva oppiminen on nostettu strategiatasolla merkittäväksi toiminnaksi perusopetuksen rin- nalle. Täydennyskoulutuksen lisääminen tuo riippumattomuutta valtion rahoituksesta ja siten joustavuutta korkeakoulun talouteen. Laadukkaan ja kattavan jatkuvan oppimisen tarjonnan katsotaan tuovan näkyvyyttä ja yhteiskunnallista vaikuttavuutta, ja siten positiivista mainetta ja edelleen perusopiskelijoiden kiinnostusta korkeakoulua kohtaan.

Kaiken kaikkiaan useissa lähteissä on selkeästi ilmaistu se, että korkeakoulujen on löydettävä ratkaisuja, joilla perusopetuksen ohessa toteutetaan menestyksellistä ja määrällisesti kasvavaa jatkuvan oppimisen koulutustarjontaa. Väestörakenne ja sen muuttuminen (ikäntyvä väestö) suosii täydennyskoulutusta; perinteisiä tutkinto-opiskelijoita on vähemmän ja ns. aikuisopiske- lijoihin enemmän. Paine täydennyskoulutuksen lisäämiseksi kasvaa.

Samalla on löydettävä uusia rahoitusratkaisuja. Korkeakoulujen rooli laajenee joka tapauksessa perustutkintokoulutuksesta innovaatioihin, aluekehitykseen ja yhteistyöhön yritysten ja julkisen organisaation kanssa – tämä laajeneminen voi sisältää korkeakoulujen tarjoamaa maksullista täy- dennyskoulutusta yhteistyötahojen kanssa. On huomattava, että korkeakoulut, jotka tarjoavat räätälöityjä koulutuksia yrityskumppaneilleen, pääsevät helpommin keskusteluihin tutkimus- yhteistyöstä ko. yrityksen kanssa.

Täydennyskoulutus toimii siis paitsi tulonlähteenä, myös väylänä laajaan kumppaniyhteistyö- hön, kilpailuetuna muihin korkeakouluihin nähden, keinona nostaa yhteiskunnallista vaikutta- vuutta ja keinona vastata väestörakanteen muutoksiin ja työelämän muutoksiin. Täydennyskou- lutuksen katsotaan olevan skaalautuvaa; koulutusta voidaan järjestää kansallisesti ja globaalisti verkkoavusteisesti. Täten markkinat koulutukselle ovat laajat. Kansainvälinen täydennyskoulu- tus on korkeakoululle meriitti ja se luo positiivista mainetta ja tunnettuutta ja sitä kautta kiin- nostusta hakeutua Suomeen opiskelemaan.

3.1.1 Osallistuminen jatkuvan oppimisen koulutukseen

EUn tasolla vuoden 2030 tavoitteena on, että aikuisten, 25-64 vuotiaat, osallistuminen koulutus- toimiin olisi ainakin 60 %. Vuonna 2024 tämä prosenttiosuus oli EU:ssa hieman alle 40. (Euroopan Komissio, 2025). Suomessa aikuiskoulutukseen osallistutaan EUn keskitasoa enemmän. Vuonna 2022 yli puolet (51,8 %) 25–64-vuotiaista oli osallistunut koulutukseen viimeisten 12 kuukauden aikana. EUn tavoitteen saavuttaminen vuoteen 2030 mennessä edellyttää aliedustettujen



ryhmien osallistumista koulutukseen. (Euroopan Komissio, 2025 ja Eurostat, 2024). EUn näkemys kuvastaa jatkuvan oppimisen kasvavaa merkitystä työmarkkinoiden joustavuuden ja osaamisen päivittämisen välineenä.

Vuonna 2022 avoimeen ammattikorkeakoulukseen osallistui Suomessa noin 89 000 henkilöä ja avoimeen yliopisto-opetukseen noin 110 800 henkilöä. Yliopistojen täydennyskoulutuksiin osallistui samana vuonna noin 67 000 henkilöä. (Valtioneuvosto, 2024).

Aikuiskoulutustuki lakkautettiin vuonna 2024. Tuki oli tarkoitettu työelämässä olevien täydennys- ja jatkokoulutusmahdollisuuksiin. (Euroopan Komissio, 2025). Lakkauttamisen tavoitteena oli lisätä työllisyyttä ja vähentää julkisia menoja. Vuonna 2022 aikuiskoulutustukea maksettiin hieman yli 30 000 henkilölle, joista 76 % oli naisia ja 24 % miehiä. Tuensaajista 26 % opiskeli yliopistossa ja 45 % ammattikorkeakouluissa. (HE, 2024). Aikuiskoulutustuen lakkauttaminen heikensi yksilöiden osallistumista jatkuvaan oppimiseen (kts. esim. Tiihinen & Komonen, 2024).

3.2 Toimintaympäristön muutoksia

Korkeakoulujen tulevaisuuden ennakkointiin perustuvien valintojen merkitys kasvaa jatkuvasti toimintakentän muuttuessa ja monipuolistuessa. Ennakoinnin tavoitteena on vähentää tulevaisuuden yllätyksellisyyttä sekä hallita tulevaisuuden epävarmuuksia tunnistamalla tulevaisuuden mahdollisia kehityskulkuja sekä tekijät, jotka johtavat näihin kehityskulkuihin. Osa ennakkointia on havaita eri vaihtoehtoisten kehityskulkujen vaikutukset. (Wirola, 2025). *Virmajoki et al. (2024)* kirjoittavat teoksessaan "Future Directions and Possibilities for the University": saavuttaakseen pitkän aikavälin menestystä yliopistojen on tunnistettava ja ymmärrettävä niiden kehityskulkuihin vaikuttavat tekijät sekä ryhdyttävä toimiin sopeutuakseen ja uudistuakseen.

Korkeakoulujen toimintaympäristö on monimutkaistunut ja muuttunut aikaisempaa dynaamisemmaksi. Korkeakouluilla on ns. kolmoishaaste: vähintään 50 prosenttia nuorista aikuisista (25–34-vuotiaista) suorittaa korkeakoulututkinnon, 60 prosenttia työvoimasta osallistuu vuotuisesti jatkuvaan oppimiseen ja pienenevien ikäluokkien myötä Suomi tarvitsee opiskelijoiden ja työvoiman maahanmuuttoa kestäväen hyvinvoinnin turvaamiseksi. Korkeakoulujen on tasapainoiltava näiden vaatimusten kanssa ja lisäksi on satsattava korkeatasoiseen tutkimukseen, yhteiskunnallisen vaikuttavuuteen ja pysyttävä mukana korkeakoulujen kansainvälisessä kilpailussa.

Kestäväen kehityksen ja globaalien vastuun merkitys korostuu lähes kaikessa korkeakoulujen toiminnassa. Globaalit monimutkaiset ongelmat ja niiden ratkaiseminen vaatii kansainvälistä osaamista ja yhteistyötä. Kansallinen jatkuvan oppimisen strategia listaa globaaleiksi muutostrendeiksi talouden globalisaation, teknologian kehityksen, kestävyysshaasteen ja näiden myötä korostunut rajat ylittävä kilpailu osaamisesta ja osaajista. Digitalisaatio, tekoäly ja robotisaatio muuttavat oppimista, koulutusta, tutkimusta ja palveluja korkeakouluissa. Tulevaisuudessa tarvitaan entistä monipuolisempaa jatkuvan oppimisen tarjontaa. (OKM, 2022).



Työolobarometrin mukaan (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2024) koulutus ja oppiminen läpi elämän ja työuran nähdään menestystekijöinä muuttuvassa ja digitalisoituvassa yhteiskunnassa. Myös yhteistyö korkeakoulujen kesken on tärkeää jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Vuoden 2017 päätelmissä Eurooppa-neuvosto kehotti jäsenmaita ja komissiota vahvistamaan korkeakoulujen strategisia kumppanuuksia koko EU:ssa (OKM, 2022 ja Eurooppa-neuvosto, 2017).

Korkeakoulujen rooli elinikäisen oppimisen mahdollistajana tulee jatkossa entistä tärkeämmäksi. Sitra painottaa Megatrendit (2026) julkaisussaan, että seuraavan kymmenen vuoden säteellä jatkuvan oppimisen toteutumiseen jokaisen suomalaisen elämässä on panostettava aivan uudella tavalla. Samaa nostaa esille UNESCO (2025): elinikäinen oppiminen on taloudellinen, poliittinen, sosiaalinen ja ympäristöllinen välttämättömyys kaikille maille. UNESCO:n mukaan elinikäisestä oppimisesta pitäisi tehdä koulutusjärjestelmiä ohjaava periaate.

Täydennyskoulutuksen voidaan olettaa olevan nopeimmin kasvava korkeakoulujen toiminnan osa-alueista. Kehitystä ohjaa erityisesti koulutuksen modulaarisuus ja tiivis työelämäkytkentä, joustavat opintomahdollisuudet, teknologian hyödyntäminen, yksilöllisesti opintokokonaisuu-
det tai toisaalta yritys-/organisaatiokohtaiset räätälöidyt koulutukset sekä verkottuneet oppimis-
ympäristöt. Haasteena täydennyskoulutuksen toteuttamiselle on resurssit ja rahoitus, laaduk-
kaan koulutuksen varmistaminen, kouluttajien roolin muutos (fasilitaattoreita ja ohjaajia), mikä
edellyttää uusia pedagogisia valmiuksia.



4 BENCHMARKING

4.1 Benchmarking kohteet

Tässä kappaleessa kuvataan ensin lyhyesti projektin neljä benchmarking kohdetta ja sen jälkeen listataan projektin näkökulmasta keskeiset opit benchmarking kohteista. Materiaalina on käytetty benchmarking haastatteluita, benchmarking kohteiden taustamateriaaleja ja haastatelluilta henkilöiltä saatua materiaalia. Benchmarking kohteiden kanssa keskusteltiin laajasti jatkuvan oppimisen koulutuksesta ja sen organisoinnista sekä specifisti täydennyskoulutuksesta. Benchmarking kohteet on valittu ja päätetty projektin ohjausryhmässä.

Benchmarking kohteet olivat:

- Tampereen korkeakouluyhteisö
- Aalto EE (Aalto University Executive Education and Professional Development)
- Adult Continuing Education (ACE), University College Cork, Ireland
- KU Leuven Continue, Belgium.

4.1.1 Tampereen ammattikorkeakoulu, TAMK ja Tampereen yliopisto, TAU

Tampereen ammattikorkeakoulun (TAMK) tavoitteena on olla jatkuvan oppimisen talo ja laajentaa jatkuvan oppimisen tarjontaa. Ajatuksena on, että korkeakoulun tarjonnassa on oltava mukana muutakin kuin tutkintokoulutuksia. TAMKssa jatkuvan oppimisen toiminta on selvässä kasvussa ja jatkuva oppiminen on otettu yhdeksi strategiseksi painopisteeksi. TAMKssa onkin viimeisten vuosien aikana tehty paljon jatkuvan oppimisen toimintojen ja sisällön kehittämistyötä.

Maksullinen täydennyskoulutus ml. muut liiketoiminnallisen palvelut ovat TAMKssa omana yksikkönään osana TAMK:n tutkimus-, kehittämis-, innovaatio- ja osaamistoiminta -tulosaluetta. Yksikkö on tutkimuksesta vastaavan vararehtorin alaisuudessa ja toimii irrallaan muusta jatkuvan oppimisen toiminnasta. Yksiköllä on oma johtaja sekä oma budjetti, joka syntyy varsinaisen toiminnan (myynnin) tuloksena.

Koko jatkuvan oppimisen kokonaisuudella on yksi johtaja. Johtajalla on apunaan strateginen ohjausryhmä, sekä viidessä osaamisyksikössä sijaitsevat jatkuvan oppimisen päälliköt. Jatkuvaa oppimista käsitellään myös TAMK:n ohjausryhmässä. Tukipalvelut ovat jatkuvassa oppimisessa täysin samat kuin ne ovat muussakin ammattikorkeakoulun toiminnassa. Asiantuntijat tekevät jatkuvan oppimisen tehtäviä osana omaa työtä. Erillisiä kannustimia tai palkanlisä ei ole käytössä.

Jatkuvan oppimisen ja täydennyskoulutuksen kriittisiksi menestystekijöiksi TAMKssa nimetään laadukas ja saavutettava asian ytimessä oleva tarjonta ja oikeiden ihmisten saaminen toimintaan mukaan sekä talon ulkopuolelta että talon sisältä. Menestykseen on vaikuttanut aktiivinen yhteys työelämään ja työpaikkoihin ja aluekehitystoimijoihin. Haasteena on ennakoita ja tunnistaa



työelämän osaamistarpeet ja sieltä nousevat vaatimukset osaamiskokonaisuuksille sekä kyky nopeasti tarjota uusia ajantasaisia koulutuksia.

Tampereen yliopistossa (TAU) organisatorisesti täydennyskoulutus ja jatkuva oppiminen ovat yliopiston sisällä tapahtuvaa toimintaa ja koulutuksesta vastaavan vararehtorin alaisuudessa. Jatkuvan oppimisen palvelut on yksikkö, jolla on oma johtaja. Tällä hetkellä yksikkö toimii pelkästään palveluyksikkönä, jonka palveluita tiedekunnat ostavat täydennyskoulutuksen tarpeisiin. Tiedekunnat tuottavat sisällön täydennyskoulutukseen.

Uutena organisatorisena ratkaisuna on perustettu ns. väliportaan ohjausryhmä jatkuvalla oppimiselle ml. täydennyskoulutus. Ohjausryhmään kuuluvat dekaanit, koulutusvararehtori (pj.) ja palveluyksikön johtaja. Tällä pyritään lisäämään avoimuutta ja näkyvyyttä ja kannustetaan tiedekuntia täydennyskoulutuksen uuden mallin käyttöön maksamalla palveluista palveluyksikölle.

Jatkuvan oppimisen ja täydennyskoulutuksen menestystekijöinä TAUssa ovat yliopistollisuus, tutkimuslähtöisyys ja ajantasainen tieto. Kouluttajien tutkimusorientoituneisuus on selkeä etu; tutkimus on vahva laatuleima. Täydennyskoulutuksella on vastuutaho/tahot tiedekunnissa, jotka huolehtivat koulutuksen korkeasta laadusta oman tutkimuksen ohessa. TAUssa on juuri käynnistynyt ennakoitiprosessi tulevaisuustutkijoiden kanssa nimeltään; ”Tulevaisuuden jatkuvan oppimisen koulutukset”. Tälläkin satsataan ja pyritään ajantasaiseen tuotekehitykseen.

TAUn ja TAMK:n yhteistyössä etsitään parhaillaan uutta ratkaisua brändille. Ns. vanha brändi ”TREE - Continuing Education” on korkeakouluyhteisön rehtoreiden tuoreella päätöksellä (kevät 2026) purettu. TREE brändin ei koettu tuovan todellista lisäarvoa korkeakouluyhteisön jatkuvan oppimisen kokonaisuuteen.

Yliopiston puolella jatkuva oppiminen ja sen organisoituminen ovat edelleen muotoutumassa, mutta yhteistyötä TAMK:n kanssa tehdään mm. uuden opintopöytä-mallin myötä. Yhteistyötä on myös osaamisyksiköiden ja tiedekuntien välillä. Yhteistyö on aina tarvelähtöistä; yksiköt ja tiedekunnat katsovat onko jatkuvan oppimisen saralla löydettävissä yhteisiä intressejä ja molempuolista hyötyä yhteistyöstä.

4.1.2 Aalto EE

Aalto EE (Aalto University Executive Education and Professional Development) on kansainvälisesti toimiva koulutusorganisaatio ja erityisesti työelämän täydennyskouluttaja. Aalto EEn liikevaihto on ollut vuosittain lähes 20 miljoonaa euroa. Se toimii omana yrityksenään osana Aalto yliopistoa ja on kokonaan Aalto yliopiston omistama. Aalto EE on osa Aalto yliopiston Lifelong Learning kokonaisuutta. Aalto Eellä on kolme tukikohtaa: kaksi Suomessa ja yksi Singaporessa. Aalto EEssä on tehty paljon uudistuksia viime vuosien aikana, mm. vanhoja tuottamattomia toimintoja on purettu.

Aalto EE tarjoaa johtamiskoulutuksia, yrityksille räätälöityjä koulutusohjelmia, lyhyitä kursseja ja online-koulutuksia sekä MBA, EMBA ja DBA koulutuksia. Kohdejoukkona on erityisesti



yrittäjäjohtajat, asiantuntijat, johtoryhmät sekä erilaiset organisaatiot. Ajatuksena on tuoda johtamisen ja asiantuntijoiden kehittämiseen monitieteellinen lähestymistapa ja uusia innovatiivisia oppimismenetelmiä. Koulutuksiin osallistuu noin 7000 henkilöä vuodessa ja erilaisia koulutuksen ohjelmia on noin 200. Aalto EEn toiminnasta tuloutuu eri muodoissa, kuten osinkona, luentopalkkioina ja vuokrina, merkittävä summa takaisin yliopistoyhteisölle.

Aalto yliopiston life long learning yksikköä ja Aalto EEtä johdetaan yhtenä strategisena kokonaisuutena. Aalto yliopiston puolella on Avoin yliopisto, verkostotoiminta ja kesäkoulu. Osakeyhtiön puolella EEssä on muu maksullinen täydennyskoulutus. Tukipalvelut ovat erikseen molemmilla yksiköillä. Aalto EE tekee yliopiston korkeakoulujen ja laitosten kanssa tiivistä yhteistyötä. Menestystekijöitä ovat pitkään jatkunut korkeatasoinen koulutus ja siitä seurannut hyvä maine, vahvat kansainväliset kontaktit, tiedeperusta eli kytkös yliopistoon ja rohkeat organisatoriset ratkaisut.

4.1.3 Adult Continuing Education (ACE) – University College Cork

University College Cork (UCC) Adult Continuing Education (ACE), joka on perustettu 1946, on UCC:n jatkuvan oppimisen yksikkö. ACE tarjoaa osa-aikaisia yliopisto opintoja, täydennyskoulutusta työelämään ja reitin yliopistoon ilman perinteistä hakupolkua. ACE tarjoaa monia eri koulutustyyppisiä yksittäisistä kursseista eritasoisin tutkintoihin. Aihealueita on laaja joukko. Tarjonta toteutetaan yhteistyössä UCC:n kaikkien neljän tiedekunnan kanssa. Tämän lisäksi yksikkö järjestää kursseja yhteistyössä ulkoisten organisaatioiden ja yrityskumppaneiden kanssa. He tekevät myös räätälöityjä koulutusohjelmia yrityksille.

ACE toimii koulutuksesta- ja opetuksesta vastaavan vararehtorin alaisuudessa. Koulutuksilla on kaikilla ns. academic ancor tiedekunnassa, joka valvoo tieteellistä pohjaa ja sisältöä. Kouluttajista 80 % on talon ulkopuolisia ja loput yliopiston sisältä. Opiskelijapalvelut ovat kattavat ja erityisesti aikuisopiskelijoille suunnattua tukea on tarjolla. ACE satsaa koulutuksen saavutettavuuteen, inklusiivisuuteen ja yhteisöllisyyteen.

Vaikka valtaosa jatkuvan oppimisen toiminnoista on jo ACE:ssä, on yliopistossa silti jatkuvan oppimisen ja täydennyskoulutuksen toimintaa hajallaan tiedekunnissa. Yliopisto onkin parhailaan organisoimassa toimintaa siten, että kaikki jatkuvan oppimisen ja täydennyskoulutuksen toiminnot olisivat keskitetty ACE yksikköön. Tällöin kokonaisuuden johtaminen ja kehittäminen saadaan käytännössä toimimaan nykyistä paremmin.

Kriittiseksi menestystekijöikseen ACE listaa; oikeat ihmiset oikeissa tehtävissä, yliopiston selkeä ja aito tuki, yhteistyö muiden jatkuvan oppimisen toimijoiden kanssa ja yhteistyö eri organisaatioiden kanssa. ACEllä on laajassa sidosryhmä- ja kumppanuustyössä muita koulutusorganisaatioita, julkisen sektorin toimijoita, kolmannen sektorin toimijoita, yhteisö- ja naapurustojärjestöjä, yrityksiä ja kansainvälisiä toimijoita ja kansainvälisiä järjestöjä.



4.1.4 KU Leuven

KU Leuven, joka sijaitsee Brysselissä, on yksi Euroopan tunnetuimmista ja arvostetuimmista yliopistoista. Se on vahva erityisesti tekniikan, lääketieteen, psykologian ja yhteiskuntatieteiden aloilla. KU Leuvenissa life long learning, eli elinikäinen oppiminen (tässä viittaa samaan kuin jatkuva oppiminen), ei ole vain sivutoimintaa vaan se on yliopiston strateginen ydintehtävä. Elinikäistä oppimista pidetään yhtä tärkeänä kuin tutkinto-opetusta.

KU Leuven Continuen kursseja ja erilaisia ohjelmia on yli 1000. Koulutus on suunnattu erityisesti työssä oleville aikuisille, joilla on tavoitteena joko osaamisen päivittäminen, uudelleen koulutautuminen tai kokonaan uran vaihtaminen. Linkki työelämään on siis vahva. Continue tekee kansainvälisesti laajaa yhteistyötä useiden muiden korkeakoulujen kanssa. Elinikäiselle oppimiselle on oma digitaalinen alusta, joka kokoaan kaikki tarjolla olevat ohjelmat yhteen.

Opetus on monimuotoisia. Tarjolla on postgraduate ohjelmia, täydennyskoulutuksia ja usean kuukauden opintoja. Vahvaa panostusta on tehty MOOC opintoihin sekä micro-credentials ja stackable credits opintoihin, jotka ovat rakenteeltaan modulaarisia. Kaikki lifelong learning -ohjelmat perustuvat ajankohtaiseen tutkimukseen.

Erityisen menestyksellisesti KU Leuven Continuessa on toteutettu e-learning toimintaa, johon on 2000 luvun alusta lähtien ollut oma alusta. Tämä on nyt Euroopan suurimpia e-learning kokonaisuuksia, jossa on tuhansia on-line kursseja ja yli 1000 opiskelijaa koko ajan. Heillä on käytössä Toledo niminen virtuaalinen luokkahuone.

Kouluttajille ja opettajille ei makseta erillistä korvausta yliopiston sisällä. He tekevät elinikäiseen oppimiseen liittyvää työtä osana muuta työtään. KU Leuven Continuen yksi menestystekijä onkin innostuneet akateemiset kouluttajat (sisäinen motivaatio työhön). Kouluttajat voivat täydennyskoulutuksen puolella kokeilla uutta ja siirtää tämän uuden tiedon ja osaamisen perusopetus-työhönsä.

4.2 Opit benchmarking kohteista

Toimintakulttuuri

- Kaikilla benchmarking kohteilla on aktiivinen pyrkimys laajentaa sekä jatkuvaa oppimista että täydennyskoulutusta. Heillä on hyvä käsitys siitä, miksi laajentaminen on välttämätöntä; korkeakoulujen on tarjottava muutakin kuin tutkintokoulutuksia. Tuotekehitykseen benchmarking kohteet satsaavat paljon.
- Kansainvälinen yhteistyö nähdään erittäin tärkeänä ja uusia yhteistyömahdollisuuksia täydennyskoulutukseen haetaan kansainväliseltä kentältä. Kansainvälinen toiminta nähdään kilpailuvalttina ja keinona saada kansainvälisiä perustutkinto-opiskelijoita



korkeakouluun. Kansainvälisellä yhteistyöllä on löydettävissä uusia kurssiaihoita ja uusia tapoja toteuttaa täydennyskoulutusta.

- Tiivis linkki yliopistoon ja sen hyvään maineeseen nähdään uskottavuuden takeena täydennyskoulutukselle, riippumatta siitä, miten täydennyskoulutus on organisoitu. Yliopiston hyvämaineeseen brändiin on helppo tukeutua.
- Konsernirakenteessa nähdään potentiaalia, jossa on löydettävissä ns. luontevia yhteistyön paikkoja ja yhteinen molempia osapuolia hyödyttävä brändi.
- Täydennyskoulutuksen menestystekijöinä nähdään yliopistollisuus, tutkimuslähtöisyys ja ajantasainen tieto. Kouluttajien tutkimusorientoituneisuus on hyvä valtti ja mainetekijä. Muita kriittisiä menestystekijöitä ovat laadukas ja saavutettava asian ytimessä oleva tarjonta, oikeiden ihmisten saaminen toimintaan, opetuksen jatkuva uudistaminen sekä aktiivinen yhteys työelämään, työpaikkoihin ja aluekehitystoimijoihin. Yhtenä merkittävänä menestystekijänä on benchmarking kohteilla ollut rohkeat organisatoriset ratkaisut.

Prosessit

- Maksullisen täydennyskoulutuksen kiinteä kytkös Avoimen korkeakoulun opintoihin on koettu hyväksi ratkaisuksi.
- Yhteneväiset ja samat digi- ja tukipalveluratkaisut korkeakoulun kanssa on havaittu lisäävän yhdenmukaisuutta ja asiakkaan näkökulmasta selkeyttä. Digitaalisten ratkaisujen on oltava ajantasaisia ja asiakkaita palvelevia.
- Maksullisella täydennyskoulutuksella on hyvä olla oma budjetti, erillään muusta toiminnasta. Tulostavoitteet on hyvä olla selkeästi ilmaistu. Esimerkiksi vuosisuunnittelussa voidaan kirjata määrälliset tavoitteet.
- Täydennyskoulutukselle omistautunut strateginen ohjausryhmä on koettu käytännössä hyväksi toimintatavaksi.
- Matala organisaatio täydennyskoulutuksessa on toiminut hyvin.
- Ketteryys on tärkeää suhteessa työelämään päin. Täydennyskoulutuksen tarjonta ei voi mennä opetussuunnitelman syklissä, vaan sen pitäisi tapahtua korkeintaan parin viikon suunnitteluprosessina. Kriittinen tekijä on, saadaanko nopealla aikataululla kouluttajiksi tarvittavat asiantuntijat.

Toimijat

- Täydennyskoulutusta toteuttamassa on yleensä omasta asiastaan innostuneet toimijat, jotka haluavat täydennyskoulutuksen kautta laajentaa sidosryhmiään ja kokeilla innovatiivisia ratkaisuja koulutuksen toteuttamiseen ja näin vahvistaa omaa osaamistaan.
- Toisaalta raha toimii tehokkaana insentiivinä akateemiselle puolelle osallistua täydennyskoulutukseen. Tosin yliopiston johdossa ja tiedekunnissa on hyvä olla yhteneväinen näkemys palkkioiden maksamisesta.



- Jokaisen rooli ja tehtävät täydennyskoulutuksen kokonaisuudessa on hyvä miettiä ja kirjata.
- Asiantuntijoiden aktiivinen yhteys ja kommunikointi yrityksiin ja työelämään on välttämätöntä. Tätä kautta syntyy yhteisiä hankkeita yritysten ja työpaikkojen kanssa.

Strategia ja ennakointi

- Erytisen hyödyllistä ja toimijoita sitouttavaa on oma täydennyskoulutuksen strategia. Täydennyskoulutuksen on silti toteutettava organisaation kokonaisstrategiaa.
- Täydennyskoulutuksen pitäisi olla yliopiston/korkeakoulun yksi ydintoiminto ja näin kirjattuna strategiaan.
- Tulevaisuuden ennakointi ja toimintaympäristön jatkuva skannaus ovat elinehto täydennyskoulutukselle. Jos kyseessä on konserni, sillä voisi olla yhteinen tulevaisuuden ennakoinnin ja toimintaympäristön muutoksia seuraava yksikkö tai tiimi.

Mitä erityisesti vältettävä

- Konsernirakenteen ja yhteisen brändin epäonnistumista alusta lähtien.
- Täydennyskoulutuksen verkkokurssien ja verkkototeutusten heikkoutta.
- Negatiivisia asenteita täydennyskoulutusta kohtaan.
- Rahoituksen pienuutta tai jatkuvaa leikkaamista.
- Puuttuvia incentiivejä täydennyskoulutuksen tekemiselle.



5 KRIITTISET MENESTYSTEKIJÄT ELI ONNISTUMISEN EDELLYTYKSET

5.1 Mitä ovat kriittiset menestystekijät

Kriittiset menestystekijät ovat niitä tekijöitä/asioita, jotka on ratkaistava, muokattava uudelleen tai omaksuttava uusina, jotta strategioissa esitetyt tavoitteet täydennyskoulutukselle saavutetaan. Sama koskee jatkossa esitettäviä vaihtoehtoisia malleja: niiden onnistuminen käytännössä on riippuvainen siitä, miten toimitaan kriittisten menestystekijöiden kanssa.

Kaksi kaikkein tärkeintä kriittistä menestystekijää ovat 1. selkeä päätös siitä, mihin suuntaan täydennyskoulutusta kehitetään ja 2. tämän päätöksen vieminen käytäntöön. Ilman päätöstä ei tapahdu muutosta ja jos päätöstä ei viedä systemaattisesti ja ohjatusti käytäntöön, päätös ei toteudu.

5.1.1 Toimintakulttuuri

5.1.1.1 *Tietoinen valinta täydennyskoulutuksen kehittämisestä*

- Täydennyskoulutus ja sen tuloksellinen kehittäminen ja toteuttaminen on tietoisesti valittava. Tämä koskee erityisesti yliopistoa, sillä Jamkissa tämä päätös on jo tehty.
- Täydennyskoulutus on hyväksyttävä osaksi nykyaikaisen korkeakoulun toimintaa ja yhdeksi strategiseksi painopisteeksi. On myös hyväksyttävä toiminnan erillaisuus verrattuna julkisella rahoituksella toimivaan koulutukseen.
- Täydennyskoulutuksen ja sen organisoinnin tulisi saada johdon varaukseton tuki.
- Selkeä päätös tarvitaan täydennyskoulutuksen organisoinnista, hallinnoinnista ja resursoinnista. Täydennyskoulutus tarvitsee organisaatiossa sekä tilaa, että mahdollisuuksia toimia.

TIETOINEN PÄÄTÖS
RESURSSOINTI

5.1.1.2 *Yhteistyö yliopiston ja konsernin sisällä*

- Yhteistyön täydennyskoulutusta tekevien tahojen kesken sekä yliopiston ja konsernin sisällä laajasti olisi oltava saumatonta.
- Yhteistyö on edellytys sille, että voidaan niin päätettäessä organisoida esim. yhteiset keskitetyt palvelut.
- On hyvä selvittää, mitä Jamk ja JYU voivat tarjota yhdessä ja mitä tarjotaan erikseen. Toiminta-alue maantieteellisesti (lähialue, kansallinen ja kansainvälinen) on kuitenkin valtaosin sama molemmilla.

KOHEESIO
YHTEISTYÖ



5.1.1.3 *Tiivis kytkös tutkimukseen ja tieteeseen*

- Täydennyskoulutuksen onnistuminen ja uskottavuus erityisesti yliopistossa nojaa tiedeperustaan. Tiivis kytkös tieteeseen ja tutkimukseen on edellytys täydennyskoulutukselle. Tätä kautta löytyy sekä täydennyskoulutuksen substanssi että asiantuntijat.
- Kriittinen tekijä on yhteys ja kommunikointi tiedekuntien kanssa. Yliopistossa tiedekuntien tuki ja tiedekuntien johdon tuki täydennyskoulutukselle on välttämätön toiminnan onnistumiselle. Jatkossa kommunikointi yksiköiden kanssa on jo organisoitu.
- Myönteinen asenne täydennyskoulutusta ja sen kehittämistä kohtaan on olennaista.

**TIEDEPERUSTA
ASENTEET**

5.1.2 Toimijat

5.1.2.1 *Asiantuntijoiden resurssin käyttö täydennyskoulutukseen*

- Tiedekunnista olisi hyvä löytyä joustavasti asiantuntijoita ja muita resursseja täydennyskoulutuksen käyttöön. Täydennyskoulutus tapahtuu vain, jos on olemassa asiantuntijoita, joilla on aikaa ja mahdollisuuksia osallistua koulutuspyyntöihin. Toisaalta täydennyskoulutus ei saa näkyä negatiivisesti tutkinto-koulutuksen puolella.
- Asiantuntijoille olisi löydettävä selkeät insentiivit osallistua täydennyskoulutuksen tekemiseen tutkimuksen ja tutkinto-opetuksen lisäksi.

ASiantuntijat

5.1.2.2 *Insentiivit*

- Insentiivit täydennyskoulutuksen ja palveluliiketoiminnan tekemiselle ja siihen osallistumiselle olisi löydettävä jokaiselle tasolle; asiantuntija, yksikkö ja korkeakoulu.
- Asiantuntijan kohdalla insentiivi voi olla taloudellinen tai esimerkiksi mahdollisuus verkostojen rakentamiseen tukemaan muuta koulutustoimintaa (harjoittelut, opiskelijaprojektit) tai tutkimusta (yhteiset hankkeet). Lisäksi insentiivi voi olla osaamisen kehittäminen ja siten uusien näkökulmien löytyminen tutkinto-opetukseen ja tutkimukseen.

MOTIVAATIO



5.1.3 Prosessit

5.1.3.1 *Keskitetty strateginen johtaminen*

- Täydennyskoulutuksen johtaminen yliopistossa olisi keskitettävä, jotta sitä voidaan johtaa ja kehittää kokonaisuutena ja siten kasvattaa reagointinopeutta. Resurssiviisas toiminta edellyttää myös keskitettyä johtamista.
- Nopeus ja ketteryys puolestaan ovat edellytys sille, että onnistutaan pysymään kilpailuilla täydennyskoulutuksen markkinoilla ja saadaan ko. markkinoilla uskottavuutta.
- Tehtyjä päätöksiä ja niiden toteutusta olisi seurattava. Tähän auttaa toimenpidesuunnitelmat ja selkeät seurantaindikaattorit.
- Jokaisella täydennyskoulutuksessa mukana olevalla taholla ja tasolla olisi tiedettävä roolit, vastuut ja päätöksentekijät.
- Organisoinnin olisi hyvä olla matala, ketterä ja tehokas toiminnassaan.
- Keskitetty johtaminen mahdollistaa parhaiten myös tiedolla johtamisen ja tehdyistä päätöksistä tiedottamisen.

KESKITETTY JOHTO
NOPEUS
ROOLIT

5.1.3.2 *Yhtenevät prosessit ja keskitetyt palvelut*

- Prosessien olisi hyvä olla yhteneväisiä mahdollisimman pitkälle eri täydennyskoulutusoperaattoreiden kesken. Yhdenmukaiset prosessit helpottavat merkittävästi toiminnan johtamista, kehittämistä ja viestintää.
- Yhteiset käytänteet, yhteiset rakenteet ja yhteiset palveluratkaisut tuovat tehokkuutta kokonaisuudelle. Keskitettyt palvelut tuovat myös merkittäviä resurssisäästöjä.

YHTEISET
PALVELURATKAISUT
JA JÄRJESTELMÄT



5.1.3.3 *Uudet asiakasvirrat ja markkinatuntemus*

- Koska kilpailu perustutkinto-opiskelijoista kovenee pienenevien ikäluokkien myötä, on välttämätöntä saada asiakkaita korkeakouluihin jatkuvan oppimisen ja erityisesti täydennyskoulutuksen piiriin.
- On hyvä olla selvillä siitä, millaista kysyntää markkinoilla on olemassa. Tähän tarvitaan tiivistä yhteistyötä työelämän ja yritysten kanssa.
- Osaava tuotekehitys on avainasemassa. Tuotekehityksellä vastataan yritysten ja muiden organisaatioiden tarpeisiin. Myynnin ja viestinnän osaamista tarvitaan myös tiiviisti.
- Täydennyskoulutuksen määrälliselle lisäämiselle on konsernissa kaikki edellytykset olemassa. Toiminnan laajentaminen olisi myös taloudellisesti järkevää.

MARKKINOIDEN TUNTEMINEN
ASIAKKAIDEN TUNTEMINEN
TUOTEKEHITYS

5.1.3.4 *Taloudellisen tuoton kasvattaminen*

- Julkinen rahoitus vähenee korkeakouluille, joten on satsattava maksulliseen koulutukseen, erityisesti täydennyskoulutukseen ja palveluliiketoimintaan.
- Tavoitteena olisi oltava taloudellisen lisäarvon tuottaminen. Täydennyskoulutusrakenteen olisi mahdollistettava positiivinen tulovirta.
- Johdon olisi asetettava selkeät tulostavoitteet toiminnalle ja toteutumista olisi seurattava. Tämä edellyttää rohkeutta muuttaa nykyisiä käytänteitä erityisesti yliopistossa.

ANSAINTA

5.1.3.5 *Tavoitettavuus ja palvelulähtöisyys*

- Asiakkaan näkökulma ja koulutukseen hakeutumisen helppous sekä tarvittavan tuen järjestäminen olisi asetettava prioriteetiksi.
- Opintojen ja informaation opinnoista on hyvä olla kaikille saavutettavia ja nopeasti sekä loogisesti löydettävissä mm. nettisivuilta.
- Lisäksi olisi panostettava asiakkaiden henkilökohtaiseen palveluun. Palvelu on keskeinen edellytys sille, että asiakkaat pysyvät ja hyvä koulutuksen järjestäjän maine säilyy.

ASIAKASKESKEISYYS



5.1.4 Ennakointi

5.1.4.1 Toimintaympäristön muutosten seuranta

- Toimintaympäristöstä, sen muutoksista ja tulevaisuuden näkymistä olisi oltava hyvä näkemys. Mitä ennakoidummin pystytään reagoimaan tulevaisuuden muutoksiin, uusiin koulutustarpeisiin ja uusiin koulutusmuotoihin, sitä suuremmat mahdollisuudet on löytää kilpailuetuja. Katse olisi oltava tulevaisuudessa.
- Uudistumisen pitäisi olla jatkuvaa. Tarvitaan resilienssiä toimintaympäristön muuttuessa.
- Konsernilla voisi olla yhteinen tulevaisuuden ennakoinnin ja toimintaympäristön muutosten seurantaan erikoistunut tiimi.

UUDISTUMINEN
ENNAKOINTI

5.1.4.2 Selkeyttä kansainväliseen toimintaan

- Jatkuvan oppimisen ja täydennyskoulutuksen kansainvälinen toiminta olisi saatava keskitetympin koordinoitua. Tämä on resurssien, uusien hankkeiden, uusien koulutuksien ja kansainvälisten kumppanuuksien solmimisen kannalta olennaista.
- Olisi hyvä tarkastella palautuuko opit ja lisäarvo kansainvälisestä toiminnasta organisaation käyttöön. Kansainvälisen toiminnan strateginen vaikuttavuus olisi hyvä selvittää.

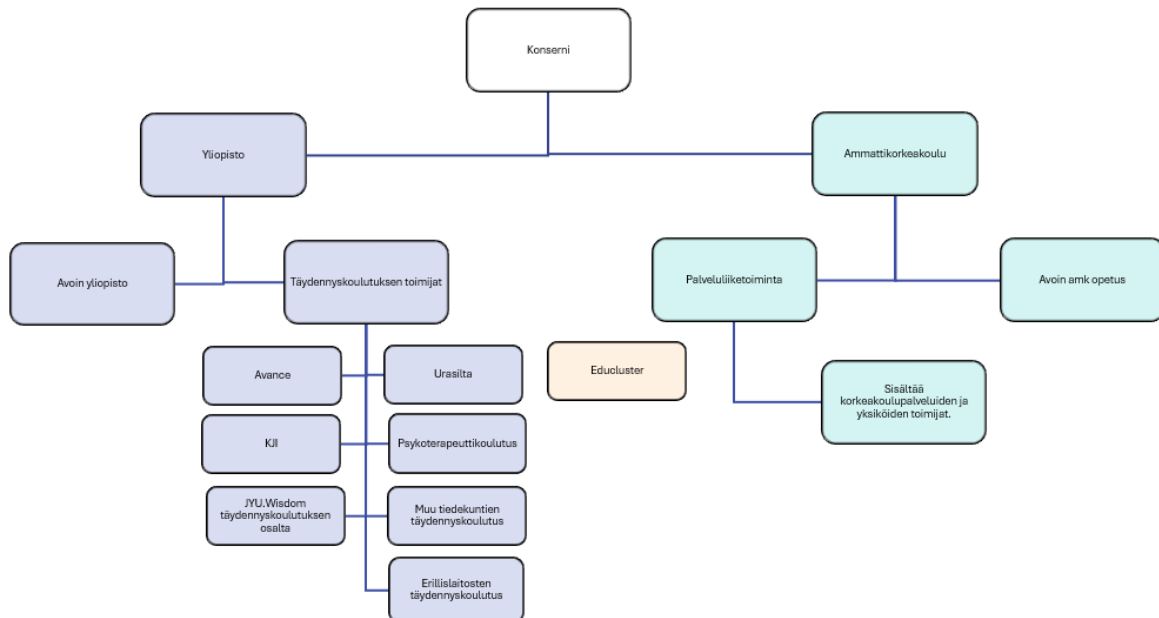
OHJATTU JA JOHDETTU
KANSAINVÄLISTYMINEN



6 VAIHTOEHTOISET MALLIT

6.1 Nykymalli

Täydennyskoulutuksen ja palveluliiketoiminnan nykyinen organisoituminen ja johtaminen on yksityiskohtaisesti käyty läpi kappaleessa 2, joten tässä asia esitetään vain tiivistetysti, jotta uusia ehdotettuja malleja voidaan verrata nykymalliin.



Nykymallissa JYUn täydennyskoulutus ja Jamkin palveluliiketoiminta ovat käytännössä kokonaan erillään toisistaan. Molemmilla on omat operatiiviset ja tekniset ratkaisut sekä oma viestintä ja markkinointi sekä oma asiakashankinta. Yhteistoimintaa JYUn ja Jamkin välillä täydennyskoulutuksen ja palveluliiketoiminnan osalta on vain vähän. Hyvää on se, että sekä JYUssa, että Jamkissa toiminta on tiiviissä kytköksessä tiedekuntaan/yksikköön ja sitä kautta tutkimukseen ja tieteeseen

Jyväskylän yliopistossa täydennyskoulutuksen nykymalli ei muodosta yhtenäistä kokonaisuutta. Täydennyskoulutustoiminta on vaikea hahmottaa ja sitä on haastavaa operatiivisesti tai strategisesti johtaa yhtenäisenä kokonaisuutena. Täydennyskoulutusta ei ole asetettu systemaattisia tulostavoitteita. Täydennyskoulutuksen toimijoilla on keskenään erilaisia hallinnollisia ratkaisuja suhteessa tiedekuntiin; osalla on kustannuspaikka, osalla taas ei. Epäselväksi jää, onko kaikki ns. virallisesti perustettuja toimijoita/yksiköitä vai vain esim. projekteja. Tukipalveluratkaisut myös vaihtelevat täydennyskoulutuksen toteuttajilla. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että jos pitäydytään nykymallissa, strategian tavoitteita täydennyskoulutuksen osalta on haastavaa saavuttaa.



Jyväskylän ammattikorkeakoulu on tehnyt viime vuosina paljon töitä palveluliiketoiminnan kehittämisen ja onnistunut siinä varsin hyvin. Palveluliiketoiminta on organisatorisesti yhtenäinen kokonaisuus. Sillä on keskitetty strateginen johto. Operatiivinen johto on sekä keskitetty, että sitä on hajautettu yksiköihin. Itse toiminta toteutetaan yksiköissä. Toiminnalla on tulostavoitteet ja tavoitteellista kehittämistyötä. Pyrkimyksenä on laajentaa palveluliiketoimintaa erityisesti kansainväliselle kentälle. Palveluliiketoiminta kokonaisuudessaan toteuttaa Jamkin strategiaa.

6.1.1 Nykymallin ominaisuuksia ja suhde kriittisiin menestystekijöihin

Seuraavassa vertaillaan eri näkökulmista nykymallin ominaisuuksia sekä JYU:ssa, että Jamkissa. Lisäksi on analysoitu, miten nykymalli vastaa kriittisiin menestystekijöihin, jotka on kuvattu kapaleessa 5. Vastaava analyysi on jatkossa tehty kaikille vaihtoehtoisille malleille.

Nykymalli	JYU	Jamk
Brändi	Ei yhtenäistä brändiä. Täydennyskoulutuksen toimijoilla omia brändejä.	Jamkin brändin alla.
Resurssointi	Ulkoinen rahoitus, osalla mukana tiedekunnan rahoitusta ja julkista kilpailtua rahoitusta.	Ulkoinen kilpailtu rahoitus.
Organisoituminen ja rakenne	Sirpaleinen ja hajautunut. Toteutetaan tiedekunnissa ja erillislaitoksissa. Tiedekunnissa vaihtelevat ratkaisut täydennyskoulutuksen organisoimisessa.	Toteutetaan neljässä yksikössä, joissa kullakin omaan osaamiseen ja kysyntään perustuva tuoteportfolio. Toiminta jakautuu kotimaan ja ulkomaan palveluliiketoimintaan. Jokaisessa yksikössä liiketoimintavastaava ja markkinoinnin tuki. Yksiköissä toimii myös palveluliiketoiminnan kehittämisryhmä/palvelutiimi.
Johtaminen	Toteutetaan ja operatiivisesti johdetaan kustakin tiedekunnasta tai erillislaitoksesta. Yliopiston ylin johto vastaa strategisesta johtamisesta. Koulutuksesta vastaava vararehtori ja YVV vararehtori erityisvastuussa; laaja johtoryhmä tukee päätöksenteossa.	Johdetaan keskitetysti. TKI-vararehtori alaisuudessa. Keskitetyssä johdossa myös liiketoimintapäällikkö, koulutusvientipäällikkö, palvelupäällikkö. Myös talous ja viestintä palvelut on keskitetty. Lisäksi toimii palveluliiketoiminnan johtoryhmä.
Kytkös tiedekuntiin ja yksiköihin Tiedeperusta	Tiiviisti kytköksissä tiedekuntiin. Tiedeperustainen toiminta.	Tiivis kytkös yksiköihin. Perustana työelämälähtöinen kehittäminen.
Roolit	Yliopiston näkökulmasta kokonaisuutena täydennyskoulutuksen toimijoiden ja tukipalveluita tuottavien tahojen roolit ovat keskenään epäselvät.	Roolituksen jokaisella tasolla pyritty jäsentämään mahdollisimman hyvin.
Yhteistyö muiden täydennyskoulutustoimijoiden kanssa	Vähän keskinäistä yhteistyötä yliopiston sisällä täydennyskoulutustoimijoiden kesken. Joillakin yhteistä toimintaa Jamk palveluliiketoiminnan kanssa.	Tiivis keskinäinen yhteistyö Jamkin sisällä. Hieman yhteistä toimintaa yliopiston täydennyskoulutustoimijoiden kanssa.
Muutoskyvykyys, muutosnopeus, joustavuus (mm. toimintaympäristön muutoksiin reagoiminen)	Osittain melko vähäinen.	Joustava ja muutoksiin nopeasti sopeutuva.

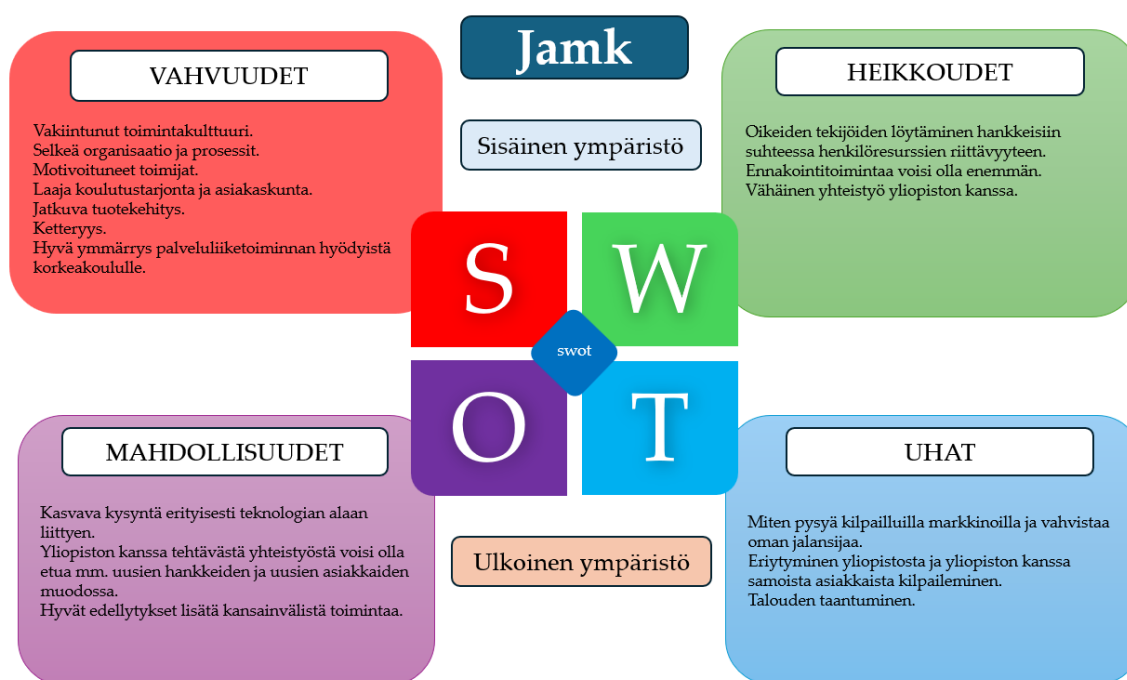


Nykymalli	JYU	Jamk
Tukipalvelut	Osa käyttää keskitettyjä tukipalveluita, osa on järjestänyt palvelut itse.	Keskitetyt palvelut.
Digiratkaisut	Erilaisia ja toisistaan poikkeavia digiratkaisuja täydennyskoulutuksen toimijoilla.	Keskitetyt digiratkaisut.
Markkinoiden ja asiakkaiden tunteminen Tuotekehitys	Pyrkimys markkinoiden ja asiakkaiden tuntemiseen. Tuotekehitystä voisi olla enemmän.	Jatkuva markkinoiden ja asiakkaiden "skannaus". Tehdään tuotekehitystä.
Asiakaskeksisyys	On asiakaskeksistä toimintaa.	On asiakaskeksistä toimintaa.
Taloudellinen tuotto	Vaihtelee. Osa tekee voittoa, osa selvää tappiota.	On tuottanut voittoa jonkin verran.
Asiantuntijat	Tehdään oman toimen ohessa. Asiantuntijoita sekä tiedekunnista, että talon ulkopuolelta.	Tehdään osana työtehtäviä. Yksiköissä rinnalla voi olla myös muita työtehtäviä kuin palveluliiketoiminnan tehtäviä. Asiantuntijoita myös talon ulkopuolelta.
Asenteet täydennyskoulutusta/ palveluliiketoimintaa kohtaan	Vaihtelevat asenteet. Osittain erittäin myönteiset.	Myönteiset asenteet palveluliiketoimintaan ja sen kehittämiseen.
Hinnoittelu	Vaihtelee. Osa markkinahinnoiteltua.	Markkinahinnoittelu.
Insenttiivit asiantuntija	Mahdollinen rahatulo. Oman asiantuntijuuden ja pedagogiikan kehittäminen. Oman tieteellisen toiminnan vaikuttavuuden lisääminen.	Luonteva osa työtehtäviä ja osa työsuunnitelmaa.
Insenttiivit yksikkö	Rahatulo ja henkilöstön työllistäminen. Mahdolliset yhteistyöhankkeet ja tutkimusprojektit yritysten kanssa.	Osa yksikön normaalia toimintaa. Mahdolliset yhteistyöhankkeet ja tutkimusprojektit yritysten kanssa.
Insenttiivit korkeakoulu	Rahatulo. Hyvä maine täydennyskoulutuksen toimijana. Sidosryhmäyhteistyö.	Rahoituksen lähde. Hyvä maine. Työllistäjä. Sidosryhmäyhteistyö.
Kansainvälinen toiminta	Educluster on kansainvälinen toimija. Muilla vain vähän kansainvälistä toimintaa.	Kansainväliseen toimintaan oma tiimi.

6.1.2 Nykymallin SWOT analyysi

SWOT-analyysin avulla on hahmotettu nykymallin ja kunkin vaihtoehdoisen mallin vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia. SWOT analyysi toimii päätöksenteon tukena uutta täydennyskoulutuksen toteutuksen mallia valittaessa.





6.2 Vaihtoehtoisten mallien lähtökohtaoletuksia

Vaihtoehtoiset mallit kuvaavat mahdollisia ratkaisuja täydennyskoulutuksen järjestämiselle, organisoimiselle ja johtamiselle konsernissa. Pääsääntöisesti keskitytään yliopiston täydennyskoulutukseen, mutta konsernirakenteen vuoksi, ammattikorkeakoulun palveluliiketoiminta on kokonaisuudessa mukana. Vaihtoehtoiset mallit perustuvat tehtyyn taustatyöhön; kirjalliseen materiaaliin ja henkilöhaastatteluihin ja näiden analyysiin. Mukana on ollut myös sekä kansallisia että kansainvälisiä benchmarking-kohteita.

Kaikki ehdotetut mallit ovat käytännössä toteutettavissa. Ne vaativat muutosjohtamista ja todennäköisesti muutosneuvottelut ja osittain liikkeenluovutustoimia. Muutoksia voi olla odotettavissa johtosääntöön ja sisäiseen resurssointiin. Lähtökohtana on ollut saada täydennyskoulutus organisoitua siten, että se on kokonaisuutena johdettavissa ja kehitettävissä ja että toiminnalla pystytään vastaamaan strategioissa kirjattuihin tavoitteisiin. Malleissa on keskitytty toteuttamisen tehokkuuteen, asiakaslähtöisyyteen, tuloksellisuuteen sekä jatkuvuuteen. Lähtökohtaisesti toiminnan on oltava taloudellisesti kannattavaa.

Kaikki kriittiset menestystekijät (kappale 5) on huomioitu malleissa. Kaksi kaikkein kriittisintä menestystekijää kuitenkin ovat: 1. aikaansaada selkeä päätös siitä, mihin suuntaan täydennyskoulutusta kehitetään ja 2. tämän päätöksen systemaattinen vieminen käytäntöön. Ilman päätöstä ei tapahdu muutosta ja jos päätöstä ei viedä ohjatusti käytäntöön, päätös ei toteudu. Kohta kaksi tarvitsee lisäksi omat henkilöresurssit ja yksityiskohtaisen toteuttamissuunnitelman.



6.2.1 Mitä vaihtoehtoiset mallit mahdollistavat

Vaihtoehtoiset mallit mahdollistavat organisaatorakenteellaan ja käytännön toiminnallaan esimerkiksi seuraavia keskeisiä toimintoja:

1. Täydennyskoulutuksen kokonaisuuden tehokkaan johtamisen ja kehittämisen.
2. Nykyistä tiiviimmän ja selkeämmän yhteistyön ja yhteiskehittämisen JYUn täydennyskoulutuksen ja Jamkin palveluliiketoiminnan kesken.
3. Uusien täydennyskoulutuksen koulutuskokonaisuuksien rakentamisen konsernin sisällä. Esimerkiksi temaattiset koulutuskokonaisuudet tai koulutusten rakentamisen pienemmistä kokonaisuuksista kohti laajempia kokonaisuuksia (koulutusten pinoaminen).
4. Pienten osaamiskokonaisuuksien kehittämisen ja eteenpäin viemisen konsernissa.
5. Ohjatun reitin tuotteistaa tiedekuntien erillisistä opinnoista täydennyskoulutuksen tuotteita.
6. Täydennyskoulutuksen opintohallinnon systematisoinnin.
7. Selkeämmän kuvan asiakkaalle täydennyskoulutuksen ja palveluliiketoiminnan kokonaisuudesta ja opintopoluista.
8. Kotimaisen ja kansainvälisen liiketoiminnan tiiviin yhteistyön konsernin sisällä.
9. Tukipalveluiden keskittämisen ja tehokkuuden lisäämisen. Tukipalvelut tarkoittavat mm. seuraavaa: tuotteistaminen, opiskelija ja asiakaspalvelut, digipalvelut ja IT-tuki, markkinointi ja viestintä, talous- ja laskutuspalvelut, myynti ja hinnoittelu, koulutussuunnittelu, palautteiden hallinta, sopimus- ja lakipalvelut, tapahtumapalvelut ja koulutusten käytännön järjestelyt, eri toimijoiden yhteistyön koordinaatio, raportointi, tiedolla toimiminen sekä ennakkointitoiminta.

6.2.2 Mitä olisi tehtävä seuraavaksi

Samalla kun konsernissa mietitään, mikä malli on paras vaihtoehto täydennyskoulutuksen toteuttamiselle, on hyvä tehdä viipymättä seuraavat toimenpiteet kesän ja alkusyksyn 2026 aikana:

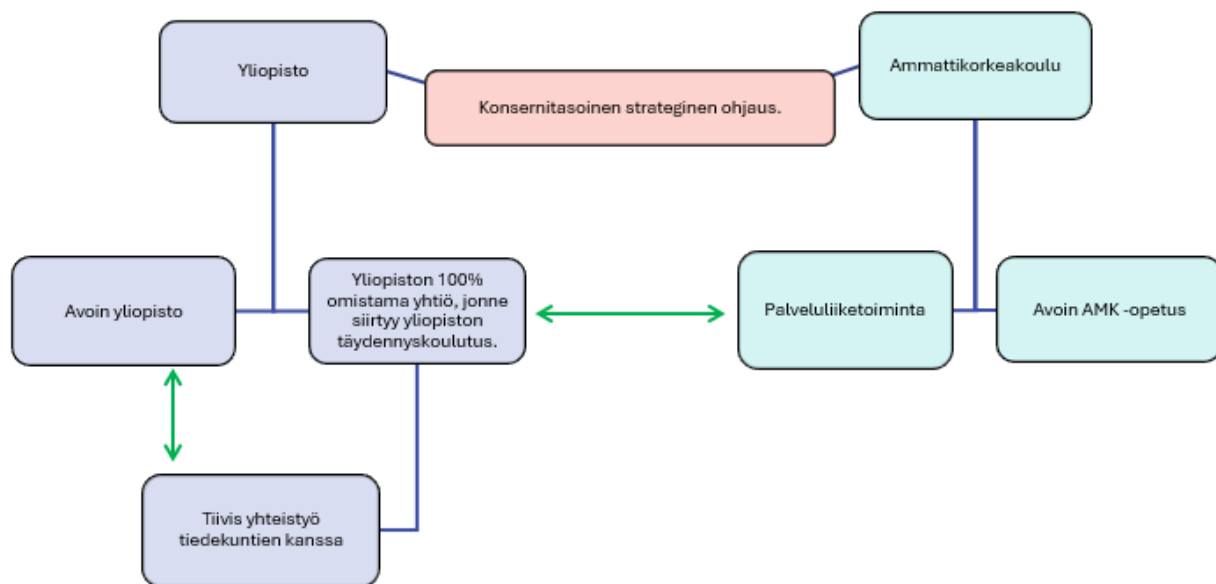
- Tarkka analyysi täydennyskoulutuksen markkinoista, kohderyhmistä ja asiakkaista. Tämä voi pohjautua projektissa ja aiemmin JYUssa ja Jamkissa tehtyihin analyysihin siitä, mitä tämän hetken täydennyskoulutuksen tarjonta sisältää.
- Analyysiin perustuen, tarkistetaan nykytarjonta ja hahmotetaan kokonaan uusia täydennyskoulutuksen tuotteita ja uusia markkinoita. Samalla päätetään, mihin erikoistutaan; mitkä ovat ns. lippulaiivat tuotteita, missä on omat vahvuudet.
- Vahvistetaan täydennyskoulutuksen tuotteistamista. Varmistetaan tiedeperusta ja korkea laatu.
- Kytetään täydennyskoulutuksen kehittämistoimet kiinteästi YVV-sektorin kehittämistoimiin ja sidosryhmäyhteistyöhön.
- Kirjoitetaan täydennyskoulutuksen linjaukset yliopiston strategian pohjalta.



- Kun malli on päätetty, tehdään valitusta mallista tarkempi suunnitelma ja toimenpidelistaus, joissa tunnistetaan yksityiskohtaisesti mallin elementit, palvelurakenteet jne. Kaikkien toimijoiden roolit ja prosessit on määritettävä. Tämä työ vaatii oman resurssoinnin ja jopa uusien henkilöiden rekrytoinnin. Lisäksi tehdään tarvittavat päätökset konsernin johtoryhmissä ja korkeakoulujen hallituksissa. Tehdään myös päätös brändistä. Brändityö on linkitettävä konsernin brändityöryhmän työhön.

6.3 Malli 1: Yhtiö

Perusajatus: Toisistaan poikkeavat mallit JYUssa ja Jamkissa. Jamkin toiminta pidetään ennallaan. JYUn täydennyskoulutus yhtiöitetään. Kuitenkin konsernissa yhteinen strateginen ohjaus ja yhteiset täydennyskoulutuksen ja palveluliiketoiminnan internetsivut. Kilpailuetua saadaan täydennyskoulutuksen toimintojen keskittämisestä yhtiöön, tulostavoitteellisesta toiminnasta, jatkuvasta kehittämisestä, tiiviistä yhteistyöstä JYUn ja Jamkin kesken sekä molempien korkeakoulujen potentiaalın hyödyntämisestä.



6.3.1 Mallin 1 ominaisuuksia

Yhtiö -mallissa pidetään Jamkin palveluliiketoiminta ennallaan ja katsotaan mihin se kehittyä uuden organisoitumisen myötä. Odotukset ja mahdollisuudet tehokkaalle ja tulokselliselle toiminnalle ovat olemassa. Yhdistetään kuitenkin täydennyskoulutuksen sekä palveluliiketoiminnan strategista ohjausta konsernitasolla. Yhteinen strategien ohjaus vahvistaa konsernikokonaisuutta ja luo tilaisuuksia yhteistoiminnalle ja yhteiselle asiakas- ja projektihankinnalle. JYU ja Jamk eivät ole toistensa kilpailijoita asiakas- ja/tai projektihankinnassa. Yksityiskohtainen strategisen ohjauksen muodostamiselle on tärkeä keskustella ja sopia tarkasti JYU-Jamk kesken.



Avoin yliopisto ja Avoin ammattikorkeakoulu ja niiden toiminta pidetään ennallaan, mutta lähtökohtaisesti ne tekevät tiivistä yhteistyötä. Kokonaisuudessaan malli 1 mahdollistaa helpomman ja sujuvamman yhteistyön JYUn ja Jamkin kesken.

Muodostetaan yhteiset internetsivut JYUn ja Jamkin täydennyskoulutuksen ja palveluliiketoiminnan tarjonnalle. Yhteiset internetsivut luovat selkeän ja yhtenäisen kuvan koulutustarjonnasta asiakkaille.

6.3.2 Täydennyskoulutuksen yhtiö

Muodostetaan JYUn 100 % omistama täydennyskoulutuksen tulosvastuullinen yhtiö. JYUn täydennyskoulutus kokonaisuudessaan organisoidaan ja koordinoidaan tästä yhtiöstä. Tavoitteena on saada yhtiön piiriin kaikki yliopiston maksullinen täydennyskoulutus. Asiantuntijat pysyvät tiedekunnissa. Yhteistyö Jamkin palveluliiketoiminnan kanssa helpottuu yhtiön selkeyttäessä yliopiston täydennyskoulutuksen rakennetta ja toimintaa.

Yhtiöittämisellä saadaan täydennyskoulutuksen kokonaisuus johdettavaksi, voidaan asettaa vaatimukset kehittämistoimille ja kyetään vastaamaan joustavasti ja nopeasti täydennyskoulutuksen kasvavaan kysyntään. Rakenne mahdollistaa yhteistyön ja koheesion eri täydennyskoulutusta tuottavien tahojen kesken, tehokkaan asiakashankinnan ja suurasiakkaiden hankinnan. Sekä kotimainen, että kansainvälinen täydennyskoulutuksen toiminta on samassa paikassa kokonaisuudessa, mikä on resurssiviisasta. Yhtiöllä on oma strategia tai linjaukset, jotka pohjautuvat yliopiston ja konsernin strategiaan. Toimintamalli on asiakaslähtöinen. Yhtiö toimii tiiviissä yhteistyössä yliopiston YVV-toiminnan kanssa.

Yhtiöllä on hallitus, joka on sen päättävä elin. Toimitusjohtaja johtaa yhtiötä. Toimitusjohtajalla on apunaan johtoryhmä. Toiminta voi yhtiössä jakautua tiimeihin. Akateeminen ydin on tiedekunnissa, joten yhteys tiedekuntiin on tiivis. Malli edistää ja lisää akateemisen tiedon vaikuttavuutta. Koulutuksissa käytetään sekä sisäisiä, että ulkoisia asiantuntijoita. Yhtiötä perustettaessa selvitetään, mitkä tukipalvelut on järkevää tuottaa yhtiön sisällä ja mitkä voidaan saada/hankkia/ostaa yliopiston olemassa olevista palveluista tai talon ulkopuolelta.

Pohdittavaksi jää Educlusterin tilanne. Educluster voidaan sulauttaa uuteen yhtiöön, jolloin Educluster omana yhtiönä lakkautetaan ja kaikki sen toiminnot ja henkilöt siirretään uuteen yhtiöön. Näin säilytetään Educlusterin toiminnot, sidosryhmät ja henkilöstön osaaminen. Samalla saadaan kiinteä kytkös täydennyskoulutuksen kansainvälisen toiminnan kanssa. Voidaan myös pohtia Educlusterin laajentamista siten, että sinne siirtyy kaikki täydennyskoulutuksen kotimainen ja kansainvälinen toiminta. Tällöin on kuitenkin huomioitava Educlusterin nykyinen omistuspohja (mukana tällä hetkellä Gradia), vaikea taloustilanne ja pitkään jatkunut oma toimintalogiikka. Lisäksi on mietittävä; taipuuko nykyisin koulutusvientiin erikoistunut yhtiö laajempaan täydennyskoulutuksen toteuttamiseen, saadaanko Educlusterin nykyinen brändi laajennettua täydennyskoulutuksen tarpeisiin, mielletäänkö laajennettu Educluster kiinteäksi osaksi



konsernin rakennetta ja näyttäytykö Educluster asiakkaiden silmissä modernina täydennyskoulutustoimijana.

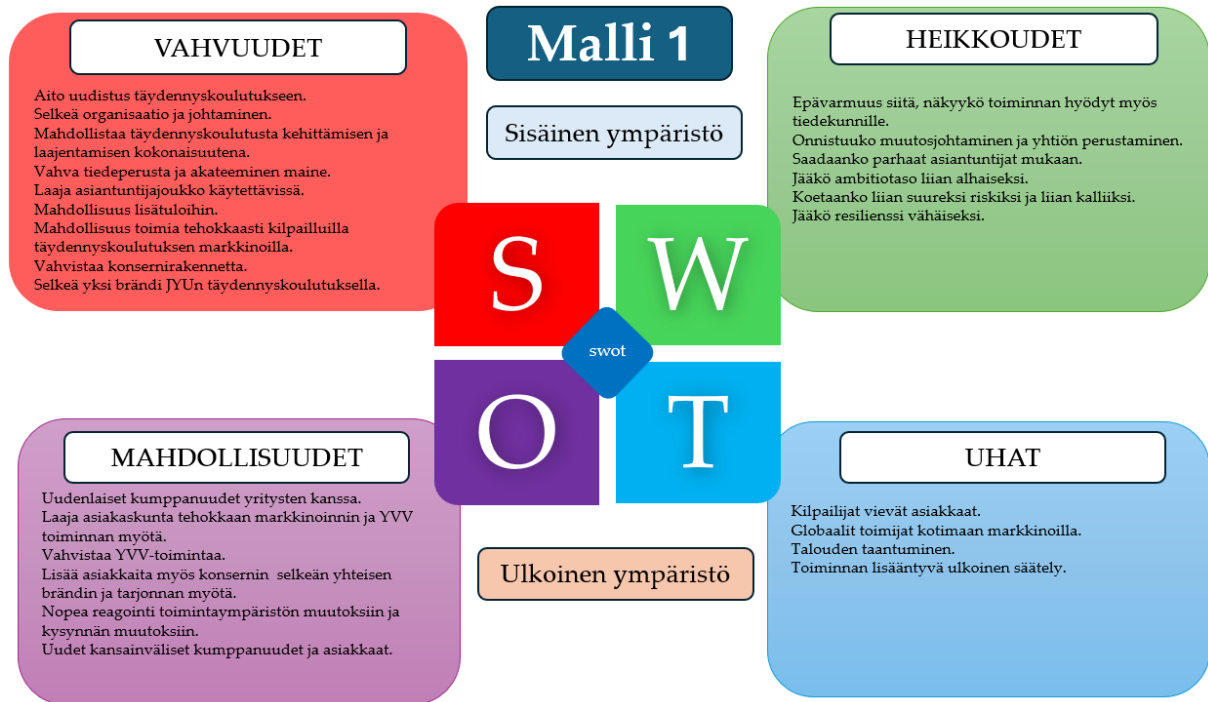
6.3.3 Mallin 1 suhde kriittisiin menestystekijöihin

Malli 1	
Brändi	Omat brändit JYUlla ja Jämsällä. Kuitenkin siten, että JYUssa luodaan yhtenäinen brändi täydennyskoulutuksen toimijoille. Perustuu akateemiseen korkeaan laatuun ja käytännön vaikuttavuuteen.
Organisoituminen ja rakenne	Perustetaan yhtiö, jonne pyritään siirtämään kaikki täydennyskoulutuksen toiminta. Asiantuntijat edelleen tiedekunnissa. Yhtiö koordinoi yhteistyötä ja kehittää koulutustarjontaa tiedekuntien ja erillislaitosten kanssa. Yhtiöön voidaan muodostaa tiimejä/hubeja eri teemoille. Yhtiön henkilöstö vastaa myös koulutusten/kurssien käytännön toteuttamisesta ja opintohallinnosta.
Resurssointi	Yhtiö resursoidaan (ml. henkilöt, tilat jne.) aluksi riittävästi ja useaksi vuodeksi siten, että sen toimintaedellytykset, jatkuvuus ja laajenemismahdollisuudet turvataan. Toiminnan tulee olla taloudellisesti kannattavaa.
Johtaminen	Yhtiöllä on toimitusjohtaja, joka toimii operatiivisena johtajan yhtiössä. Asetetaan selkeät KPI:t ja tiivis seuranta. Yhtiöllä on hallitus ja lisäksi erikseen toimitusjohtajan tukena johtoryhmä.
Kytös tiedekuntiin ja yksiköihin Tiedeperusta	Tiiviissä yhteistyössä tiedekuntien kanssa. Säilytetään vahva tiedeperusta.
Roolit	Selkeytetään, kirjataan ja kuvataan täydennyskoulutuksen toimijoiden ja tukipalveluita tuottavien tahojen roolit ja tehtäväkuvat sekä täydennyskoulutukseen liittyvät prosessit.
Yhteistyö muiden täydennyskoulutustoimijoiden kanssa	Yhtiörakenne mahdollistaa tiiviin ja saumattoman yhteistyön täydennyskoulutusta tuottavien tahojen kesken yliopistossa. Myös yhteistyö kotimaan ja kansainvälisen toiminnan kanssa tiivistyy. Konsernitasolla yhteistyö helpottuu yhtiöittämisen selkeyttäessä täydennyskoulutustoimintaa – mahdollistaa yhteistyön tiivistämisen Jämsän palveluliiketoiminnan kanssa.
Muutoskyvykyys, muutosnopeus ja joustavuus (mm. toimintaympäristön muutoksiin reagoiminen)	Nopea reagointi. Ennakointitoiminta vahvistaa ketteryyttä ja joustavuutta toimintaympäristön muuttuessa.

Malli 1	
Tukipalvelut	Yhtiössä keskitetty ja yhtenäistetty mahdollisuuksien mukaan.
Digiratkaisut	Yhteneväiset digiratkaisut, jotka mahdollisimman paljon samoja koko yliopistossa.
Markkinoiden ja asiakkaiden tunteminen Tuotekehitys	Yhtiössä mahdollisuus jatkuvaan toimintaympäristön, markkinoiden ja asiakaskunnan analysointiin ja sitä kautta ketterään tuotekehitykseen.
Asiakaskeskeisyys	On yhtiön toimintaperiaatteen ytimessä.
Taloudellinen tuotto	Tulosvastuullinen toiminta. Ylijäämää tuloutetaan yliopistolle ja edelleen yksiköille.
Asiantuntijat	Dynaaminen henkilöresurssointi koulutusten/hankkeiden kysynnän mukaan. Pääsääntöisesti asiantuntijat konsernin sisältä, tarvittaessa ostetaan ulkoa.
Asenteet täydennyskoulutusta/palveluliiketoimintaa kohtaan	Oltava erittäin myönteiset täydennyskoulutusta ja sen laajentamista kohtaan.
Hinnoittelu	Vaihtelee. Markkinaehtoinen hinnoittelu eri tuotteille; lyhyet kurssit, pitkät koulutukset, yrityskohtaiset ratkaisut, digitaaliset kurssit jne.
Insentiivit asiantuntijaa	Lisäpalkkiot opetuksesta ja asiantuntijuudesta. Näkyvyys yritysmaailmassa ja oman asiantuntijabrändin rakentaminen. Oman tutkimusaiheen vaikuttavuuden lisääntyminen. Vaihtelevuus työn kuvaan. Yritysyhteistyön myötä tutkimushankkeiden ja uusien rahoituskanavien mahdollisuus. Positiivinen maine. Opetuksen ja pedagogiikan kehittäminen.
Insentiivit yksikkö	Yhtiön kautta kanava työelämään ja sidosryhmäyhteistyöhön. Täydennyskoulutuksen helpottuminen yhtiön hoitaessa tuotteistamisen, käytännön järjestelyt ja yhteydenpidon asiakkaisiin.
Insentiivit korkeakoulu	Rahatulo, joka vähentää riippuvuutta julkisesta rahoituksesta. Selkeä tulosyksikkö, joka mahdollistaa talouden ja toiminnan ohjauksen ja seurannan. Mahdollisuus asemoitua täydennyskoulutuksen johtavaksi toimijaksi. Kansainvälinen näkyvyys, joka voi tuottaa kiinnostusta yhteistyöhön kv-toimijoiden kanssa. Tiiviimpi yhteistyö työelämän ja yritysten kanssa.



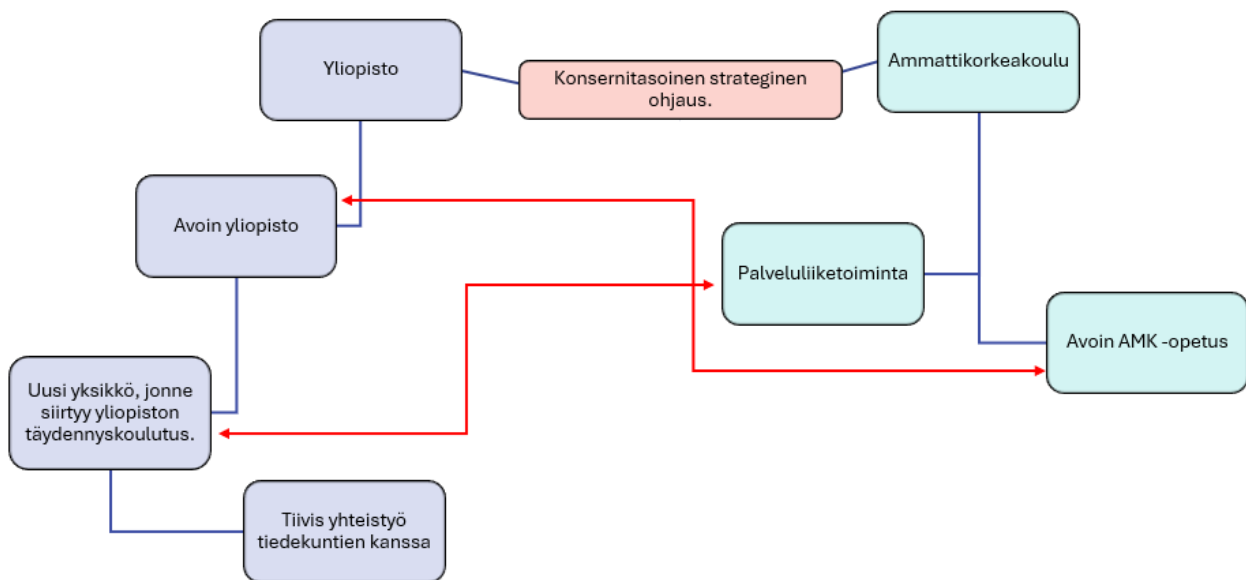
6.3.4 Mallin 1 SWOT analyysi





6.4 Malli 2: Avoimen kyljessä

Perusajatus: Toisistaan poikkeavat mallit JYUssa ja Jamkissa. Jamkin toiminta pidetään ennallaan. JYUn täydennyskoulutus siirretään omaan yksikköön Avoimen yliopiston kylkeen. Kuitenkin konsernissa yhteinen strateginen ohjaus ja yhteiset täydennyskoulutuksen ja palveluliiketoiminnan internetsivut. Kilpailuetua saadaan täydennyskoulutuksen toimintojen keskittämisestä, tiiviistä yhteistyöstä JYUn ja Jamkin kesken, avointen korkeakoulujen yhteistyöstä sekä tukipalveluiden käytön yhtenäistämistä ja käytön tehostamisesta.



6.4.1 Mallin 2 ominaisuuksia

Mallissa 2 pidetään Jamkin palveluliiketoiminta ennallaan ja katsotaan mihin se kehittyy uuden organisoitumisen myötä. Odotukset ja mahdollisuudet tehokkaalle ja tulokselliselle toiminnalle ovat olemassa. Yhdistetään täydennyskoulutuksen sekä palveluliiketoiminnan strategista ohjausta konsernitasolla. Yhteinen strategien ohjaus vahvistaa konsernikokonaisuutta ja luo tilaisuuksia yhteistoimintaan ja yhteiseen asiakas- ja projektihankintaa. JYU ja Jamk eivät ole toistensa kilpailijoita asiakas- ja/tai projektihankinnassa. Yksityiskohdat strategisen ohjauksen muodostamiselle on tärkeä keskustella ja sopia tarkasti JYU-Jamk kesken. Tehdään yhteiset internetsivut JYUn ja Jamkin täydennyskoulutuksen ja palveluliiketoiminnan tarjonnalle. Yhteiset internetsivut selkeyttävät koulutuksen tarjonnan asiakkaille.

Avoim yliopisto ja Avoim ammattikorkeakoulu ja niiden toiminta pidetään ennallaan, mutta lähikohtaisesti ne tekevät tiivistä yhteistyötä mahdollisten yhteisten projektien, hankkeiden ja kurssikokonaisuuksien löytämiseksi.



Malli 2 mahdollistaa synergiaetuja Avoimen yliopiston ja täydennyskoulutuksen kesken. OKM-rahoitteisen jatkuvan oppimisen toiminnan ja täydennyskoulutuksen sujuva yhteistyö helpottuu. Olemassa olevan palvelurakennetta voidaan myös hyödyntää täydennyskoulutuksen tarpeisiin.

6.4.2 Täydennyskoulutus -yksikkö Avoimen yliopiston kyljessä

Pyritään siirtämään kaikki yliopiston maksullinen täydennyskoulutus samaan yksikköön Avoimen yliopiston kylkeen. Asiantuntijat jäävät tiedekuntiin. Myös akateeminen ydin on edelleen tiedekunnissa, joten yhteys tiedekuntiin on tiivis. Malli selkeyttää koko täydennyskoulutuksen organisatorista kenttää ja saadaan kokonaisuus johdettavaksi. Selkeyttäminen helpottaa yhteistyötä koko konsernin sisällä ml. Jamkin palveluliiketoiminta. Malli mahdollistaa vaatimusten asettamisen täydennyskoulutuksen kehittämistoimille ja vastaamisen nykymallia joustavammin täydennyskoulutuksen kasvavaan kysyntään. Sekä kotimainen, että kansainvälinen täydennyskoulutuksen toiminta on samassa yksikössä, mikä on resurssiviisasta.

Malli edistää ja lisää akateemisen tiedon vaikuttavuutta. Koulutuksissa käytetään sekä sisäisiä, että ulkoisia asiantuntijoita. Pyritään yhdenmukaisiin tukipalveluratkaisuihin yliopiston kanssa. Täydennyskoulutusyksikköä perustettaessa selvitetään, mitkä tukipalvelut on järkevää tuottaa täydennyskoulutusyksikön sisällä ja mitkä saadaan, hankitaan tai ostetaan yliopiston olemassa olevista palveluista tai talon ulkopuolelta. Samalla selvitetään, voidaanko tukipalveluita ja muita resursseja tuottaa ja käyttää yhdessä Avoimen yliopiston kanssa.

Toiminta tapahtuu yliopiston hallinnollisissa raameissa. Täydennyskoulutusyksiköllä on oma johtaja, jonka esihenkilönä on Avoimen yliopiston johtaja. Avoimen yliopiston johtoryhmä toimii molempien yksiköiden johtoryhmänä. Sitä tukevat erikseen nimitettävät muut työryhmät.

Pohdittavaksi jää Educlusterin tilanne. Sulautetaanko Educluster toiminnot uuteen yksikköön vai säilytetäänkö Educluster erillään omana yhtiönään, jolloin se jatkaa toimintaansa nykyisellä profiililla. Jos päädytään erilliseen ratkaisuun, on hyvä selvittää, miten saataisiin Educlusterin osaaminen ja sidosryhmät uuden yksikön kansainvälisen toiminnan käyttöön ja miten Educluster kokonaisuutena saadaan tiiviimpään yhteistyöhön konsernin kanssa. Yhteistyön tiivistäminen hyödyttää molempia osapuolia.



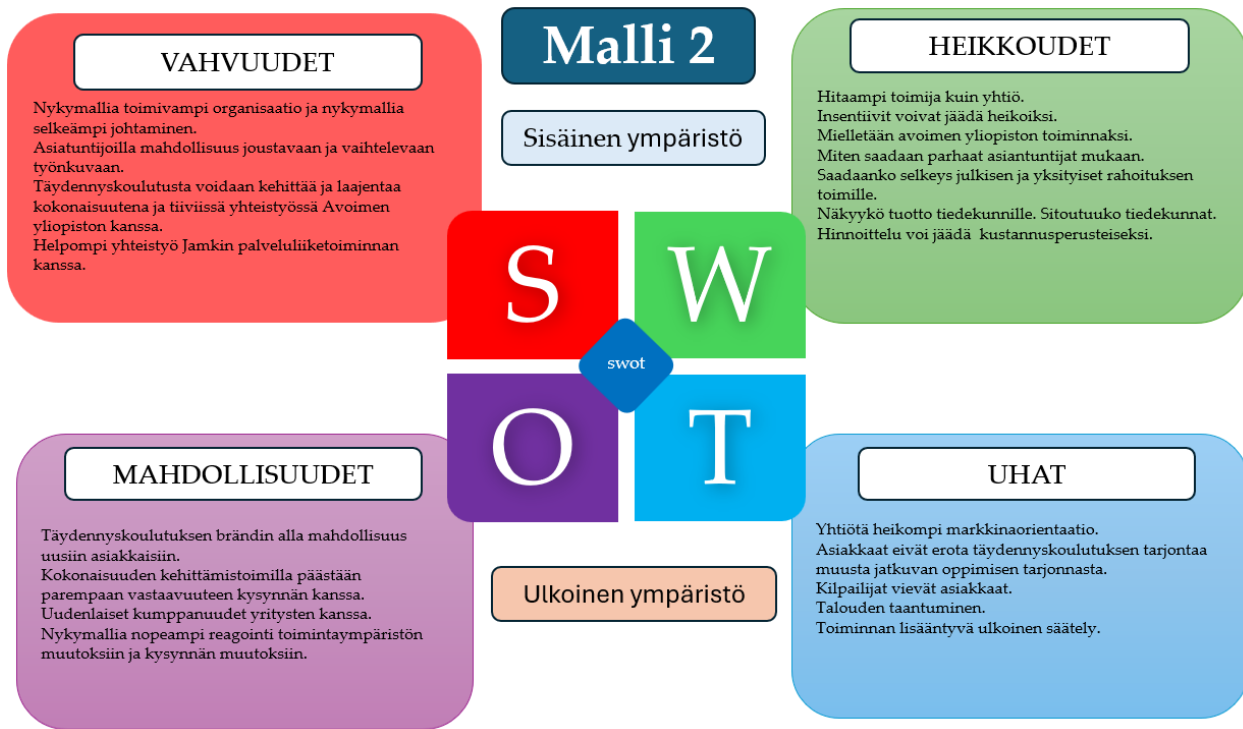
6.4.3 Mallin 2 suhde kriittisiin menestystekijöihin

Malli 2	
Brändi	Omat brändit JYUlla ja Jammilla. Kuitenkin siten, että JYUssa luodaan yhtenäinen brändi täydennyskoulutuksen kokonaisuuteen. Perustuu akateemiseen korkeaan laatuun ja käytännön vaikuttavuuteen.
Organisoituminen ja rakenne	Perustetaan täydennyskoulutusyksikkö Avoimen yliopiston kylkeen. Täydennyskoulutusyksikköön siirtyy mahdollisuuksien mukaan kaikki täydennyskoulutuksen toiminta.
Resurssointi	Täydennyskoulutusyksikkö resursoidaan riittävästi useaksi vuodeksi siten, että sen toimintaedellytykset ja jatkuvuus turvataan. Yksikön toiminnan tulee olla taloudellisesti kannattavaa.
Johtaminen	Täydennyskoulutusyksiköllä on oma johtaja, jonka esihenkilö on Avoimen yliopiston johtaja. Avoimella yliopistolla ja täydennyskoulutusyksiköllä on yhteinen johtoryhmä. Muodostetaan täydennyskoulutuksen sekä palveluliiketoiminnan konsernitasoinen yhteinen strateginen ohjaus. Tämä vahvistaa konsernikokonaisuutta ja mahdollistaa yhteistoimintaa ja mm. yhteistä asiakas- ja projektihankintaa.
Kytöks tiedekuntiin ja yksiköihin Tiedeperusta	Tiiviisti kytköksissä tiedekuntiin; asiantuntijoita ja asiantuntijuutta tiedekunnista sekä koulutusten suunnittelun yhteistyötä tiedekuntien kanssa. Säilytetään vahva tiedeperusta.
Roolit	Selkeytetään ja kirjataan täydennyskoulutukseen liittyvät roolit, tehtäväkuvat ja prosessit.
Yhteistyö muiden täydennyskoulutustoimijoiden kanssa	Täydennyskoulutusyksikkö mahdollistaa tiiviin ja saumattoman yhteistyön täydennyskoulutusta tuottavien tahojen kesken yliopistossa. Myös yhteistyö kotimaan ja kansainvälisen toiminnan kanssa tiivistyy. Konsernitasolla yhteistyö helpottuu yksikkörakenteen selkeyttäessä täydennyskoulutustoimintaa – mahdollistaa yhteistyön tiivistämisen Jamkin palveluliiketoiminnan kanssa.
Muutoskyvykyys, muutosnopeus ja joustavuus (mm. toimintaympäristön muutoksiin reagoiminen)	Nopea reagointi. Ennakointitoiminta vahvistaa ketteryyttä ja joustavuutta toimintaympäristön muuttuessa.

Malli 2	
Tukipalvelut	Keskitetty ja yhtenäistetty mahdollisuuksien mukaan.
Digiratkaisut	Digiratkaisut mahdollisimman paljon samoja koko yliopistossa.
Markkinoiden ja asiakkaiden tunteminen Tuotekehitys	Mahdollistaa jatkuvan toimintaympäristön, markkinoiden ja asiakaskunnan analysoinnin yhdessä Avoimen yliopiston kanssa ja sitä kautta ketterän tuotekehityksen.
Asiakaskeskeisyys	Toimintaperiaatteen ytimessä.
Taloudellinen tuotto	Oma budjetti. Tulostavasti toiminta. Ylijäämää tuloutetaan yliopistolle ja edelleen yksiköille.
Asiantuntijat	Dynaaminen henkilöresurssointi koulutusten/hankkeiden kysynnän mukaan. Pääsääntöisesti asiantuntijat konsernin sisältä, tarvittaessa ostetaan ulkoa.
Asenteet täydennyskoulutusta/palveluliiketoimintaa kohtaan	Oltava erittäin myönteiset täydennyskoulutusta ja sen laajentamista kohtaan.
Hinnoittelu	Vaihtelee. Markkinaehtoinen hinnoittelu eri tuotteille; lyhyet kurssit, pitkät koulutukset, yrityskohtaiset ratkaisut, digitaaliset kurssit jne.
Insentiivit asiantuntija	Lisäpalkkiot opetuksesta ja asiantuntijuudesta – todennäköisesti alhaisemmat kuin yhtiö-mallissa. Vaihtelevuus työn kuvaan. Näkyvyys yritysmaailmassa ja oman asiantuntijabrändin rakentaminen. Oman tutkimusaiheen vaikuttavuuden lisääntyminen. Yritysyhteistyön myötä tutkimushankkeiden ja uusien rahoituskanavien mahdollisuus. Opetuksen ja pedagogiikan kehittäminen.
Insentiivit yksikkö	Täydennyskoulutuksen kautta kanava työelämään ja sidosryhmäyhteistyöhön. Täydennyskoulutuksen helpottuminen uuden yksikön hoitaessa käytännön järjestelyt ja yhteydenpidon asiakkaisiin.
Insentiivit korkeakoulu	Rahatulo, joka vähentää riippuvuutta julkisesta rahoituksesta. Nykyistä tilannetta parempi täydennyskoulutuksen budjettikontrolli. Selkeä tulosyksikkö, joka mahdollistaa talouden ja toiminnan ohjauksen ja seurannan. Kansainvälien näkyvyys, joka voi tuottaa kiinnostusta yhteistyöhön kansainvälisten toimijoiden kanssa. Tiiviimpi yhteistyö työelämän ja yritysten kanssa.



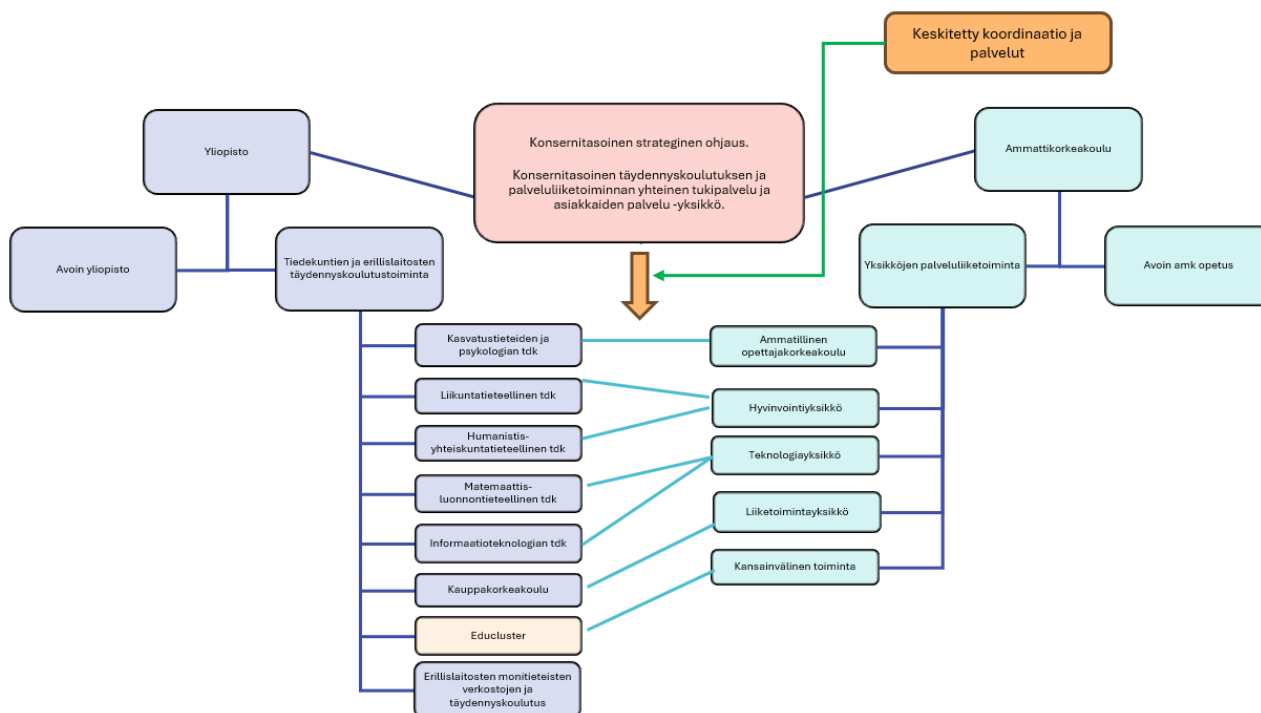
6.4.4 Mallin 2 SWOT analyysi





6.5 Malli 3: Erillään, mutta strategisesti yhdessä

Perusajatus: Toisistaan poikkeavat mallit JYUssa ja Jamkissa. Jamkin toiminta pidetään ennallaan. JYUn täydennyskoulutus pidetään tiedekunnissa ja erillislaitoksissa. Perustetaan uusi konsernitasoinen yksikkö, jonne sijoitetaan täydennyskoulutuksen ja palveluliiketoiminnan tukipalvelut. Kilpailuetua haetaan konsernitasolla yhdistetyistä tukipalveluista, koordinaattoreiden toiminnasta, sekä konsernitasoisesta strategisesta ohjauksesta. Periaatteellisella tasolla malli kolme hyödyntää Jamkissa rakennettua toimintamallia, jossa toiminnot ovat yksiköissä ja strateginen ohjaus on keskitetty.



6.5.1 Mallin 3 ominaisuuksia

Mallissa 3 pidetään Jamkin palveluliiketoiminta ennallaan ja JYUssa täydennyskoulutustoiminta tiedekunnissa ja erillislaitoksissa. Uutena muodostetaan konsernitasoinen tukipalveluyksikkö: keskitetään mahdollisimman paljon täydennyskoulutuksen ja palveluliiketoiminnan tarvitsemista tukipalveluista yhteen yksikköön, joka palvelee kaikkia täydennyskoulutuksen ja palveluliiketoiminnan toimijoita. Uudella yksiköllä on oma operatiivinen johtaja.

Yhdistetään täydennyskoulutuksen sekä palveluliiketoiminnan strategista ohjausta konsernitasolla. Sekä uusi palveluyksikkö, että yhteinen strategien ohjaus vahvistavat konsernikokonaisuutta ja luovat tilaisuuksia yhteistoimintaan ja yhteiseen asiakas- ja projektihankintaa. Yksityiskohdat tukipalveluyksikön ja strategisen ohjauksen muodostamiselle on tärkeä keskustella ja sopia tarkasti JYU-Jamk kesken.



JYUn tiedekunnista ja Jamkin yksiköistä muodostetaan ns. vastinparit, joiden edellytetään tekevän tiiviisti yhteistyötä ja kehittävän yhdessä täydennyskoulutusta ja palveluliiketoimintaa. Esimerkiksi JYUn kauppakorkeakoulu ja Jamkin liiketoimintayksikkö tai JYUn informaatioteknologian tiedekunta ja Jamkin teknologiayksikkö. Keskitetyissä palveluissa toimii nimetyt koordinaattorit, jotka organisoivat ja käytännössä edistävät tätä yhteistyötä. Koordinaattorit voivat olla joko JYUn tai Jamkin työntekijöitä.

Tieteellinen ja sisältövastuu on tiedekunnissa, erillislaitoksissa ja yksioissa. Täydennyskoulutus-toimijoiden virallinen asema, ml. taloudellinen asema yliopiston tiedekunnissa, yhdenmukaistetaan ja selkeytetään kaikissa tiedekunnissa. Myös täydennyskoulutuksen prosessit yhdenmukaistetaan mahdollisimman pitkälle. Kaikkien toimijoiden tehtävät ja roolit kirjataan. Täydennyskoulutustoiminnan organisointi tarkistetaan ja budjettiseurannalle luodaan selkeät ohjeet ja vastuut. Kaikille täydennyskoulutuksen toimijoille luodaan edellytykset jatkaa toimintaa. Tässä voidaan hyödyntää vastinparien yhteistyötä.

6.5.2 Mallin 3 suhde kriittisiin menestystekijöihin

Malli 3	
Brändi	Joko omat brändit JYUlla ja Jamkilla tai konsernin yhteinen jatkuvan oppimisen vahva brändi.
Organisoituminen ja rakenne	Yliopiston täydennyskoulutus edelleen tiedekunnissa ja erillislaitoksissa. Keskitetään mahdollisimman paljon täydennyskoulutuksen ja palveluliiketoiminnan tarvitsemista tukipalveluista uuteen konsernin yksikköön. Yksikkö palvelee kaikkia täydennyskoulutuksen ja palveluliiketoiminnan toimijoita konsernissa.
Resurssointi	Uusi keskitettyjen palveluiden yksikkö resursoidaan (budjetti, henkilöt, tilat jne.) riittävästi siten, että sen toimintaedellytykset ja jatkuvuus turvataan.
Johtaminen	Täydennyskoulutuksen tukipalvelut -yksiköllä on oma operatiivinen johtaja.
Kytös tiedekuntiin ja yksiköihin Tiedeperusta	Varsinainen täydennyskoulutus tapahtuu tiedekunnissa, erillislaitoksissa ja palveluliiketoiminta edelleen yksiköissä. Säilytetään vahva tiedeperusta.
Roolit	Selkeytetään ja kirjataan eri toimijoiden, roolit ja tehtäväkuvat ja prosessit kuvataan.
Yhteistyö muiden täydennyskoulutustoimijoiden kanssa	JYUn tai Jamkin sisällä täydennyskoulutuksen/palveluliiketoiminnan toimijoiden yhteistyö ei muutu nykyisestä. Konsernitasolla yhteistyön oletetaan lisääntyvän merkittävästi ns. vastinparit toiminnan kautta.
Muutoskyvykyys, muutosnopeus ja joustavuus (mm. toimintaympäristön muutoksiin reagoiminen)	Jos rakenteeseen ja toimintaan sitoudutaan, voi olla hyvin toimiva reagoitinopeudeltaan.



Malli 3	
Tukipalvelut	Keskitetty mahdollisimman paljon ja yhtenäistetty.
Digiratkaisut	Yhteneväisiä digiratkaisuja, jotka mahdollisimman paljon samoja koko konsernissa.
Markkinoiden ja asiakkaiden tunteminen Tuotekehitys	Konsernitason tukipalveluyksikössä on mahdollisuus jatkuvaan toimintaympäristön ja markkinoiden analysointiin ja sitä kautta tuotekehitykseen. Tähän mahdollista perustaa esim. oma tiimi.
Asiakaskeskeisyys	Toimintaperiaatteen ytimessä.
Taloudellinen tuotto	Täydennyskoulutuksen ja palveluliiketoiminnan oletetaan tuottavan voittoa, jonka käytöstä yliopisto ja amk päättävät yhdessä. Konsernin sisäinen tuottojen jako olisi oltava kannustava ja läpinäkyvä.
Asiantuntijat	Dynaaminen henkilöresursointi koulutusten/hankkeiden kysynnän mukaan. Pääsääntöisesti asiantuntijat konsernin sisältä, tarvittaessa ostetaan ulkoa.
Asenteet täydennyskoulutusta/palveluliiketoimintaa kohtaan	Oltava erittäin myönteiset täydennyskoulutusta ja palveluliiketoimintaa sekä niiden laajentamista kohtaan.
Hinnoittelu	Vaihtelee. Markkinaehtoinen hinnoittelu eri tuotteille; lyhyet kurssit, pitkät koulutukset, yrityskohtaiset ratkaisut, digitaaliset kurssit jne.
Insentiivit asiantuntija	Lisäpalkkiot opetuksesta ja asiantuntijuudesta – todennäköisesti alhaisemmat kuin mallissa 1 ja mallissa 2. Vaihtelevuus työn kuvaan. Oman tutkimusaiheen vaikuttavuuden lisääntyminen. Opetuksen ja pedagogiikan kehittäminen.
Insentiivit yksikkö	Täydennyskoulutuksen ja palveluliiketoiminnan kautta kanava työelämään ja sidosryhmäyhteistyöhön. Erityisesti yliopistossa täydennyskoulutuksen helpottuminen tukipalvelu yksikön hoitaessa käytännön järjestelyt ja yhteydenpidon asiakkaisiin ja auttaessa mm. tuotekehityksessä.
Insentiivit korkeakoulu	Skaalautuneet keskitettyjen tukipalveluiden kautta. Tiiviimpi yhteistyö konsernin sisällä.

6.5.3 Mallin 3 SWOT -analyysi





6.6 Mallien vertailua

Alla olevaan taulukkoon on vielä tiivistetty muutamia keskeisiä mallien ominaisuuksia ja verrattu näitä ominaisuuksia eri malleissa. Olennaista on huomioida, että varsinkin riskit ovat sellaisia, joita voidaan merkittävästi pienentää hyvällä suunnittelulla ja jatkotoimien resurssoinnilla. Kriittisten menestystekijöiden huomioiminen jatkotyöskentelyssä on olennaista minkä tahansa mallin onnistuneessa viemisessä käytäntöön.

	Mallin mahdollisuuksia	Mallin riskejä	Mitä muutos edellyttää
Malli 1	<p>Lisää JYUn täydennyskoulutuksen kiinnostavuutta.</p> <p>Mahdollistaa maksullisen koulutuksen kehittämisen konsernissa ja JYU-Jamk yhteistyössä.</p> <p>Tuo lisärahoitusta yliopistolle.</p> <p>Malleista selkein organisaatio ja johtaminen.</p> <p>On aito uudistus.</p> <p>Lisää täydennyskoulutuksen vaikuttavuutta.</p> <p>Mahdollistaa täydennyskoulutuksen laajentamisen ja nopean reagoinnin asiakkaiden tarpeisiin.</p>	<p>Voi osoittautua kalliiksi ja riskialttiiksi.</p> <p>Saattaa jäädä etäiseksi tiedekunnista, jos yhtiömallia vastustetaan.</p> <p>Epävarmaa löydetäänkö yhtiölle osaava johtaja ja johto.</p> <p>Kyetäänkö sitouttamaan yksiköissä olevien osaajien työpanosta yhtiöön.</p> <p>Onko osaamista seurata markkinoita tiiviisti ja ennakoida muutoksia, jotta toiminta on jatkuvasti kannattavaa ja toimintaympäristön muutoksiin reagoiva.</p>	<p>Vaatii muutosjohtamista yliopistossa.</p> <p>Yhtiön perustaminen.</p> <p>Vaatii myös täydennyskoulutuksen volyymin merkittävää lisäämistä.</p>
Malli 2	<p>Mahdollistaa kehittämistyön erityisesti Avoimen yliopiston kanssa, mutta myös yhteistyön Jamk palveluliiketoiminnan ja avoimen AMK –opetuksen kanssa.</p> <p>Voidaan hyödyntää olemassa oleva jatkuvan oppimisen prosesseja ja tukipalveluita.</p> <p>Saattaa tuottaa lisärahoitusta yliopistolle.</p> <p>Lisää täydennyskoulutuksen vaikuttavuutta.</p> <p>Mallia 3 paremmat mahdollisuudet kilpailla täydennyskoulutuksen markkinoilla.</p> <p>Pystyy reagoimaan asiakkaiden tarpeisiin, mutta hitaammin kuin malli 1.</p>	<p>Vähemmän riskialtis kuin malli 1 ja riskialttiimpi kuin malli 3.</p> <p>Voi olla että ei herätä laajan yleisön kiinnostusta.</p> <p>Voi osoittautua haastavaksi kytkennäksi Avoimen yliopiston yhteydessä.</p> <p>Erityisesti jos jaetaan tukipalvelut Avoimen yliopiston kanssa; miten erotetaan OKM rahoitteinen toiminta ja täydennyskoulutustoiminta.</p> <p>Ambitiotaso voi jäädä liian alhaiseksi uudessa yksikössä.</p>	<p>Edellyttää vähemmän muutosjohtamista kuin malli 1 ja enemmän kuin malli 3.</p> <p>Täydennyskoulutus -yksikön perustaminen.</p>
Malli 3	<p>Malleista kaikkein läheisin kytkös suoraan tiedekuntiin.</p> <p>Yhteiset tukipalvelut mahdollistaa tuotteistamisen ja uudenlaisen tiiviin JYU – Jamk yhteistyön konsernissa.</p> <p>Palveluiden yhdistäminen voi toimia myös askeleena ja osviittana muidenkin palveluiden yhdistämiseen.</p> <p>Vaatii tiedekunnilta uudenlaista otetta täydennyskoulutukseen ja sen kehittämiseen – mikä on myönteinen suunta ja voi viedä täydennyskoulutusta eteenpäin.</p>	<p>Riskinä on, että muutosta nykytilaan verrattuna ei tapahdu.</p> <p>Avoimeksi jää, herättääkö kiinnostusta asiakkaiden keskuudessa. Siksi edellytyksenä vahva tuotteistaminen ja brändäys.</p> <p>Malleista hajautunein organisaatio.</p> <p>Vaikuttavuus voi jäädä vähäiseksi, ellei vastinpareja saada toimimaan tehokkaasti.</p>	<p>Vaatii muutosjohtamista, uuden tukipalveluyksikön perustamista ja rakentamista konsernissa.</p> <p>Edellyttää vahvaa johtamista ja sitouttamista, jotta haluttu konsepti keskitettynä johtona mahdollistuu.</p> <p>Tukipalveluyksikössä olevilla koordinaattoreilla suuri vastuu siitä, että vastinparit toimivat yhteistyössä ja tuottavat uusia täydennyskoulutuksen tuotteita.</p>



7 LOPUKSI

Tämä projekti etsi vaihtoehtoisia malleja, joiden avulla voidaan Jyväskylän korkeakoulukonsernissa vastata kysymykseen: ”Miten toiminta pitäisi organisoida ja järjestää, jotta Jyväskylän yliopiston ja ammattikorkeakoulun muodostama konserni olisi tulevaisuudessa Suomen kärkitoimija jatkuvan oppimisen saralla.” Projektissa keskityttiin ohjausryhmän linjauksen mukaisesti jatkuvan oppimisen kokonaisuudesta erityisesti yliopiston täydennyskoulutukseen. Jyväskylän ammattikorkeakoulun palveluliiketoiminta ja sen rakenne kuvattiin projektissa, mutta vaihtoehtoja olemassa olevan rakenteen muuttamiseksi kokonaan ei etsitty. Projektissa kuitenkin pidettiin tärkeänä, että konsernilla olisi yhteistä strategista ohjausta täydennyskoulutuksen ja palveluliiketoiminnan kehittämiseksi yliopiston ja ammattikorkeakoulun yhteistyönä.

Johtavana ajatuksena projektille oli kysymys; miten nyt hajallaan olevaa yliopiston täydennyskoulutusta voidaan johtaa ja kehittää kokonaisuutena. Tällä hetkellä täydennyskoulutus näyttää sirpaleisena ja kokonaisuuden johtaminen ja kehittäminen on haastavaa. Paljon potentiaalia jää käyttämättä ja paljon resursseja menee hukkaan. Nämä tosiseikat eivät kuitenkaan sulje pois sitä tosiasiaa, että yliopistossa järjestetään laadukasta täydennyskoulutusta.

Vaihtoehtoisia malleja muodostettiin kolme. Vaihtoehtoiset mallit kuvaavat mahdollisia ratkaisuja täydennyskoulutuksen järjestämiselle, organisoimiselle ja johtamiselle yliopistossa ja konsernissa. Työssä on käytetty laajaa kirjallista materiaalia, henkilöhaastatteluja ja keskusteluja asiantuntijoiden kanssa. Mukana on ollut myös sekä kansallisia että kansainvälisiä benchmarkingkohteita.

Mallit ovat keskenään erilaisia, mutta ne ovat kaikki käytännössä toteutettavissa. Kaikissa malleissa on keskitytty toteuttamisen tehokkuuteen, asiakaslähtöisyyteen, tuloksellisuuteen sekä jatkuvuuteen. Lähtökohtaisesti toiminnan olisi oltava taloudellisesti kannattavaa. Kaikkien mallien onnistuminen käytännössä on sidoksissa raportissa kirjattuihin kriittisiin menestystekijöihin ja konsernin rohkeuteen laajentaa täydennyskoulutusta. Täydennyskoulutuksen uudistaminen edellyttää myös riittävää resursointia ja siten toiminnan jatkuvuuden turvaamista.

Kuten raportissa on todettu, täydennyskoulutuksen merkitys kasvaa koko ajan sekä kansainvälisellä että kansallisella tasolla ja tähän kilpailtuun markkinaan kannattaa suhtautua vakavasti. Täydennyskoulutuksesta on tulossa lähes tutkintokoulutuksen veroinen toiminta korkeakouluille ja se voi muodostaa merkittävän tulonlähteen. Sillä on myös merkittävää yhteiskunnallista vaikuttavuutta. Täydennyskoulutus tulisi mieltää yhdeksi korkeakoulun ydintehtäväksi, kuten kansainvälisesti jo laajasti korkeakouluissa tehdään. Vahvat kansainväliset korkeakoulut ovat usein vahvoja myös täydennyskoulutuksessa.



8 LÄHDELUETTELO

Aalto EE, 2026. Aalto EEn ja Aalto yliopiston internetsivut.

Ammattikorkeakoululaki, 932/2014. <https://www.finlex.fi/fi/lainsaadanto/2014/932>

Council of the Baltic Sea States, 2022. **Lifelong learning to extend working life**. Participation in education and learning among people in the age group 55+ in the Baltic Sea Region and how we can increase it. Policy brief #9. Baltic Sea Labour Forum for Sustainable Working Life.

Digivisio, 2025. **Opin.fi-palvelu**. <https://digivisio2030.fi/opin-fi/>

El Amoud Lyndsey; Bonnet Sandrine; Trevino Diana; Royo Carmen, on behalf of the SAMUELE consortium (Ed.), 2025. **Report on the SAMUELE university lifelong learning national survey**. © The SAMUELE consortium, 2025. https://samuele.eucen.eu/wp-content/uploads/2025/07/SAMUELE_D2-1_National-Survey-Report_FINAL.pdf

El Amoud Lyndsey; Royo Carme; Trevino Diana, 2026. **Governance of University Lifelong Learning (ULLL) in Europe. Strengthening Institutional Capacity for Inclusive and Sustainable Lifelong Learning**. EUCEN, European University Continuing Education Network, Position Paper. https://eucen.eu/wp-content/uploads/2026/03/PositionPaper-11_ULLL-Governance_v2-2_FINAL.pdf

EADTU, 2026. Europe's leading institutional association for online, open & distance higher education. <https://eadtu.eu/>

Euroopan Komissio, 2025. Commission: Directorate-General for Education, Youth, Sport and Culture, **Koulutuksen seurantakatsaus 2025 – Suomi**, Publications Office of the European Union, 2025, <https://data.europa.eu/doi/10.2766/9794173>

Euroopan unionin neuvosto, 2025. **Neuvoston suositus Suomen talous-, sosiaali-, työllisyys-, rakenne- ja finanssi-politiikasta**. <https://data.consilium.europa.eu/doc/document/ST-10987-2025-INIT/fi/pdf>

Eurooppa-neuvosto, 2017. **Päätelmät – 14. joulukuuta 2017**. <https://www.consilium.europa.eu/media/32211/14-final-conclusions-rev1-fi.pdf>

Eurostat, 2024. **Education and Training Statistics**. Participation in education and training. <https://circabc.europa.eu/ui/group/d14c857a-601d-438a-b878-4b4cebd0e10f/library/c5a8b987-1e37-44d7-a20e-2c50d6101d27/details>

Haapamäki Jukka; Laakso Hanna; Packalen Petra, 2025. **Education at a Glance 2025 Taustamuistio**. Suomalainen koulutus OECD-vertailussa. https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/Suomalainen%20koulutus%20OECD-vertailussa%20%28EAG%202025%20taustamuistio%29_1.pdf?utm_source=chatgpt.com

HE, 2024. **Hallituksen esitys eduskunnalle aikuiskoulutustuen, ammattitutkintostipendin ja vuorotteluvapaan lakkauttamista koskevaiksi lainsäädännöksi**. HE 8/2024. https://www.eduskunta.fi/FI/vaski/HallituksenEsitys/Documents/HE_8+2024.pdf

Jamk, 2020-2030. **Osaaminen kilpailukyvyksi. Jyväskylän ammattikorkeakoulun strategia 2020-2030**. https://www.jamk.fi/sites/default/files/2021-12/osaaminen_kilpailukyvyksi_jyvaskylan_ammattikorkeakoulun_strategia_2020-2030.pdf

Jamk, 2025. **Ratkaiseva yhteisö. Jyväskylän ammattikorkeakoulun strategia 2035**. <file:///fileservices.ad.jyu.fi/homes/mwiro/Downloads/Ratkaiseva%20yhteis%C3%B6.%20Jyv%C3%A4skyl%C3%A4n%20ammattikorkeakoulun%20strategia%202035.pdf>

JOTPA. **Osaamistarvekompassi**. Jatkuvan oppimisen ja työllisyyden palvelukeskus. <https://www.osaamistarvekompassi.fi/fi>

JO-TKI, 2025. **JO-TKI käsikirja**. JO-TKI koordinaatioryhmän raportti. JYUn sisäinen.



JO-TKI, 2025b. **Jatkuvan oppimisen ohje**. JO-TKI koordinaatioryhmän sisäinen raportti. 21.11.2025.

JYU, 2023. **JYU Jatkuvan oppimisen käsikirja**. Versio 2.0. 26.1.2023.

Jyväskylän yliopisto, 2022. **JYU Koulutusportfolio 2022**. Raportti koulutusten itsearviointista osana opetussuunnitelmatyötä.

Jyväskylän yliopiston johtosääntö. Hyväksytty yliopiston hallituksen kokouksessa 19.9.2025 tehtyine muutoksineen.

Kannisto Esa & Hynninen Alina & Jaatinen Joella. 2025. **Suomen korkeakoulut 2025 raportti**. Koulutuksen tutkimuslaitos (KTL), Jyväskylän yliopisto. 2.7.2025. <https://peda.net/p/Korkeakoulututkimus/kr/kv/kv/suomen-korkeakoulut-2025-vuosiraportti.pdf:file/download/2ac20ea0360226418888680acaa7bac2a2a77a70/Suomen%20korkeakoulut%202025%20vuosiraportti.pdf>

KOTA, 2025. **KOTA Tiedonkeruun käsikirja 2025**. <https://wiki.eduuni.fi/spaces/cscsuorat/pages/578278596/Tiedonkeruun+k%C3%A4sikirja+2025>

KU Leuven Toledo, 2026. Toledo is the common virtual learning environment for the Association KU Leuven. <https://toledo.kuleuven.be/english/index>

KU Leuven, 2026. **Free online courses from KU Leuven**. Mooc courses. <https://www.edx.org/school/kuleuvenx>

JO-TKI ohjausryhmä, 2025. **JO-TKI kokous**. Power Point esitys. 4.12.2025.

Laaja johtoryhmä. 2020. **Koulutusliiketoiminnan mallin tarkastelu**. Power Point esitys. Laajan johtoryhmän kokous 4.6.2020.

OECD, 2020. **Getting skills right. Continuous Learning in Working Life in Finland**. https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2020/02/continuous-learning-in-working-life-in-finland_782acc54/2ffcfe6-en.pdf

OECD, 2025a. **OECD Economic Surveys: Finland 2025**. Volume 2025/11. https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2025/05/oecd-economic-surveys-finland-2025_121193f2/985d0555-en.pdf

OECD, 2025b. **Education at a Glance 2025**. OECD Indicators. https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2025/09/education-at-a-glance-2025_c58fc9ae/1c0d9c79-en.pdf

OKM, 2017. **Korkeakoulutus ja tutkimus 2030-luvulle**. Taustamuistio korkeakoulutuksen ja tutkimuksen 2030 viisiyhtiölle. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2017:44. <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/server/api/core/bitstreams/3fb87ea8-c39b-412f-bd8d-4566c6bf462b/content>

OKM, 2022. Opetus- ja kulttuuriministeriö. **Kansallinen korkeakoulujen jatkuvan oppimisen strategia**.

OKM, 2024. Opetus- ja kulttuuriministeriö, Sanastokeskus ry. **Opetus- ja koulutussanasto (OKSA)**, 3. laitos.

OKM_1, 2025. Opetus- ja kulttuuriministeriö, TEM (Työ- ja elinkeinoministeriö), Sanastokeskus ry. **Jatkuvan oppimisen sanasto**.

OKM_2, 2025. Opetus- ja kulttuuriministeriö. **OKM tiedonkeruukäsikirja** (ns. KOTA käsikirja).

OPI, 2025. **Korkeakoulutuksen viitearkkitehtuuri (OPI)**. <https://wiki.eduuni.fi/spaces/CSCKOOTUKI/pages/546044593/Korkeakoulutuksen+viitearkkitehtuuri+OPI+versio+3.0>

Opetushallitus, 2026. **Tutkintojen viitekehukset**. <https://www.oph.fi/fi/koulutus-ja-tutkinnot/tutkintojen-viitekehukset>

Pekkarinen Hanna-Kaisa, Pirkkalainen Jarkko, Lerkkanen Jukka, 2023. **Koulutusjohtamisen instituutti ja Jyväskylän yliopiston täydennyskoulutus**. 4.9.2025. Power Point esitys.



Pitkänen Kari. 2014. **Raportti aikuiskoulutuksesta Jyväskylän yliopistossa.**

Raiskinmäki Pasi; Pirkkalainen Jarkko; Lerkkanen Jukka. 2024. **Yhteiskuntaan verkottunut tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminta sekä jatkuva oppiminen.** Power Point esitys Laajan johtoryhmän kokouksessa 18.11.2024.

Raiskinmäki Pasi. 2026. **Täydennyskoulutuksen konsepti – projektionnin käynnistäminen.** Power Point esitys 22.1.2026.

Sitra, 2026. **Megatrendit 2026.** Kohti uutta yhteiskuntasopimusta. Sitran selvityksiä 251. Tammikuu 2026. https://www.sitra.fi/wp-content/uploads/2025/12/Sitra_Megatrendit_2026_Selvitys_web.pdf

Tiihinen Maarit & Komonen Katja. 2024. **Ennakoiden kohti haluttua korkeakoulutuksen tulevaisuutta.** Journal of Finnish Universities of Applied Sciences. 2/2024. <https://uasjournal.fi/2-2024/ennakoiden-kohti-haluttua-korkeakoulutuksen-tulevaisuutta/>

Tuotannon tukitiimi, 2025. **Jatkuvan oppimisen Tekninen Tuotantokäsikirja.** Versio 8.2. 30.1.2025. PDF muistio.

Työ- ja elinkeinoministeriö, 2024. **Työolobarometri.** Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja, Työelämä, 2025:21.

UNESCO, 2025. **What you need to know on lifelong learning.** 13 February 2025. <https://www.unesco.org/en/lifelong-learning/need-know>

Valtioneuvosto, 2020a. **Suomen kestävä kasvun ohjelma.** Elpymis- ja palautumissuunnitelma. Valtioneuvoston julkaisuja 2020:52. <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/server/api/core/bitstreams/c8b93e4f-f719-427b-afd1-f15d1ade2906/content>

Valtioneuvosto, 2020b. **Osaaminen turvaa tulevaisuuden.** Jatkuvan oppimisen parlamentaarisen uudistuksen linjaukset. Valtioneuvoston julkaisuja 2020:38.

Valtioneuvosto; Opetus- ja kulttuuriministeriö, 2020. **Jatkuvan oppimisen uudistus – miten työikäisten osaaminen varmistetaan.** <https://okm.fi/documents/1410845/17000212/Taustatietoa+jatkuvan+oppimisen+uudistuksesta/1961cb5a-bb41-866d-b90b-81554826ed43/Taustatietoa+jatkuvan+oppimisen+uudistuksesta.pdf?t=1580370334000>

Valtioneuvosto, 2023. **Yhdessä jatkuvaa oppimista uudistamassa.** Jatkuvan oppimisen uudistus -hankkeen loppuraportti. Valtioneuvoston julkaisuja 2023:11.

Valtioneuvosto, 2024. **Työuran aikaista jatkuvaa oppimista kehittävä työryhmän loppuraportti.** 31.3.2024. <https://stm.fi/documents/1271139/198978037/Ty%C3%B6uran+aikaista+jatkuvaa+oppimista+kehitt%C3%A4v%C3%A4n+ty%C3%B6ryhm%C3%A4n+loppuraportti.pdf/7e46f560-7126-3bec-dbd2-26aee325de16/Ty%C3%B6uran+aikaista+jatkuvaa+oppimista+kehitt%C3%A4v%C3%A4n+ty%C3%B6ryhm%C3%A4n+loppuraportti.pdf?t=1712840972722>

Valtioneuvosto, 2026. **Tutkimus- ja kehittämistoiminnalla Suomeen uutta tietoa, osaamista, innovaatioita ja tuottavuutta.** Valtion T&K-rahoituksen seuranta- ja arviointiraportti 2026. Tutkimus- ja innovaationeuvoston sihteeristö. Valtioneuvoston julkaisuja 2026:12.

Valtioneuvoston asetus, 1120/2010. **Valtioneuvoston asetus terveydenhuollon ammattihenkilöistä annetun asetuksen muuttamisesta.** <https://www.finlex.fi/fi/lainsaadanto/saaduskokoelma/2010/1120>

Valtioneuvoston asetus 1082/2009. **Asetus yliopistojen toiminnassa perittävistä maksuista.** <https://www.finlex.fi/fi/lainsaadanto/2009/1082>

Valtioneuvoston asetus 199/2024. **Valtioneuvoston asetus yliopistojen toiminnassa perittävistä maksuista annetun valtioneuvoston asetuksen 2 ja 4 §:n muuttamisesta.** <https://www.finlex.fi/fi/lainsaadanto/saaduskokoelma/2024/199>

Valtioneuvoston asetus 200/2024. **Valtioneuvoston asetus ammattikorkeakoulujen toiminnasta perittävistä maksuista annetun valtioneuvoston asetuksen 1 §:n muuttamisesta.** <https://www.finlex.fi/fi/lainsaadanto/saaduskokoelma/2024/200>



Valtioneuvoston asetus 1440/2014. **Valtioneuvoston asetus ammattikorkeakoulujen toiminnasta perittävistä maksuista.** <https://www.finlex.fi/fi/lainsaadanto/saaduskokoelma/2014/1440>

Virmajoki Veli et al. 2024. **Future Directions and Possibilities for the University.** Report on Literature Review and Delphi Study. University of Turku. <https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/179116/Future-Directions-and-Possibilities-for-the-University.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Wirola Laura, 2025. **Prosessiopas skenaariotutkimukseen.** Puolustusvoimien tutkimuslaitos. Julkaisuja 17.

World Economic Forum, 2025. **Future of Jobs Report 2025.** Insight report, January 2025.

Yliopistolaki, 558/2009. <https://www.finlex.fi/fi/lainsaadanto/2009/558>



LIITE 1: TILASTOJA YLIOPISTOJEN JATKUVASTA OPPIMISESTA

Opetus- ja kulttuuriministeriö seuraa korkeakoulujen jatkuvan oppimisen tarjontaa ja osallistujien määrää (ns. KOTA tiedonkeruu). Taulukossa 1. on kuvattu kalenterivuoden aikana käynnissä olleiden täydennyskoulutusten lukumäärä eri yliopistoissa.¹

Yliopisto	Koulutusten määrä	Osallistujien määrä
Aalto-yliopisto	264	8 382
Helsingin yliopisto	424	19 863
Itä-Suomen yliopisto	129	2 084
Jyväskylän yliopisto	205	4 593
Lapin yliopisto	43	1 147
Lappeenrannan-Lahden teknillinen yliopisto	55	920
Oulun yliopisto	73	1 474
Svenska Handelshögskolan	154	9 165
Taideyliopisto	6	443
Tampereen yliopisto	59	2173
Turun yliopisto	92	4 248
Vaasan yliopisto	29	373
Åbo Akademi	101	4 369
Yhteensä	1634	59 234

¹ Täydennyskoulutuksen tiedonkeruuohjeessa määritelmä on suppea ”Yliopistojen täydennyskoulutus on yliopistojen järjestämää lisäkoulutusta ensisijaisesti korkeakoulututkinnon suorittaneille. Täydennyskoulutus ei johda korkeakoulututkintoihin eikä se ole erikoistumiskoulusta.” (KOTA, 2025). Osallistujamäärällä tarkoitetaan kalenterivuoden aikana kurssin aloittaneiden henkilöiden lukumäärää. Sama henkilö voi esiintyä vuotta ja yliopistoa kohden useammin kuin kerran. (KOTA, 2025).



Koulutusten määrässä erottuvat suurimpina Helsingin yliopisto ja Aalto-yliopisto. JYU on sijalla kolme. Osallistujien määrässä Helsingin yliopiston on ykkönen, JYUn ollessa sijalla neljä.

Taulukossa 2. on eri yliopistoissa suoritettujen avoimen yliopiston opintopisteet.² Taulukosta näemme, että Jyväskylän yliopisto on ensimmäisellä sijalla opintopisteiden suorittamisessa. Seuraavilla sijoilla ovat Helsingin yliopisto ja Itä-Suomen yliopisto.

Yliopisto	Opintopisteet
Aalto-yliopisto	14 358
Helsingin yliopisto	78 763
Itä-Suomen yliopisto	65 595
Jyväskylän yliopisto	99 479
Lapin yliopisto	12 002
Lappeenrannan-Lahden teknillinen yliopisto LUT	6 991
Oulun yliopisto	30 154
Svenska Handelshögskolan	6 484
Taideyliopisto	7 508
Tampereen yliopisto	17 636
Turun yliopisto	51 108
Vaasan yliopisto	12 816
Åbo Akademi	10 196
Yhteensä	413 090

² Avoimen opetuksen määrittely perustuu valtioneuvoston asetukseen yliopistojen toiminnasta perittävistä maksuista. Mukaan ei lasketa asianomaisen korkeakoulun tutkinto-opiskelijoiden tai vaihto-opiskelijoiden suorituksia, eikä muiden korkeakoulujen tutkinto-opiskelijoiden korkeakoulujen välisten yhteistyösopimusten puitteissa tekemiä suorituksia. (KOTA, 2025).



JYU tiedekunnittain ja erillislaitoksittain täydennyskoulutusten määrä, osallistujien määrä ja suoritettut opintopisteet vuonna 2025 on esitetty Taulukossa 3.

Tiedekunta, erillislaitos	Koulutusten lkm	Osallistujien määrä	Opintopisteet
HYTK, Humanistis- yhteiskuntatieteellinen tdk	10	591	44
ITK, Informaatioteknologian tdk	5	51	29
JSBE, Kauppakorkeakoulu	18	430	3 493
KPTK, Kasvatustieteiden ja psykologian tdk	42	1175	9 859
LTK, Liikuntatieteellinen tdk	4	457	914
MLTK, Matemaattis-luonnontieteellinen tdk	4	65	6
KTL, Koulutuksen tutkimuslaitos	92	897	61
KYC, Kokkolan yliopistokeskus Chydenius	30	927	1 533
Kaikki yhteensä	205	4593	15 939

Taulukossa 4. on esitetty Avoimen korkeakoulun opintopisteet tiedekunnittain ja erillislaitoksittain Jyväskylän yliopistossa vuonna 2025.³

Tiedekunta, Erillislaitos	Opintopisteet
HYTK, Humanistis- yhteiskuntatieteellinen tiedekunta	28 140
ITK, Informaatioteknologian tiedekunta	7 753
JSBE, Kauppakorkeakoulu	11 624
KPTK, Kasvatustieteiden ja psykologian tiedekunta	40 078
LTK, Liikuntatieteellinen tiedekunta	8 585
MLTK, Matemaattis-luonnontieteellinen tiedekunta	4 336
Movi, Monikielisen akateemisen viestinnän keskus	1 765
OSC, Avoimen tiedon keskus	41
Yhteensä	102 322

³ Ei sisällä tutkinto-opiskelijoiden suorituksia.