

Yliopisto muutoksessa-seminaari 7.3.2012
Agora Center, Jyväskylän yliopisto

Yliopiston kehittämisen haasteet ja mahdollisuudet

Prof. Jorma Rantanen
JyU hallituksen puheenjohtaja

Teemat

- Yliopiston missio ja haasteet
- Johtaminen
- Yksilö ja yhteisö yliopistossa
- Työkyky, työhyvinvointi ja terveys
- Missä vuonna 2116 > 2020?
- Johtopäätöksiä



Yliopiston missio

- Antaa mahdollisimman hyvää ja relevanttia koulutusta ja tukea opiskelijan henkistä kasvua ja yksilön älyllistä, tiedollista, sosiaalista, eettistä ja fyysistä kehitystä kypsään aikuisuuteen ja kansalaisuuteen
- Tuottaa uutta tietoa ja ymmärrystä maailmasta, ympäristöstä, yhteiskunnasta, ihmisistä, työstä ja tuotannosta kestäväen kehityksen varmistamiseksi ja ongelmien ratkaisemiseksi
- Yliopiston missio on tuottaa **Public Common Goods**.

OBS! Mitä missio ei ole!

Korkeampi opetus & tutkimus globalisoituvassa maailmassa

Strategiset asetelmat muuttuvat

- Osaamisen merkitys kasvaa; siitä on tulossa keskeisin strateginen elementti.
- USA pyrkii säilyttämään etumatkansa, Aasia kirii rajusti ja Eurooppa on vaarassa syrjäytyä.
- Kasvava kilpailu tutkimusresursseista, tutkijoista, opiskelijoista ja rahasta.
- Uusia strategisia yhteenliittymiä syntyy. Virtuaaliyliopistot poistavat maantieteellisiä rajoja.
- Suomesta vaarassa tulla ”sivukonttoritalous” ellei uusia innovaatioita kyetä luomaan.
- Suomi on edelleen yllättävän heikosti kansainvälistynyt: Trendi pikemminkin laskeva kuin nouseva.

Hallitusohjelma

- Suomalaiset **maailman osaavin kansa vuoteen 2020** mennessä
- Turvataan kaikille laadukas, maksuton koulutus sekä tasa-arvoiset ja tasalaatuiset palvelut
- Työvoiman saatavuus turvataan erityisesti keskeisissä **koulutus-, terveys- ja hyvinvointipalveluissa**
- **Oppilaitosverkkoa sopeutetaan väestökehitykseen** koulutuksen saatavuus ja sivistyksellinen yhdenvertaisuus maan eri osissa turvaten
- Suomalainen sivistys ja koulutus ovat avoimesti **kansainvälisiä**
 - *yhteistyötä ja läsnäoloa lisätään nousevissa talouksissa, erityisesti Kiinassa ja Venäjällä*
- Laaditaan **kansallinen kielistrategia** ja kansallista kielivarantoa kehitetään
- Yliopisto- ja ammattikorkeakoulututkintoja kehitetään erilaisten tavoitteiden ja sisältöjen pohjalta
- **Jokaisessa maakunnassa on yksi tai useampi korkeakoulu**
 - *korkeakoulurakenteet vaihtelevat eri puolilla maata*
 - *yhteistyötä tuetaan tarkoituksenmukaisilla toiminta- ja hallintorakenteilla*
 - *edistetään korkeakoulujen rajat ylittävää tilojen tukipalvelujen ja opetusresurssien yhteiskäyttöä*
- **Korkeakoulujen nykyistä toimipisteverkkoa kootaan riittävän laajoiksi, laadukkaiksi ja innovatiivisiksi osaamisympäristöiksi**

Hallitusohjelma jatk

- **Opettajankoulutuslaitoksia kehitetään ja yliopistokeskusten toimintamahdollisuudet turvataan**
 - *YO-keskuksilla tiivis yhteys emoyliopiston toimintaa, toimintaa suunnataan aikuiskoulutukseen ja tutkimustoimintaan*
 - *vahvistetaan tutkimusta opettajankoulutuksessa*
- **Uudistetaan korkeakoulujen rahoitus tukemaan paremmin koulutuksen tavoitteita (mm. laatu ja vaikuttavuus)**
 - *työelämäyhteydet, läpäisyn parantaminen, nopeampaa siirtymistä työelämään, hallinnon tehostamista, laadun parantamista, kansainvälistymistä, profiloitumista, tutkintojen suoritusajat, opintopisteet. Yliopistojen uudistettu malli 2013*
- **Korkeakouluopintoihin pääsyä sujuvoitetaan mm. opiskelijavalintoja uudistamalla.**
 - **Läpäisy korkeakouluissa 75 prosenttiin, ylemmän korkeakoulututkinnon mediaani-ikä 26,3 vuoteen**
- **Edistetään tutkimusinfrastruktuuripolitiikkaa**
 - *tutkimusinfrastruktuurin tiekartta päivitetään vuoden 2013 aikana*
 - *KDK:n kautta kirjastojen ja arkistojen digitaaliset aineistot saataville*

Valtiontalouden kehykset vuosille 2012-2015, korkeakoulut ja tiede

Menosäästöt

- *Yliopistot* **86,2 milj. euron vuotuinen menosäästö**, joka toteutuu kokonaisuudessaan vuonna 2014. Vuonna 2012 säästö 58 miljoonaa euroa
- *AMK:t* valtion menosäästö 51 milj. euroa vuoteen 2015 mennessä.

Säästö

toteutetaan asteittain siten, että vuonna 2012 2 milj. euroa, vuonna 2013 20 milj. euroa, vuonna 2014 31 milj. euroa ja vuonna 2015 51 milj. euroa

- *SA:n* valtuuden kokonaistasoon tehdään vajaan 12 prosentin vähennys vuosina 2012—2015. Tutkimusmäärärahan taso laskee leikkauksen myötä vuoteen 2015 mennessä noin 34 milj. eurolla

- *OKM:n* rakenteelliseen uudistamiseen kohdistuu kehyskaudella hallitusohjelman mukainen 15 milj. euron säästö. Uudistukset käynnistyvät vuonna 2013

Yliopistojen mahdolliset koulutuslaajennukset

- Nuoret ikäluokat pienenvät
- Aikuiskoulutustarve kasvaa
- Lisäystarvetta opettajakoulutuksessa, sosiaalityössä, oikeustieteessä ja lääketieteessä ja hammaslääketieteessä
- Selvitetään toteuttamisedellytykset nykyisissä yksiköissä
- Kokonaiskoulutustarjonta säilytetään nykytasolla; lisäykset kompensoidaan kohdennetuilla supistuksilla (tekniikka, taideaineet)
- Ratkaisut kevään 2012 aikana

Tutkimus

- Tutkimuksen BKT-osuus säilyy
- Tiedestrategia
- Perustutkimusta vahvistetaan
- Akatemian roolia kansainvälisen tutkimusyhteistyön vahvistamisessa lisätään
- Kv. tutkimusyhteistyötä ja kv. rahoituksen hankkimista lisättävä
- Sektoritutkimuksen rakenteellinen uudistaminen
- Mitään varsinaista läpimurtoa ei policy-tasolla näy

Suomen tiede- ja korkeakoulupolitiikka

- Maamme tiede- ja korkeakoulupolitiikka ei ole ollut kovin visionääristä:
 - Ajattelua on hallinnut idea 1900-luvun massatuotantofilosofiasta > skaalaetu. Ambivalentti suhtautuminen laatu vs. määrä
 - Samanaikaisesti mm. uusi viestintä- ja kommunikaatiotekniikka lisää mobiliteettia ja vähentää yksikkökoon merkitystä, kun resursseja voidaan hyödyntää ajasta, paikasta ja sijainnista huolimatta
 - Usko, että organisaatiomuutoksilla (=rakenteellinen kehittäminen) voidaan saada aikaan uuden luominen, tieteelliset läpimurrot ja idearikas kekseliäisyys ja innovaatiot
 - Bologna-prosessi ei ole nopeuttanut opiskelua eikä parantanut opintojen läpäisyä
 - Opiskelijoita syyllistetään opintojen venymisestä ja keskeytyksistä sekä opintoalojen vaihdoista (jopa ylimääräisestä ahkeruudesta eli useamman tutkinnon suorittamisesta)
- Tiede- ja korkeakoulupolitiikan paradigma- ja sisältökysymykset olleet taka-alalla, vaikka niiden merkitys juuri sisällöllisen (ja todellisen) uudistumisen kannalta olisi ratkaiseva
- Todella merkittäviä uusia avauksia tehdään vähän

Johtaminen

Akateeminen työ

- Eroaa ”bulkkituotantoyhteisöistä” → Johtamisparadigmat eroavat
- Peruskoulutustaso korkea
- Huomattava osa henkilöstöstä itse koulutettua
- Korkean koulutustason yksilöt tekevät ”perustuotantoa”
- Sisäsyntyinen työmotivaatio ja itsensä johtaminen tärkeää
- Vuorovaikutus kaikessa akateemisessa työssä ratkaiseva, intra-institutionaalinen, kansallinen, kansainvälinen. Vuorovaikutus- ja kommunikointitaidot, Ihmissuhdeilmasto ja -taidot
- Kompetetiivinen ilmapiiri, mutta yhteistyö ratkaisee
- Jatkuvan oppimisen ja kehittymisen ethos
- Useat työhyvinvoinnin edellytykset täyttyvät rakenteellisesti, esim. työn haasteellisuus, jatkuva oppiminen, vilkas vuorovaikutus, demand-control balanssi etc..

Leadership styles

1. Autocratic leadership
2. Bureaucratic leadership
- 3. Charismatic leadership**
4. Democratic leadership or participative leadership
5. Laissez-faire leadership
6. People-oriented leadership or relations-oriented leadership
7. Servant leadership
8. Task-Oriented leadership
- 9. Transactional leadership**
- 10. Transformational leadership**

Differences in two leadership models

Transactional Leadership

- * Leaders are aware of the link between the **effort and reward**
- * Leadership is responsive and its basic orientation is **dealing with present issues**
- * Leaders rely on **standard forms** of inducement, reward, punishment and sanction to control followers
- * Leaders motivate followers by setting **goals and promising rewards** for desired performance
- * Leadership depends on the leader's power to **reinforce subordinates** for their successful completion of the bargain.

Transformational Leadership

- * Leaders **arouse emotions** in their followers which motivates them to act beyond the framework of what may be described as exchange relations
- * Leadership is **proactive** and forms new expectations in followers
- * Leaders are distinguished by their **capacity** to inspire and provide individualized consideration, intellectual stimulation and idealized influence to their followers
- * Leaders create **learning opportunities** for their followers and stimulate followers to solve problems
- * Leaders possess **good visioning**, rhetorical and management skills, to develop strong emotional bonds with followers
- * Leaders motivate followers to work for goals that **go beyond self-interest**.

Chinese philosopher Lao Tzu the said, *“To lead the people walk behind them”*, and also, *“As for the best leaders, the people do not notice their existence. The next best people honour and praise. The next the people fear and the next the people hate. When the best leader’s work is done, the people say we did it ourselves.”*

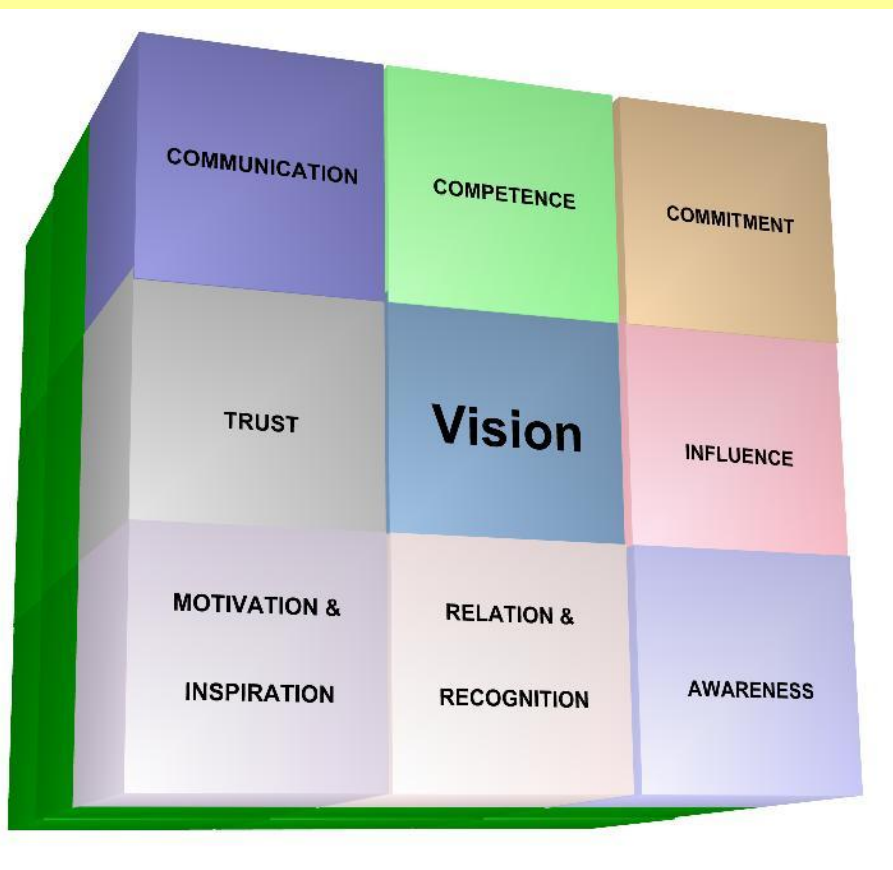
1) Ron Hunter, Michael Waddel. Toy Box Leadership: Leadership Lessons from the Toys You Loved as a Child. Thomas Nelson, Nashville USA 2009 2) Columnist Babon.

Here is the Leadership Champions' Leadership Rubik's cube. Rubik's cube has 6 faces and 9 squares on each face. In this Leadership Rubik's cube, each face has components of Leadership –

- 1. Vision** – This is the central driving force for any leadership,
- 2. Communication** – Vital component for leadership is communication without which leaders will not evolve,
- 3. Competence** – Leaders & Followers competence should match to give highly successful results,
- 4. Commitment** – Both Leader and Followers should be committed in achieving the vision,
- 5. Trust** – Entire leadership is built on trust between leaders & followers,
- 6. Influence** – As per Maxwell – “Leadership is Influence. Nothing more than that”. It is the leaders influence that takes his/her leadership to the next level,
- 7. Motivation & Inspiration** – Though these two are outcome of influence, it needs to be handled separately. Leaders should know about followers expectations and getting them motivated & inspired ,
- 8. Relation & Recognition** – This is another base component of Leadership. Relation and recognition decides the level of leadership success,
- 9. Awareness** – Leaders and Followers needs to be aware of everything that is going around them & within them.

WHO Ottawa Charter:

- Advocacy
- Enabling
- Empowerment



Injustice and performance

- Prosedural injustice
- Inter-relational injustice
- Distribution injustice
- Information injustice

- Stress, aggressive and violent behaviour (Barling et al 2005)
- Lowered student academic performance (Virtanen et al 2010)
- Higher student absenteeism (Virtanen et al 2010)
- Higher absenteeism of teachers (Virtanen et al 2011)
- Lower cognitive performance of civil servants in Whitehall II study (Virtanen et al. 2010).
- All kinds of inequity lead to lower performance in studies (Darling-Hammond 2010)
- Injustice= Social poison

Yksilö ja yhteisö yliopistossa

Luova ja terve työ-organisaatio

(Lindström&Rantanen2003, Työministeriö 2005)

Kulttuuri <ul style="list-style-type: none">•Henkilöstöä arvostava•Osallistava•Erilaisuutta hyväksyvä•Altis uusille ideoille•Tulevaisuusorientoitunut•Henkilöstöä kehittävä	Leadership <ul style="list-style-type: none">•Kompetentti, visionäärinen•Kannustava•Supportiivinen•Eettisesti tasokas•Oikeudenmukainen•Reilu
Funktionaalinen <ul style="list-style-type: none">•Interaktiivinen•Runsas horisontaalinen vuorovaikutus•Joustava•Hyvä työn organisointi	Kompetenssi <ul style="list-style-type: none">•Korkea spesiaaliosaaminen•Hyvät tiimitaidot•Hyvät kommunikaatiotaidot•Hyvä oppimis- ja kehittymiskyky•Terve ja työkykyinen työvoima
Suorituskyky <ul style="list-style-type: none">•Korkea laatutaso•Korkea tuottavuus•Hyvä muutosvalmius•Hyvä kriisinsietokyky	Rakenteet <ul style="list-style-type: none">•Matala organisaatio•Vahvasti kommunikatiivinen•Verkottunut, sis., ulk.•Turvallinen työympäristö

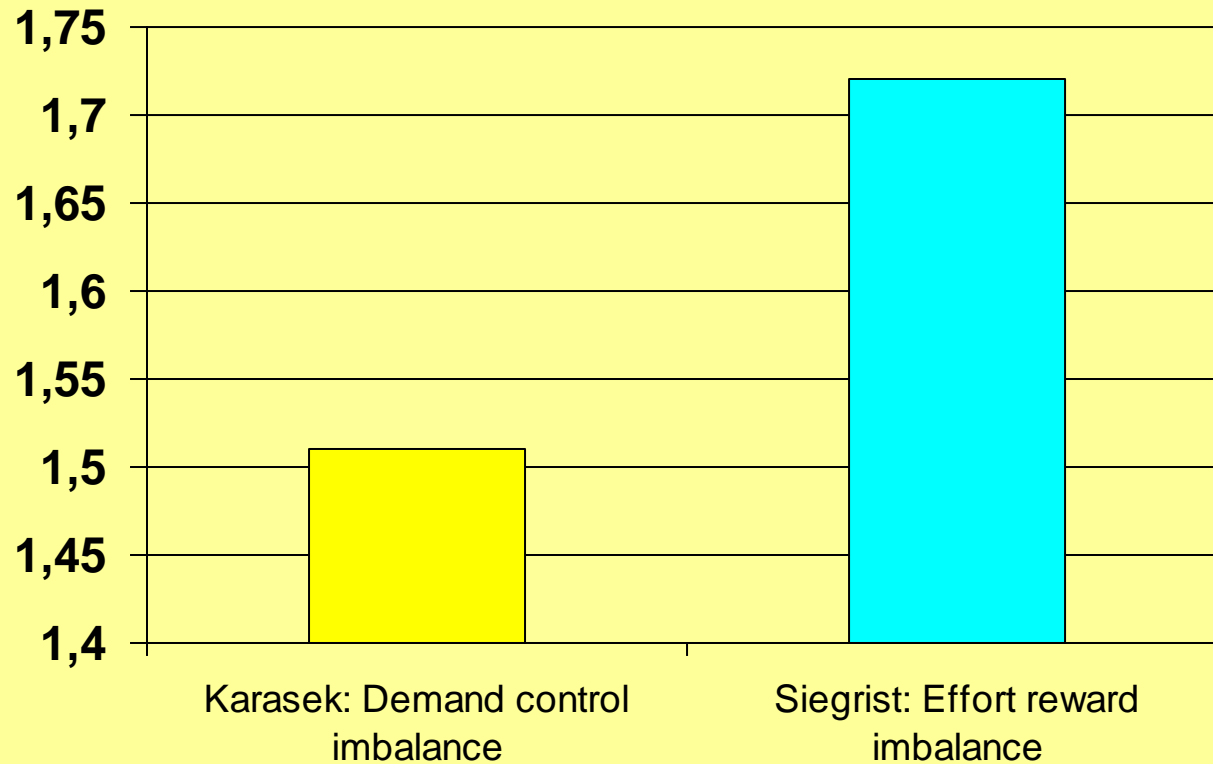
Siegristin inbalanssi

(Lähde: Siegrist 2010)

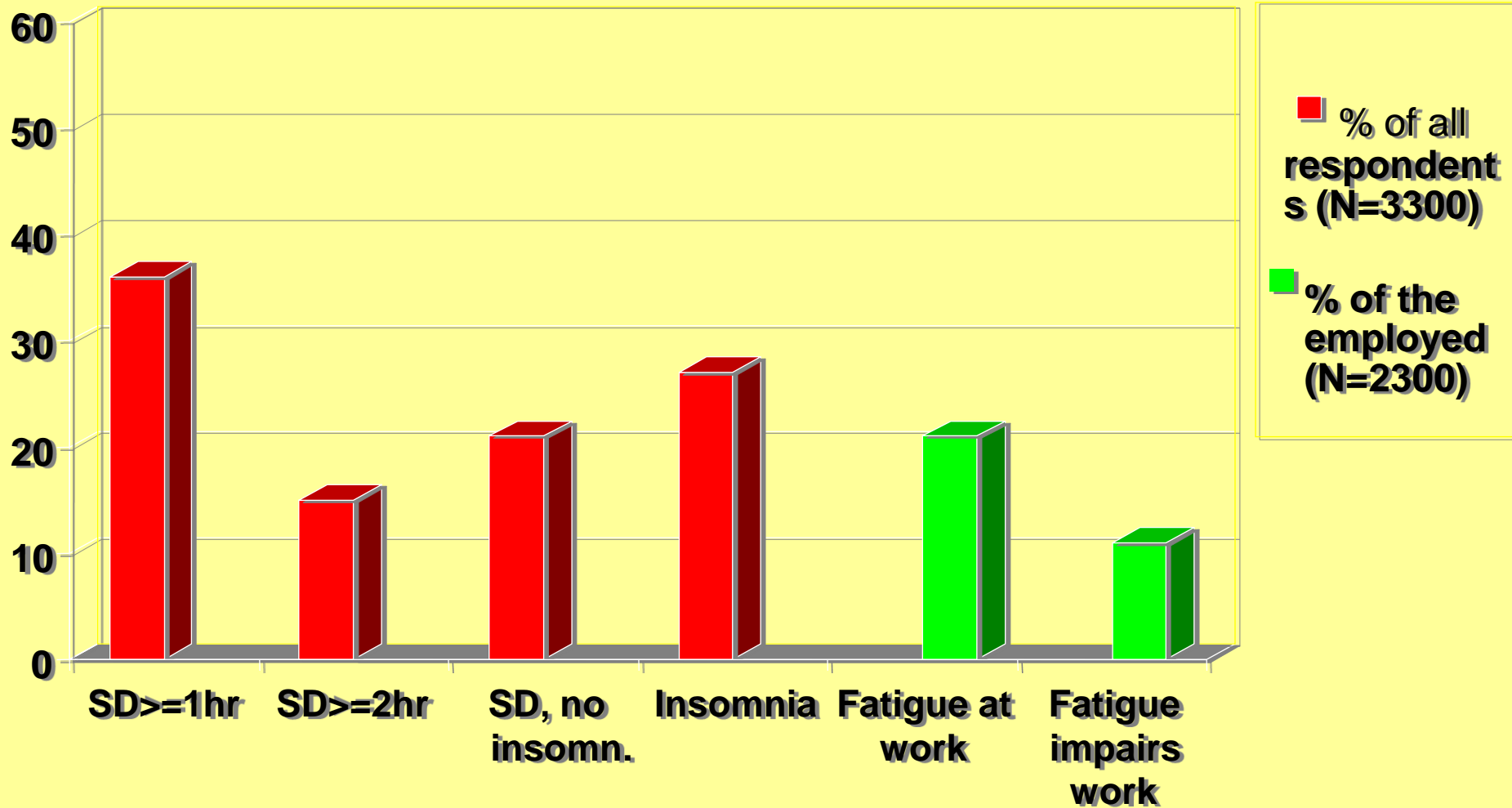
- Sydäninfarktikuolleisuus: OR 2.4
- Alkoholiriippuvuus: OR 1.9 (men)
- Tyypin 2 diabetes: OR 1.6 (men)
- Niska-hartiaoireyhtymä: OR 1.4
- Huono fyysinen kunto: OR 1.4
- Heikko mentaalinen suorituskyky: OR 1.3

Intention to early retirement in psychosocially poor quality works

(Siegrist et al. Eur. J.Public Health 14.2006)



The prevalence of sleep debt



Source: Sallinen M. and Härmä M. 1999

Jaksamista ja hyvinvointia uhkaavia tekijöitä

- Ylipitkät työajat
- Vaarallinen ja epäterveellinen työympäristö
- Huono työn organisointi
- Kiire ja aikapaine
- Osaamisvaja
- Jatkuva stressi
- Huono työilmapiiri
- Ylisuuret tuottavuus-, laatu ja turvallisuusvaatimukset
- Työttömyyden uhka
- Krooniset sairaudet

Jaksamista ja hyvinvointia tukevia tekijöitä

- Pitkäaikainen turvattu työsuhde
- Hyvä työympäristö
- Mielenkiintoinen, haastava työ
- Korkea ammattitaito ja osaaminen
- Hyvä johtaminen
- Työtovereiden, työyhteisön ja esimiehen tuki
- Hyvä työn organisointi
- Hyvät työvälineet
- Työterveyshuolto
- TYKY-toiminta

Työkyky, työhyvinvointi ja terveys

Työkyky ja työhyvinvointi

Työkyky

Kyky selviytyä päivittäisistä ja tulevista sekä pitkäjänteistä paneutumista vaativista työtehtävistä menestyksekkäästi, laadukkaasti ja tehokkaasti

Työhyvinvointi

Kyky selviytyä työtehtävistä kohtuuttomasti kuormittumatta ja mahdollisuus nauttia työn tuloksista ja voida vaikuttaa omaan työhönsä sekä saada oikeutettua palautetta ja tukea esimiehiltä työtovereilta, ja työyhteisöltä.

Työ ja työyhteisö tarjoavat turvallisen, jatkuvan ja laadullisesti korkeatasoisen sekä kannustavan ja työtä, työoloja ja työntekijää kehittävän ympäristön.

Mitä työhyvinvointi on?

- Yksilötasolla
 - Kiinnostus ja motivaatio omaan työhön (mielekäs työ)
 - Hyvä työkyky ja osaaminen (perusterveys ja ammattitaito)
 - Työn vaatimusten ja kapasiteettien tasapaino, itsesäätely, (Karasek: Demand-control)
 - Palkitseminen, oikeudenmukaisuus (Siegrist: Effort-reward)
 - Turvallinen työsuhde
- Yhteisötasolla
 - Työpaikan turvallisuus ja terveellisyys (työsuojelu ja työterveyshuolto)
 - Asianmukaiset työtilat ja työvälineet
 - Hyvä työn organisointi ja sen jatkuva kehittäminen (osallistumisperiaate) Johtamiskulttuuri (transformationaalinen)
 - Hyvin organisoitu ja säännöllinen vuorovaikutus (työkokoukset, tiimikokoukset, kehittämishankkeet)
 - Henkilöstön jatkuva kehittäminen
 - Työn ja yksityiselämän yhtensovittaminen

Miksi THV on tärkeä?

Yksilöulottuvuus

- Hyvinvoinnin itseisarvo
- **Luovuus ja innovatiivisuus**
- Työmotivaatio ja työkyky

Organisaatioulottuvuus

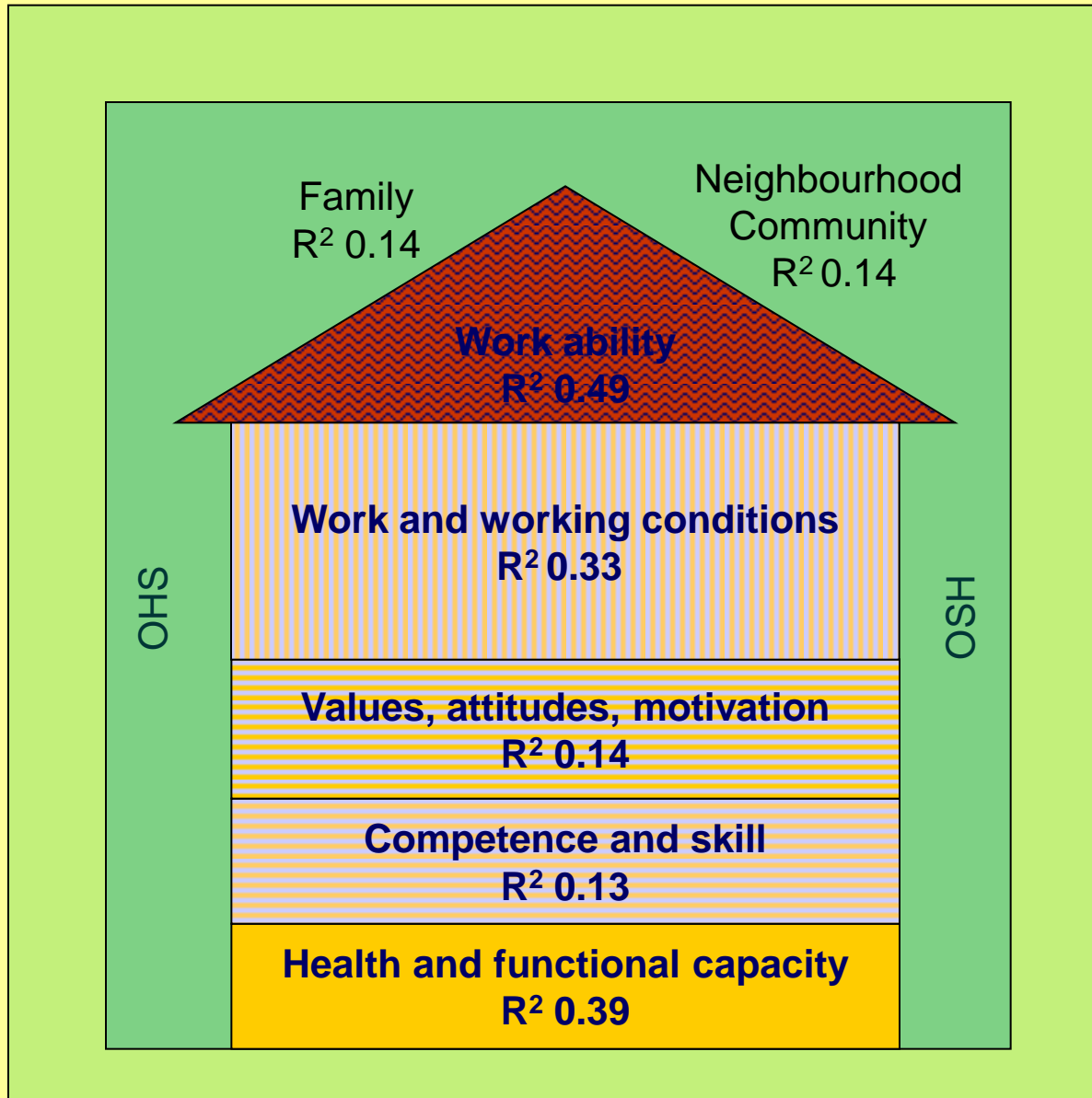
- Työterveys ja –turvallisuus
- Yhteisöllisyys & "self-image"
- Henkilöstön "organisaatioaffiniteetti", pysyvyys
- Rekrytointikilpailukyky

Toimintaympäristöulottuvuus

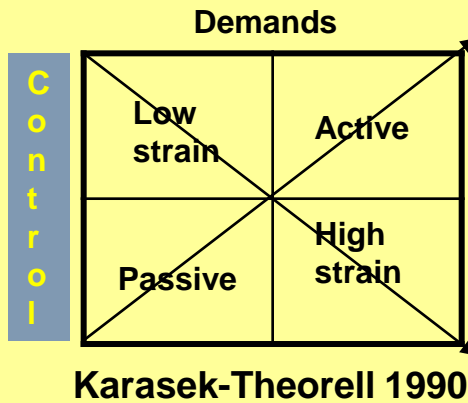
- Julkinen ja partneri-imago
- Tuotteiden ja palvelujen ja tulosten laatu
- Tuottavuus ja tuotteliaisuus

Determinants of work ability

(Source : Ilmarinen 2006)



Health outcomes from work stress



Psychological or psycho-social overload

- Demand-Control imbalance
- Effort-reward imbalance



Siegrist 1996

5-HT, GABA,
DA, Cort

CRF, DA, NA
Amygdala,

Hippocampus
HPA axis (CRF, ACTH, Cort.)

Memory, Vigilance
Learning, Activity

Hypertension
Hyperlipidaemia
Overweight
Metabolic syndrome

C-reactive protein
Homocysteine

Mental health outcomes

- Stress reactions
- Burnout
- Depression
- Behavioural changes
- Sleep disorders

Somatic outcomes

- CHI,
- Stroke
- Peptic ulcer
- Injuries
- Immunosuppression

Occupational outcomes

- Biphasic response
- Working memory
- Work motivation
- Competence
- Work disability
- Early retirement

Työterveyshuollon toimenpiteet työuran pidentämiseksi

Yksilöön ja ryhmiin suunnatut toimenpiteet

- Perustarkastus
- Ikäryhmätarkastukset
- Terveyden edistäminen
- Elinikäinen oppiminen
- TYKY

- Perustarkastus
- Ikäryhmätarkastukset
- Terveyden edistäminen
- Elinikäinen oppiminen
- TYKY

- Varhainen diagnoosi
- Työperäisyyden tarkastelu
- Ehkäisevät toimenpiteet
- Varhainen puuttuminen
- Hyvä hoito
- TYKY

- Hyvä hoito
- Sekundaari- ja tertiaari-preventio
- Varhainen kuntoutus
- TYKY



Työhön ja työympäristöön suunnatut toimenpiteet

- Riskiympäristön seuranta
- Rakenteellinen ja primaari-preventio

- Riskiympäristön seuranta
- Rakenteellinen ja primaari-preventio

- Työn ja työympäristön sopeuttaminen

- Työn ja työympäristön sopeuttaminen
- Kevennetty työ

Henkistä työkykyä heikentäviä tekijöitä

- Krooniset somaattiset sairaudet
- Mielensterveysongelmat, masennus ja masennuslääkitys
- Unihäiriöt
- Ylipitkät työpäivät
- Ikääntyminen
- Krooninen stressi
- Työilmapiiriongelmat, syrjintä, kiusaaminen, seksuaalinen häirintä
- Osaamisvaja
- Epävarma työsuhde, pätkätyöt

Mental working capacity and ageing

(Hänninen 1989, Rantanen 2003, Ilmarinen 2006, Sing-Manoux et al. 2012)

- Simple short-term memory ↓
- Complex short-term memory ↓
- Spatial & time orientation ↓
- Long-term memory ↑
- Verbal reasoning ↓
- Numeric skills ↑
- Vocabulary ↑
- Inductive reasoning ↓
- Learning capacity ⇄
- Evaluation capacity ↑
- Synthetic capacity ↑

Mental Health Index:

Please indicate for each of the five statements which is closest to how you have been feeling over the last two weeks.

- 1) I have felt cheerful and in good spirits;
- 2) I have felt calm and relaxed;
- 3) I have felt active and vigorous;
- 4) I woke up feeling fresh and rested;
- 5) My daily life has been filled with things that interest me.

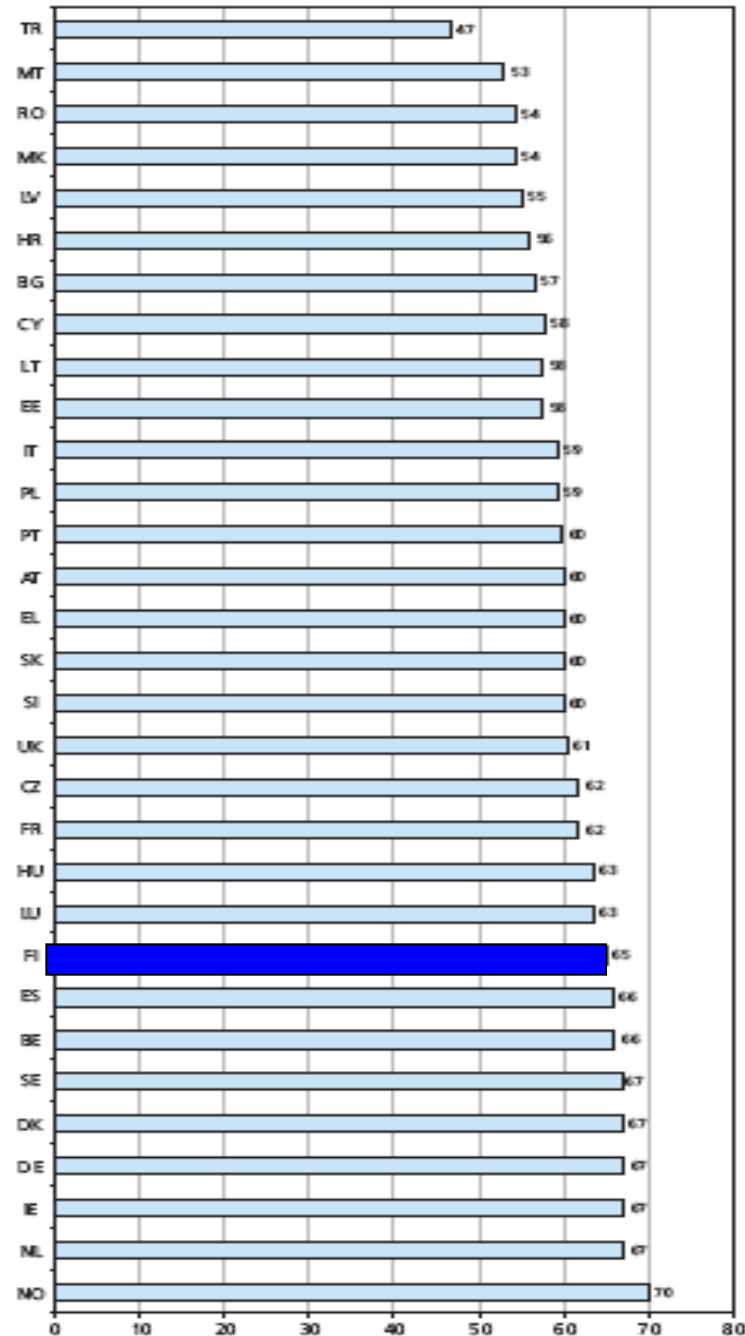
Categories:

- All of the time;
- Most of the time;
- More than half of the time;
- Less than half of the time;
- Some of the time;
- At no time.

Total score on all statements (0–5), amounting to a potential score from zero to 25, multiplied by four to get a score out of 100.

Source: EQLS 2007.

Figure 26: Mean Mental Health Index, by country



WHP teorioita

Theory	Examples
Individual-level theories	The health belief model Self-esteem enhancement theory Conservation of resources theory Self-determination theory Reasoned action and planned behaviour The trans-theoretical (stages of change) model
Group-level theories	Social Cognitive Theory
Community level theories	Community organisation theory Developing community capacity
Communication theories	Diffusion of innovation theory Health Literacy theory Communication-behaviour change model Social marketing theory
Organisational theories	Theories of organisational change Models of inter-sectoral action
Ecological approach	Social action theory Gender and power Interactive domain theory
Social determinants theories	Social determinants of health approach Settings approach

WHP malleja

Paradigma	Toiminnan pääkohde	Toteutus	Maa esimerkki
Työntekijän elämän- ja työtapoihin suuntautunut, (behavioural-malli).	<i>Työntekijän henkilökohtaiset elin- ja työtavat</i>	"Workers' Wellness" Programmes Ulkoinen palvelu, for profit service	USA, UK
Työympäristöön ja työoloihin sekä työn organisointiin kohdistuvat mallit (facilitoiva malli).	<i>Varmistetaan työn terveellisyys ja hyvinvointi työympäristöä, työyhteisöä ja –organisaatiota kehittämällä.</i>	"God arbetsmiljö", "Gott arbete", samarbete, medbestämmande. Työpaikan omaa kehittämistoimintaa.	<i>Ruotsi, Tanska, Norja</i>
Workplace health promotion WHP.	<i>Edistetään työntekijän terveyttä terveystyöskäytännöistä ja työtapoja kehittämällä</i>	Ensin yleisten terveyden edistämisen strategioiden siirtäminen työpaikoille paljolti ulkoisten toimijoiden interventiona)	Saksa, EU:n WHP ohjelmat, ENWHP Aluksi 1990-luvulla
WHP + Työympäristömalli	<i>Työntekijän terveyttä ja työpaikan terveellisyttä ja työympäristöä kehittävä toiminta</i>	Yksilön terveyden ja työympäristön terveyden ja turvallisuuden edistäminen integroitu. Ulkoiset toimijat ja työpaikka yhteistyössä.	Saksa, EU:n WHP ohjelmat, ENWHP Myöhemmin (2000 -)
Resurssilähtöinen malli.	<i>Vahvistetaan ja kehitetään työntekijän ja työpaikan työelämäkapasiteetteja ja kyvykkyyksiä.</i>	Kokonaisvaltainen, työterveyden ja työkyvyn, työympäristön, työyhteisön ja –organisaation kehittäminen (ns. TYKY) työpaikan kaikkien osapuolten ja ulkoisten toimijoiden yhteistyönä.	Suomi, jossain määrin Saksa, Itävalta

Missä vuonna 2016 > 2020?

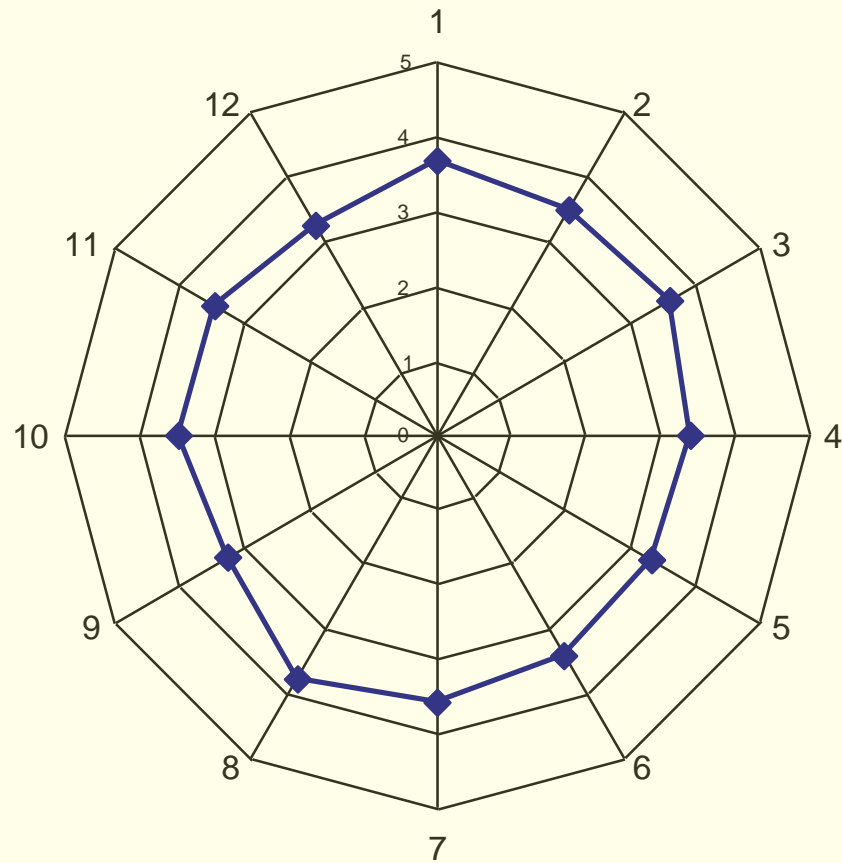
(Mitä voidaan tehdä käytännössä?)

Mahdollisuudet ja haasteet

- Itsenäinen juridinen henkilö: Juridinen, taloudellinen ja toiminnallinen vastuu
- Itsenäisen juridisen, hallinnollisen ja taloudellisen päätöksenteon antamat mahdollisuudet
- Perustuslain takaama autonomia
- Pitkäjänteinen työ saavutetun korkean laadun säilyttämiseksi
- Uusien avausten kriittinen analysointi ja harkittu toteuttaminen

Itsearviota

- Kulunut 2-vuotiskausi: Transition hallittu läpivienti
- Keskeiset säännöt uusittu, organisaatiomuutokset tehty ja henkilöstöratkaisut toteutettu
- Toimintamuodot vakiintuneet (prejudikaatit harvinaistuvat)
- Työnjako hallituksen ja operatiivisen johdon ja suorittavan organisaation välillä selkeytyessä
- Muutamia tärkeitä strategisia aloitteita saatu liikkeelle: Esim. Student life, Academic life, ympäristö- ja tulevaisuusanalyysi, kauppakorkeakoulu, koulutusvienti
- Varainhankinta kohtalaisesti onnistunut ja yliopistotalous vahvistunut
- Vuorovaikutus yliopiston sisällä eri tahojen välillä tarvitsee vahvistamista
- Kiinteistö- ja toimitilapolitiikan haasteet massiivisia; niihin ryhdytty vastaamaan intensiivisesti
- Yliopiston turvallisuuspolitiikkaa vahvistettu
- Todellinen kansainvälistyminen vaatii paljon panostamista: Triangelit



1. Hallituksen mission hahmottaminen

2. Hallituksen strategisesta tehtävästä huolehtiminen

3. Hyvien hallintoperiaatteiden ja -käytäntöjen noudattaminen

4. Hallituksen valvontavastuun hoitaminen

5. Hyvien henkilöstöpoliittisten periaatteiden noudattaminen

6. Yliopiston organisaation ja rakenteiden kehittäminen

7. Yliopiston aineellisten voimavarojen varmistaminen

8. Yliopiston hyvästä taloudenpidosta huolehtiminen

9. Hallituksen oman työskentelyn kehittäminen

10. Hallituksen vuorovaikutus yliopistoon päin

11. Yliopiston tuloksellisuus

12. Yliopiston kotimaisista ja kansanvälisistä yhteistyösuhteista huolehtiminen

Vahvistaa yliopiston missiota, organisaatiota ja yhteisöä

- Aidon mission tarkka analyysi
- Mission välittyminen strategiaan ja sen toteutukseen arkipäivässä
- Yliopistoyhteisön vahvistaminen > Academic Life
- Opiskelijoiden hyvinvoinnista ja menestyksestä huolehtiminen > Student Life
- Opetuksen ja tutkimuksen laadun ja vaikuttavuuden jatkuva parantaminen
- Yliopiston imagosta huolehtiminen > Laatu, relevanssi, eettinen ulottuvuus

Kehittää hyvinvoiva yliopisto

Tavoitteet

- Terveellinen
- Kannustava
- Kehittävä
- Haastava
- Hyvin johdettu
- Tukea antava
- Yhteisöllinen ja yhteistyöhakuinen
- Tasapainoinen (mutta ei ainoa) osa elämän kokonaisuutta
- Tuottelias ja laadukas tutkimuksen ja koulutuksen instituutio.

Keinot

- **Hyvinvointi osaksi strategiaa: Hyvinvointikulttuuri**
- **Perusasiat, turvallisuus, terveellisyys, työn organisointi, vuorovaikutus, oikeudenmukaisuus kuntoon**
- **Työn henkisen (ja fyysisen) kuormituksen optimointi**
- **Johdon ja työyhteisön sitoutuminen**
- **Modernit johtamis- ja osallistumisjärjestelmät**

Vasteemme globalisaatioon: Koulutus

- Koulutusparadigman muutos:
 - Nuoreen aikuisuuteen keskittyvästä oppimisesta *jatkuvaan ja elinikäiseen oppimiseen*
 - Tietyn ammattiprofiilin oppimisesta ammattien uusiutumisen ja vaihdon sekä kehittämisen oppimiseen: *From career for life to lifetime of careers*
 - Moniosaajuuden kehittämistä: *Metaknowledge+ specific knowledge+generic knowledge+multi-skill*
 - Tulevaan valmistumista: *Paikallisen ja kansallisen toimijan kouluttamisesta globaalin toimijan kasvattamiseen*
 - Koulutustavoite: *Ei kehitä ainoastaan tietoa (ja taitoa) vaan koko ihmistä (Student life)*
- Koulutuksessa luotava parhaiden kouluttajien kanssa alliansseja (Triangelit)
- Kansainvälistymisprosessi sekä ulos- että sisäänpäin
- Paradigman muutos vaatii koulutusparadigmojen tutkimusta ja niistä keskustelua
- Uusi paradigma edellyttää koko tulos- ja tuloksellisuuskäsitteistön muutosta>
Uusi rahoitusmalli *panostuksen resursoinnista tulosten resursointiin.*
- Tiettyä varovaisuutta poliitikkojen ja elinkeinoelämän lyhyen tähtäimen prioriteetteihin nähden (90-luvun tietotekniikkakoulutus)
- Samalla, kun ollaan herkkiä yhteiskunnalliselle vuorovaikutukselle ja yhteiskunnan tarpeille, on yliopiston ja korkeakoulumaailman luotava oma visio tulevaisuudesta, jonka perustaksi luotava tulevaisuuteen, korkeampaan opetukseen ja tutkimukseen kohdistuvaa tutkimusta

Vasteemme globalisaatioon: Tutkimus

- Tiedepoliittisen keskustelun ja innovoinnin aktivointi
- Paradigmamuutos myös täällä: Läpimurtotieteeseen
- Ainakin tietylle osalle tutkimuksesta todellisen autonomian varmistaminen (huippuun tähtäävä perustutkimus) hallinnollisin ja taloudellisin instrumentein
- Uusia luovia läpimurtoja metsästäämään (joita kukaan ei edes osaisi tilata)
- Samanaikaisesti tutkimuksen hyödyntämisen tutkimus: Tavoitteena kansallisen selviytymisen tukeminen
- Epäkonventionellien kysymyksenasettelujen ja tutkimusasetelmien hyödyntäminen
- Tarkoin valikoitujen ja globaalisti edustavien kv. kumppaneiden kanssa tiivis ja pitkäjänteinen allianssien rakentaminen (triangelit)
- Think big!: Kasvu koulutus- ja tutkimus-instituutiosta kansallisen ja globaalin kehityksen ohjaajiksi ja siihen vaikuttajiksi (roolimalleina esim. Cambridge, LSE, Heidelberg etc.)
- Tutkimushenkilöstön ja tutkimusryhmien ”globalisointi”.
- Missä ovat JyU:n kansainväliset huipputason triangelikumppanit?
- EU Tutkimusrahoituksen täysipainoinen hyödyntäminen mutta omintakeisella sisällöllä

Johtopäätöksiä

- Yliopiston ulkoiset haasteet kasvussa kaikkialla: Suomen korkeakoulu- ja tutkimuspolitiikka jkv. visiotonta
>Yliopiston tehtävä itsenäinen analyysi
- Jyväskylän yliopiston vahvuudet ja valmiudet mahdollistavat tehokkaat vasteet ja kehittämistyön
- Itsenäinen visiointi ja "pitkien aaltojen strategia" muoti-ilmiöistä riippumatta
- Kaiken edellytyksenä korkein mahdollinen laatu ja relevanssi: Tieteellinen, koulutuksellinen, yhteiskunnallinen vuorovaikutus
- Menestyksen varmistaminen lahjakkaalla visioinnilla, hyvällä johtamisella ja vahvalla yhteisöllisyydellä sekä rohkealla kansainvälistymisellä
- Barak Obama: Yes we can!