

## Helsingin yliopisto demokratiaselvitys, johtopäätökset

Marja Keränen, Arto Jauhiainen, Jussi Kivistö & Oili-Helena Ylijoki:

# Kollegiaalisesta manageristiseen – ja demokraattiseen?

Tässä yhteenveto- ja johtopäätösosiossa pyrimme refleктоimaan fokusryhmähaastattelujen tuloksia ja asettamaan ne laajempaan kehykseen. Ymmärrämme asian niin, että haastatteluissa ilmenee yliopistolaitoksen viime vuosikymmenten muutos ja siirtymä kollegiaalisesta hallintatavasta manageristiseen. Ajatteleme, että kullakin hallintatavalla on etunsa mutta myös puutteensa, ja kullakin uudistuksella tarkoitetut tavoitteensa, mutta myös tarkoittamattomat seurauksensa. Muutos kollegiaalisesta manageristiseen hallintatapaan on myös suhteellisen hiljattainen, ja varsin hyvin yliopistolaisten muistissa ja läsnä heidän kokemuksissaan. Tässä ristivedossa toimivat yliopistot yhtä hyvin Suomessa kuin muuallakin maailmassa. Helsingin yliopistossa Suomen suurimpana yliopistona muutos on koettu voimakkaana.

## Kollegiaalisesta manageristiseen

Pitkään toimineen kollegiaalisen hallitsemistavan mukainen organisaatorakenne perustui tieteenalakohtaisten oppiainelaitosten, niistä koostuvien tiedekuntien ja portaittaisten kollegiaalisten elinten rakenteeseen. Kussakin päättävässä elimessä oli kolmikantainen edustus professorien, keskiryhmän ja opiskelijoiden ryhmistä. Yliopistot saivat rahoituksensa valtion budjetista, mutta valtiovallan sääntely suhteessa yliopistoihin oli kuitenkin rajallista. 1990-luvulta lähtien yliopistojen ohjauksessa ja johtamisessa ryhdyttiin asteittain soveltamaan manageristisiä instrumentteja kuten tuloksellisuuteen perustuva rahoitusta, laadun varmistusta, tulospalkkausjärjestelmää sekä kokonaistyöaikajärjestelmää (Rinne, ym. 2012).

Vuoden 2010 yliopistolain myötä yliopistot irrotettiin valtion budjetin yhteydestä. Tätä siirtymää ”yliopistoautonomian” suuntaan tuli kuitenkin korvaamaan monella tapaa tiivistynyt ohjaus ja seuranta valtiovallan taholta. Samalla ajateltiin yliopistojen saavan tutkimusrahoitustaan yksityiseltä sektorilta ja avautuvan yksityisen sektorin, mutta myös laajemmin yhteiskunnan suuntaan ja osoittavan hyödyllisyytensä yhteiskunnalle. Yliopistotyön hallinnan impulssit ovat olleet vahvasti kansainvälisiä, episteemisen hallinnan käytäntöjen rantauttamista myös Suomen yliopistoihin. Muutoksen myötä yliopistojen voi nähdä tulleen entistä voimakkaammin riippuvaisiksi **ulkopuolisesta** ohjauksesta, samalla kun yliopistojen **sisäiset päätöksentekorakenteet** muuttuivat keskusjohtoisemmiksi, yksityissektorin ohjaustapoja jäljitteleviksi, manageristisemmiksi. Tämä merkitsi yliopistojen keskusjohtoisuuden vahvistumista ja yksilöjohtajuuden korostumista sekä yliopistojen ulkopuolisten tahojen vaikutusvallan kasvua yliopistojen hallituksissa.

Emme ajattele, että kollegiaalinen päätöksentekorakenne olisi ollut kovin demokraattinen. Siinä painottuivat professorien valta ja hierarkkisuus, sekä myös vakiintuneet, jähmettyneet ja sukupuolittuneet käytännöt. Alhaalta ylös lähtevät päätöksenteon legitimaatioketjut eivät nähdäksemme olleet erityisen vahvoja.

Managerialistisilla käytännöillä tavoiteltiin säästöjä ja toiminnan tehokkuutta, ammattimaisempaa otetta hallintoon ja tukipalveluihin, tutkimuksen laadun parantamista ja vaikuttavuuden

vahvistamista suhteessa yhteiskuntaan, kansainvälistymisen vauhdittamista sekä liikkuvuuden lisääntymistä. Kun yliopistoissa oppiaineperustaisesta opetuksen järjestämisestä siirryttiin koulutusohjelmaperusteiseen, tavoitteena oli myös opettajatutkijoiden opetustaakan keventäminen ja järjeistämisen oppiaineiden yhteistyötä lisäämällä. Kun hallintotehtävien osalta siirryttiin palvelukeskuksiin ja matriisiorganisaatioon, tavoiteltiin tehokkuutta ja ammattimaisuutta hallinnon toimiin, skaalaetuja ja myös arvostusta henkilökunnalle.

Toivottua ja tarkoitettua muutosta onkin tapahtunut. Tieteellinen julkaiseminen on entistä laajempaa ja kansainvälisempää (SA 2022), joskin kotimaisen julkaisemisen puolesta on myös kannettu huolta. Kansainvälinen tutkimusyhteistyö on uusien rahoitusmuotojen myötä varmaankin lisääntynyt, joskin myös rahoituksen hakemiseen ja projektien hallinnointiin liittyvä byrokraattisuus on huomattavaa. Tutkijoiden näkyvyys julkisuudessa on kasvanut ja tutkimuksen asemaa päätöksenteon pohjana on korostettu, joskin tämäkin vie oman, joskus isonkin osansa tutkijoiden työajasta ja panoksesta.

Näitä hyviä tavoitteita on pyritty toteuttamaan lisäämällä keskusjohtoisuutta, johtajakeskeisyyttä ja yhdenmukaistavia hallinnollisia prosesseja, joita on tuotu yliopisto-organisaatioihin lisäämällä arviointia, mittaamista ja rahoituksen kautta tapahtuvaa ohjausta. Tästä koituu uutta byrokraattista työtä. Se myös muuttaa yliopistotyön luonnetta monella tapaa. Välimaa (2022) on eritellyt yliopiston muutosta ristiriitana yliopisto-organisaation ja yliopistoinstituution välillä. Järvi on kuvannut Turun yliopiston blogissaan (2022) turhautumista byrokraattiaan, kokoustamiseen, tilastointiin ja raportointiin, joka vie ajan varsinaiselta päätyöltä. Britannian yliopistojen muutosta arvioidessaan Shattock & Horwath (2021) puhuvat paradoksista: muutoksen tavoitteena on ollut vähentää sääntelyä, mutta sen tuloksena on ollut entistä voimakkaampi sääntely, entistä enemmän yliopistoihin kohdistuvaa ohjausta ja interventiota, vähemmän autonomiaa ja institutionaalisen vallan vähenemistä. Maassen (2020) on huomauttanut, että lisääntynyt managerismi on itse asiassa johtanut väheneviin tuloksiin. (Ks. myös esimerkiksi Nikkola & Tervasmäki (2021); Kallio, Kallio & Blomberg (2020). Managerismilla on dysfunktionsa.

Manageristisen käänteiden seuraukset heijastuvat tämän selvityksen fokusryhmien keskusteluissa. Käänteiden tarkoittamattomia seurauksia on johtamiskäytäntöjen etäännyminen yliopiston ”suorittavan portaan” – opetuksen ja tutkimuksen – käytännöistä. Samalla kun hallinto ja tukipalvelut järjestetään omiksi organisaatioikseen, ne ammatillistuvat mutta myös etäännyvät ja irtautuvat tutkimuksen ja opetuksen arkipäiväisistä tarpeista. Nuo arkipäiväiset tarpeet – käytännön asioiden hoito – lankeaa tutkimus- ja opetushenkilökunnan kontolle heidän entisten tehtäviensä lisänä, ja toki amatöörimäisesti hoidettuina. Haastatteluaineistossa tämä näkyy esimerkiksi sisuuntumisena Sisuun, jonka toteutuksen nähtiin jääneen kauas perustoimintojen tarpeista.

Matriisiorganisaatio asettaa henkilöstöryhmät uusiin asemiin, lähentäen joitakin mutta myös etäännyttäen toisia henkilöstöryhmiä toisistaan. Yliopistoon on myös syntynyt uudenlaisia ”kolmannen tilan” asiantuntijoita (”third space professionals”, Whitchurch 2015), tohtorin tutkinnon suorittaneita kehittäjiä, suunnittelijoita ja muita asiantuntijoita, jotka toimivat epäselvässä asemassa akateemisen henkilöstön ja perinteisen hallinnon välissä. Ypa ja opa työllistävät korkeasti koulutettuja asiantuntijoita, jotka ohjeistavat ja kehittävät tutkija-opettajia, kuitenkin matkan päästä akateemisesta henkilökunnasta. Tutkija-opettajat kokevat joutuvansa tekemään myös paikalliset hallinnolliset työt ja näkevät tukipalveluiden käskyttävän heitä sen sijaan että tukisi päivittäistä toimintaa. Huomionarvoista kuitenkin on, että myös tukipalvelujen keskusteluissa nähtiin lähentyminen akateemiseen henkilökuntaan toivottuna ja esiteettiin, että matriisiorganisaatiosta palattaisiin ”piirun verran lähemmäksi opetusta ja tutkimusta”. (Tutkimuksen tuessa ei toki muuta

voida ajatellakaan, kun kansainvälisen rahoituksen hakeminen edellyttää vahvaa tutkimuksen tuntemista.)

Manageristinen säädöspohja suosii ylhäältä lähtevää johtamistapaa, jonka mukaisesti henkilöstöä voidaan kylläkin kuulla, mutta päätösvalta ja vastuu päätöksestä on johtajan. Aineistossa kuitenkin toistui usein kysymys siitä, oliko kuuleminen lainkaan vaikuttanut päätöksentekoon, tai ylipäättään epäselvyys siitä, missä päätökset oli tehty ja kenen toimesta. Myös sitä kysyttiin, oliko tiedekuntaneuvostolla roolia päätöksenteossa, jos päätösvalta oli yksin dekaanilla.

Uudessa rakenteessa myös tutkimus ja opetus eriytyvät, kun koulutusohjelmista tulee monitieteisiä ja niiden koordinointiin tarvitaan oma henkilöstöryhmänsä, koulutusohjelmajohtajat. Aineistosta nousi vahvasti kysymys siitä, etteivät koulutusohjelmajohtajat saaneet tietoonsa opettajien työsuunnitelmia, joiden pohjalta opetusta voisi ohjelmiin järjestää. Työsuunnitelmien epäselvä rooli ja opetustehtävien epäoikeudenmukainen jakautuminen herättivät myös paljon keskustelua. Esimiessuhteiden epäselvyys tai ristikkäisyys herätti niin ikään paljon hämmennystä. Organisaation alatasolla toiminnot ja toimivaltasuhteet fragmentoituvat ja syntyy koordinaatio-ongelmia (ks. myös Pekkola et al. 2021 ). ”Johtajan paikkoja” tulee lisää, mutta vastuusuhteet hämärtyvät. Tiedekuntiin kerrottiin syntyneen tehtäviä, jotka eivät kiinnity mihinkään päätösprosessiin, vaan näyttäytyvät irrallisina. Päätösprosessit eivät myöskään ole avoimia, jolloin esimerkiksi opetusvastuiden jakautuminen näyttää epäreilulta, mutta siihen ei voida puuttua. Kaiken kaikkiaan toimivaltasuhteiden ja päätöksentekoprosessien epäselvyys puhutti yliopistolaisia paljon. Haastatteluissa toivottiin vastuusuhteiden selkeytystä ja päätösprosessien seurantaa. Uudet toimintarakenteet hämärsivät työntekijöiden kokemuksia siitä, mihin he kuuluivat ja samastuivat.

Kuten muissakin suomalaisissa yliopistoissa, myös Helsingin yliopistossa syntyy ristikkäisiä todellisuuksia. Organisaation johdon todellisuus eriytyy akateemisen yhteisön ja opiskelijoiden todellisuuksista, ja tästä syntyy molemminpuolisia epäluuloja ja odotusten yhteentörmäyksiä. Helsingin yliopisto poikkeaa muista suomalaisista yliopistoista suuren kokonsa puolesta, ja suuressa yliopistossa organisatoriset ongelmat saattavat nousta pienempiä yliopistoja suuremmiksi. Ongelmana ei niinkään nähty päättävien elinten edustussuhteita tai niiden välisiä toimivaltasuhteita, joihin Helsingin yliopistolla onkin jo puututtu tai ollaan puuttumassa, vaan haastatteluissa korostuivat työjakoa ohjaavan organisaatorakenteen ongelmat. Työnjakoon liittyvien valta- ja vastuusuhteiden selkeytystä ja päätösprosessien seurantaa kaivattiin.

## **Entä demokraattiseen?**

Haastatteluista nousseet yleisimmät kehitysehdotukset, toiveet ja vaateet olivat:

1. perustehtäviin keskittyminen
2. lähipalveluja takaisin
3. rehellistä ja avointa viestintää
4. valtaa alaspäin
5. aitoa osallistamista ja vaikuttamista
6. yhteisöllisyys ja tasa-arvo kaikkien kesken
7. parempi perehdytys työtehtäviin ja yliopiston käytäntöihin
8. hyvä johtajuus ja johtaja
9. yliopiston roolin ja aseman parantaminen yhteiskunnassa.

Yliopiston hallituksen tehtäväksiannon mukaan tämän selvityksen tarkoituksena on ollut selvittää yliopistolaisten kokemuksia demokratiasta ja vallankäytöstä yliopistolla. Mitä sitten tarkoitetaan demokratialla ja vallalla?

Asiantuntijatyöryhmän lähtökohtana on ollut ymmärtää **demokratia yliopistoyhteisön mahdollisuutena vaikuttaa omaan työhön ja työyhteisöön.**

Toinen tapa määritellä demokratia on kysyä, miten edustukselliset suhteet on järjestetty; **kuka valitsee kenet käyttämään valtaa ja kenelle valitut ovat vastuussa.** Demokratia siis on perinteisesti ymmärretty myös mahdollisuutena vaikuttaa edustuksellisten elinten jäsenten valintaan, ja myös mahdollisuutena vaatia vastuuta valituilta päättäjiltä. Vaikka aineistossa esiintyikin pohdintoja siitä, edustivatko esimerkiksi tiedekunnan jäsenet omia viiteryhmiään vai pelkästään omaa mielipidettään – sinänsä klassinen kysymys demokrateoriassa – on ryhmäkurivaatimus tiukassa mielessä yliopistolla vaikea toteuttaa. Tasakolmikantainen päätöksenteko on nytkin lähellä toteutumistaan, kun se kollegiossa jo toteutuu ja muissakin elimissä on suunnitteilla. Tämä on kuitenkin ristiriidassa sen kanssa, että yliopistojen hallintatapa edelleen on yleisvireeltään manageristinen ja ylhäältä alaspäin johdettava. Demokratiasta ei oikeastaan siis voida vielä puhua. Etenkin organisaation paikallisella tasolla näyttää haastattelujen valossa vallitsevan tyhjiö tai ristiriitaisten päätöksentekorakenteiden suma.

Avaamalla perinteisiä vallan käsitteellistämisen tapoja (Haugaard 2021) voisi demokratiaakin käsitteellistää laajemmin. **Vallan käsitteellistämisen tapoja** esitetään usein jatkumona, jossa pohditaan, a) onko valtaa se, että A vaikuttaa B:hen niin että B muuttaa tuon vaikutuksen vuoksi käyttäytymistään, vai b) onko valtaa sillä, joka määrittää esityslistan ja sen, mikä ei nouse esityslistalle, tai c) onko valta kamppailua siitä, kuka määrittää intressit toistenkin ryhmien puolesta tai kuka voi nuo määrittelyt kiistää ja politisoida status quon, tavanomaisen tavan nähdä vallattomien ja valtaisten suhteet. Neljäs tapa käsitteellistää valta olisi kysyä kysymyksiä siitä, mikä määrittänyt todeksi, tieteeksi tai epätieteeksi, tai kysymykseksi siitä, millaista hyvän tieteen ja akateemisen työn ajatellaan olevan. Tähän vallan käsitteellistämisen tapaan voisi laskea senkin, onko mahdollista kyseenalaistaa vallalla olevaa episteemisen hallinnan tapaa ja pohtia niitä ylikansallisen tai poikkikansallisen ohjauksen totena pidettyjä kriteerejä, arvioinnin tapoja tai menetelmiä, joilla yliopistoja nyt arvioidaan.

Tällaista vallan ja demokratian portaikkoa etenemällä voi helposti nähdä, että kysymys valinnoista ja vastuista laajenisi esimerkiksi kysymyksiksi siitä:

- kuka määrittää tiedekuntaneuvoston tai muun edustuksellisen elimen esityslistan tai **käsittelyyn otettavien asioiden laajuuden** ja mahdollisuuden käsitellä oleellisimmiksi koettuja kysymyksiä
- onko henkilökunnan ja opiskelijoiden mahdollista **toimia aloitteellisesti** ja tuoda asioita esityslistalle, voivatko esitykset tulla miltä tahansa **ryhmältä** yksikön sisällä ja onko aloitteen tekijöillä mahdollisuus **valmistella** perusteltuja aloitteita ja kantoja itse tärkeiksi kokemuinsa asioihin ja ongelmiin. Yksittäisten ihmisten aloitelaatikkoon jättämien ideoiden voimaa ja merkitystä lisäisi ryhmässä tehtävän ja valmistellun aloitemahdollisuuden avaaminen.
- voiko tiedekunta tehdä **sitovia päätöksiä itseään koskevissa asioissa** ja todeta, ettei tämän yksikön tapauksessa ole järkevää toimia jollakin keskusjohdon määrittämällä tavalla. Paras asiantuntemus yliopistotyön arviointikriteereistä on yliopistolaisilla itsellään.

- Aikaisempi Sue Scottin työryhmä kiinnitti huomiota siihen, että tiedekuntien alle tarvitaan jokin rakenne ja että koulutusohjelmilla tulee olla selkeä organisatorinen ”koti”. Laitosrakenteen muututtua ja uusien toimiviksikin koettujen rakenteiden synnyttyä näyttää epäselvältä, mikä organisaatio paikallisesti missäkin toimii. Jotta toimiva ”koti”, identifikaatiota kantava yksikkö, löytyisi, olisi tiedekuntien pohdittava, millaisia alarakenteita ne haluavat suosia ja millainen demokraattinen rooli noille alarakenteille annetaan. (Tämä on kai nytkin mahdollista, vaikka demokratian kannalta paikallistason toimintatavat jäävät nyt näkymättömiin.)
- **Kun haastatteluaineistossa useasti toistuu, ettei kuuleminen tai keinotekoinen osallistaminen ole toivottu ratkaisu, olisi demokratiaa lisäävien ratkaisujen oltava merkityksellisiä, oikeasti toimivia ja vaikuttavia.**

**Organisaatorakenteita ja matriisiorganisaatioon siirtymistä koskeva keskustelu** oli ryhmissä hyvin vilkasta. Organisaatorakenne sääteleekin sitä, miten läheisiksi tai kaukaisiksi eri tehtävät tai henkilöstöryhmät kokevat toisensa ja millaisia ristiriitoja eri toimintojen välille voi syntyä. Haastatteluissa nähtiin varsin yleisesti rakenteen olevan hyvin monimutkainen, mikä vaikeuttaa toimintaa. Päätöksentekoketjujen nähtiin olevan pitkiä ja epäselviä. Kysyttiin, mistä päätökset oikein tulivat ja oliko kuulemisilla mitään vaikutusta päätöksiin. Monessa keskustelussa toistui vahva torjuva kanta kvasidemokratialle, ja kuulemissanastoa jopa vihattiin. Tiedotuksen reittien koettiin kulkevan epävirallisia teitä, ja organisatoristen tehtävien vaihtumista saattoi seurata tiedotuksen ulkopuolelle jääminen.

Matriisiorganisaation efektejä voi lukea siitä, miten kukin ryhmä näki toiset henkilöstöryhmät ja miten toisia kuvattiin. Etäänntyviä maailmanakuvia saattoi löytää johtoportaa, jossa ”yritysmäistä”, manageristista puhetapaa noudattaen ehdotettiin työnantajan julkisen arvostelun kieltämistä tai arvosteltiin akateemisen henkilöstön kokouskäyttäytymisen irrationaalisuutta. Toisaalta opassa myös toivottiin voitavan lähestyä akateemista henkilökuntaa ja heidän näkökulmiaan, eikä vain ”katsella heitä TV:stä”. Haluttiin lähentyä opetuksen ja tutkimuksen maailmaa ja olla osana yliopiston sivistystehtävän toteuttamista. Keskushallinnon näkökulmasta oli toivottavaa, että tiedekunnat toimisivat yhtenäisillä tavoilla. Tärkeää on huomata, että tämän tai tuon ryhmän näkeminen ”väärin toimivana” ei ole osoitus ryhmien irrationaalisuudesta vaan niiden toimintalogiikoiden eroista, joita henkilöstöryhmiä eriyttävä matriisiorganisaatio kärjistää. On toki niin, että eri ryhmien työnkuvat poikkeavat toisistaan. Silti etäisyydet ja läheisyydet ryhmien välillä ovat myös muokattavissa organisaatorakennetta muuttamalla. Tämän selvityksen tulokset viittaavat siihen, että päätösvaltaa ja toimintojen koordinaatiota olisi paikallistettava.

Akateemisen henkilöstön ja opiskelijoiden näkökulmasta tukipalveluja tarvitaan paikallistasolla. Professorit kokivat lisääntyneen metatyon vievän työajan. Organisatorista eriytymistä näkyi kommentteissa, joissa opan nähtiin lähettävän määräyksiä ja aikataulutusta opettavalle henkilökunnalle. Toisaalta ypan ja opan ammattimaistumista pidettiin myös hyvänä asiana.

## **Päätelmät**

Helsingin yliopiston demokratiaan ja vaikutusmahdollisuuksien puutteisiin liittyvät ongelmakohdat juontuvat yhtäältä yliopistolain uudistamisen vaikutuksista yliopiston johtamiseen ja toisaalta yliopiston omiin rakennemuutoksiin ja sopeutustoimiin. Helsingin yliopiston asema on kansallisella tasolla poikkeuksellinen ja sillä voi nähdä olevan muita yliopistoja suurempi asema hallinnollisten ja

akateemisten perinteiden ylläpitäjänä ja toisaalta tulevaisuuden suunnannäyttäjänä. Siksi sen johtamiseen ja päätöksenteon demokraattisuuteen liitetään odotuksia, jotka saattavat olla toisissa yliopistoissa vähemmän korostettuja.

**Kun yliopistolain uudistus ei ole välittömässä näköpiirissä, on aiheellista pohtia mitkä muutokset ovat yliopiston omissa käsissä, mm. johtosääntöä, organisaatorakennetta tai toimintakäytäntöjä muuttamalla.**

#### **Haastatteluista nousevat kehittämissuhteet:**

*Päätöksentekovaltaa tiedekuntiin ja niiden alarakenteisiin:*

- Tiedekunnat saavat enemmän päätöksentekovaltaa omissa asioissaan.
- Tiedekuntien sisällä voidaan tehdä päätöksiä koordinoitujen opetuksen, tutkimuksen ja tukipalveluiden toimintoja. Valta- ja vastuusuhteet selkeytyvät.
- Tiedekunnat voivat edelleen tehdä päätöksiä sisäisestä organisaatorakenteestaan ja painottaa niitä demokratian ja yhteisöllisyyden parantamisen suuntaan. Kun tiedekunnat ovat henkilöstömääriltään suuria, on tarvetta selkeyttää tiedekuntien sisäisten rakenteiden roolia ja demokratian toimivuutta niissä.
- Tiedekuntien yhtenäistämispaine poistuu.

*Demokratian edistämisen osalta:*

- Tiedekunnilla on yleinen toimivalta niin, että ne voivat päättää myös sisällöllisistä eikä vain formaaleista asioista ja ottaa mahdollisuuksien rajoissa agendalleen tieteenalojensa kannalta merkittäviä kysymyksiä, esimerkiksi alallaan sopivien ja järkevien indikaattoreiden käytöstä, rekrytoinneista mutta myös laajemmin henkilöstöpolitiikastaan.
- Henkilökunta ja opiskelijat voivat saada vireille tärkeiksi katsomiaan asioita tiedekunnan päätöksenteon agendalle ja siten saada aikaan parannuksia työ- ja opiskeluoloihin. Vireillepano-oikeus voi toteutua myös ryhmien tekeminä suorina aloitteina. Aloitteita voi tehdä myös nimettömästi, jotta pelko negatiivisista seuraamuksista ei estä aloiteoikeuden käyttöä.

*Yliopistopalveluiden osalta:*

- Erotellaan selkeästi keskushallintoon kuuluvat ja tiedekuntiin kuuluvat toiminnot. Paikalliset tukipalvelut turvataan.
- Keskushallintoon kuuluvista toiminnoista tiedotetaan tiedekuntia ja yliopistoa niin, ettei päällekkäisiä toimintoja tarvitse tehdä.

*Keskushallinnon osalta:*

- Keskushallinto koordinoi erilaisten tiedekuntiensa toimia, mikäli tarvetta ilmenee, huolehtii aidosti yhteisistä, kaikkia tiedekuntia koskevista käytännöistä ja tiedottaa niistä tehokkaasti. Se myös kuuntelee tiedekunnista nousevia kehittämissuhteita ja edistää yliopiston etua suhteessa opetusministeriöön ja valtiollisiin tahoihin.

#### **Muita jatkoehdotuksia:**

Yliopiston piirissä työskentelee tutkijoita, joilla on erinomaista asiantuntemusta yliopiston kehittämiseen liittyvissä asioissa. Näistä voi mainita esimerkiksi:

### *Demokratiapilotoinnit ja demokratian kehittäminen*

Yliopistolla on laajaa demokratiatutkimusta, ja sen antia voisi hyödyntää myös itse yliopistolla. Paikallistasolla demokraattisiin käytänteisiin olisi hyvä kiinnittää huomiota siksikin, että opiskelijoiden ja tohtoriopiskelijoiden perehdytys ja integroituminen yliopistoon on varsin tärkeää.

### *Indikaattorikäytänteiden arviointi ja kehittäminen*

Haastatteluissa nousi päällimmäisenä esiin toive voida keskittyä kunkin omaan ydintehtävään, Kuitenkin myös itse yliopistotyön luonne on mittaamiskäytäntöjen myötä muuttunut. Arviointi- ja indikaattorikäytänteiden tutkimusta harjoitetaan yliopistolla vanhastaan. Indikaattoreiden luonteesta, kontekstuaalisista merkityksistä ja vaikutuksista on paljonkin tietoa, mutta tuon tiedon käyttö ja mittareiden suhteellistaminen on yliopistotyön merkityksen teroittamisen kannalta tärkeää. Ulkoisen sääntelyn muodot ja niille annettu merkitys arvioidaan yliopistolla, ja niitä seurataan siinä määrin kuin ne arvioidaan päteviksi ( myös Scott 2021).

### *Englanninkielisen henkilöstön aseman pohdinta ja parantaminen*

Englanninkielisestä fokusryhmästä saatu palaute antaa aiheen vakavaan pohdintaan siitä, mikä on yliopiston vastuu englanninkielisistä opiskelijoistaan ja englanninkielisen henkilöstön integroinnista yliopistoon. Yliopisto ei ole tämän ongelman kanssa yksin, vaan asia on tärkeä koko maan tulevaisuuden kannalta. Yliopistolla voisi tässä asiassa olla positiivisten ratkaisujen esittäjän rooli.

### *Pohdinta tutkimuksen ja opetuksen yhteydestä*

Tutkimuksen ja opetuksen yhteys on perinteisesti ollut yliopistoa määrittävä kriteeri, mutta se saattaa nykyisessä rakenteessa jäädä vaille huomiota. Tähän suhteeseen liittyy myös työnjaollisia kysymyksiä siitä, kenellä on oikeus tai velvollisuus opettaa, ja kuinka paljon. Kun teema on yliopisto-opetuksen ytimessä, siihen olisi syytä kiinnittää huomiota.

***Miksi demokratian lisääminen yliopistolla ei ole kohtuuton vaatimus? Yliopiston ”tuotosta” ovat opetus, tutkimus ja näiden yhteiskunnallinen vaikuttavuus. Nämä toteutuvat ainoastaan yliopistolaisten toiminnan tuloksena. Siksi yliopistolaisten kokema mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä ja työyhteisöönsä ja päättää sen asioista on avain hyvään yliopistoyhteisöön.***

Lähtökohtana on, että yliopisto tunnistaa yhteiskunnallisen tehtävänsä ja edistää vuorovaikutusta muun yhteiskunnan kanssa. Demokraattisessa yhteiskunnassa yliopiston yhteiskunnallinen tehtävä on laaja: kouluttaa kansalaisia ja ylläpitää sivistystehtäväänsä, tuottaa tietoa päätöksenteon tai yritystoiminnan pohjaksi, mutta myös ”puhua totta vallalle” (speaking truth to power; Marini & Oleksiyenko 2022). Tämä tehtävä on demokratian säilymisen ja ylläpidon kannalta erityinen ja kovin tärkeä.

### **Lähteet:**

Haugaard, Mark (2021), The Four Dimensions of Power: Conflict and Democracy. Journal of Political Power, 14:1, 153-175. DOI:[10.1080/2158379X.2021.1878411](https://doi.org/10.1080/2158379X.2021.1878411).

Järvi, Jaakko, 4.5.2022. Jos Sirpaakin pännii, tarttis varmaan tehrä jotain. Turun yliopiston blogi.

Kallio, Tomi J., Kallio, Kirsi-Maria & Blomberg, Annika 2020. From professional bureaucracy to competitive bureaucracy – redefining universities’ organization principles, performance measurement criteria, and reason for being. *Qualitative research in accounting & management* 17 (1), 82–108. <https://doi.org/10.1108/QRAM-10-2019-0111>

Maassen, P. (2020), Perspectives on institutional autonomy in a European higher education context. In S. Bergan, T., Gallagher & I. Harkavy (Eds.), *Academic Freedom, Institutional Autonomy, and the Future of Democracy* (pp. 85-102). Council of Europe Publishing.

Nikkola, T., & Tervasmäki, T. (2021). Demokratia akateemisen kapitalismin puristuksessa : psykososiaalinen luenta yliopistotyön logiikoista yliopistouudistuksen jälkeisessä ajassa. *Kasvatus ja aika*, 15(3-4), 300-314. <https://doi.org/10.33350/ka.109711>

Marini, Giulio & Anatoly Oleksiyenko (2022), *Academic Freedom in the Re-Imagined Post-Humboltian Europe*. Editorial for a Special Issue, *Higher Education Quarterly* Vol 76, Issue 3, 2022. <https://doi.org/10.1111/hequ.12405>.

Pekkola, Elias, Emmi-Niina Kujala, Anni Jäntti, Arto Haveri, Jan-Erik Johansson, Jenni Airaksinen & Pasi-Heikki Rannisto (2021), Koordinaatio ja koheesio kaupunkiorganisaatioissa. Teoksessa Jäntti, Anni, Arto Haveri & Pasi-Heikki Rannisto (toim.) *Tehokasta ja demokraattista kaupunkihallintaa? Helsingin johtamisjärjestelmän uudistuksen akateeminen kokonaisarviointitutkimus*. Helsingin kaupungin tietokeskus, tutkimuksia 2021/3. [https://www.hel.fi/hel2/tietokeskus/julkaisut/pdf/21\\_05\\_20\\_HKI\\_Johtamisjarjestelmannuudistus.pdf](https://www.hel.fi/hel2/tietokeskus/julkaisut/pdf/21_05_20_HKI_Johtamisjarjestelmannuudistus.pdf)

Risto Rinne, Arto Jauhiainen, Hannu Simola, Reeta Lehto, Annukka Jauhiainen & Anne Laiho 2012. *Valta, uusi yliopistopolitiikka ja yliopistotyö Suomessa*. Managerialistinen hallintapolitiikka yliopistolaisten kokemana. Suomen kasvatustieteellisen seuran Kasvatusalan tutkimuksia – *Research in Educational Sciences* 58, Suomen kasvatustieteellinen seura.

Scott, Colin (2021), *Managing Higher Education for a Changing Regulatory Environment*. *Public Administration and Policy* Vol 24, No 1, 2021, pp. 7-20. DOI:10.1108(PAP-10-2020-0045).

SA. Suomen akatemia (2022), Suomen tiede entistä kansainvälisempää ja taso maailman keskitasoa parempi. <https://www.aka.fi/suomen-akatemian-toiminta/ajankohtaista/tiedotteet-ja-uutiset/2021/suomen-tiede-entista-kansainvalisempaa-ja-taso-maailman-keskitasoa-parempi/> (luettu 5.1. 2022)

Shattock, Michael & Aniko Horwath (2020), *The Governance of British Higher Education: The Impact of Governmental, Financial and Market Pressures*. London: Bloomsbury Academic.

Withchurch, Celia 2015. *The rise of third space professionals*. Teoksessa Teichler, U. & Cummings, W.C. (toim.) *Recruiting and Managing the Academic Profession*. Dordrecht: Springer.

Välimaa, Jussi, 2022, Onko yliopisto organisaatio vai instituutio? *Tiedepolitiikka* 3 (2022), 32-37.