

Yliopistolakiuudistuksen vaikutusten arviointi

Loppuraportti 30.6.2016

Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisu 2016:30

Owal Group

Yliopistolakiuudistuksen vaikutusten arviointi

Loppuraportti 30.6.2016

Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2016:30

Owal Group



Opetus- ja kulttuuriministeriö / Undervisnings- och kulturministeriet

PL / PB 29

00023 Valtioneuvosto / Statsrådet

<http://www.minedu.fi/OPM/julkaisut>

Taitto / Ombrytning: Valtioneuvoston hallintoyksikkö / Statsrådets förvaltningsenhet, Teija Metsänperä

ISBN 978-952-263-420-7 (PDF)

ISSN 1799-0351 (PDF)

Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja /

Undervisnings- och kulturministeriets publikationer 2016:30

Sisältö

1	Johdanto	4
2	Arvioinnin tavoitteet ja toteutus	5
3	Arvioinnin kohde	13
	3.1 Yliopistot ennen vuonna 2010 voimaan tullutta yliopistolakia	13
	3.2 Vuonna 2010 voimaan tullut yliopistolaki	15
4	Arvioinnin havainnot	21
	4.1 Vaikutukset yliopistojen autonomiaan	21
	4.2 Vaikutukset johtamis- ja päätöksentekojärjestelmiin sekä yliopistoyhteisön osallistumismahdollisuuksiin	25
	4.3 Opetus- ja kulttuuriministeriön ohjauksen toimivuus	31
	4.4 Rahoitustason ja -järjestelmän muutosten vaikutukset yliopistojen toimintaan	32
	4.5 Vaikutukset yliopistojen toiminnan tuloksellisuuteen	42
	4.6 Vaikutukset opetuksen ja tutkimuksen laatuun	51
	4.7 Vaikutukset henkilöstön hyvinvointiin	61
	4.8 Vaikutukset yhteiskunnalliseen vuorovaikutukseen	65
	4.9 Vaikutukset Suomen tutkimus- ja innovaatiojärjestelmän kehittämiseen	73
5	Johtopäätökset	76
	5.1 Yleisiä johtopäätöksiä	76
	5.2 Yliopistolain keskeiset vaikutukset suhteessa asetettuihin tavoitteisiin	77
6	Lähteet	80
	Liitteet	86
	Liite 1. Johto-, hallinto- ja taloussääntöanalyysi	86
	Liite 2. Opiskelijakyselyn runko	131
	Liite 3. Henkilöstökyselyn runko	137
	Liite 4. Haastattelurungot	143
	Kuvailulehti	152
	Presentationsblad	153
	Description	154

1 Johdanto

Yliopistoja koskeva lainsäädäntö uudistettiin 1.1.2010 alkaen. Keskeisenä uudistuksen lähtökohtana oli yliopistojen irrottaminen valtio-organisaatiosta ja itsenäisen oikeushenkilöaseman luominen joko julkisoikeudellisen yliopiston tai säätiöyliopiston muodossa sekä sellaisten toimintaedellytysten takaaminen suomalaisille yliopistoille kuin mitä kansainvälisesti menestyneimmillä yliopistoilla on.

Lakiuudistuksen tavoitteena oli yliopistojen reagoitiherkkyiden ja joustavuuden vahvistaminen siten, että yliopistot pystyvät paremmin reagoimaan toimintaympäristönmuutoksiin, monipuolistamaan rahoituspohjaansa, kilpailemaan kansainvälisestä tutkimusrahoituksesta, tekemään yhteistyötä ulkomaisten yliopistojen ja tutkimuslaitosten kanssa, kohdentamaan resursseja huippututkimukseen ja strategisiin painoaloihinsa sekä vahvistamaan tutkimus- ja opetustoimintansa laatua.

Yliopistolakiuudistuksesta toteutettiin ensimmäinen vaikutusarviointi vuosina 2011-2012 (Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2012:21). Koska ajanjakso uudistuksen toteuttamisesta arviointiin oli varsin lyhyt, arviointi keskittyi tarkastelemaan millaisia vaikutuksia uudella lainsäädännöllä on siirtymävaiheessa ollut yliopistoissa. Näitä vaikutuksia tarkasteltiin ensisijaisesti yliopistoyhteisön sisällä strategisen johtamisen ja johtamisen välineiden sekä henkilöstöpolitiikan alueilla.

Eduskunnan sivistysvaliokunta esitti lausunnossaan uuden selvityksen antamista yliopistolain uudistuksen vaikutuksista vuonna 2016. Valiokunta otti kantaa ministeriön ja yliopistojen väliseen ohjaussuhteeseen, yliopistojen johtamisjärjestelmän kehittämiseen sekä yliopistojen päätöksentekoon ja yliopistoyhteisön osallistumiseen siihen (SiVL 4/2013 vp).

Arvioinnin toteuttajaksi valittiin julkisella kilpailutuksella kesällä 2015 Owl Group Oy. Arviointityö käynnistyi elokuun lopussa 2015.

Owl Group Oy:n kumppanina arviointityössä toimi VTT Oy, jossa asiantuntijoina toimivat VTT Antti Pelkonen ja VTT Mika Nieminen. Lisäksi arviointitiimiin kuului kansainvälisistä ja kansallisista asiantuntijoista muodostettu asiantuntijaryhmä. Kansallisen asiantuntijaryhmän jäsenet olivat dosentti Jussi Kivistö, HT Vuokko Kohtamäki sekä hallinto-oikeuden emeritusprofessori Tarmo Miettinen. Kansainväliseen asiantuntijaryhmään kuuluivat professorit Jeroen Huisman, Frank Ziegele ja Mats Benner.

2 Arvioinnin tavoitteet ja toteutus

Arvioinnin tavoitteet

Tässä arvioinnissa tarkastellaan, minkälaisia vaikutuksia vuonna 2010 voimaan tulleella yliopistolailla (558/2009) on ollut. Edellinen lain vaikutuksia tarkastellut arviointi valmistui vuonna 2012, jolloin eduskunnan sivistyslakivaliokunta edellytti, että opetus- ja kulttuuriministeriö antaa sivistyslakivaliokunnalle uuden selvityksen lain vaikutuksista viimeistään vuonna 2016.

Arvioinnissa yliopistolain vaikutuksia tarkastellaan erityisesti suhteessa yliopistoyhteisön sisäisten hallinnollisten rakenteiden ja toimintatapojen uudistamisen, yliopistojen asemoitumiseen suhteessa valtioon, opetus- ja kulttuuriministeriön ohjaukseen, Suomen tutkimus- ja innovaatiojärjestelmän kehittämiseen, lain tavoitteisiin sekä eduskunnan sivistysvaliokunnan vuonna 2012 edellyttämiin selvitysteemoihin.

Arviointi vastaa seuraaviin kysymyksiin:

- 1 Miten uudistus on vaikuttanut yliopistoyhteisön sisäisten hallinnollisten rakenteiden ja toimintatapojen uudistamiseen?
- 2 Miten yliopisto asemoituu suhteessa valtioon autonomian toteutumisen näkökulmasta?
- 3 Miten opetus- ja kulttuuriministeriön ohjaus toimii?
- 4 Miten uudistus vaikuttaa Suomen tutkimus- ja innovaatiojärjestelmän kehittämiseen?
- 5 Miten havaittavat vaikutukset ovat toteutuneet suhteessa asetettuihin tavoitteisiin?
 - a Yliopistojen irrottaminen valtio-organisaatiosta ja itsenäisen oikeushenkilöaseman luominen joko julkisoikeudellisen yliopiston tai säätiöyliopiston muodossa.
 - b Sellaisten toimintaedellytysten takaaminen suomalaisille yliopistoille, kuin kansainvälisesti menestyneimmillä yliopistoilla on.
 - c Yliopistojen reagoitiherkkyiden ja joustavuuden vahvistaminen siten, että yliopistot pystyvät paremmin reagoimaan toimintaympäristön muutoksiin,
 - d monipuolistamaan rahoituspohjaansa,
 - e kilpailemaan kansainvälisestä tutkimusrahoituksesta,
 - f tekemään yhteistyötä ulkomaisten yliopistojen ja tutkimuslaitosten kanssa,
 - g kohdentamaan resursseja huippututkimukseen ja strategiaan painoaloihinsa, sekä
 - h vahvistamaan tutkimus- ja opetustoimintansa laatua.

- 6 Miten seuraavat sivistysvaliokunnan esiin nostamat näkökulmat ovat vaikuttaneet?
- Yliopistojen rahoitustason ja -järjestelmän muutosten vaikutukset yliopistojen toimintaan.
 - Muutokset henkilöstön työhyvinvoinnissa.
 - Yliopistojen toiminnan tuloksellisuus (omilla strategisilla mittareillaan ja OKM:n näkökulmasta).
 - Miten esim. yliopistojen päätöksenteossa tulisi nykyistä enemmän hyödyntää yliopistoissa olevaa laajaa asiantuntemusta?
 - Miten uudistus on vaikuttanut opetuksen ja tutkimuksen laatuun? Onko tunnistettu uhka opetuksen ja tutkimuksen eriytymisestä väistämätön?
 - Miten uudistus on vaikuttanut ns. kolmannen tehtävän toteuttamiseen?

Arvioinnin viitekehys

Arvioinnin menetelmällisenä viitekehysenä on ollut tavoitevapaa arviointi (goal free evaluation), joka on aineistolähtöinen lähestymistapa teoriaohjaavan tai ennalta päätettyyn arviointikriteeristöön nojaavan lähestymistavan sijaan (ks. esim. Youker 2012 tai Youker & Ingraham 2014). Tämä tarkoittaa sitä, että arvioinnin toteutustapaa on ohjannut ensi sijassa yliopistoissa tapahtuva aineistonkeruu. Tiedonkeruun teemat on johdettu arvioinnin tavoitteista ja arviointikysymyksistä, mutta arvioinnissa ei tehty etukäteen tiukkoja hypoteettisia oletuksia lain vaikutuksista. Lakiuudistuksen tavoitteet on siis huomioitu tiedonkeruun temaattisina alueina, mutta näkökulmana ovat olleet ne lain tosiasialliset vaikutukset, jotka kenttätyössä ovat nousseet esiin.

Tavoitealueet, joilla vaikutuksia tarkasteltiin, olivat:

- Vaikutukset autonomiaan ja autonomian toteutuminen
- Toimintaedellytysten kehittyminen
- Vaikutukset reagoitiherkkyteen ja joustavuuteen
- Vaikutukset rahoituspohjaan
- Vaikutukset mahdollisuuden kilpailla kansainvälisestä rahoituksesta
- Vaikutukset kansainväliseen yhteistyöhön
- Vaikutukset tutkimuksen ja opetuksen laatuun
- Vaikutukset henkilöstön hyvinvointiin ja opiskelijoiden asemaan
- Vaikutus yliopistojen johtamisjärjestelmään ja sen tuki muutoksenhallinnassa.

Arvioinnin toteutus

Arviointi on toteutettu elokuun 2015 ja kesäkuun 2016 välisenä aikana. Arvioinnin tuloksia tulkitessa on huomioitava, että arvioinnin toteutushetkellä yliopistojen valtionrahoitukseen kohdistettiin leikkauksia, jotka ovat yhdessä viime vuosina yliopistoihin kohdistuneiden muiden leikkausten kanssa johtaneet useassa yliopistossa yhteistoimintaneuvotteluihin ja henkilöstön vähennyksiin. Kuten luvussa 3 tarkemmin kuvataan, on esimerkiksi uuden yliopistolain mukaiseen yliopistoindeksiin tehty useina vuosina leikkauksia. Nämä leikkaukset ja niiden seuraukset heijastuvat vääjäämättä arvioinnin tuloksissa erityisesti tutkimus- ja opetus- sekä muun henkilöstön näkemyksissä, vaikka leikkaukset eivät suoraan liity uuteen yliopistolakiin. Yhteenvedo arvioinnin toteutuksesta vaihe vaiheelta löytyy kuvasta 1. Seuraavassa kuvaamme arvioinnin aineistoa ja työvaiheita kronologisesti.

Yliopistojen haastattelut

Arvioinnin tiedonkeruu käynnistyi syyskuussa 2015 yliopistojen johdon, muun henkilöstön sekä opiskelijoiden haastatteluilla. Kaikista yliopistoista haastateltiin rehtori, hallintojohtaja tai vastaavassa asemassa oleva(t) sekä hallituksen puheenjohtaja (yksi haastattelu ei toteutunut). Lisäksi haastateltiin vararehtoreita ja hallituksen varapuheenjohtajia.

Yliopistoista haastateltiin lisäksi satunnaisesti valittuja dekaaneja, yliopistokollegion tai vastaavan elimen jäseniä sekä luottamusmiehiä. Opiskelijoiden edustajista haastateltiin yleensä joko ylioppilaskunnan pääsihteeri (joistain ylioppilaskunnista myös hallituksen puheenjohtaja) tai yliopiston hallituksen opiskelijajäsen. Yliopistojen rehtoraattien haastattelut toteutettiin ryhmähaastatteluina, muut haastattelut yksilöhaastatteluina. Kaikki haastattelut toteutettiin muutamia poikkeuksia lukuun ottamatta kasvotusten. Yhteenveto toteutuneista haastatteluista löytyy taulukosta 1. Haastattelurungot löytyvät raportin liitteestä 4.

Taulukko 1. Yliopistoissa haastatellut henkilöt aseman mukaan

Haastateltavan asema	Toteutuneet haastattelut
Ylin johto	51
Hallitus	17
Yksikön johto	21
Opetus- ja tutkimushenkilöstö	22
Opiskelijat	22
<i>Yhteensä</i>	133

Kyselyt henkilöstölle ja opiskelijoille

Haastatteluiden toteutuksen jälkeen laadittiin haastatteluissa esiin nousseisiin teemoihin pohjautuen kyselyrungot yliopistojen henkilöstölle ja opiskelijoille. Kyselyt toimitettiin vastaanottajille pääosin yliopistojen kautta marraskuussa 2015. Arvioitsija toimitti kyselyt yliopistoille edelleen välitettäväksi 3.11.2015 ja kyselyiden vastausaika päättyi 20.11.2015. Henkilöstön kyselyyn saatiin määräaikaan mennessä yhteensä 2 727 vastausta, mikä vastaa noin 9 % yliopistojen henkilöstöstä ja opiskelijoiden kyselyyn vastauksia kertyi 2 261 (1,4 % yliopistojen opiskelijoista). Taulukossa 2 esitetään yhteenveto kyselyiden toimitustavasta yliopistoittain. Tarkempi kuvaus saatujen vastausten määrästä yliopistoittain löytyy tämän luvun lopusta. Opiskelijakyselyn runko löytyy raportin liitteestä 2 ja henkilöstökyselyn runko liitteestä 3.

Taulukko 2. Henkilöstön ja opiskelijoiden kyselyiden toimittaminen vastaanottajille yliopistoittain

Yliopisto	Kyselyjen toimittamistapa
Aalto-yliopisto	Yliopisto toimitti kyselyt henkilöstölle ja opiskelijoille keskitetysti.
Helsingin yliopisto	Yliopisto toimitti kyselyt otoksena henkilöstölle ja opiskelijoille (10 %:lle kokonaisuudesta).
Itä-Suomen yliopisto	Owal Group toimitti kyselyt henkilöstön ja opiskelijoiden sähköposteihin
Jyväskylän yliopisto	Yliopisto välitti tietoa kyselyistä verkkosivujen ja uutiskirjeen kautta.
Lapin yliopisto	Yliopisto toimitti kyselyt henkilöstölle ja ylioppilaskunta opiskelijoille.
Lappeenrannan teknillinen yliopisto	Yliopisto toimitti kyselyt henkilöstölle ja opiskelijoille keskitetysti.
Oulun yliopisto	Yliopisto toimitti kyselyt henkilöstölle ja opiskelijoille keskitetysti.
Hanken	Yliopisto toimitti kyselyt henkilöstölle ja opiskelijoille keskitetysti.
Taideyliopisto	Yliopisto toimitti kyselyt henkilöstölle ja opiskelijoille keskitetysti.
Tampereen teknillinen yliopisto	Yliopisto toimitti kyselyt henkilöstölle ja opiskelijoille keskitetysti.
Tampereen yliopisto	Henkilöstön ja opiskelijoiden kyselyt välitetty tiedekuntien kautta. Lisäksi kyselyä markkinoitiin yliopiston sisäisissä viestintäkanavissa.
Turun yliopisto	Yliopisto toimitti kyselyt henkilöstölle ja opiskelijoille keskitetysti.
Vaasan yliopisto	Yliopisto toimitti kyselyt henkilöstölle ja ylioppilaskunta opiskelijoille.
Åbo Akademi	Yliopisto toimitti kyselyt henkilöstölle ja opiskelijoille keskitetysti.

Katsaus tilastoihin ja toimintakäytäntöihin

Haastattelu- ja kyselyaineistojen ohella arvioinnin tietoaineistona on hyödynnetty julkisesti saatavilla olevia koulutustilastoja sekä yliopistokohtaisia aineistoja kuten hallinto-, johto- ja taloussääntöjä. Näihin aineistoihin on viitattu raportin niissä kohdissa, joissa aineistoja on hyödynnetty.

Yliopistokohtaiset yhteenvedot

Joulukuussa 2015 yliopistoille laadittiin omat yhteenvedot syksyn aikana kerätystä aineistosta yliopistojen sisäistä käyttöä varten.

Strategisten sidosryhmien haastattelut

Alkuvuodesta 2016 arvioinnin puitteissa haastateltiin keskeisiä sidosryhmiä sekä yliopistoa ohjaavia tahoja lakiuudistuksen vaikutuksista. Haastatteluja toteutettiin yhteensä 39. Haastatellut henkilöt löytyvät taulukosta 3. Sidosryhmien haastattelurunko löytyy raportin liitteestä 4.

Taulukko 3. Haastatellut sidosryhmät

Nimi	Organisaatio / tehtävä
Ida Mielityinen	Akava, asiantuntija
Riitta Rissanen	Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto ARENE, toiminnanjohtaja
Marita Aho	Elinkeinoelämän Keskusliitto EK, asiantuntija (osaaminen ja kasvu)
Riitta Heikinheimo	Elinkeinoelämän keskusliitto, johtaja
Kirsi Hiltunen	KARVI kansallinen koulutuksen arviointikeskus, arviointineuvos
Harri Peltoniemi	KARVI kansallinen koulutuksen arviointikeskus, johtaja
Helka Kekäläinen	KARVI kansallinen koulutuksen arviointikeskus, yksikön päällikkö
Pirjo Liukas	Keskuskauppakamari, kehityspäällikkö
Hannu Sirén	Opetus- ja kulttuuriministeriö, johtaja
Anita Lehikoinen	Opetus- ja kulttuuriministeriö, kansliapäällikkö
Erja Heikkinen	Opetus- ja kulttuuriministeriö, opetusneuvos
Tapio Kosunen	Opetus- ja kulttuuriministeriö, ylijohdaja
Olli Luukkainen	Opetusalan ammattijärjestö OAJ, puheenjohtaja
Hanna Tanskanen	Opetusalan ammattijärjestö OAJ, yliopistoasiamies
Laura Valkeasuo	Opiskelun ja koulutuksen tutkimussäätiö OTUS, toiminnanjohtaja
Kaarle Hämeri	Professoriliitto, puheenjohtaja
Jorma Virkkala	Professoriliitto, toiminnanjohtaja
Niilo Jääskinen	Selvitysmies, yliopistojen taloudellisen ja hallinnollisen aseman uudistaminen
Jorma Rantanen	Selvitysmies, yliopistojen taloudellisen ja hallinnollisen aseman uudistaminen
Mikko Kosonen	Sitra, yliasiamies
Heikki Holopainen	Sivistystyönantajat, korkeakoulu- ja tutkimuspolitiikka
Risto Lerssi	Sivistystyönantajat, työmarkkinapäällikkö
Heikki Mannila	Suomen Akatemia, pääjohtaja
Tapio Heiskari	Suomen ylioppilaskuntien liitto SYL, koulutuspoliittinen sihteeri
Tuomas Kuoppala	Suomen ylioppilaskuntien liitto SYL, koulutuspolitiikan asiantuntija
Jari Järvenpää	Suomen ylioppilaskuntien liitto SYL, puheenjohtaja
Lea Kauppi	Suomen ympäristökeskus SYKE, pääjohtaja
Per Mickwitz	Suomen ympäristökeskus SYKE, tutkimusjohtaja
Veli-Matti Lamppu	Suomen yrittäjät, johtaja
Mika Tuuliainen	Suomen yrittäjät, koulutusasioiden päällikkö
Ilona Lundström	Tekes, johtaja
Pekka Pesonen	Tekes, johtava asiantuntija
Jari Jokinen	Tekniikan akateemiset, johtaja
Petri Koikkalainen	Tieteentekijöiden liitto, puheenjohtaja
Eeva Rantala	Tieteentekijöiden liitto, toiminnanjohtaja
Tuomas Parkkari	Tutkimus- ja innovaationeuvosto, pääsuunnittelija
Petri Peltonen	Työ- ja elinkeinoministeriö, osastopäällikkö
Leena Wahlfors	UNIFI Suomen yliopistot, toiminnanjohtaja
Satu Henttonen	Yliopistojen ja tutkimusalan henkilöstöliitto YHL, puheenjohtaja

Kansainvälinen vertailu

Tammi-maaliskuussa 2016 toteutettiin kansainvälinen benchlearning kuuteen verrokimaahan (Tanska, Saksan Nordrhein-Westfalenin osavaltio, Itävalta, Hollanti, Irlanti, Sveitsi). Tarkoituksena oli laatia maakohtaiset tiiviit katsaukset niissä toteutetuista korkeakoulu-uudistuksista vertailun kannalta kiinnostavien havaintojen esiin nostamiseksi. Vertailuissa keskityttiin erityisesti seuraaviin teemoihin. Nämä teemat tunnistettiin relevantteiksi yliopistolakiuudistuksen keskeisen sisällön kannalta. Lisäksi teemoissa huomioitiin arvioinnin tiedonkeruussa esiin nousseita aiheita.

- Yliopistojen strategiat ja miten ne ovat mahdollisesti muuttuneet reformin jälkeen
- Yliopistoyhteisön osallistuminen valmisteluun ja päätöksentekoon
- Yliopistojen omien hallintotoimielimien työnjako ja osallistuminen johtamisen käytäntöihin
- Yliopistojen yhteiskunnallinen tehtävä säädösperustassa ja tulosohjauksessa
- Yliopistojen ulkoisen ohjauksen perusteet ja käytännöt
- Yliopistojen kansainvälistymisstrategiat
- Yliopistojen taloudellinen autonomia

Kansainvälisessä vertailussa esiin nousseita havaintoja käsitellään arvioinnin tulosten yhteydessä temaattisesti.

Alueelliset työpajat

Keväällä järjestettiin yhteensä kuusi alueellista työpajaa, joiden tarkoituksena oli esitellä arvioinnin alustavia tuloksia ja käydä niistä keskustelua yliopistojen johdon, henkilöstön, opiskelijoiden ja sidosryhmien kanssa. Lisäksi tavoitteena oli kerätä erityisesti elinkeinoelämän ja alueellisten sidosryhmien näkemyksiä yliopistolakiuudistuksen vaikutuksista. Alueelliset työpajat järjestettiin maaliskuun aikana Helsingissä, Turussa, Joensuussa, Tampereella, Jyväskylässä ja Oulussa. Työpajoihin kutsuttiin yliopistoista ylin johto, yksikön johtajat, yliopistokollegion jäsenet sekä luottamushenkilöt. Sidosryhmistä paikalle kutsuttiin tutkimuslaitosten, maakuntaliittojen, kuntien elinkeinopalveluiden, ELY-keskuksen sekä yrittäjäjärjestöjen edustajia. Yrittäjäjärjestöjen, Elinkeinoelämän Keskusliiton ja kauppakamarien kautta pyrittiin lisäksi tavoittamaan alueella toimivia yrityksiä. Työpajoihin osallistui yhteensä 172 henkilöä. Osallistujamäärä vaihteli työpajoittain 16 ja 43 henkilön välillä.

Kansallinen työpaja

Kansallinen työpaja järjestettiin Helsingissä huhtikuussa. Työpajan tavoitteena oli validoida arvioinnin keskeisiä johtopäätöksiä yhdessä yliopistojen ja niiden sidosryhmien edustajien kanssa. Työpajaan kutsuttiin yliopistojen ylimmän johdon, yksikön johdon, yliopistokollegion jäsenten ja ylioppilaskuntien edustajien ohella haastatellut sidosryhmätahot. Työpajassa keskusteltiin arvioinnin alustavista johtopäätöksistä, esiteltiin kansainvälisessä vertailussa esiin nousseita havaintoja ja työstettiin muutostarpeita. Työpajaan osallistui noin 75 henkilöä.

Työvaihe	Ajankohta
1 Yliopistojen johdon, henkilöstän ja opiskelijoiden haastattelut (n=133)	9–11/2015
2 Henkilöstön (n=2727) ja opiskelijoiden (n=2261) sähköiset kyselyt	11/2015
3 Katsaus tilastoihin ja toimintakäytäntöihin	9–12/2015
4 Yliopistokohtaiset yhteenvetot	12/2015
5 Strategisten sidosryhmien haastattelut (n=39)	1–3/2016
6 Kansainvälinen vertailu	1–3/2016
7 Alueelliset työpajat (6 kpl)	3/2016
8 Valtakunnallinen työpaja	4/2016
9 Raportointi	6/2016

Kuva 1. Yhteenveto arvioinnin vaiheistuksesta

Kyselyiden aineistot

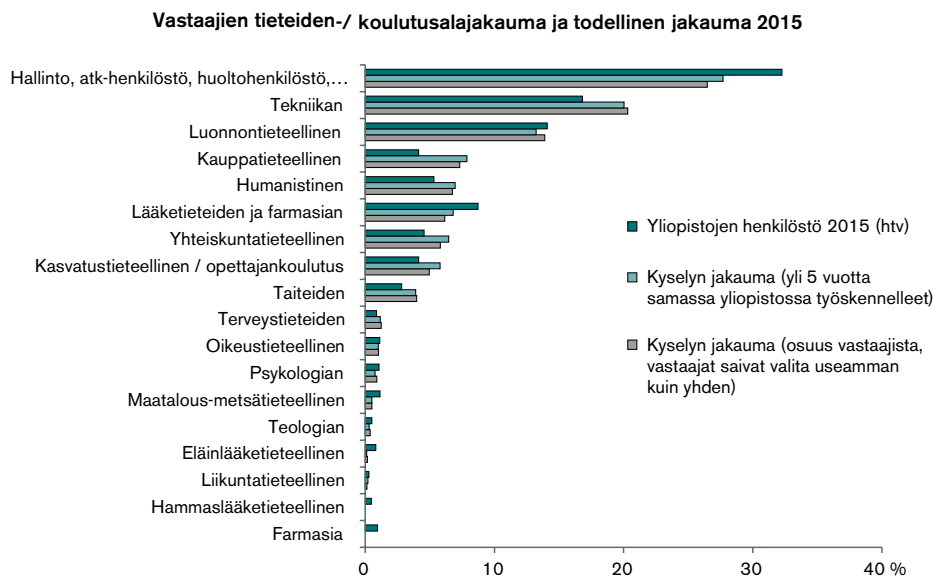
Henkilöstökyselyn vastausmäärien jakautuminen yliopistoittain esitetään kuvassa 2. Kuvissa esitetään yliopistojen henkilöstön todellinen jakauma yliopistoittain vuonna 2015, arvioinnin henkilöstökyselyn vastaava jakauma sekä henkilöstökyselyyn vastanneiden, yli viisi vuotta samassa yliopistossa työskennelleiden jakautuminen yliopistoittain. Kyselyn vastaajakautumaa tarkasteltaessa on huomioitavaa, että Helsingin yliopisto on aineistossa aliedustettuna, sillä kysely toimitettiin yliopistossa otokselle, joka käsitti vain 10 % henkilöstöstä. Vastaavasti muut yliopistot ovat aineistossa hieman yliedustettuina.

Kyselyn tuloksia käsitellään tarkemmin arvioinnin tuloksia käsittelevässä luvussa (luku 4). Tällöin vastaajajoukkona käytetään pääosin yli viisi vuotta samassa yliopistossa työskennelleitä, sillä tällä joukolla on kokemusta myös yliopistossa työskentelystä ajalta ennen yliopistolakiuudistusta.



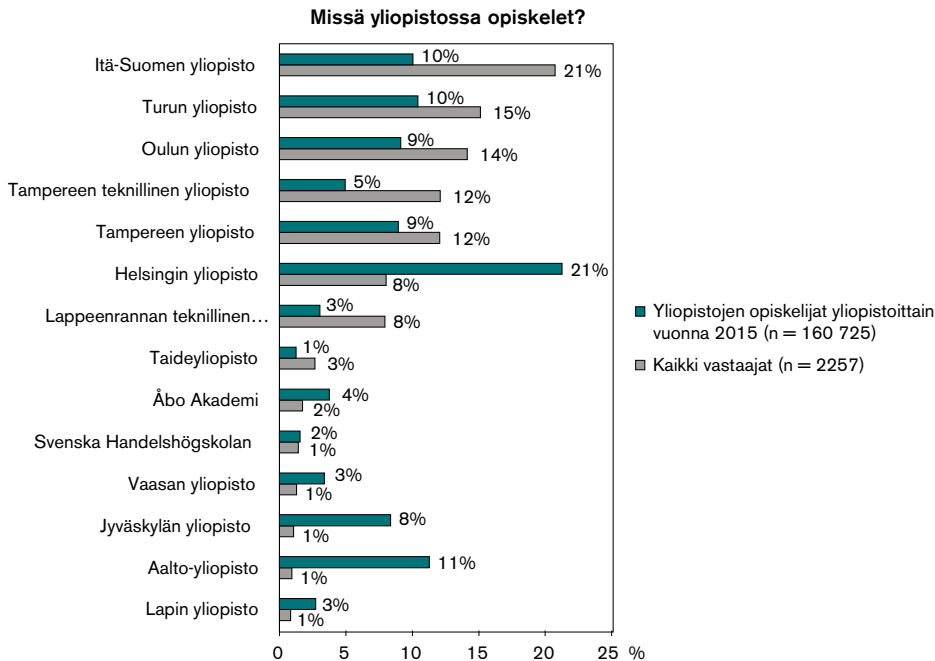
Kuva 2. Henkilöstökyselyn vastaajien jakautuminen yliopistoittain. Lähteet: arvioinnin kysely yliopistojen henkilöstölle, Vipunen.

Kuvassa 3 esitetään henkilöstökyselyn vastaajien tieteiden- / koulutusalaajakauma ja verrataan jakaumaa todelliseen. Jakaumassa käy ilmi jälleen Helsingin yliopiston suhteessa alhaisempi vastaajamäärä – Helsingin yliopistossa edustetut tieteenalat ovat hieman aliedustettuina aineistossa.



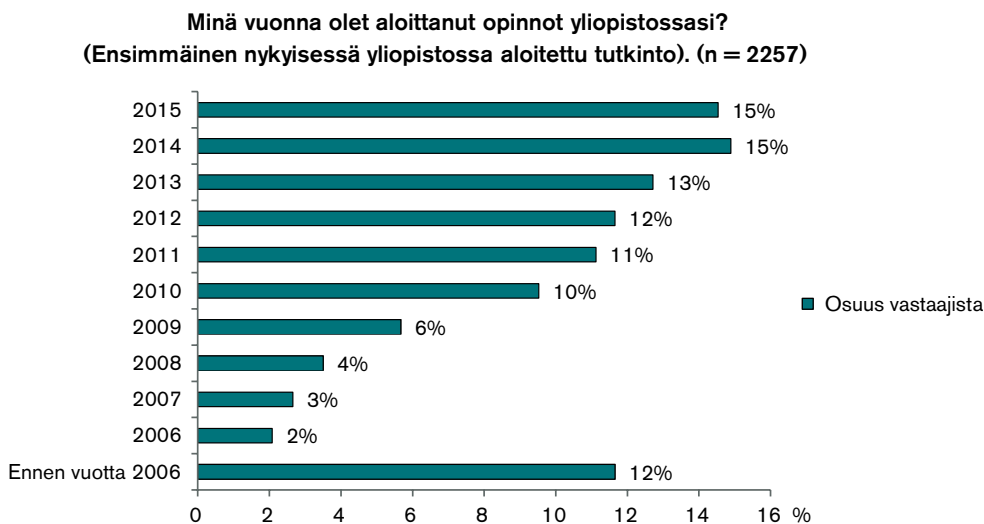
Kuva 3. Henkilöstökyselyn vastaajien jakauma tieteiden- / koulutusalan mukaan. Lähteet: arvioinnin kysely yliopistojen henkilöstölle, Vipunen.

Kuvassa 4 esitetään kyselyyn vastanneiden opiskelijoiden osalta yliopistot, joissa he opiskelevat ja verrataan tätä vuoden 2015 todelliseen jakaumaan. Jakaumat eroavat jonkin verran toisistaan. Tähän vaikuttanevat erityisesti erilaiset kyselyjen toimittamisen tavat eri yliopistoissa.



Kuva 4. Opiskelijakyselyyn vastaajien jakautuminen yliopistoittain. Lähteet: arvioinnin kysely yliopistojen opiskelijoille, Vipunen.

Kyselyyn vastanneista opiskelijoista 27 % oli aloittanut opintonsa yliopistossa ennen vuotta 2010, kolmasosa vuosien 2010–2012 aikana ja 43 % vuosina 2013–2015 (ks. kuva 5).



Kuva 5. Opiskelijoiden ensimmäisen nykyisessä yliopistossa aloitetun tutkinnon aloittamisajankohta. Lähde: arvioinnin kysely yliopistojen opiskelijoille.

Aineistoon liittyvistä edustavuushaasteista huolimatta se kuvaa nähdäksemme hyvin kokonaisuutta ja eri aineistot (haastattelut, tilastot, dokumentit, kyselyt) tukevat johdonmukaisesti tosiaan johtopäätöksissä, kuten myöhemmin raportissa nähdään.

3 Arvioinnin kohde

Arvioinnin kohteena ovat vuonna 1.1.2010 voimaan tulleen yliopistolain (558/2009) vaikutukset. Tässä luvussa taustoitetaan uutta yliopistolakia ja siihen tehtyjä myöhempiä muutoksia suhteessa aikaisempaan lainsäädäntöön.

3.1 Yliopistot ennen vuonna 2010 voimaan tullutta yliopistolakia

Ennen vuoden 1997 yliopistolakiuudistusta kustakin yliopistosta ja korkeakoulusta oli annettu oma lakinsa ja asetuksensa. Yliopistolain soveltamisalaan kuului 20 yliopistoa tai korkeakoulua. Vuoden 1997 yliopistolaki merkitsi lainsäädännön huomattavaa kodifointia.

Yliopistojen oikeudellinen asema ja ohjaus

Yliopistot olivat osa valtionhallintoa ja kuuluivat valtion budjettitalouden piiriin. Yliopistoille osoitetut toimintamenot (määrärahat) budjetoitiin nettomääräisenä opetusministeriön hallinnonalalle 2-vuotuisena siirtomäärärahana. Esimerkiksi valtion talousarvioesityksessä vuodelle 2005 (HE 151/2004 vp) oli yliopistoille asetettu sekä määrällisiä (mm. tutkintotavoitteet) että laadullisia tavoitteita (mm. opiskelijavalintojen kehittäminen). Talousarvioesitykseen sisältyi alustava käyttösuunnitelma yliopistomäärärahan jaosta eri yliopistoille. Korkeakoululaitoksen suunnitteluinstrumenttina toimi valtioneuvoston joka neljäs vuosi hyväksymä suunnitelma korkeakoululaitoksen kehittämisestä hyväksymisvuonna ja viitenä seuraavana kalenterivuonna (laki korkeakoululaitoksen kehittämisestä 1052/1986).

Yliopistoilla oli vuoden 1997 yliopistolain mukaan oikeus ottaa vastaan lahjoitus- ja testamenttivaroja. Näillä varoilla voitiin myös palkata henkilökuntaa ja perustaa virkoja. Muilla yliopistoilla kuin Helsingin yliopistolla ja Åbo Akademilla ei kuitenkaan ollut mahdollisuutta käyttää hallinnassaan olevia rahastoja itsenäisesti yliopiston johdon tuloja tuottavana taloushallinnon välineenä. Yliopistolain muutoksella vuoden 2007 alussa (1453/2006) yliopistojen taloudellista itsehallintoa lisättiin antamalla kaikille yliopistoille mahdollisuus omaan valtion talousarviotalouden ulkopuoliseen omaisuuteen sekä siihen liittyvään oikeushenkilöllisyyteen. Muun kuin rahastotaloutensa osalta yliopistot säilyivät edelleen valtion talousarviotalouden tilivirastoina.

Yliopistojen hallinto ja tehtävät

Vuoden 1997 yliopistolain mukaan yliopiston ylin päättävä elin oli yliopiston hallitus, jonka puheenjohtajana toimi yliopiston rehtori. Yliopiston hallitus muodostettiin ns.

kolmikantaperiaatteella, mutta johtosäännössä voitiin päättää, että hallituksen jäsenistä enintään kolmannes valittiin yliopiston ulkopuolisista henkilöistä. Yliopiston rehtori valittiin yliopiston sisäisen vaalikollegion toimesta. Yliopiston hallitus päätti yliopiston jakaantumisesta tiedekuntiin tai muihin yksiköihin sekä näiden alaisiin laitoksiin tutkimuksen ja opetuksen järjestämistä varten. Opetuksen ja tutkimuksen hallintoelimiin sovellettiin kolmikantaperiaatetta.

Yliopistolakiin tehtiin vuonna 2005 voimaantulleella lainmuutoksella (715/2004) kaksi periaatteellista muutosta. Yliopistolain tehtäväsäännökseen lisättiin maininta yliopiston yhteiskunnallisesta palvelutehtävästä. ”Tehtäviään hoitaessaan yliopistojen tulee toimia vuorovaikutuksessa muun yhteiskunnan kanssa sekä edistää tutkimustulosten ja taiteellisen toiminnan yhteiskunnallista vaikuttavuutta.” Lisäksi yliopistolain muutoksella säädettiin, että hallituksen jäsenistä vähintään yksi ja enintään kolmannes on valittava yliopiston ulkopuolisista henkilöistä.

Yliopistojen henkilöstö

Yliopistojen henkilöstö oli pääosin virkasuhteessa ja heihin sovellettiin valtion virkamieslainsäädäntöä. Professoreiden virantäyttömenettelystä oli kuitenkin annettu oma laki ja asetus (856/1991 ja 1581/1991). Korkeakoulujen henkilöstön virkojen kelpoisuuksista ja tehtävistä säädettiin ns. kelpoisuusasetuksella (309/1993). Yliopistolla oli oikeus perustaa ja lakkauttaa virkoja toimintamenomomentin asettamissa rajoissa. Opetus- ja tutkimushenkilöstön kokonaistyöaikajärjestelmä (kokonaistyöaika 1600 tuntia/lukuvuosi) oli otettu käyttöön jo 1990 -luvulla.

Vuonna 2007 astui voimaan kokonaan uusi laki oikeudesta korkeakouluissa tehtäviin keksintöihin (369/2006). Laki säädettiin, koska ns. työsuhdekeksintölakia (656/1967) ei lain nimenomaisen soveltamisalasäännöksen mukaan sovellettu yliopistojen opettajiin ja tutkijoihin. Tavoitteena oli selkeyttää korkeakouluissa tehtävien keksintöjen oikeudellista asemaa ja siten edistää keksintöjen tunnistamista ja kaupallista hyödyntämistä.

Opiskelijat ja koulutus

Yliopisto-opiskelijoiden asemasta oli säädetty aiemmin lähinnä asetustasolla, sillä vuoden 1997 yliopistolaissa oli alkujaan vain kaksi opiskelijointa koskevaa pykälää. Opiskelijoiden asemaan ja tutkintojärjestelmään tehtiin vuonna 2005 voimaan tulleilla yliopistolain uusilla säännöksillä (715/2004 ja 556/2005) olennaisia muutoksia. Käyttöön otettiin kaksiportainen tutkintorakenne, opintojen suorittaminen ensin alemmaa ja sitten ylempää korkeakoulututkintoa varten. Opiskelu-oikeus myönnettiin kuitenkin opiskelijavalinnassa pääsääntöisesti sekä alempaan että ylempään korkeakoulututkintoon. Lain tasolle otettiin myös säännökset kelpoisuudesta yliopisto-opintoihin. Opintonsa aiemmin aloittaneille opiskelijoille turvattiin oikeus suorittaa aiempien tutkintoasetusten mukaiset opinnot loppuun 31.8.2008 saakka (eräissä opinnoissa 31.7.2010 saakka) tai siirtyä suorittamaan kaksiportaisen tutkintorakenteen mukaisia tutkintoja. Siirtymäajan päättymisen näkyi vuoden 2008 tutkintomäärissä.

Lisäksi yliopistolain muutoksella opiskelijoiden siihen saakka rajoittamattomalle opiskelu-oikeudelle asetettiin aikarajoite. Tutkintojen suorittamiselle määriteltiin tavoiteajat ja opiskelu-oikeus kytkettiin näihin tavoiteaikoihin. Opiskelu-oikeuden rajoituksia sovellettiin ensimmäisen kerran lukuvuonna 2005–2006 opintonsa aloittaviin opiskelijoihin.

Tutkintoja säänneltiin asetuksilla (464/1998, 794/2004, 568/2005). Näiden avulla määriteltiin mm. minkä alojen, oppiaineryhmien ja oppiaineiden syventäviä opintoja

Yliopistot voivat järjestää tietyillä koulutusaloilla. Koulutusvastuun sääntely oli tarkimmillaan oppiainekohtaista. Yliopisto ei voinut näillä koulutusaloilla aloittaa syventävien opintojen järjestämistä eikä luopua alan, oppiaineryhmän tai oppiaineen syventävien opintojen järjestämisestä ilman tämän asetuksen muutosta. 1.1.2015 astui voimaan uusi asetus koulutusvastuun täsmentämisestä (1451/2014), joka kumosi edellisen asetuksen. Uuden asetuksen liitteessä säädetään edelleen eräistä aloista, joilla yliopistojen on järjestettävä alempaan ja ylempään korkeakoulututkintoon johtavaa koulutusta sekä opettajankoulutuksen koulutusvastuun jakautumisesta kasvatustieteellisellä koulutusallalla.

Yliopistojen maisteriohjelmista säädettiin siitakin erikseen opetusministeriön asetuksella, joita uusittiin vuosittain (569/2005–1048/2012). Viimeisin maisteriohjelmiä koskeva asetus kumottiin 1.1.2014 lukien (1041/2013). Maisteriohjelmaksi nimitettiin ylempään korkeakoulututkintoon johtavaa, alempaan korkeakoulututkintoon tai sitä tasoltaan vastaavaan koulutukseen pohjautuvaa koulutusta, joka järjestetään koulutusohjelmana, johon on erillinen valinta. Osa maisteriohjelmista oli englanninkielisiä.

Yliopistolain muutoksella 1504/2007 mahdollistettiin puolestaan korkeakoulujen ulkomaille suuntautuva tilauskoulutus. Yliopisto saattoi nyt järjestää maksullista korkeakoulututkintoon johtavaa opetusta niin, että koulutuksen tilaa ja rahoittaa kotimainen tai ulkomainen oikeushenkilö. Tilauskoulutusta voitiin kuitenkin järjestää vain muille opiskelijaryhmille kuin Euroopan talousalueen kansalaisille. Tilauskoulutusta koskeva muutos tuli voimaan vuoden 2008 alussa. Korkeakoulututkintoon johtavan opetuksen maksuttomuuteen ei sen sijaan tehty muutoksia. Avoimen yliopisto-opetuksen ja täydennyskoulutuksen maksut määräytyivät valtion maksuperustelain ja annettujen asetusten nojalla.

3.2 Vuonna 2010 voimaan tullut yliopistolaki

Lain tavoitteet

Uusi yliopistolaki astui voimaan 1.1.2010. Eduskunnan sivistysvaliokunta piti vuoden 2010 yliopistolakiuudistusta tarpeellisenä muun ohella kansainväliseen kehitykseen viitaten. Valiokunnan mietinnössä (SiVM 5/2009 vp) todettiin, että suuressa osassa EU:n jäsenmaita on hiljattain tehty tai ollaan tekemässä yliopistouudistusta. Uudistusten tavoitteena oli lisätä yliopistoautonomiata, uudistaa hallintoa, joustavoittaa henkilöstöpolitiikkaa ja aktivoida yliopistoja kehittämään pitkän ajan strategioita ja sitä kautta profiloitumaan. Samalla valiokunta painotti, että yliopistojen perustehtävä ei uudistuksen myötä muutu. Sivistysvaliokunta piti tärkeänä, että suomalaiset yliopistot ovat dynaamisia sivistysyliopistoja.

Kuten jo aiemmin esitettiin, opetus- ja kulttuuriministeriö on tiivistänyt yliopistolakiuudistuksen tavoitteet niin, että yliopistot pystyvät paremmin (OKM 2015a):

- reagoimaan toimintaympäristön muutoksiin,
- monipuolistamaan rahoituspohjaansa,
- kilpailemaan kansainvälisestä tutkimusrahoituksesta,
- tekemään yhteistyötä ulkomaisten yliopistojen ja tutkimuslaitosten kanssa,
- kohdentamaan resursseja huippututkimukseen ja strategisiin painoaloihinsa,
- vahvistamaan tutkimus- ja opetustoimintansa laatua ja vaikuttavuutta sekä
- vahvistamaan rooliaan innovaatiojärjestelmässä.

Näihin pyrkimykseen ja haasteisiin uusi yliopistolaki pyrki vaikuttamaan taloudellista ja hallinnollista autonomiaa lisäävien keinojen kautta. Tarkemmin uuteen yliopistolakiin

kuuluvina muutoksina säädettiin vuonna 2009 mm. yliopistojen uudesta oikeushenkilö-
asemasta, hallinnosta, toiminnan rahoituksesta ja ohjauksesta sekä niiden tutkimukseen ja
opetukseen, opiskelijoihin ja henkilöstöön liittyvistä seikoista.

Lain voimaan saattaminen ja muutokset

Uusi yliopistolaki saatettiin voimaan yliopistolain voimaanpanolailalla (559/2009). Uuden
yliopistolain voimaanpanolailalla kumottiin muun ohella vanha yliopistolaki (645/1997),
korkeakoululaitoksen kehittämisestä annettu laki (1052/1986) ja korkeakoulun profes-
sorin ja apulaisprofessorin viran täyttämisestä annettu laki (856/1991). Sen sijaan kor-
keakoulututkintojen järjestelmästä annettu asetus (464/1998), yliopistojen tutkinnoista
annettu valtioneuvoston asetus (794/2004) ja eräät muut yliopistokoulutusta koskevat
asetukset jäivät edelleen voimaan. Yliopistojen koulutusvastuisiin, tutkintorakenteisiin,
tutkintokoulutuksen maksuttomuuteen tai muihin yliopistokoulutusta koskeviin oikeu-
dellisesti säännelyihin järjestelyihin ei tehty uuden yliopistolain säätämisen yhteydessä
muutoksia. Yliopistolakia on päivitetty sen voimaantulon jälkeen useita kertoja. Keskeisiä
muutoksia käsitellään lyhyesti kunkin aihealueen kohdalla.

Yliopistoverkosto

Yliopistolain uudistuksen yhteydessä ja samalla aikataululla, 1.1.2010 lukien, toimeen-
pantiin asianomaisten yliopistojen aloitteesta kolme yliopistofuusiota. Kuopion yliopiston
ja Joensuun yliopiston toiminta, henkilöstö ja opiskelijat siirtyvät Itä-Suomen yliopis-
toon, Turun yliopiston ja Turun kauppakorkeakoulun toiminta, henkilöstö ja opiskelijat
siirtyvät uuden yliopistolain mukaiseen Turun yliopistoon ja Helsingin kauppakorkea-
koulun, Taideteollisen korkeakoulun ja Teknillisen korkeakoulun toiminta, henkilöstö ja
opiskelijat siirtyvät Aalto-yliopistoon. Yliopistofuusiot jatkuivat vuonna 2012 taidealan
yliopistouudistuksella. Yliopistolain muutoksella yhdistettiin Kuvataideakatemia, Sibelius-
Akatemian ja Teatterikorkeakoulu siirtämällä näiden toiminta, henkilöstö ja opiskelijat jul-
kisoikeudellisena laitoksena toimivaan Taideyliopistoon (414/2012). Taideyliopisto aloitti
toimintansa 1.8.2012 lukien. Tästä lähtien Suomessa on toiminut 14 yliopistoa.

Yliopistojen taloudellis-hallinnollinen autonomia

Vuoden 2010 alussa voimaan tullut yliopistolakiuudistus oli yliopistojen taloudellis-
hallinnollisen aseman ja päätöksentekorakenteen uudistus. Suurimmasta osasta yliopistoja
tuli julkisoikeudellisia laitoksia ja kahdesta yksityisoikeudellisia säätiöitä (Tampereen tek-
nillinen yliopisto ja Aalto-yliopisto). Oleellisin yliopistojen oikeusasemaan liittyvä muutos
oli se, että yliopistoista tuli tässä yhteydessä valtionhallinnosta erillisiä oikeushenkilöitä,
jotka olivat oikeuskelpoisia ja oikeustoimikelpoisia toimijoita eivätkä enää valtiokoneis-
toon kuuluvia laitoksia, tilivirastoja. Yliopistot vastaavat sitoumuksistaan omilla varoillaan
sekä kantavat ja vastaavat tuomioistuimissa. Yliopistot voivat myös harjoittaa liiketoimin-
taa, joka tukee niiden päätehtävien toteuttamista.

Uusille yliopistoille siirrettiin niiden toimintaa varten hankittu ja niiden hallussa oleva
irtain omaisuus. Yliopistojen toimitilat ja niihin liittyvät maa-alueet siirrettiin kiinteis-
töyhtiöihin, joiden osakkeista 2/3 luovutettiin uusien yliopistojen taseisiin. Yliopistoille
ennen vuotta 2007 lahjoitettu ja niiden hallinnassa oleva irtain omaisuus siirrettiin uusille
yliopistoille. Valtio maksoi yliopistoille vastinrahoitusta niiden oman varainhankinnan

perusteella vuosina 2008-2012. Kyse oli pääomasijoituksista, jotka siirtyivät yliopistojen peruspääomaan. Yhteensä valtio pääomitti julkisoikeudellisia yliopistoja 240 miljoonaa eurolla, Aalto-yliopistoa noin 500 miljoonalla eurolla ja Tampereen teknillistä yliopistoa noin 100 miljoonalla eurolla (OKM 2011a & Tampereen teknillinen yliopisto 2016) Yliopistojen pääomituksen tarkoituksena oli turvata niiden maksukyky, vakavaraisuus ja luottokelpoisuus.

Yliopistojen hallinto

Julkisoikeudellisten yliopistojen hallinto-organisaatio järjestettiin yliopistoissa noudatetun kolmikantaperiaatteen pohjalta ja muodostettiin kolmen keskeisen toimielimen varaan: hallitus, rehtori ja yliopistokollegio. Ylimpänä päätöksentekuelimenä on **yliopiston hallitus**, jonka jäsenistä vähintään 40 % on valittava yliopistoyhteisön ulkopuolisista henkilöistä. Yliopistolain muutos on siten kasvattanut ulkopuolisen asiantuntemuksen määrää yliopistojen hallituksissa. Hallituksen puheenjohtaja ja varapuheenjohtaja on valittava näistä henkilöistä. Yliopiston hallitus käyttää ylintä päätösvaltaa yliopiston strategisissa, taloudellisissa, organisatorisissa sekä sääntelyllisissä kysymyksissä. Hallituksen asema vahvistui aiempaan nähden sitä kautta, että hallitus valitsee ja tarvittaessa erottaa rehtorin ja vararehtorit. Hallitus myös päättää rehtoreiden työnjaosta.

Yliopistoyhteisöön kuulumattomat hallituksen jäsenet valitsee **yliopistokollegio**, joka myös vahvistaa yliopiston sisältä (vaaleilla) valittavien hallituksen jäsenten valinnan. Yliopistokollegio vahvistaa yliopiston tilinpäätöksen ja myöntää vastuuvapauden. Yliopistokollegio voi erottaa hallituksen jäsenen vain hallituksen esityksestä. Yliopistokollegioille on joissakin johtosäännöissä annettu lakisääteisten tehtävien lisäksi muita tehtäviä. Nämä lisätehtävät myös vaihtelevat yliopistoittain. Aalto-yliopistossa yliopistokollegion kaltaisia tehtäviä hoitaa ns. akateemisten asiain komitea ja Tampereen teknillisessä yliopistossa konsistori. Näiden tehtävät ja käytännöt eroavat jossain määrin yliopistokollegioista.

Uudessa yliopistolaisissa **rehtorin** asemaa vahvistettiin. Rehtori käyttää yliopistossa yleistoimivaltaa taloudellis-hallinnollisissa asioissa. Rehtori ottaa ja erottaa yliopiston henkilökunnan, ellei ole delegoinut tätä toimivaltaa joiltain osin yliopiston muille toimijoille. Rehtorin alaisuudessa välittömästi toimivan johtavan henkilöstön valinta kuuluu kuitenkin yliopiston hallitukselle, jollei hallitus ole delegoinut sitä yliopiston muulle toimielimelle. Rehtori vastaa hallituksen päätösten valmistelusta ja toimeenpanosta.

Säätiöyliopistojen toimielimiksi säädettiin yleisesti uudessa yliopistolaisissa hallitus, rehtori ja yliopiston yhteinen monijäseninen hallintoelin. Hallituksen tehtävät ovat samankaltaisia kuin julkisoikeudellisissa yliopistoissa; mm. strategiasta päättäminen ja rehtorin valitseminen. Rehtori on vastaavasti vastuussa yliopiston toiminnan johtamisesta, taloudellisesta ja tuloksellisesta hoitamisesta sekä henkilöstön ottamisesta ja irtisanomisesta.

Yliopiston sisäinen toiminnallinen organisaatio (korkeakoulut, tiedekunnat, laitokset jne.) on yliopiston itsensä päätettävissä johtosääntöjen ja muiden sisäisten määräysten kautta. Ainoa pakollinen toimielin on opiskelijoiden oikeusturvaelin, tutkintolautakunta. Tämän toiminnallisen organisaation muodostamisessa on noudatettava ns. kolmikantaperiaatetta. Esimerkiksi tiedekuntaneuvoston jäseniksi on valittava tiedekunnan professorikuntaan, muuhun henkilökuntaan sekä opiskelijoihin kuuluvia henkilöitä. Millään mainituista ryhmistä ei voi olla enemmistöä monijäsenisen toimielimen kokoonpanossa.

Yliopistojen rahoitus ja ohjaus

Yliopistojen rahoitusjärjestelmä muuttui valtion budjettitalouden piiriin kuuluvien tilivirastojen rahoituksesta valtionrahoitusjärjestelmäksi. Yliopistoille myönnettävää valtion rahoitusta kutsutaan perusrahoitukseksi, koska kysymyksessä on lakisääteisten tehtävien pitkäjänteisestä rahoittamisesta, erotuksena hankekohtaisille valtionavustuksille. Yliopistoille osoitettavissa oleva 2-vuotinen siirtomääräraha budjetoidaan maksuperusteisena. Yliopistojen perusrahoitusta oli tarkoitus vuosittain korottaa yliopistoindeksin mukaista vuotuista kustannustason nousua vastaavasti. Tästä on kuitenkin jouduttu useina budjetti-vuosina tinkimään.

Yliopistoille osoitettava valtionrahoitus perustuu pääosin laskennalliseen rahoitusmalliin. Opetus- ja kulttuuriministeriön perusrahoituspäätöksillä ei suoranaisesti ohjata rahoitusta yliopiston eri toimintoihin ja eri yksiköihin. Yliopistot päättävät itse rahoituksen kohdentamisesta yliopiston sisällä omilla strategisilla valinnoillaan. Yliopistot saavat laskennallisessa rahoitusmallissa pitää itsellään toimintansa uudelleenorganisoinnista syntyvät hyödyt, ja kärsivät myös tästä aiheutuvat haitat.

Yliopistojen perusrahoituksesta 75 prosenttia määräytyy toiminnan laajuuden, laadun ja vaikuttavuuden perusteella ja 25 prosenttia muiden koulutus- ja tiedepolitiikan tavoitteiden perusteella. Valtionrahoituksen perussäännökset sisältyivät yliopistolakiin (49 §), valtioneuvoston asetukseen yliopistoista (770/2009; 5–7 §) ja opetusministeriön asetukseen yliopistojen perusrahoituksen laskentakriteereistä (771/2009). Laskentakriteereitä koskeva asetusta on uudistettu 1.1.2013 (182/2012) ja 1.1.2015 lukien (526/2014). Uudet rahoituskriteerit palkitsevat tutkimuksen ja opetuksen laadun parantamisesta, nopeammasta siirtymistä työelämään, tutkimustulosten hyödyntämisestä, kansainvälistymisestä ja yliopistojen profiloitumisesta. Opetus- ja kulttuuriministeriön uusi asetusta yliopistojen perusrahoituksen laskentakriteereistä astuu voimaan vuonna 2017.

Valtion talousarvion perusteluissa yliopistoille asetetaan edelleen määrällisiä (mm. tieteelliset julkaisut/opetushenkilöstö) ja laadullisia tavoitteita. Yliopistokohtaisista määrällisistä ja laadullisista tavoitteista sovitaan opetus- ja kulttuuriministeriön ja kunkin yliopiston välisellä nelivuotisella sopimuksella.

Yliopistojen henkilöstö

Yliopistojen siirtyessä valtion tilivirastoista itsenäisiksi oikeushenkilöksi tarkoitti tämä samalla yliopistojen henkilöstön palvelusuhteiden muutosta virkasuhteista työsuhteiksi. Jokainen yliopisto on nyt itsenäinen työnantaja. Huolimatta virkasuhteiden päättymisestä uuteen yliopistolakiin jätettiin säännös (34 §) rikosoikeudellisesta virkavastuusta, sillä yliopistot toteuttavat edelleen julkista tehtävää. Opetuksen ja tutkimuksen vapaus on vahvistettu perustuslain ohella yliopistolain kahdessa eri pykälässä (6 ja 32.3 §).

Yliopistolaisissa ja -asetuksessa on vähän henkilöstöä koskevia säännöksiä. Laissa on säädetty professorin tehtävistä, julkihausta ja kutsumenettelystä sekä kelpoisuutta ja ansioita koskevasta asiantuntijamenettelystä. Yliopistolain mukaan henkilöstön kelpoisuusvaatimuksista ja valintamenettelystä määrätään tarkemmin johtosäännössä.

Yliopistoissa on otettu käyttöön neliportainen tutkijanurajärjestelmä. Ensimmäiselle portaalle kuuluvat määräaikaiset tutkijankoulutusvaiheen tehtävät (”nuorempi tutkija”), toiselle portaalle tohtorintutkinnon jälkeiset, ”post doc” -vaiheen tehtävät (”tutkijatohdori”), kolmannelle portaalle pysyväisluonteiset opetus- ja tutkimustehtävät (”yliopistotutkija, yliopistonlehtori”) ja neljännelle portaalle professorin tehtävät. Neliportaisesta

tutkijanuramallista on hieman erilaisia käytännön sovelluksia eri yliopistoissa ja eri aloilla. Tutkijanuramallia täydentää ns. vakinaistamispolku (Tenure Track -järjestelmä). Yliopistojen palkkausjärjestelmässä kukin tehtävä on sijoitettu vaativuustasoluokitukseen. Kunkin opettajan ja tutkijan palkka määräytyy tehtävän vaativuustason ja henkilökohtaisen työn suoritustason perusteella.

Opiskelijat ja koulutus

Yliopisto-opintojen ja opiskelijoiden aseman sääntely jäi vuoden 2010 alussa voimaantulleessa yliopistolaisissa pääosin ennalleen. Yliopistolaisissa laajennettiin yleistä kelpoisuutta korkeakouluopintoihin ja muutettiin yhden opiskelupaikan sääntöä niin, että opiskelija voi ottaa vastaan yhden valtakunnalliseen yhteishakuun kuuluvan opiskelupaikan samana lukukautena: aiemmin yhden opiskelupaikan sääntö koski koko lukuvuotta.

Uudessa yliopistolaisissa mahdollistettiin lukukausimaksujen kerääminen englanninkielisissä maisteriohjelmassa EU:n ja ETA-maiden ulkopuolelta tulevilta tutkinto-opiskelijoilta kokeiluluonteisesti vuosina 2010–2014. Maksullisista koulutusohjelmista säädettiin opetusministeriön asetuksella. Lisäksi yliopistoilla on mahdollisuus järjestää tilauskoulutuksena tutkintoon johtavaa koulutusta EU- ja ETA-maiden ulkopuolisille kansalaisille. Maksullista koulutusta koskeva säännös (10 §) palautettiin yliopistolakiin 1.1.2016 lukien (1600/2015). Sen mukaan yliopiston on perittävä tutkintoon johtavasta vieraskielisestä koulutuksesta vähintään 1 500 euron suuruinen maksu lukuvuodessa EU- ja ETA-maiden ulkopuolisilta kansalaisilta. Lukukausimaksu voi olla yliopiston päätöksen mukaan tätä suurempikin. Yliopistolla on myös oltava apurahajärjestelmä maksulliseen tutkinto-koulutukseen osallistuvien opiskelijoiden tukemiseksi. Lukukausimaksua voidaan periä 1.8.2017 tai sen jälkeen opintonsa aloittavilta opiskelijoilta.

Vuonna 2011 yliopistolakiin tehtiin useita muokkauksia ja lisäyksiä koskien opiskelijaksi ottamisen esteitä, opiskelijoiden huumausainetestausta, opiskeluoikeuden peruuttamista ja palauttamista, kurinpitoon liittyvää menettelyä, arkaluonteisten tietojen käsittelyä, tietojensaantioikeutta ja muutoksenhakua (954/2011). Muutosten tarkoituksena oli parantaa turvallisuutta koulutuksessa ja sen jälkeisessä työelämässä lisäämällä koulutuksen järjestäjien ja korkeakoulujen keinovalikoimaa opiskelijoita koskevissa soveltumattomuus- ja turvallisuuskysymyksissä.

Yliopistolakia muutettiin vuoden 2014 alusta lukien siten, että yliopistojen ja ammattikorkeakoulujen tutkintoon johtavaan koulutukseen haetaan korkeakoulujen yhteisessä valtakunnallisessa yhteishaussa käyttäen korkeakoulujen yhteistä sähköistä hakujärjestelmää. Lisäksi lakiin lisättiin säännös, jonka mukaan osa haettavista opiskelupaikoista voitaisiin varata henkilöille, jotka eivät ole aikaisemmin suorittaneet Suomen koulutusjärjestelmän mukaista korkeakoulututkintoa tai vastaanottaneet korkeakoulututkintoon johtavaa opiskelupaikkaa. Syyslukukaudesta 2016 lähtien kiintiön varaaminen ns. ensikertalaisille ei ole enää vapaaehtoista, vaikka kiintiön koko jää yliopistojen päätettäväksi (256/2015).

Vuonna 2014 yliopistolakiin lisättiin säännös (1172/2014, 7a §) erikoistumiskoulutuksesta. Erikoistumiskoulutukset ovat korkeakoulututkinnon jälkeen suoritettaviksi tarkoitettuja, jo työelämässä toimineille suunnattuja ammatillista kehittymistä ja erikoistumista edistäviä koulutuksia, joiden tavoitteena on tuottaa osaamista sellaisilla asiantuntijuuden aloilla, joilla ei ole markkinaehtoisesti toteutettua koulutustarjontaa. Lisäyksen tavoitteena oli parantaa työelämän ja työelämässä toimivien asiantuntijoiden ja asiantuntijoiksi tähtäävien osaamista korkeakoulujen tutkimus- ja kehittämisosaamiselle ja painoaloille perustuvalla koulutuksella. Tarkoituksena oli, että erikoistumiskoulutukset tuovat kou-

lutusjärjestelmään tarkoituksenmukaisen vaihtoehdon tutkinnon jälkeiseen osaamisen täydentämiseen sen sijaan, että tutkintoon johtavaa koulutusta käytetään erikoistavana jatkokoulutuksena.

Vuoden 2014 alussa voimaantulleen yliopistolain muutoksen tarkoituksena oli muuttaa moniportaista ja yksityiskohtaista yliopistojen koulutusvastuun sääntelyä yksinkertaisemmaksi. Yliopistojen koulutusvastuusta säädetään valtioneuvoston asetuksella yliopistojen tutkinnoista ja erikoistumiskoulutuksista (794/2004). Lisäksi koulutusvastuun täsmenmistä säädetään edelleen opetus- ja kulttuuriministeriön asetuksella (1451/2014). Tämän asetuksen muuttaminen ei enää edellyttänyt yliopiston esitystä. Erillisestä maisteriohjelma-asetuksesta voitiin samalla luopua.

Tutkimus ja opetus

Yliopistojen päätoimintoihin, tieteelliseen tutkimukseen ja siihen perustuvaan opetukseen, yliopistolakiuudistus ei välittömästi tuonut muutoksia.

Yliopistojen perustehtävien kannalta keskeisiä koulutuksen ja tutkimuksen organisaatioita muutettiin lainsäädännöllä vuoden 2014 aikana. Opetus- ja kulttuuriministeriön yhteydessä oli aiemmin toiminut riippumattomana asiantuntijaelimenä korkeakoulujen arviointineuvosto. Eri asteen koulutuksen arviointitehtäviä varten perustettiin 1.5.2014 lukien Kansallinen koulutuksen arviointikeskus, jolle kuuluu myös korkeakoulujen toimintaan liittyvä arviointi, kuten teema- ja tila-arvioinnit (1302/2013). Hallituksen esityksen perusteluissa katsottiin, että koulutusjärjestelmän kehittäminen kokonaisuutena edellyttää päätöksenteon tueksi koulutussektorit ja -asteet ylittävää arviointitietoa.

Suomen Akatemiasta annetun lain muutoksella (482/2014) Suomen tutkimus- ja innovaatio- ja rahoituksen valikoimaan lisättiin uusi strategisen tutkimuksen rahoitusväline, jota hoitamaan perustettiin Suomen Akatemian yhteyteen strategisen tutkimuksen neuvosto. Suomen Akatemia myönsi vuonna 2015 ensimmäistä kertaa rahoitusta yliopistojen strategioiden mukaisten profiilien vahvistamiseen. Rahoituksen tarkoituksena on vauhdittaa yliopistojen tutkimusalavalintoja ja -poisvalintoja. Profiilien tukemisen rahoitus liittyy yliopistojen ja ammattikorkeakoulujen strategioiden uudistamisprosessiin osana korkeakoulujen valmistautumista seuraavaan opetus- ja kulttuuriministeriön ja korkeakoulujen ohjauskauteen 2017–2020. (OKM 2015c) Rahoitus on nelivuotista ja haku on tarkoitus järjestää vuosittain (Suomen Akatemia 2015).

Osana valtion tutkimuslaitosten ja tutkimusrahoituksen kokonaisuudistuksesta tehtyä valtioneuvoston periaatepäätöstä (5.9.2013) Oikeuspoliittinen tutkimuslaitos liitettiin Helsingin yliopiston yhteyteen 1.1.2015 lukien. Tutkimuslaitoksen nimi muutettiin tässä yhteydessä Kriminologian ja oikeuspolitiikan instituutiksi. Laitoksen tehtävät säilyivät pääosin entisellään, ja laitoksen henkilöstö siirtyi instituuttiin Helsingin yliopiston palvelukseen. Kuluttajatutkimuskeskus lakkautettiin ja sen toiminta siirrettiin Helsingin yliopistoon 1.1.2015 lukien. Lisäksi kolme tutkimuslaitosta (Metla, MTT, RKTL) yhdistettiin Luonnonvarakeskukseksi ja Geodeettinen laitos liitettiin Maanmittauslaitokseen. VTT:sta muodostettiin osakeyhtiö.

4 Arvioinnin havainnot

Tämä luku sisältää arvioinnin havainnot ja tulokset. Alaluvut on rakennettu niin, että ne sisältävät ensin yhteenvedon alaluvun keskeisistä havainnoista ja tämän jälkeen esitetään tarkemmat perustelut niille. Luku rakentuu seuraavasti:

- luvussa 4.1 käsitellään uuden yliopistolain vaikutuksia yliopistojen autonomiaan,
- luvussa 4.2 vaikutuksia johtamis- ja päätöksentekojärjestelmiin sekä yliopistoyhteisön osallistumismahdollisuuksiin,
- luvussa 4.3 opetus- ja kulttuuriministeriön ohjauksen toimivuutta,
- luvussa 4.4 rahoitustason ja rahoitusjärjestelmän vaikutuksia yliopistojen toimintaan,
- luvussa 4.5 lain vaikutuksia yliopistojen toiminnan tuloksellisuuteen,
- luvussa 4.6 lain vaikutuksia tutkimuksen ja opetuksen laatuun,
- luvussa 4.7 lain vaikutuksia henkilöstön työhyvinvointiin,
- luvussa 4.8 lain vaikutuksia yhteiskunnalliseen vuorovaikutukseen ja
- luvussa 4.9 tarkastellaan lain vaikutuksia Suomen tutkimus- ja innovaatiojärjestelmän kehittämiseen.

4.1 Vaikutukset yliopistojen autonomiaan

Yhteenveto

- Yliopistolakiuudistus on vahvistanut yliopistojen taloudellista ja hallinnollista autonomiaa, mutta yliopistot eivät ole vielä täysimääräisesti hyödyntäneet autonomian tarjoamia mahdollisuuksia.
- Yliopistojen oma toiminnan seuranta ja talouskontrolli on tarkentunut ja systematisoitunut yliopistolain uudistamisen jälkeen.
- Itsenäinen henkilöstöpolitiikka on mahdollistanut joustavamman ja strategisemmän henkilöstöressurssien suunnittelun.
- Toiminnan profiloitumisen edellytykset ovat parantuneet, mutta lain vaikutukset vahvempien ja kansainvälisesti kilpailukykyisempien yliopistojen muodostumiseen ovat toistaiseksi olleet vähäisiä.

Yliopistolain uudistaminen käynnisti yliopistoissa merkittävän johtamiseen liittyvän rakenne- ja kulttuurimuutoksen. Aikaisempaa virastoyliopiston hallintomallia voidaan pitää yhdistelmänä asiantuntija- ja virkamiesvaltaa, jota täydennettiin monijäsenisillä kollegiaalisilla hallintoelimillä. Yliopistojen taloudellinen autonomia oli suppeaa ja siten esimerkiksi yliopiston strategiselle johtamiselle ei ollut merkittävää tarvetta.

Uudistuksen jälkeen yliopistoille muodostui itsenäinen vastuu omasta taloudesta, henkilöstöstä ja toiminnan strategisesta johtamisesta. Uudistuksen myötä yliopistoilla on ollut mahdollisuus suunnata resursseja entistä vapaammin omien tavoitteidensa mukaisesti ja esimerkiksi hyödyntää tasettaan strategisena työkaluna ja suhdannevaihteluiden tasaamisessa. Yliopistojen välillä on kuitenkin eroja siinä, missä määrin he ovat tätä autonomian suoma mahdollisuutta hyödyntäneet. Esimerkiksi hallinnon prosessit ja menettelytavat ovat edelleen hyvin samanlaisia (taloushallintoa lukuun ottamatta) kuin ”virastoyliopistojen” aikaan. Myös rekrytointikäytännöissä on tapahtunut verrattain vähän muutoksia. Ylipäätään kulttuurimuutos on ollut tässä suhteessa niin suuri, että lisääntyneen autonomian tarjoamia mahdollisuuksia ei ole vielä täysimääräisesti hyödynnetty.

Autonomian vahvistuminen on vaikuttanut erityisesti yliopistojen talousjohtamiseen. Yliopistolain uudistamisen jälkeen toiminnan seuranta ja talouskontrolli on tarkentunut ja systematisoitunut. Kasvanut taloudellinen vastuu on johtanut siihen, että yliopistojen johtamisen prosessit ja menettelytavat ovat kaiken kaikkiaan ammattimaistuneet. Taloushallinto on entistä selvemmin siirtynyt taloushallinnon ammattilaisten käsiin. Kasvanut talousvastuu on johtanut myös suurempien yksikköjen muodostumiseen yliopistoissa.

”Rekrytointeihin lailla on ollut suuri vaikutus. On voitu katsoa laajemmin, strategisemmin, ja tarkoituksenmukaisemmin kuin ennen.” (Rehtori)

”Aika pitkään meni ennen kuin yliopistot ymmärsivät alkaa käyttää autonomiaa. Riippuu yliopistosta itsestään paljonko autonomiaa on hyödynnetty.” (Rehtori)

”Meitä ohjaa edelleen vanhat hallintokäytännöt vaikka laki ei enää niihin sido; tehdään hyvin yksityiskohtaista omaa ohjeistoa ja sääntelyä” (Dekaani)

Yksi autonomiaan liittynyt merkittävä muutos on mahdollisuus toteuttaa itsenäistä henkilöstöpolitiikkaa. Erityisesti tämä on luonut mahdollisuuden joustavampiin rekrytointiprosesseihin ja henkilöstöresurssien strategisempaan kohdentamiseen. Rekrytoinnit ovat toisaalta myös esimerkki siitä, että menettelytavat ovat muuttuneet vähemmän kuin mihin autonomia on suonut mahdollisuuksia. Yliopistojen itsenäisen työnantaja-aseman kääntöpuolena voidaan nähdä se, että henkilöstö kokee aiempaa enemmän epävarmuutta työpaikkojen pysyvyydestä; henkilöstön keskuudessa yliopistoissa käydyt yt-neuvottelut yhdistetään usein nimenomaan yliopistolakiin ja sen tuomiin muutoksiin (esim. virkasuhteiden muuttuminen työsuhteiksi).

Yliopistojen kasvanut autonomia on parantanut edellytyksiä sekä yliopistojen sisäiseen että yliopistojen väliseen profiloitumiseen: yliopistoilla on esimerkiksi aiempaa paremmat mahdollisuudet suunnata sekä rahoitusta että rekrytointeja oman strategiansa mukaisesti. Tässä suhteessa kehitys on kuitenkin ollut varsin hidasta ja maltillista sillä suuria koulutus- ja tutkimusalojen uudelleenjakoa yliopistojen välillä ei olla ainakaan vielä nähty. Yliopistolaki ei ole varsinaisesti tuonut mukanaan rakenteellisia uudistuksia yliopistokentässä (yliopistojen yhdistymisiä), vaikka se on ollut mahdollistamassa ja ehkä joiltain osin vauhdittamassa niitä. Kaikkien jo tapahtuneiden yliopistofuusioiden suunnittelutyö oli käynnissä jo ennen uutta lakia ja sen valmistelun aikana.

Yliopistoihin liittyy edelleen myös hyvin yksityiskohtaista sääntelyä, kun yliopistot toimivat julkisen vallankäyttäjän roolissa. Tämä koskee ennen muuta opiskelijavalintoja ja opiskelijan asemaa, joka puolestaan vaikuttaa opintohallinnon prosesseihin ja menettelytapoihin sekä erilaisiin valitusmenettelyihin. Tutkintoihin liittyvän asetustason sääntelyn voikin katsoa edelleen rajoittavan merkittävästi yliopistojen autonomiaa keskeiseen ydin-tehtäväänsä liittyen.

Kansainvälinen vertaisoppiminen: Muodollisen autonomian vahvistaminen johtanut muun ohjauksen yksityiskohtaistumiseen.

Vertaisoppimisen kohteina olleissa maissa lainsäädännön vaikutuksia autonomian näkökulmasta on arvioitu hyvin vähän.

#1. Useissa maissa uudistukset, joissa on pyritty lisäämään korkeakoulusektorin autonomiaa, ovat johtaneet kehitykseen, jossa valtion muu ohjaus muuttuu entistä yksityiskohtaisemmaksi.

Itävalta toteutti 2000-luvun alussa korkeakoulureformin, joka tuli kokonaan voimaan vuonna 2004. Korkeakoulureformin yksi keskeinen tavoite oli selkeyttää ja vahvistaa yliopistojen profiileja. Vuonna 2002 tehdyn korkeakoulu-uudistuksen jälkeen yliopistot ovat itse määritelleet painopisteitään osavaltioiden ministeriöiden kanssa tehtävissä sopimuksissa. Kaikki keskeiset painopisteet ja kehittämistoimenpiteet sekä näiden muutokset sovitetaan näissä neuvotteluissa. Ennen tätä uudistusta ministeriöllä oli vahva rooli siinä, miten yliopisto suunnittelee esimerkiksi opetustaan.

Uudistuksen myötä ministeriön mahdollisuus ohjata yliopistoja on pienentynyt ja yliopistot ovat tulleet itsenäisiksi. Kymmenen vuoden aikana kansallisia ohjausrakenteita on pyritty kehittämään siten, että korkeakoulukenttää voidaan ohjata paremmin. Tätä varten otettiin käyttöön kansallinen koulutus suunnitelma, jossa kuvataan koko korkeakoulukentän suuntaa ja joka otetaan huomioon tulosneuvotteluissa. Itävallasta tehtyjen arvioiden mukaan autonomian vahvistaminen ja yliopistojen voimakkaampi profiloituminen ei ole kuitenkaan toteutunut siinä määrin kuin liittovaltio oli odottanut. (Teemoista erityisesti De Boer et al. 2015)

Vuonna 2014 toteutettiin kysely yliopistojen eri yksikköjen johtajille, joka selvitti yliopistojen viestintä- ja hallintorakenteiden toimivuutta kymmenen vuotta uudistuksen jälkeen. Selvityksessä todettiin, että lakiuudistus on tehnyt yliopistojen strategiaprosesseista selkeämpiä ja kytkenyt eri tulosyksiköt vahvemmin mukaan strategiaprosessiin. Selvityksessä kiinnitettiin huomiota myös siihen, että yksiköiden johtajien työpanos on kohdistunut entistä enemmän manageriaaliseen työhön ja johtoasemassa olevien johtamis- ja hallinto-osaamiseen tuli analyysin mukaan panostaa edelleen. Analyysi esitti myös, että senaatin (vrt. kollegio) roolia tulisi selkeyttää. Samanaikaisesti Itävallan tiedeneuvosto (Austrian Science Board) myös korosti senaatin roolin selkeyttämistä ja vahvistamista rehtoraatin tukena. (Ks. esim. Elias 2014).

Saksa toteutti korkeakoulureforminsa vuosina 2004 ja 2007, jolloin korkeakoulujen autonomiaa lisättiin merkittävästi (Hochschulfreihetsetz). Tämän jälkeen Saksa toteutti autonomian näkökulmasta eräällä tavalla ”askeleen taaksepäin” osana ns. Hochschulzukunftsgesetz -uudistusta vuonna 2014. Samanaikaisesti viimeisimmän uudistuksen kanssa Saksassa on käynnissä keskustelu siirtymisestä entistä enemmän kohti suoritusperusteista yliopistojen rahoitusta.

Tarkastelun kohteena olleessa Nordrhein-Westfalenin osavaltiossa ensimmäiset korkeakoulu-uudistukset tulivat voimaan 2004. Yliopistot säilyivät julkisoikeudellisina yksiköinä osana NRW:n liittovaltiota. Keskeiset uudistukset liittyivät siihen, että yliopistot

saivat entistä enemmän päättää oman toimintansa organisoinnista. Vuoden 2007 uudistuksessa autonomiaa vahvistettiin puolestaan seuraavasti:

- Yliopistot eivät olleet enää valtioinstituutioita, vaan niistä tuli itsenäisiä oikeudellisia organisaatioita ja niille tuli täysi budjetti- ja henkilöstöpoliittinen vastuu. Yliopistojen työnantaja-asema muuttui ja yliopistoista tuli työnantajia.
- Yliopistojen johtamisjärjestelmiä muutettiin siten, että yliopistot pystyivät itse päättämään johtaako yliopistoa rehtoraatti vai presidentti (vaikka käytännössä erot eivät ole suuret) ja uusi elin, hallitus otettiin käyttöön.
- Hallituksen tehtävänä oli vastata strategisista kysymyksistä ja toimia ylimmän johtavan elimen neuvonantajana. Puolet hallituksen ulkoisista jäsenistä täytyi tulla ulkopuolelta.
- Uudistus aiheutti myös yksityiskohtaisemman ohjauksen ministeriöltä.

Vuoden 2014 lakiuudistus tarkoitti, että ministeriö laati liittovaltiotason kehityssuunnitelman, johon yksittäisen yliopistojen tulossuunnitelmat kytketään. Yliopistokohtaisissa sopimuksissa sovitaan hyvin yksityiskohtaisesti yliopistojen tavoitteista sekä niistä suoritteista, joihin julkinen rahoitus kohdistuu. Uudistusta kritisoitiin erityisesti siitä syystä, että se on osoittanut epäluottamusta korkeakoulu-instituutioiden muutoskykyä kohtaan (CHE 2014, 6).

#2. Yliopistojen autonomian vahvistuminen on yleiseurooppalainen trendi, mutta kehitys ei ole lineaarista ja autonomian sisältö hakee jatkuvasti muotoaan.

Saksassa NRW näki tarpeelliseksi vastata yliopistoyhteisön osallistumismahdollisuuksia ja yliopistojen sisäistä vallan keskittymistä koskevaan kritiikkiin muuttamalla lainsäädäntöä. Lakimuutos oli vahvasti ammattijärjestöjen ja opiskelijoiden ajama ja tähtäsi yliopistojen uudelleendemokratisointiin.

Vuoden 2014 lainsäädäntö piti sisällään muutoksia koskien yliopistojen Senaatin (vrt. kollegio) asemaa sekä hallituksen ja rehtorin suhdetta. Senaatin valtaa vahvistettiin osana yliopiston hallintoa (mutta ei kuitenkaan niin paljon kuin ennen vuosien 2004 ja 2007 uudistuksia). Uuden lain myötä keskeinen muutos tapahtui rehtorin nimityksessä, jonka valitsee uusi toimielin (Hochschulwahlversammlung). Puolet sen jäsenistä tulee Senaatista ja puolet hallituksesta. Rakenne on vastaavan tyyppinen myös dekaanien tasolla. (Blickfeld 2014).

Hollannissa yliopistojen ohjausta on asteittain pyritty vähentämään ja yksi keskeinen muutos on ollut ns. HOAK-uudistus, joka formalisoitiin vuoden 1993 korkeakoululaissa (WHW). Laissa määriteltiin, että valtion tulisi puuttua ainoastaan silloin, kun kehitys on epätoivottavaa ja puuttumisen tulisi olla pääasiassa jälkikäteistä ongelmien korjaamista. Uudistuksen tavoitteena oli ohjauksen vähentäminen. (Maassen et al. 2011). Tärkeä osa autonomiaa oli vapaus kehittää uusia tutkintoja yliopistoissa.

Toinen lainsäädännöllinen muutos toteutettiin 2013 kun hyväksyttiin uusi Laki Korkeakoulutuksesta. Keskeiset muutokset liittyivät joustavuuden, laadun varmistamisen ja profiloitumisen edistämiseen. Tämä sisälsi erityisesti “erinomaisuuteen liittyvien” koulutuspolkujen määrittämisen, opiskelijavalintoihin liittyvien vapauksien myöntämisen (yliopistot saivat olla entistä selektiivisempiä) sekä erilaisia uusia kokeiluja koulutusohjelmiin ja opetukseen liittyen. Koulutuksen akreditointia siirrettiin kohti institutionaalista akreditointia. Hollannin yliopistojärjestelmän autonomian analyysi on hyvin erilainen eri kriteereillä tarkasteltaessa; erittäin autonominen (esim. Fikkert 2015) tai “keskiverto” (European University Association

2011). Suomalaiset yliopistot ovat autonomisempia erityisesti organisatorisen autonomian, henkilöstövalintoihin liittyvän autonomian sekä akateemisen autonomian suhteen.

4.2 Vaikutukset johtamis- ja päätöksentekojärjestelmiin sekä yliopistoyhteisön osallistumismahdollisuuksiin

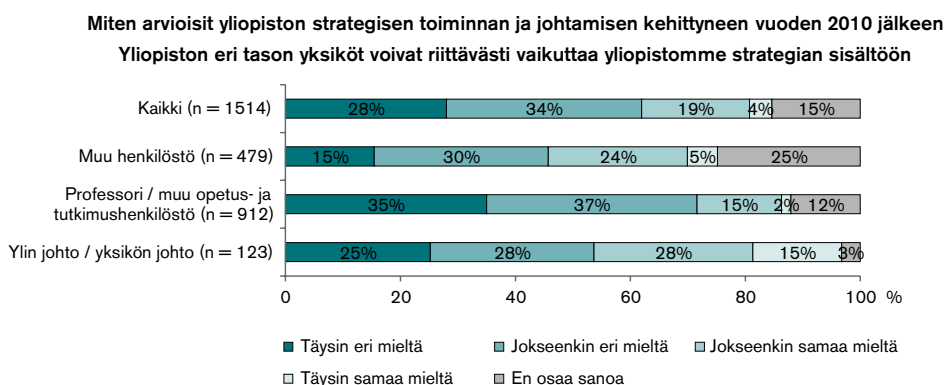
Yhteenveto

- Yliopistolain muutoksen myötä yliopistojen johtamisjärjestelmästä on tullut johtajakeskeisempi.
- Toimivallan keskittyminen yliopiston ja yksiköiden johtajille on mahdollistanut nopeamman, joustavamman ja ketterämmän päätöksentekorakenteen, mutta samalla yliopistoyhteisö on etäännytynyt päätöksenteosta.
- Hallituksen ulkopuoliset jäsenet ovat lisänneen yliopistojen vuorovaikutusta ympäröivän yhteiskunnan kanssa ja vaikuttaneet myönteisesti yliopistojen strategiseen johtamiseen.
- Yliopistokollegion rooli on monissa yliopistoissa epäselvä ja jäsentymätön

Samalla kun yliopiston itsehallinto on lisääntynyt, monijäsenisten akateemisen hallintoelinten rooli ja akateemisen yhteisön merkitys yliopiston hallinnossa on vähentynyt. Toimivaltaa on keskitetty johtajille, johtoryhmille ja yliopiston hallitukselle. Yliopistolain uudistus onkin tehnyt yliopistojen johtamisjärjestelmästä johtajakeskeisemmän: johtajien asema, rooli ja merkitys johtamisjärjestelmässä korostuvat selkeästi aikaisempaa enemmän.

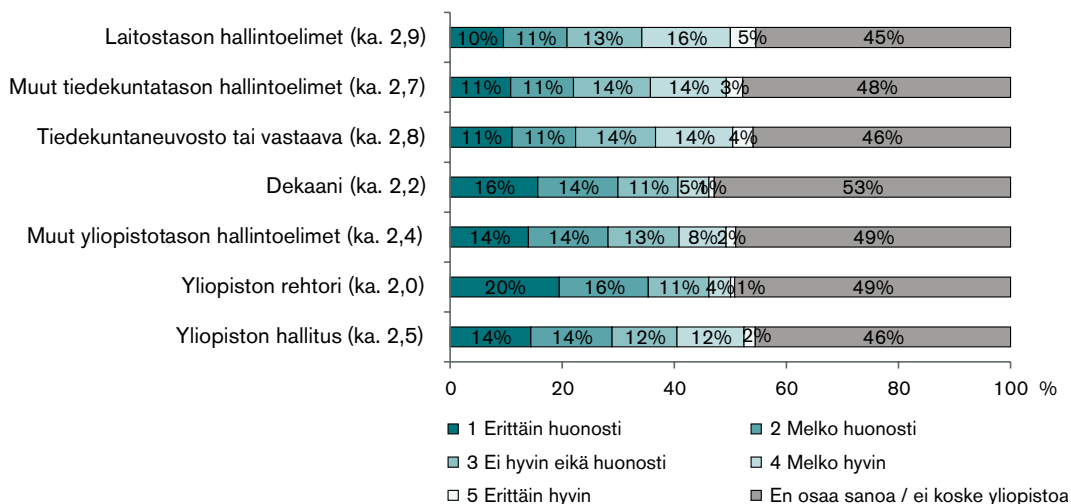
Toimivallan keskittyminen yliopiston ja yksiköiden johtajille on mahdollistanut nopeamman, joustavamman ja ketterämmän päätöksentekorakenteen, mutta samalla yliopistoyhteisö kokee etäänntyneensä päätöksenteosta. Tämän osalta on kuitenkin huomattava, että kyse ei ole uuden yliopistolain välttämättömästä seurauksesta. Vaikka toimivaltaa erityisesti talouteen, henkilöstöön ja hallintoon liittyvissä kysymyksissä on keskitetty yhä enemmän johtajille, on henkilökunnalla ja opiskelijoilla (osassa yliopistoja) mahdollisuus osallistua akateemisten asioiden päätöksentekoon ja valmisteluun esimerkiksi tiedekuntien monijäsenisten hallintoelinten kautta. Yliopistojen välillä ja myös niiden sisällä on kuitenkin eroja siinä missä määrin erilaisissa yksikkötason johtoryhmissä on yliopistoyhteisön edustusta.

Jossain määrin kokemus siitä, että vaikutusmahdollisuudet ovat vähentyneet liittyy myös erillisten johtamiselinten ja –prosessien “epävirallistumiseen” (niistä ei ole muodollista säännöstä), vaikka tosiasiallisesti muutoksissa vaikutusmahdollisuuksissa ei olisi välttämättä tapahtunut.



Kuva 6. Yliopistojen henkilöstön näkemykset vaikutusmahdollisuuksista yliopiston strategian sisältöön. Lähde: arvioinnin kysely yliopistojen henkilöstölle, yli 5 vuotta samassa yliopistossa työskennelleet.

Kuinka hyvin opiskelijat voivat yliopistossasi osallistua päätösten suunnitteluun, valmisteluun ja päätöksentekoon? (n = 1574)



Kuva 7. Opiskelijoiden näkemykset päätöksentekoon osallistumisen mahdollisuuksista. Lähde: arvioinnin kysely yliopistojen opiskelijoille.

Henkilöstön osallistumismahdollisuuksien kaventuminen virallisissa päätöksenteko- ja valmisteluelimissä tiedostetaan hyvin sekä johdon että henkilöstön tasolla. Johdon ja henkilöstön näkemykset poikkeavat kuitenkin merkittävästi sen suhteen miten yliopistot ovat onnistuneet tämän haasteen ratkaisemaan. Johto tyypillisesti näkee, että vaikka haaste on todellinen ja vakavasti otettava, on henkilöstöä kuitenkin tosiasiallisesti johtamisen käytännöissä osallistettu riittävästi. Henkilöstö taas tyypillisesti kokee, että päätöksenteko on siirtynyt kolmikantaisilta elimiltä yksittäisille johtajille (dekaaneille ja rehtoreille) ja tosiasialliset vaikutusmahdollisuudet ovat tämän myötä kadonneet tai ne ovat muuttuneet henkilötason vaikuttamistyöksi ja siten epävirallistuneet. Osa yliopistoista on pyrkinyt luomaan omia virallisia johtamisrakenteita, joilla henkilöstöä osallistetaan sekä yliopisto- että tiedekuntatason päätöksentekoon. Esimerkiksi Aalto-yliopistossa perustettiin professorineuvosto, joka toimii rehtorin ja vararehtoreiden neuvonantajaelimenä. Professorineuvoston tehtävänä on tuoda kuuluviin akateemisen yhteisön ääni olennaisissa yliopiston arvoihin liittyvissä kysymyksissä.

“Jotkut kokevat että tää on liian dekaanivaltainen, mutta paljon on kyse siitä miten johtamista toteutetaan, ei itse laista.” (Dekaani)

“Meiltä ei kysytä enää mitään. Meille ei kerrota mitään. Tieto ei kulje.” (Professori)

“Vähemmän toimielimiä ja niissä vähemmän edustusta. Sekä huono että hyvä asia. Toisaalta kukaan ei halua turhia toimielimiä ja kokouksia, mutta toisaalta kuulee sitä, että kun hallintoa on virtaviivaistettu [--] niin aika harvat osallistuu yhteisön päätöksentekoon.” (Opetus- ja tutkimushenkilöstön edustaja)

“Jos jotain, niin opiskelijoiden asema on vahvempi kuin aiemmin.” (Dekaani)

“Ei olla samalla tavalla yhteisön tasa-arvoisia jäseniä vaan asiakkaita. Kollegiaalisuus ja tiedeyhteisön jäsenyys oli selvempi ennen.” (Opiskelija)

“Selkeitä vaikutus- tai tiedotuskanavia ei ole rakennettu. Henkilökohtaiset suhteet ja ominaisuudet vaikuttavat siihen kuinka paljon opiskelijat pääsevät vaikuttamaan.” (Opiskelija)

“Opiskelijat näkevät nykyään enemmän vaikutusmahdollisuudet sosiaalisen median ja henkilökohtaisten tapaamisten kautta; ei niinkään perinteisten kanavien kautta” (Opiskelija)

Keskustelu osallistumismahdollisuuksista on hyvä esimerkki kulttuurimuutoksesta, joka yliopistoissa on tapahtumassa. Osa (erityisesti johto) näkee yliopiston yhä selkeämmin palveluorganisaationa, jonka tehtävänä on tuottaa tutkimus- ja opetuspalveluita, kun taas osa näkee yliopiston akateemisenä yhteisönä, jossa päätöksenteko tapahtuu kollegiaalisesti. Näistä lähtökohdista seuraa hyvin erilainen näkemys siitä millaista päätöksenteko ja johtaminen tulisi yliopistossa olla.

Akateemiseen yhteisöön kuuluvat henkilöstön ohessa myös opiskelijat. Opiskelijoiden osalta näkemykset yliopistolain vaikutuksista osallistumismahdollisuuksiin ovat saman suuntaisia kuin henkilöstön osalta. Toisaalta osa opiskelijoiden edustajista toi esille että vaikka opiskelijat määrällisesti osallistuvat vähemmän päätöksenteko-eliimiin, on painoarvo silti voinut kasvaa: opiskelijoita kuunnellaan entistä enemmän "asiakkaina". Yleisesti vaikuttamistyön nähtiin epävirallistuneen – henkilökohtaisilla suhteilla ja muiden epävirallisten vaikuttamisen keinojen merkitys on kasvanut.

Johtamisjärjestelmän johtajakeskeistyminen on lisännyt henkilövalintojen onnistumisen merkitystä. Johtajakeskeisissä järjestelmissä onkin oleellista, että johtajapositioiden henkilövalintoja voidaan myös korjata tehokkaasti (vrt. toimitusjohtajan asema osakeyhtiössä). Lisäksi johtamisen ammattimaistuminen on lisännyt johtamisosaamisen merkitystä, niin ylimmän johdon kuin keskijohdon tasolla. Tämä on ollut merkittävä muutos aikaisempaan ja esimerkiksi dekaanien osaamisvaatimukset ovat oleellisesti erilaisia kuin aikaisemmin kasvaneen taloudellisen vastuun ja muun johtamisvastuun myötä.

Ylintä päätösvaltaa yliopistojen johtamisjärjestelmässä käyttää hallitus, jonka johdossa on yliopistoyhteisön ulkopuolinen jäsen. Yliopiston rehtori ei ole enää hallituksen puheenjohtaja, vaan esittelee hallituksessa käsiteltävät asiat, vastaa päätösten toteuttamisesta ja yliopiston tehtävien taloudellisesta ja tuloksellisesta hoitamisesta. Hallituksen, erityisesti sen puheenjohtajan ja rehtorin välinen yhteistyö, on uudessa johtamisjärjestelmässä keskeisessä asemassa. Jotta johtamisjärjestelmä toimii, edellyttää se hyvää ja toimivaa yhteistyösuhdetta hallituksen puheenjohtajan ja rehtorin välillä. Tästä on yliopistoissa saatu jo myös konkreettista näyttöä ja kokemusta.

"Perusolettamus uudistuksesta on, että rehtorin toimivalta on lisääntynyt merkittävästi. Aikaisemmin rehtori oli myös hallituksen pj. Todellisuudessa nyt on rajattu rehtorin toimivaltaa, koska hallituksella on strateginen toimivalta ja rehtorilla operatiivinen." (Rehtori)

"Nykytuotoinen hallitus pystyy tekemään ihan toisenlaisia päätöksiä kuin vanhan mallin hallitus. [--] Työnjako hallituksen ja rehtorien kanssa toimii nyt erittäin hyvin. Paljon paremmin kuin ensimmäisen uuden hallituksen kanssa." (Rehtori)

Ennen lakimuutosta yliopistojen johtamisjärjestelmä perustui ns. kolmikantamallille, jossa valtaa käyttivät professorit, muu henkilöstö ja opiskelijat. Tyypillisesti vahvimmat vallankäyttäjät löytyivät professorikunnasta. Erityisesti hallitustyöskentelyssä malli koettiin laajasti ongelmalliseksi, koska jäsenet olivat usein liian vahvasti oman intressiryhmänsä edustajia ja etujensa vartioita. Hallituksen ulkopuoliset jäsenet ovat yliopiston johdon mukaan vaikuttaneet myönteisesti yliopistojen strategiseen johtamiseen. Hallituksen ulkopuolisten jäsenten nähdään osaltaan lisänneen yliopistojen vuorovaikutusta ympäröivän yhteiskunnan kanssa. Muiden henkilöstöryhmien näkemykset muutoksista ovat kriittisempiä.

Yliopistoyhteisön ulkopuolisten jäsenten läsnäololla hallituksessa on ollut myönteinen vaikutus yliopiston strategiseen kehittämiseen



Kuva 8. Yliopistojen henkilöstön näkemys hallituksen ulkopuolisten jäsenten merkityksestä yliopistojen strategisessa kehittämisessä. Lähde: arvioinnin kysely yliopistojen henkilöstölle, yli 5 vuotta samassa yliopistossa työskennelleet.

Eniten epäselvyyksiä yliopistojen uudessa johtamisjärjestelmässä on liittynyt yliopistokollegion asemaan. Yliopistokollegion tehtävänä on päättää hallituksen jäsenmäärästä ja toimikaudesta. Se valitsee myös hallituksen ulkopuoliset jäsenet, vahvistaa tilinpäätöksen ja myöntää vastuuvapauden hallitukselle ja rehtoreille. Periaatteessa kollegion rooli on lainsäädännössä selkeästi rajattu ja sen toimiala on varsin kapea. Aalto-yliopistossa kollegiota vastaavassa asemassa toimii akateemisten asiain komitea, jolla on kollegioita laajempi tehtäväkenttä. Akateemisten asiain komitea päättää mm. yliopiston opetussuunnitelmista, tutkintovaatimuksista ja opiskelijoiden valintaperusteista, opetukseen, tutkimukseen sekä taiteelliseen toimintaan liittyvistä muista yleisistä säännöistä sekä asettaa tutkimuksen ja opetuksen hoitamiseksi tarvittavat toimitukset. Vastaavasti toisessa säätiöyliopistossa, Tampereen teknillisessä yliopistossa toimii konsistori, jolla on samankaltaiset tehtävät kuin Aalto-yliopiston akateemisten asiain komitealla.

"Kollegion rooli on seremoniallinen." (dekaani)

"Kollegiolla ei neljään vuoteen ole mitään roolia." (johto)

"Yliopistokollegio on myös halunnut osallistua päätöksentekoon, vaikka se ei tälle kuulu. Tämä heijastaa sitä, että henkilöstö hakee edelleen vaikuttamismahdollisuuksia ja hallitus sekä kollegio hakevat edelleen paikkaansa miten niiden tulisi toimia." (johto)

"Kollegion rooli on nykyjärjestelmässä epäselvä, tätä tulisi selkeyttää laissa." (johto)

Osassa yliopistoja kollegio on pyrkinyt hakemaan roolia myös aktiivisena yliopistojen johtamiseen liittyvän keskustelun avaajana ja hallituksen haastajana. Tältä osin on syntynyt keskustelua ja näkemuseroja siitä, missä määrin kollegion kuuluu ja on soveliasta toimia tällaisessa roolissa. Ongelma on koskenut erityisesti tapauksia, joissa kollegio on mieltänyt itsensä hallituksen vastavoimaksi. Kyse ei kuitenkaan ole niinkään lainsäädännön epäselvyydestä liittyen kollegion rooliin, vaan pikemminkin se heijastaa sitä suurta kulttuurimuutosta, joka yliopistojen johtamisjärjestelmässä on tapahtunut yliopistoyhteisön osalta.

Kansainvälinen vertaisoppiminen: Päätöksentekorakenteet ja muutosten vaikutukset

#1 Vertaisoppimisen kohteena olleissa maissa yliopistojen ylimmissä päätöksentekorakenteissa yliopistoyhteisön ulkopuolisten jäsenten rooli on vahvistunut viimeisten uudistusten myötä. Yhteenveto eri maiden keskeisistä päätöksentekorakenteista on kuvattu alla olevassa taulukossa.

Maa	Hallitus (tai vastaava elin)	Rehtori / Rehtoraatti (tai vastaava elin)	Kollegiaalinen elin
Itävalta	Vuoden 2002 lain mukaan koostuu täysin ulkopuolisista jäsenistä Valitsee rehtorin, rakenne osin poliittinen	Vuoden 2002 muutoksen jälkeen itsenäinen ja vahva rooli Vuoden 2009 uudistuksen jälkeen hallituksen valitsema 3 ehdokkaan lyhytlistalta.	Senaatti joka koostuu yliopistoyhteisön jäsenistä. Rooli rajoittunut ja hallituksen toimintaa tukeva, ei merkittävää valtaa.
Hollanti	Valvova hallitus, jossa 5 ulkopuolista jäsentä, jotka nimittää ministeriö Nimittää 3 johtoryhmän jäsentä	Johtoryhmä, jota johtaa rehtori ja joka vastaa päätöksenteosta keskitetysti	Yliopiston neuvostolla on neuvoo-antava rooli (puolet jäsenistä työntekijöistä, puolet opiskelijoista) Lisäksi muita erillisiä neuvostoja eri sisältöasioissa
Saksa (Nordrhein-Westfalen)	Vuodesta 2007 strategisia asioita koskeva päätöksenteko Puolet jäsenistä ulkopuolisia Vuodesta 2014 yksityiskohtaisia säädöksiä koskien toiminnan läpinäkyvyyttä, pöytäkirjoja jne.	Vuodesta 2014 valitaan erillisen valintaelimien toimesta, jossa puolet koostuvat senaattista ja puolet hallituksesta	Senaatti Vapaaehtoiset osallistumiskanavat
Sveitsi (Unige, EFPL)	Pääasiassa yliopistojen sisäisistä toimijoista koostuvat hallitukset (rehtorit, dekaanit jne.) Yliopistojen yhteydessä "strategisen orientaation" hallitukset, jotka koostuvat ulkopuolisista jäsenistä	Johtoryhmien kokoonpanot määriteltäviä yliopistokohtaisissa laeissa. Yleensä rehtoraatti sekä keskeiset dekaanit.	Tyypillisesti yliopistoneuvosto tai -kokous, joka koostuu kolmikantaisesti yliopiston johdon, henkilökunnan sekä opiskelijoiden edustajista. Useissa yliopistoissa merkittävä valta dekaanien ja rehtoreiden nimitämisessä. Liittovaltion teknillisissä yliopistoissa ei vastaavaa roolia.
Tanska	Enemmistö hallituksen jäsenistä tulee olla ulkopuolisia. Nimittävät rehtorin. Yleisemmin hallitukset koostuvat liike-elämän, julkisen sektorin sekä kulttuuri-instituutioiden vaikuttajista	Rehtorilla erittäin laaja yleistöimivalta vuoden 2003 uudistuksen jälkeen.	Rehtori asettaa yhden tai useamman akateemisten asioiden neuvonnan, joka antaa lausuntoja keskeisistä tutkimukseen ja opetukseen sekä tiedon siirtoon liittyvistä kysymyksistä.
Irlanti	Hallinto-elin on tyypillinen yliopistojen sisäisistä osapuolista koostuva elin, jonka toiminta on tiukasti määriteltäviä valtakunnallisissa toimintaperiaatteissa.	Presidentillä on yleisvastuu korkeakoulun johtamisesta ja toimii akateemisten asioiden neuvoston/neuvostojen puheenjohtajana.	Akateeminen neuvosto/neuvostot päättävät useista yliopiston toimintaan liittyvistä kysymyksistä.

2. Vallan keskittyminen ja puutteet yliopistoyhteisön osallistamisessa ovat yleinen huoli vertaisoppimisen kohteena olleissa maissa

Vallan keskittyminen on tarkoittanut erityisesti rehtoreiden vallan sekä dekaanien vallan lisääntymistä. Koska korkeakoulujärjestelmät ovat kuitenkin hyvin erilaisia jo eräiden maiden sisällä, voidaan korkeintaan todeta, että vastaavia esimerkkejä samanlaisista vaikutuksista on nähtävissä Tanskassa, Saksassa, Australiassa ja vaikkapa Ruotsissa. Toisaalta Sveitsissä ja Irlannissa rakenteita on kehitetty hyvin paikallisista lähtökohdista (esim. osavaltioiden lait).

Tanskassa korkeakoulutus on organisoitu tutkimus- ja ammattiorientoituneella dualimallilla ja korkeakoulutuksen rakenne on heterogeenisempi kuin suomalaisessa korkeakoulujärjestelmässä, vaikka Tanskalla on vähemmän yliopistoja. Tanskan yliopistouudis-

tusta leimaavat vuoden 2003 yliopistolaki, vuonna 2011 käyttöön otetut kehityssopimukset, keskitetyt ohjatut yliopistojen hallintokäytäntöjen reformit sekä sektoritutkimuslaitosten ja yliopistojen fuusiot (lisää esim. Swenning 2015, Ramboll 2014).

Uudistuksista tehtyjen analyysien mukaan uudistukset johtivat erityisesti hallinnon keskittämiseen yliopistojen hallituksille, vara-kanslereille ja ylipäätään negatiivisia sivuvaikutuksia ovat olleet hallinnollisen taakan ja työn lisääminen sekä akateemisen avoimuuden kärsiminen. (Benner & Oquist 2012, 38). Tehdyt lakimuutokset ovat näkyneet myös dekaanien vahvempana asemana rekrytoinnissa ja organisaatioita koskevassa päätöksenteossa (esim. laitosten avaaminen ja sulkeminen) sekä resurssien allokoinnissa yliopistojen sisällä (Benner & Öquist 2012, 35–38).

Yliopistolain suoria vaikutuksia ovat olleet autonomian lisääntyminen ja päätöksentekokyvyn vahvistuminen. Samanaikaisesti kuitenkin muu ohjaus on autonomian näkökulmasta ollut liian tiukkaa (The University Evaluation 2009, 10). Arvioinnin tuloksissa on korostettu, että yliopistojen liikkumavaraa tulisi vahvistaa sekä varmistaa riittävä akateemisen henkilökunnan ja opiskelijoiden kuuleminen.

Itävallassa yliopistolain uudistus vuodelta 2002 määritteli yliopistojen hallintorakenteeksi seuraavat: hallitus (council), rehtori, rehtoraatti ja senaatti. On kuitenkin huomattava, että lainsäädäntö antaa yliopistoille varsin vapaat kädet määrittellä akateemisten elinten rooleja ja rakenteita (De Boer et al. 2008). Senaatin rooli on pääasiassa neuvoa-antava ja tukeva (Antonowicz & Jongbloed 2015). Itävallassa toteutettujen kyselyjen mukaan viestintä- ja hallintorakenteisiin ollaan pääsääntöisesti tyytyväisiä yksiköiden päälliköiden tasolla, mutta henkilöstön tyytyväisyyttä ei juuri ole tutkittu (Elias 2014). Itävallan tiede-neuvoston (2013) mukaan käytännössä henkilökunnan ja opiskelijoiden osallistamisessa on kuitenkin ollut puutteita. Neuvosto on painottanut kiinnittämisen huomiota viestintä- ja osallistamistoimenpiteiden huomioimiseen strategiassa.

Itävallassa yliopistoreformi piti sisällään myös yliopistojen työnantaja-aseman muutoksen, jossa yliopistot ovat työnantajia yksityisen lainsäädännön piirissä. Kaikki työsopimukset solmitaan rehtorin toimesta kuultuaan organisaatioiden päällikköä, mutta rekrytoinnin yksityiskohdista on säädetty tarkemmin kuin Suomessa, esimerkiksi paikan ilmoittamiseen liittyviä yksityiskohtia. (Kasparovsky & Wadsack-Köchel 2015).

Hollannissa yliopistojen sisäinen organisoituminen muutettiin jo 1990-luvulla. Vaikka muutos on sisältänyt lainsäädännön kehittämistä, on kehitys nähtävä enemmän asteittaisena muutoksina. Yliopistoreformi liittyy maassa laajemmin New Public Management-lähestymistapaan osana yliopistojen ohjausta. Keskeinen näkökulma reformissa oli yliopistojen muuttaminen “edustuksellisesta demokratiasta” kohti tehokasta johtamista (Antonowicz & Jongbloed 2015). Suurin yksittäinen muutos on liittynyt siihen, että kaikki yliopistojen johtotehtävissä toimivat nimitetään rehtorin toimesta eikä valita vaaleilla kuten aiemmin.

Hallintomallista tehtyjen arvioiden perusteella reformi on lisännyt päätöksenteon nopeutta ja tehokkuutta sekä joustavuutta ulkoisiin muutoksiin reagoinnissa. Samaan aikaan akateeminen henkilöstö sekä jossain määrin opiskelijat ovat olleet kaikista tyytymättömämpiä uudistuksiin. Keskeinen kritiikki liittyy erityisesti päätöksenteon läpinäkyvyyteen (Antonowicz & Jongbloed 2015). Kritiikistä huolimatta reformit eivät kuitenkaan johtaneet totaaliseen kollegialismiin rappeutumiseen tai osallistumismahdollisuuksien väheneemiseen. Vaikka johtamista kokevat päätökset keskittyivät, valmisteltiin päätöksiä ja esityksiä edelleen eri tasoilla. Toisaalta tutkimuksissa on kiinnitetty huomiota siihen, että erityisesti hallitusten (supervisory board) rooli ja kommunikointi yliopistojen kanssa on ollut pulmallista. Tehdyissä tutkimuksissa on havaittu, että hallitusten jäsenet kommunikoivat

pääasiassa johtoryhmän kanssa, kun vuorovaikutus esimerkiksi dekaanien tai yliopistojen neuvoston kanssa on ollut vähäisempää. (Huisman et al. 2006; de Boer et al. 2010).

Saksassa NRW:n vuonna 2014 asettamassa laissa Korkeakoulutuksen tulevaisuudesta esiteltiin uusi osallisuuden parantamiseen tähtäävä elin ”korkeakoulutuksen konferenssi” (Higher Education Conference). Lain mukaan tämä vapaaehtoiseen osallistumiseen perustuva elin kokoontuu vähintään kerran vuodessa keskustelemaan yliopiston tilanteesta, kehittämissuunnitelmasta sekä toiminta-ajatuksesta. Osallistujiksi on määriteltäyt rehtorit, Senaatin jäsenet, hallituksen jäsenet, dekaanit, opiskelijoiden edustajat tiedekuntaneuvostoista, opiskelijajärjestöt, tasa-arvovaltuutetut, henkilöstöjärjestöjen edustajat, sekä erilaiset luottamusmiehet (Ministerium für Innovation, Wissenschaft und Forschung des Landes Nordrhein-Westfalen 2014, 39). Uudistuksen yhteydessä arvioitiin, että Konferenssi luo taas uuden valta-asetelman laitosten ja johdon välille (CHE 2014, 3).

Toinen vastaavan tyyppinen instrumentti oli vaatimus työntekijöiden ja opiskelijoiden aloitteiden käsittelyyn joko laitos- tai yliopistotasolla. Jos vähintään 3 % kaikista yliopiston henkilökuntajäsenistä tai opiskelijoista kannattaa aloitetta, on asia käsiteltävä. (Blickfeld 2014 & Ministerium für Innovation, Wissenschaft und Forschung des Landes Nordrhein-Westfalen 2014, 25-26) Alun perin tämän rakenteen tuli olla pakollinen, mutta lainvalmistelun yhteydessä siitä tehtiin vapaaehtoinen eikä sitä vielä ole implementoitu monessakaan yliopistossa.

4.3 Opetus- ja kulttuuriministeriön ohjauksen toimivuus

Yhteenveto

- Tulosohjausyölin piteneminen on tukenut yliopistojen autonomiaa
- Opetus- ja kulttuuriministeriön ohjaus koetaan yliopistojen autonomian näkökulmasta usein liian yksityiskohtaiseksi
- Yliopistot kokevat vaaditun raportoinnin määrän ja yksityiskohtaisuuden kasvaneen kohtuuttomasti
- Strategisen rahoituksen jakoperusteiden läpinäkyvyyttä kritisoidaan laajasti
- Vuorovaikutus yliopistojen ja ministeriön välillä koetaan pääsääntöisesti toimivaksi

Opetusministeriö ohjaa yliopistoja tulossopimuksilla, jotka perustuvat ministeriön ja yliopistojen välillä käytäviin neuvotteluihin. Neuvotteluissa osapuolet sopivat määrävuosiksi yliopiston tehtävästä, profiilista ja painoaloista sekä yliopistolle asetettavista koulutus- ja tiedepolitiikan kannalta keskeisistä tavoitteista ja kehittämistoimenpiteistä. Neuvotteluissa käsitellään tavoitteiden ohella myös yliopistojen strategisia, toiminnan kehittämisuuntaan liittyviä kysymyksiä.

Yliopistolakiuudistuksen yhteydessä sopimuskausi rytmitettiin eduskunta- ja hallituskauteen siten, että tavoitteet sovitaan nelivuotiskausittain. Tulosohjausyölin piteneminen on osaltaan tukenut lain tavoitteita yliopistojen autonomian vahvistamisesta. Tulossopimukset ja OKM:n ohjaus koetaan yliopistoissa kuitenkin joiltain osin liian yksityiskohtaiseksi ja yliopistojen autonomista päätöksentekoa liikaa ohjaaviksi ja rajoittaviksi. OKM:n koettiin jossain määrin ”mikromanageeraavan” ja ohjauksen olevan paikoin liian yksityiskohtaista yliopistojen autonomian näkökulmasta. Tämän nähtiin liittyvän erityisesti tukintoihin, valintajärjestelmään ja yliopistojen profilointiin liittyviin kysymyksiin.

Vaikka yliopistolakiuudistuksen myötä ohjaukseen liittyvä byrokratia on joiltakin osin keventynyt, niin toisaalta raportoitavien asioiden määrä ja laajuus on kasvanut. Vaaditun raportoinnin määrää ja yksityiskohtaisuutta pidetään yliopistoissa hyvin yleisesti liian suurena.

Keskeisin osa yliopistojen ohjaukseen tapahtuu OKM:n rahoitusmallin kautta (tästä lähemmin seuraavassa luvussa 4.4). Rahoitusmalliin on sisällytetty 10% strategisen rahoituksen osuus. Strategisen rahoituksen jakoperusteiden läpinäkyvyyttä kritisoidaan yliopistojen johdossa ja useat toivoivat selkeämpiä jakoperusteita.

"OKM:n ohjaus toimii kohtuullisen hyvin. Mikromanageerausta on silti vielä aika paljon." (rehtori)

"OKM haluaa rakentaa vuorovaikutusta eri ryhmien kanssa yliopiston sisällä ilman yliopiston johtoa. En ihan ymmärrä mitä OKM ajaa tällä. Kertovat sitten meille, mitä mieltä meidän väki on meistä." (Yliopiston ylimmän johdon edustaja)

"Ohjauksjärjestelmään liittyvä byrokratia pieneni, mutta raportoitavien asioiden määrä ei ole pienentynyt vaan niitä on tullut lisää." (Yliopiston ylimmän johdon edustaja)

Kokonaisuudessaan vuorovaikutus yliopistojen ja ministeriön välillä koetaan toimivaksi, vaikka keskustelua ohjauksen yksityiskohtaisuuden asianmukaisesta tasosta ja rajoista käydäänkin. Toisinaan yliopistoissa koetaan, että OKM puuttuu yhä liian yksityiskohtaisella ohjauksella yliopistojen sisäisiin ratkaisuihin. Rahoituksessa tapahtuneiden muutosten vuoksi ohjausvaltaa nähdään myös siirtyneen OKM:ltä Suomen Akatemialle profiloitirahoituksen ja strategisen tutkimuksen rahoituksen kautta.

4.4 Rahoitustason ja -järjestelmän muutosten vaikutukset yliopistojen toimintaan

Yhteenveto

- Yliopistojen rahoitusrakenne ei ole uuden lain tarjoamien mahdollisuuksien myötä merkittävästi muuttunut.
- Valtiontalouden tilanteesta johtuva yliopistoindeksi puolitus ja jäädyttäminen yhdessä samanaikaisesti tapahtuneen ulkopuolisen tutkimusrahoituksen vähenemisen (johon ovat vaikuttaneet yleinen taloustilanne ja leikkaukset) kanssa on heikentänyt rahoitusympäristön ennustettavuutta ja vakautta.
- Lisääntyneen taloudellisen autonomian koetaan kasvattaneen liikkumatilaa ja lisänneen taloudellista vastuullisuutta. Riippuvuus OKM:n rahoituksesta ohjaa yliopistoja kuitenkin voimakkaasti.
- Yliopistojen rahoitusaseman ja kilpailukyvyyn ei koeta yleisesti parantuneen.

Yliopistojen rahoitusmallin muutos

Uudessa laissa yliopistoista muodostettiin itsenäisiä taloudellisia toimijoita, joille tuli mahdolliseksi tehdä sijoituksia, perustaa yrityksiä ja harjoittaa liiketoimintaa. Näiden uudistusten ohella merkittävin periaatteellinen muutos yliopistojen rahoitusjärjestelmässä koski yliopistojen pääomittamista. Pääomittamiseen käytettiin muun muassa suoria rahasiirtoja sekä yliopistojen hallussa olevia kiinteistöjä. Uudistukseen liittyivät kiinteästi myös yliopistojen keräämät yksityiset pääomasijoitukset. Valtio lupautui puolestaan kasvattamaan kerättyä pääomaa julkisella vastinrahoituksella suhteella 2:5. Kaiken kaikkiaan

yliopistot keräsivät yksityistä pääomaa 332 miljoonaa euroa vuosina 2008–2013. Valtion vastinrahoituksen määräksi muodostui puolestaan 831 miljoonaa euroa¹. Lisäksi vuonna 2014 päätettiin että valtio on varautuu pääomittamaan yliopistoja kolminkertaisesti yliopistojen vuosina 2014–2017 keräämään yksityiseen pääomaan nähden, mutta enintään 150 miljoonalla eurolla.

Toinen merkittävä pääomittamiseen liittyvä muutos oli yliopistokiinteistöjen yhtiöittäminen, millä niin ikään pyrittiin yliopistojen vakavaraisuuden lisäämiseen. Yliopistokiinteistöt yhtiöitettiin kolmeen yliopistojen ja valtion omistamaan kiinteistöosakeyhtiöön. Yliopistojen omistuksessa on kaksi kolmasosaa yhtiöiden osakkeista. Näistä kiinteistöyhtiöistä yksi hallinnoi pääkaupunkiseudun yliopistojen, toinen Aalto-yliopiston ja kolmas Suomen muiden yliopistojen kiinteistöjä.

Lakiin kirjattiin nyt myös yliopistojen rahoitusjärjestelmän keskeiset periaatteet. Kiteytetysti opetus- ja kulttuuriministeriölle annettiin toimivalta myöntää yliopistoille rahoitusta valtion talousarvioon otettavan määrärahan rajoissa sekä todettiin periaatteet joiden nojalla määrärahaa myönnetään. Näitä periaatteita olivat mm. se, että ministeriö myöntää yliopistoille perusrahoitusta laskennallisin perustein ja että kunkin vuoden määrärahaa korotetaan erikseen määriteltävän ja kustannustason nousuun perustuvan yliopistoindeksin mukaisesti. Lisäksi yliopistoille korvataan koulutuspalveluihin sekä yliopistojen muuhun kuin liiketaloudelliseen tutkimukseen liittyviin hankintoihin ja vuokriin sisältyvien arvonnäkökohtien osuus kustannuksista.

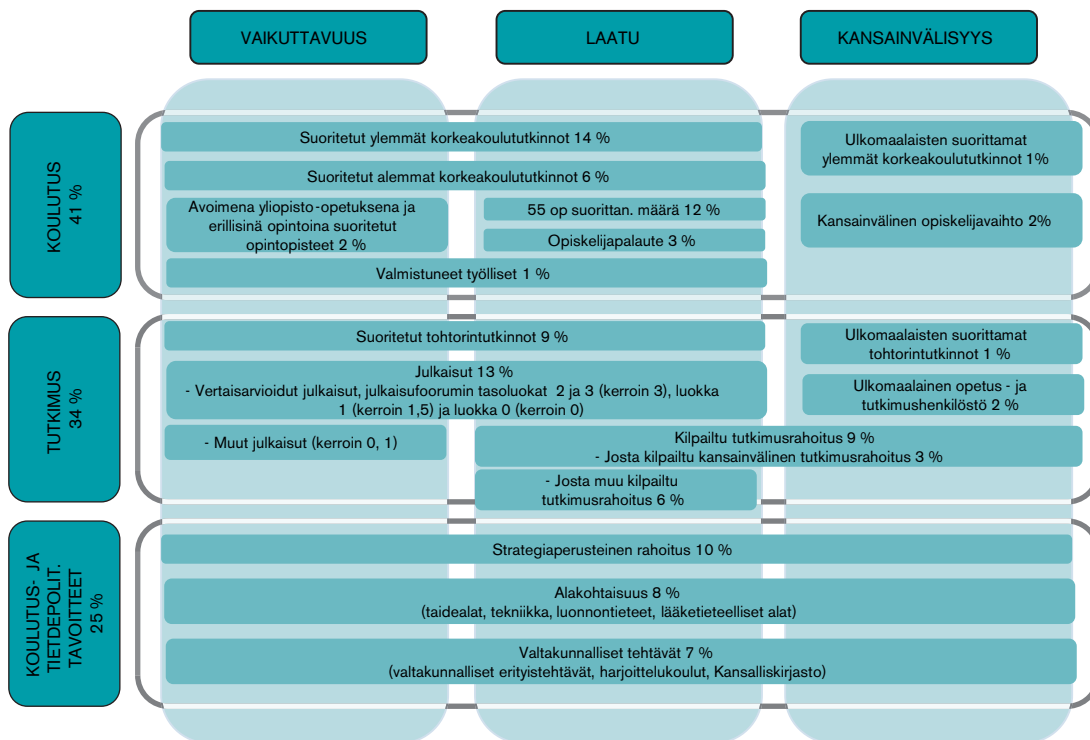
Uutta rahoitusmallia käsitelleessä 14.8.2009 päivätyssä muistiossaan (Yliopistojen ohjaus ja rahoitus vuodesta 2010 alkaen) opetusministeriö asetti yliopistojen rahoitukselle useita strategisia ja toiminnallisia tavoitteita: ”Yliopistojen taloudellisen autonomian vahvistaminen edellyttää ministeriön ohjaukselta ja rahoitusinstrumenteilta aiempaa strategisempaa otetta. Yksittäisen yliopiston tuleva resurssikehitys on osittain yhteydessä siihen, kuinka se onnistuu perustehtävissään valittujen toiminnallisten ja laadullisten indikaattorien perusteella. Laskennallisen rahoituksen kautta jaetaan valtionrahoitus yliopistojen kesken siten, että keskimääräistä laadukkaammat, vaikuttavammat ja tuloksellisemmat yliopistot hyötyvät. Yliopistot päättävät rahoituksen kohdentamisesta yliopiston sisällä omilla strategisilla valinnoillaan. Rahoitusmallilla turvataan pitkäjänteisen kehittämisen mahdollisuudet kannustaen yliopistoja samalla profiloitumisen ja jatkuvan laadun parantamisen ohella tuottavaan ja taloudelliseen toimintaan”. Lisäksi todettiin, että ”yleisenä tavoitteena on luoda ohjaus- ja rahoitusjärjestelmään tasapaino muutosherkkyiden ja vakauden välille. Yliopistojen on pystyttävä reagoimaan toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin ilman, että rahoitusmalli rajoittaa toiminnan uudelleen suuntaamista”. Ajatuksena oli myös, että käynnistetty rakennemuutos vaikuttaisi myönteisesti yliopistojen tuloksiin ja sitä kautta myös rahoituksen kehitykseen. Uudistuksen yhteydessä toteutetussa laskennallisissa mallissa keskeisessä roolissa olivat kuitenkin koulutuksen sekä tutkimuksen ja tutkijakoulutuksen laajuus. Tutkimuksen ja koulutuksen laatu ja vaikuttavuus huomioitiin, mutta toiminnan laajuutta vähäisemmässä määrin. Kaikkiaan koulutus- ja tutkimustoiminnan perusteella jaettiin 75 % rahoituksesta ja muiden koulutus- ja tiedepoliittisten tavoitteiden perusteella (esim. strateginen kehittäminen) 25 %.

Laskennallisen mallin muutosta ryhdyttiin valmistelemaan jo vuonna 2011 kun opetusministeriö asetti työryhmän rahoitusmallin uudistamiseksi (Opetus- ja kulttuuriministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2011:26). Mallin uudistamisesta päätettiin

¹ Yliopistokohtaista varainhankintaa on kuvattu lähemmin uudistuksen väliarviointiraportissa: Niinikoski ym. 2012, 42–45.

vuonna 2012 ja uusi malli tuli voimaan vuoden 2013 alusta. Uutta mallissa verrattuna aiempaan oli tutkintotavoitteiden sijaan suoritettujen tutkintojen sekä tutkimuksen roolin korostuminen. Yliopistojen julkaisut tulivat myös mukaan malliin 13 % osuudella, jossa merkittävimmän painoarvon saivat kansainväliset referee-julkaisut (Opetus- ja kulttuuriministeriö: Yliopistojen rahoitusmalli vuodesta 2013 alkaen). Kaiken kaikkiaan mallissa korostuivat aiempaa enemmän tulokset.

Uudistustyö jatkui myös tämän muutoksen jälkeen. Jo vuonna 2013 opetus- ja kulttuuriministeriö asetti työryhmän laatimaan ehdotuksen rahoitusmallin uudistamiseksi vuonna 2015. (Opetus- ja kulttuuriministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2014:7). Vuonna 2014 puolestaan asetettiin työryhmä valmistelemaan ehdotusta uudeksi malliksi vuodesta 2017 alkaen (Opetus- ja kulttuuriministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2015:19). Vuoden 2015 alusta toteutettu malli ja vuodesta 2017 eteenpäin toteutettavaksi ehdotettu malli eivät ole kuitenkaan muuttaneet perusteiltaan vuonna 2013 käyttöön otettua mallia. Uusia elementtejä esimerkiksi vuonna 2015 käyttöön otetussa mallissa ovat olleet opiskelija-palautteen tuominen mukaan malliin (opiskelijakyselyn vastauksiin perustuva) sekä julkaisufoorumiluokituksen huomioiminen painokertoimin tutkimuksen osuudessa (ks. kuva 9).



Kuva 9. Yliopistojen rahoitusmalli vuodesta 2015 lähtien. Lähde: opetus- ja kulttuuriministeriö.

Valtionrahoituksen tasoon vaikuttaneita tekijöitä

Yliopistojen valtionrahoitukseen ovat vaikuttaneet ja vaikuttavat useat yliopistolain voimassaoloaikana toteutetut rahoitukseen liittyvät muutokset. Näitä ovat olleet:

- Kun yliopistoista tuli julkisoikeudellisia laitoksia tai säätiöitä, ne tulivat työttömyysvakuutuksen maksuvelvollisuuden piiriin. Muutos huomioitiin kahdessa vaiheessa takautuvasti. Ensinnäkin säädettiin väliaikainen laki (116/2010), jolla yliopistot veloitettiin maksamaan alemman maksuluokan työttömyysvakuutusmaksua vuosien 2010-11 ajan. Hallituksen esityksen (HE 258/2009 vp) mukaan tämän kustannus yliopistoille oli 10,5 miljoonaa euroa

vuodessa. Vuonna 2011 (HE 87/2011 vp ja HE 132/2011 vp) yliopistoille perustettiin oma, yleistä työttömyysvakuutusmaksua alempi vakuutusluokka. Vuoden 2012 yliopistokehykseen tuli noin 38 miljoonan euron määräraha korvaamaan työttömyysvakuutusmaksua.

- Aiemmin yliopistojen arvonlisäveromenot maksettiin ministeriön momentilta. Yliopistojen muuttuneen juridisen statuksen vuoksi tämä ei enää ollut mahdollista uuden lain aikana, joten laissa säädettiin erillisestä arvonlisäverokompensaatiosta. Kompensaatio lasketaan erikseen kunkin vuoden talousarvioon.
- Osana valtiontalouden tasapainottamista vuosina 2012 ja 2015 yliopistoindeksin mukainen korotus yliopistojen määrärahaan puolitettiin ja yliopistoindeksi jäädytettiin kokonaisuudessaan vuodeksi 2013. Näiden merkitys on arvioitu olleen esimerkiksi 25 miljoonaa euroa vuonna 2012 sekä 42 miljoonaa euroa vuonna 2013. Toisaalta on huomattava, että indeksikorotuksen puolittamisen vaikutus vuoden 2015 osalta kompensoitiin yliopistoille kertaluonteisella määrärahalisäyksellä vuoden 2015 talousarviossa.
- Nykyisellä hallituskaudella on tehty useita yliopistojen rahoitusasemaan liittyviä päätöksiä. Näihin sisältyy muun muassa seuraavia päätöksiä: Yliopistoindeksiä ei käytetä vuosina 2016–2019; yliopistojen rahoitusta vähennetään 50 miljoonaa euroa ja perusrahoituksesta siirretään 50 miljoonaa asteittain Suomen Akatemian määrärahoihin; Helsingin yliopiston ja Itä-Suomen yliopiston ns. apteekkikompensaatio poistuu. Yliopistojen ulkopuoliseen rahoitukseen vaikuttaa lisäksi se, että Suomen Akatemian valtuuksia leikataan 10 miljoonaa euroa ja Tekesin t&k-avustuksia 95 miljoonaa euroa. Toisaalta ns. kärkihankkeet lisäävät Suomen Akatemian rahoitusta 30 miljoonaa euroa ja Tekesin rahoitusta 59 miljoonaa euroa. Lisäksi Aalto-yliopiston lisärahoitusta siirretään kaikkien yliopistojen perusrahoitukseen vuosien 2015–2019 aikana.

Lisäksi valtiorahoituksen kokonaistason vaihteluun ovat vaikuttaneet mm. yliopistojen maksuvalmiuden vahvistaminen kertaluonteisella 50 miljoonan erällä vuonna 2011 (vastaava vahvistaminen toteutettiin myös vuonna 2009), sekä useat pienehköt siirrot ja kompensaatiot, kuten Kela-maksun kertaluonteinen alennus vuonna 2010 (n. 5 milj.) ja Oikeuspoliittisen tutkimuslaitoksen sekä Kuluttajatutkimuskeskuksen liittäminen osaksi Helsingin yliopistoa vuonna 2015.

Yliopistojen rahoitustason kehitys

Vuodesta 2000 vuoteen 2014 yliopistojen kokonaisrahoitus on kasvanut reaalisesti noin 2 miljardista eurosta noin 2,8 miljardiin euroon. Kokonaisrahoitus kasvoi vuoteen 2012 saakka, jolloin se kääntyi laskuun (taulukko 4). Uuden yliopistolain voimassaoloaikana vuodesta 2010 lähtien yliopistojen kokonaisrahoitus on noussut 22,5 miljoonaa euroa eli noin 0,8 prosenttia (vuoden 2014 rahassa).²

Valtaosa yliopistojen kokonaisrahoituksesta tulee edelleen opetus- ja kulttuuriministeriön (OKM) budjettirahoituksena. OKM:n rahoitus kasvoi vuodesta 2000 vuoteen 2014 noin 1,3 miljardista eurosta noin 1,7 miljardiin euroon. OKM:n rahoitus kasvoi vuodesta 2000 vuoteen 2006³ ja uudelleen vuodesta 2007 vuoteen 2012, jolloin se kääntyi laskuun. Budjettirahoituksen osuus kokonaisrahoituksesta on kuitenkin vähentynyt 64,3 prosen-

² Vertailua vaikeuttavat edellä esitetyt lukuisat valtiorahoituksessa tapahtuneet muutokset. Vertailun kokonaiskuva on kuitenkin luotettava. Vaikka edellä esitetyistä tekijöistä mm. alv ja työttömyysvakuutusmaksu pyrittäisiin huomioimaan, kokonaiskehitys kääntyy laskuun vuodesta 2012 alkaen. Eräs mahdollinen laskelma: http://www.helsinki.fi/~hwaltari/yliopistorahat_lyhyt.pdf

³ Vuosina 2006–2007 OKM:n rahoitus väheni neljällä miljoonalla eurolla.

tista vuonna 2000 61,7 prosenttiin vuonna 2014. Vastaavasti ulkopuolisen rahoituksen osuus on noussut 35,7 prosentista vuonna 2000 38,2 prosenttiin vuonna 2014. Uuden yliopistolain voimassaoloaikana OKM:n kokonaisrahoitus on noussut kolme miljoonaa euroa kun verrataan vuoden 2014 rahoitusta vuoden 2010 rahoitukseen, joskin edellä mainitut budjetoinnissa tapahtuneet muutokset vaikeuttavat vertailua.

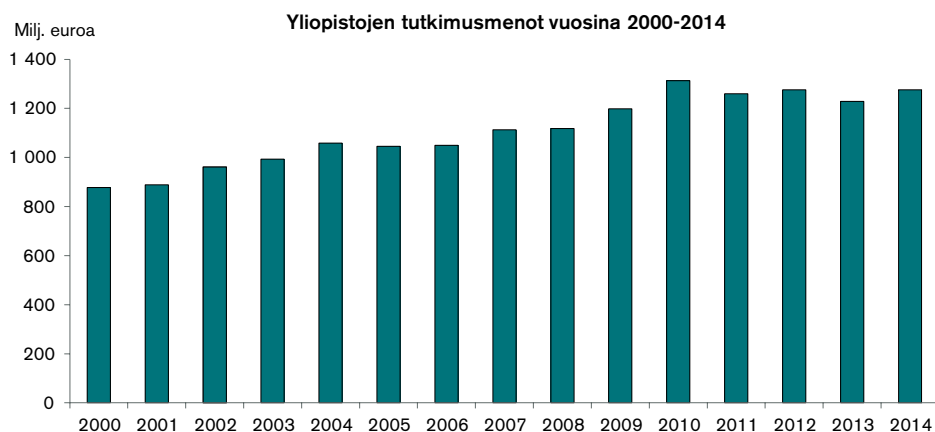
Vuonna 2014 yliopistot saivat varainhankinnan ja sijoitustoiminnan tuottoina 108 miljoonaa euroa ja niiden osuus yliopistojen kokonaisrahoituksesta oli 3,8 prosenttia. On kuitenkin huomattava, että varainhankinnan ja sijoitustoiminnan tuottojen merkitys vaihtelee suuresti yliopistoittain: valtaosassa yliopistoja näiden tuottojen osuus yliopiston rahoituksesta on 1-4 prosenttia. Poikkeuksena ovat Svenska Handelshögskolan, jossa osuus on 16 prosenttia sekä Aalto-yliopisto (10 prosenttia) ja Vaasan yliopisto (8 prosenttia).

Yliopistojen kokonaisrahoituksen kehitystä on syytä tarkastella tarkemmin vuodesta 2012 lähtien jolloin kokonaisrahoitus kääntyi laskuun. Vuodesta 2012 vuoteen 2014 yliopistojen kokonaisrahoitus väheni 91,5 miljoonalla eurolla eli noin 3,2 prosenttia. Suurin osa tästä pudotuksesta selittyy ulkopuolisen rahoituksen vähenemisellä: ulkopuolinen rahoitus väheni tuona aikana 83 miljoonaa euroa. Vastaavasti OKM:n budjettirahoitus väheni 39 miljoonaa euroa. Näitä pudotuksia kompensoi jossain määrin varainhankinnan ja sijoitustoiminnan tuottojen sekä muiden yleisavustusten kasvu noin 30 miljoonalla eurolla. Yliopistojen tutkimustoiminnan menot ovat kasvaneet vuodesta 2000 vuoteen 2014 noin 398 miljoonalla eurolla (45 prosenttia) 877 miljoonasta eurosta 1 276 miljoonaan euroon (kuva 10).

Taulukko 4. Yliopistojen kokonaisrahoituksen kehitys 2000–2014 vuoden 2014 rahassa ja rahoituslähteiden osuudet kokonaisrahoituksesta. Lähteet: OKM ja yliopistojen tilinpäätöstiedot⁴.

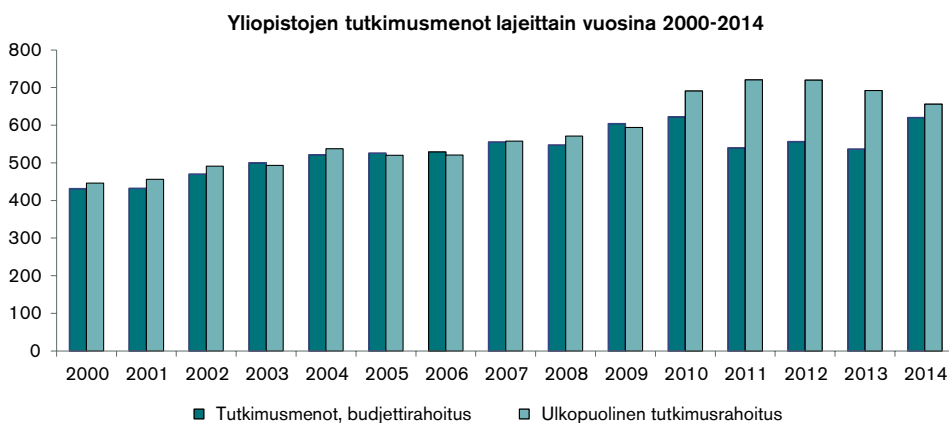
Vuosi	Yhteensä (euro)	Budjettirahoitus (OKM) (%)	Ulkopuolinen rahoitus (tuotot) (%)	Varainhankinnan ja sijoitustoiminnan tuotot (%)	Muut yleisavustukset (%)
2000	2 011,3	64,3	35,7		
2001	2 048,7	63,4	36,6		
2002	2 160,0	63,5	36,5		
2003	2 208,9	65,0	35,0		
2004	2 326,9	64,2	35,8		
2005	2 344,3	64,5	35,5		
2006	2 371,9	65,4	34,6		
2007	2 400,1	64,5	35,5		
2008	2 400,3	65,9	34,1		
2009	2 578,9	64,7	35,3		
2010	2 783,5	62,1	36,4	0,4	1,2
2011	2 813,4	62,8	36,1	-0,1	1,1
2012	2 897,5	61,1	35,1	2,7	1,1
2013	2 862,5	60,9	34,3	3,6	1,1
2014	2 806,0	61,7	33,3	3,8	1,1

⁴ Luvut ennen ja jälkeen 2010 on saatettu vertailukelpoiksi siten, että ulkopuoliseen rahoitukseen on laskettu 2010 eteenpäin avustustuotot, liiketoiminnan tuotot, sekä muut toiminnan tuotot. Budjettirahoitus vastaa puolestaan vuodesta 2010 eteenpäin kategorialla ”yliopistolain mukainen OKM:n rahoitus”. Ulkopuoliseen rahoitukseen on laskettu: Avustustuotot= käytännössä sopimusperusteinen tutkimusrahoitus (Tekes, Akatemia, myös esim. EAKR), Liiketoiminnan tuotot= esim. täydennyskoulutus, konsultointi, atk-palveluiden ja kirjojen myynti, Muut tuotot= Sekalainen erä, mm. vuokratuotot, osallistumismaksut, avoimen yo:n maksut. Varainhankinnan ja sijoitustoiminnan tuotot pitää sisällään: Varainhankinta= yleiset lahjoitukset ja lahjoitukset sijoituspääomaan; Sijoitustoiminnan tuotot: Korot, sijoitusvoitot, sijoitusten arvonmuutokset (huom. ilmeisesti joissakin yo:ssa ei välttämättä ole kirjattu tähän). Muut avustukset -kategoria pitää sisällään muut kohdentamattomat avustukset esim. harjoittelukoulujen avustukset sekä Helsingin ja Itä-Suomen apteekkitoiminnan verotuksen korvauksen.



Kuva 10. Yliopistojen tutkimusmenojen kehitys 2000–2014, miljoonaa euroa (vuoden 2014 rahassa). Lähde: Tilastokeskus.

Pitkällä aikavälillä yliopistojen tutkimusrahoituksessa ulkopuolisen ja budjettirahoituksen osuudet ovat olleet lähes yhtä suuret. Kuviossa esiintyvä tilanne, jossa yliopistolain ensimmäisinä vuosina 2010–2013 ulkopuolinen tutkimusrahoitus kasvoi kun taas yliopistojen budjetista rahoitetut tutkimusmenot pienenivät (kuva 11) johtunee pääosin tiedonkeruumenetelmän muutoksesta⁵.

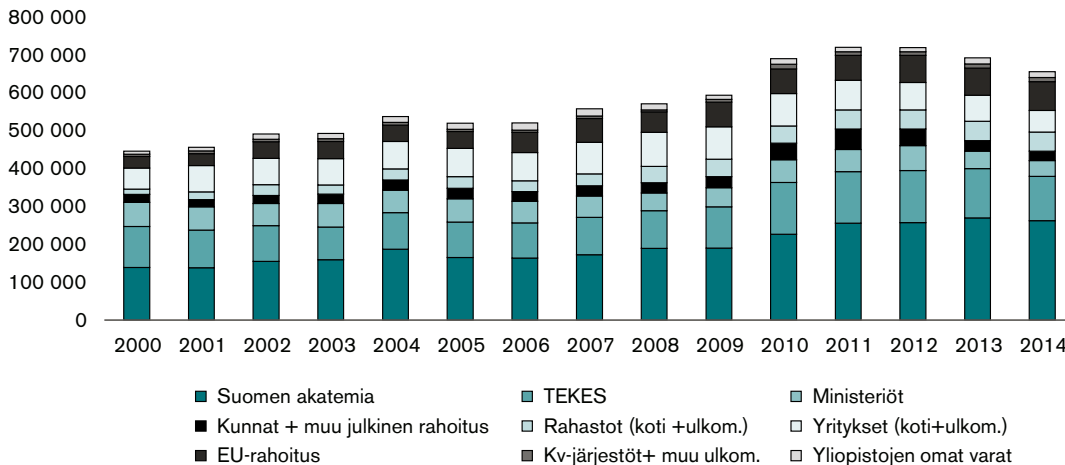


Kuva 11. Yliopistojen tutkimusmenojen kehitys 2000–2014, miljoonaa euroa (vuoden 2014 rahassa). Lähde: Tilastokeskus.

Yliopistojen tutkimustoiminnan merkittävin ulkopuolinen rahoittaja on Suomen Akatemia, jonka merkitys on entisestään korostunut uuden yliopistolain aikana. Huomattavaa on, että Tekesin ja yritysten tutkimusrahoitus yliopistoille on vähentynyt vuoden 2010 jälkeen. Tekesin osalta taustalla on osaltaan Tekesin rahoitusvaltuuksien yleinen pieneminen: vuodesta 2010 vuoteen 2015 Tekesin rahoitusvaltuudet ovat pudonneet 610 miljoonasta eurosta 526 miljoonaan euroon (Tekes 2016). Yritysten osalta yleinen taloudellinen tilanne lienee merkittävä selittävä tekijä: yritysten tutkimusrahoitus kasvoi finanssikriisin alkuun vuoteen 2008 asti, josta lähtien se on ollut laskusuunnassa. EU:n tutkimusrahoitus on ollut tasaisessa kasvussa vuodesta 2008 lähtien. Kuvassa 12 esitetään ulkopuolisen tutkimusrahoituksen kehittyminen lähteittäin 2000-luvulla.

⁵ Tilastokeskuksen korkeakoulusektorin tilastomenetelmä uudistettiin vuonna 2011. Muutokset tilastointimenetelmässä johtivat siihen, että yliopistojen tiedot eivät ole täysin vertailukelpoisia tilastovuodesta 2011 eteenpäin. Vertailukelpoisuus säilyi parhaiten tutkimusmenojen kokonaistasossa, ulkopuolisen rahoituksen ja tutkimushenkilöstön lukumäärän osalta. Heikoin vertailukelpoisuus on tutkimustyövuosien ja tieteenalatiетоjen osalta.

Ulkopuolisen tutkimusrahoituksen kehitys 2000-2014 vuoden 2014 rahassa
(elinkustannusindeksi)



Kuva 12. Suomalaisen yliopistojen ulkopuolisen tutkimusrahoituksen kehitys vuosina 2000–2014. Lähde: Tilastokeskus.

Haastateltujen ja kyselyyn vastanneiden näkemykset rahoituksesta

Haastateltujen mukaan uuden lain mukanaan tuoman taloudellisen ja juridisen aseman muutoksen eräs keskeinen seuraus on ollut se, että talouden hallinta ja suunnitelmallisuus on parantunut. Kaiken kaikkiaan talous on tullut kokonaisvaltaisemmin mukaan johtamiseen. On siirrytty liikekirjanpitoon, joka on asettanut aiempaa tiukempia vaatimuksia organisaatiotaloudelle liittyen muun muassa oman pääoman hallintaan ja maksuvalmiuteen. Erään haastatellun mukaan tilanne muuttui täysin kun pitää jatkuvasti olla kassassa rahaa jolla maksut maksetaan. ”Aiemmin elettiin valtion rahalla jouluun, jolloin vasta tehtiin kotiutus ulkopuoliselle rahoitukselle”. Nyt toimitaan kuten yrityksissä. Samalla kustannustietoisuus on lisääntynyt. Tulovirta pyritään pitämään tasaisena koko vuoden, taloutta seurataan jatkuvasti ja tase on tärkeä.

Uusi laki on myös mahdollistanut suuremman itsenäisen liikkumatilan resurssien suhteen, koska rahaa ei enää ohjata yksittäisiin kohteisiin ulkoisella säätelyllä. Nyt koko budjetti on yliopistojen omassa päätösvallassa. Samoin on koettu, että mahdollisuus tehdä investointeja on mahdollistanut toiminnan joustavamman organisoinnin. Vaikka kokonaisuuden kannalta sijoitus- ja rahoitustoiminnalla on edelleen pieni merkitys, haastattelussa tuotiin esille kuinka tämä erä on mahdollistanut uusia avauksia sekä talouden järkevän sopeuttamisen, mikä ei olisi ollut muuten mahdollista. Esimerkiksi irtisanomisista on kyetty osin välttämään käyttämällä sijoitustoiminnan tuottoja. Sijoitusten tuottoja on ohjattu myös strategisiin kohteisiin. Tällöin jopa suhteellisen pienellä rahoituksella on saattanut olla suuri merkitys toiminnalle, jota olisi muuten ollut hankala kehittää.

Kaiken kaikkiaan haastatellut näkivät, että lain mukanaan tuoma uusi taloudellinen asema on lisännyt yliopistojen autonomiaa, vaikka taloudellinen taantuma on saattanut heikentää lakimuutoksella luotuja toimintaedellytyksiä. Toisaalta haasteellisena koetaan, että yliopistot ovat edelleen hyvin riippuvaisia valtion rahoituksesta. Etenkin ministeriön rahoitusohjauksella todettiin olevan merkittävä vaikutus yliopistojen toiminnan kannalta. Joissakin kommentteissa ohjauksen arveltiin olevan jopa voimakkaampaa kuin ennen uutta rahoitusmallia. Mallia seurataan tarkasti ja yliopistoissa pohditaan miten pitäisi toimia jotta rahoitus maksimoitaisiin. Näin ollen opetus- ja kulttuuriministeriö ohjaa edelleen indikaattoreiden kautta voimakkaasti yliopistojen toimintaa, vaikka onkin haastateltujen mukaan vetäytynyt joissakin asioissa kauemmaksi yliopistojen ohjaamisesta. Yliopistojen autonomia

koetaan tässä suhteessa rajattuna: se on rahoituksellisesti riippuvainen ministeriön rahoituksesta ja ministeriö myös määrää mitä tutkimuksia ja opetusta yliopistot voivat antaa.

Vaikka valtakunnallista rahoitusmallia ei välttämättä sovelleta suoraan yliopistojen sisäisessä rahanjaossa, se vaikuttaa sisäisessä rahanjaossa käytettyihin malleihin. Toisaalta haastatelluissa yliopistoissa todettiin myös, että sisäisen rahoitusmallin avulla on mahdollista ja sitä käytetään tukemaan myös yliopiston omaa strategiaa. Toimintaa seurataan paitsi ministeriön indikaattoreilla myös indikaattoreilla jotka liittyvät esimerkiksi yliopiston itsensä määrittelemiin tutkimuksen tavoitteisiin ja vahvuusalueisiin tai yhteiskunnalliseen vuorovaikutukseen. Vaikka ministeriön malliin kytketty oma sisäinen rahoitusmalli koettiin kommentteissa mielekkääksi ja läpinäkyväksi tavaksi allokoida resursseja, rahoitukseen kytketty tulosseuranta saattaa luoda myös ”yliohjautuvuutta” ja lisätä yliopiston sisäistä kilpailua, mitä ei kaikissa tapauksissa pidetty mielekkäänä. Lisäksi erään haastatellun mukaan nykytilanteessa pienet alat saattavat olla uhattuina koska ne eivät ”tuota” riittävästi.

Jotkut haastatellut toivat esiin myös sen, kuinka rahoitusmalli ohjaa toimintaa erityisesti tutkimuksen osalta kansainväliseen julkaisemiseen. Tällöin muun muassa yhteiskunnallinen vuorovaikutus jää toimintaa priorisoitaessa väistämättä vähemmälle. Kysymystä tarkastellaan lähemmin luvussa 4.8.

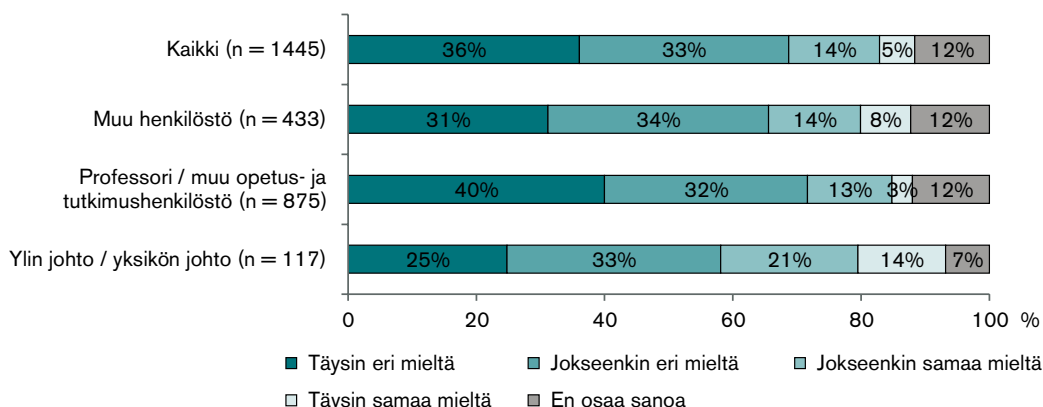
Joissakin puheenvuoroissa on myös epäilty mallin johtavan opetuksen ja tutkimuksen eriytymiseen. Jotkut haastatellut näkivätkin, että kovenevien tulostavoitteiden ja henkilöstön vähentämisen seurauksena opettajilla jää entistä vähemmän aikaa tutkimukseen, mikä tästä näkökulmasta tarkasteltuna saattaa vahvistaa tutkimuksen ja opetuksen eriytymistä.

Uudistuksen yhteydessä vuoden yli siirtyvistä siirtomäärärahoista on myös monissa yliopistoissa luovuttu. Aiemmin talouden ylijäämä meni monissa tapauksissa laitoksille. Erään haastatellun mukaan yliopiston johtamisen näkökulmasta tämä tarkoitti sitä, että jos laitoksella oli paljon ylijäämää, ei ollut mahdollista ohjata laitosta. Laitos saattoi tehdä omia päätöksiään koska ei ollut mitään insentiiviä jota käyttäen ohjata sitä. Laitosten näkökulmasta tämä tilanne saattaa erään haastatellun mukaan tarkoittaa kuitenkin joustamattomuuden lisääntymistä toiminnassa. Jatkuvuutta on vaikea ylläpitää, jos ei ole rahoitusta jolla projektien väliajat katetaan.

Yliopistojen toiminnan kokonaisuuden kannalta ongelmaksi koettiin myös se, että yliopiston toimintaa ohjaavat yhä enemmän ulkopuoliset rahoittajat omine tavoitteineen (erityisesti Tekes, Suomen Akatemia, yritykset). Ulkopuolinen ohjaus saattaa lisätä tutkimuksen yhteiskunnallista relevanssia, mutta samalla se kasvattaa rahoituksen ja yliopistojen toiminnan ennakoimattomuutta ja lyhytjänteisyyttä.

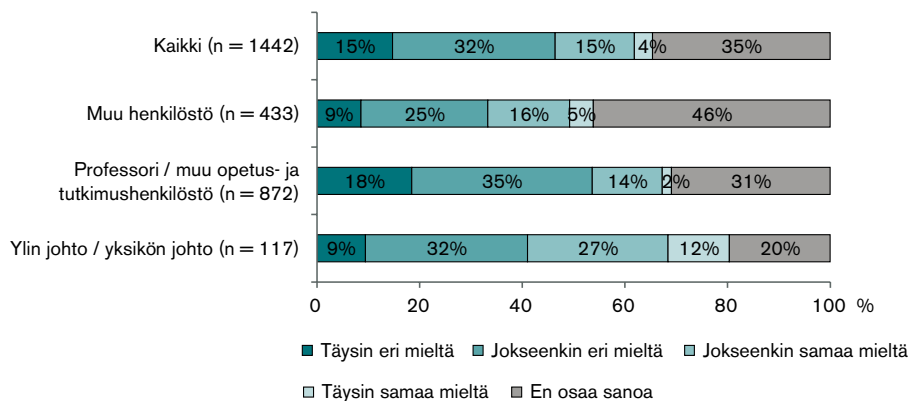
Jossakin määrin kielteisemmän kuvan lakiuudistuksen vaikutuksista saa henkilöstölle suunnatun kyselyn vastauksista. Eräs keskeinen julkilausuttu tavoite uudistukselle oli, että yliopistojen kilpailukyky paranisi. Kyselyyn vastanneista lähes 70 prosenttia arvioi kuitenkin, ettei yliopisto kykene kilpailemaan aiempaa paremmin kansallisesta rahoituksesta. Skeptisimpiä tässä suhteessa olivat professorit ja tutkimus- ja opetushenkilöstöä edustavat vastaajat (kuva 13). Aivan yhtä kielteistä arviota ei esitetty kansainvälisen tutkimusrahoituksen hankkimiseen liittyvästä kilpailukykyä, joskin kaikista vastaajista hieman alle puolet ja professoreista ja tutkimushenkilökuntaa edustavista vastaajista hieman yli puolet arvioi ettei kilpailukyky ole parantunut lain säätämisen jälkeen (kuva 14). Kummassakin tapauksessa myönteisimmin väittämiin suhtautuivat johdon edustajat. Näkemyksiin heijastuu todennäköisesti viime vuosien heikko talouskehitys ja yleisesti lisääntynyt kilpailu tutkimusrahoituksesta. Lisäksi on hyvä huomata ”en osaa sanoa” -vastaajien suhteellisen runsas määrä kansainvälistä tutkimusrahoitusta koskevassa väittämässä.

**Miten arvioisit yliopiston taloutta ja asemaa koskevan väittämän kehittymistä vuoden 2010 jälkeen
Yliopistomme kykenee aikaisempaa paremmin kilpailemaan kansallisesta tutkimusrahoituksesta**



Kuva 13. Yliopistojen henkilöstön näkemykset yliopiston kilpailukyvyn kehittämisestä kansallisesta tutkimusrahoituksesta. Lähde: arvioinnin kysely yliopistojen henkilöstölle, yli 5 vuotta samassa yliopistossa työskennelleet.

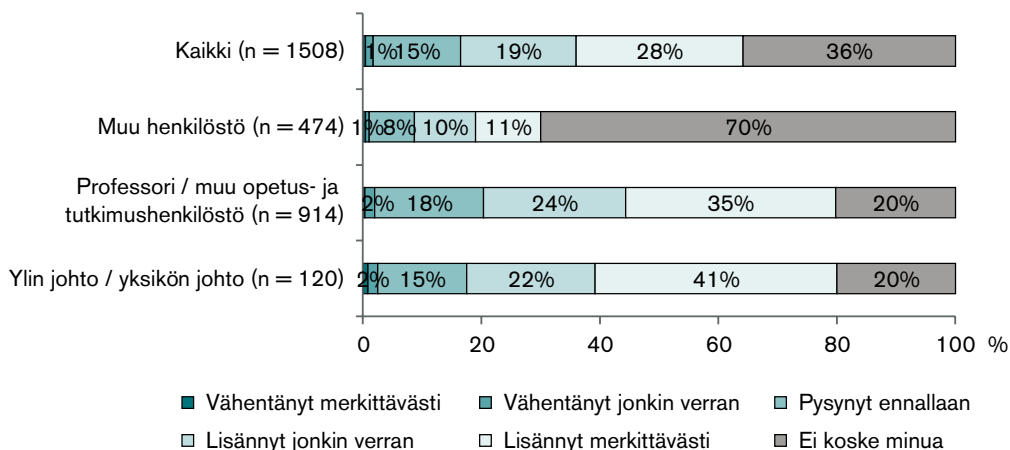
**Miten arvioisit yliopiston taloutta ja asemaa koskevan väittämän kehittymistä vuoden 2010 jälkeen
Yliopistomme kykenee aikaisempaa paremmin kilpailemaan kansainvälisestä tutkimusrahoituksesta**



Kuva 14. Yliopistojen henkilöstön näkemykset yliopiston kilpailukyvyn kehittämisestä kansainvälisestä tutkimusrahoituksesta. Lähde: arvioinnin kysely yliopistojen henkilöstölle, yli 5 vuotta samassa yliopistossa työskennelleet.

Kilpailun lisääntymisestä viesti myös se, että noin 60 prosenttia sekä professoreista ja tutkijoista sekä yliopistojen johtoa edustaneista vastaajista arvioi, että rahoituksen hakemiseen käytetty aika on lisääntynyt joko suoraan tai välillisesti uuden yliopistolain seurauksena (kuva 15). Osin tulosta saattaa selittää se, että uuden rahoitusmallin elementit luovat kannustimia ulkopuolisen rahoituksen hankintaan (kilpailtu hankerahoitus, julkaisut), osin tulosta selittänee jo mainittu yleinen kiristynyt kilpailu tutkimusrahoituksesta, mikä saatetaan puolestaan liittää lakiin.

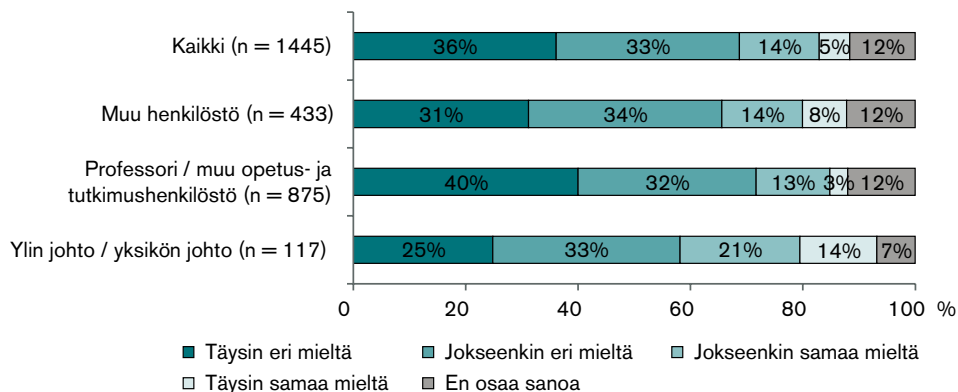
Arvioi, miten uusi yliopistolaki on vaikuttanut suoraan tai välillisesti rahoituksen hakemiseen käyttämäsi aikaan?



Kuva 15. Yliopistojen henkilöstön näkemykset yliopistolain vaikutuksista omaan työhön. Lähde: arvioinnin kysely yliopistojen henkilöstölle, yli 5 vuotta samassa yliopistossa työskennelleet.

Yleisesti kiristynyt taloudellinen tilanne, valtiontalouden haasteet ja tästä seuranneet leikkaukset yliopistojen rahoitukseen heijastunevat epäilemättä myös vastaajien arvioon siitä, miten vastaajan yliopiston yleinen taloudellinen tilanne on kehittynyt. Kaikista vastaajista lähes 70 prosenttia oli täysin tai jokseenkin eri mieltä väittämän ”Yliopistomme taloudellinen asema on kokonaisuudessaan parantunut” kanssa (kuva 16).

Miten arvioisit yliopiston taloutta ja asemaa koskevan väittämän kehittymistä vuoden 2010 jälkeen
Yliopistomme taloudellinen asema on kokonaisuudessaan parantunut



Kuva 16. Yliopistojen henkilöstön näkemykset yliopiston taloudellisen aseman kehittämisestä vuoden 2010 jälkeen. Lähde: arvioinnin kysely yliopistojen henkilöstölle, yli 5 vuotta samassa yliopistossa työskennelleet.

Kokonaisuudessaan haastatteluiden ja kyselyn perusteella piirtyy kuva, jonka mukaan uusi laki on luonut yliopistoille kaivattua uutta taloudellista liikkumatilaa, mutta tätä haastavat ja rajoittavat edelleen voimakkaaksi koettu opetus- ja kulttuuriministeriön ohjaus sekä yleisesti kiristynyt taloustilanne ja kilpailu tutkimusrahoituksesta. Yliopistojen kilpailukyky tutkimusrahoituksesta ei ole vastaajista suurimman osan mukaan lisääntynyt kun samalla rahoituksen hakeminen vaatii entistä enemmän aikaa.

4.5 Vaikutukset yliopistojen toiminnan tuloksellisuuteen

Yhteenveto

- Koulutuksen tuloksellisuus on kehittynyt positiivisesti. Korkeakoulututkintoja suoritetaan aiempaa enemmän, samoin opintopisteitä.
- Tutkimuksen tuloksellisuus on kehittynyt positiivisesti. Tohtorintutkintoja suoritetaan aiempaa enemmän ja erityisesti kansainvälisten tieteellisten julkaisujen määrässä on ollut merkittävää kasvua.
- Tuloksellisuuden kehitys on kuitenkin pitkän ajan trendi, joka on käynnistynyt jo ennen nykyisen yliopistolain voimaantuloa, eikä positiivista kehitystä voida siten laskea yliopistolain ansioksi.
- Rahoitusmalli vaikuttaa keskeisesti myös yliopistojen käyttämiin omiin tuloksellisuuden mittareihin.

Yliopistojen toiminnan tuloksellisuutta tarkastellaan opetus- ja kulttuuriministeriön rahoitusmallin mukaisesti kolmesta näkökulmasta, joita ovat koulutus, tutkimus sekä koulutus- ja tiedepolitiikka. Kukin näistä jakautuu tarkempiin mittareihin, joiden kehitystä on käsitelty alla. Lisäksi on nostettu esiin esimerkkejä yliopistojen toimintakertomuksissa käsitellyistä muista tuloksellisuuden mittareista. Pääasiassa myös yliopistojen toimintakertomukset seuraavat kuitenkin opetus- ja kulttuuriministeriön antamia rahoitusmallin mittareita. Yliopistojen toimintakertomukset ovat vuosilta 2014–2015 riippuen siitä, mikä on tuorein yliopiston verkkosivuillaan julkaisema tieto.

Opetus- ja kulttuuriministeriön nykyisen rahoitusmallin kolmas ulottuvuus eli koulutus- ja tiedepolitiikan tuloksellisuus sisältää teemoja kuten yliopistojen profiloitumisen vahvistuminen ja strategioiden tuloksekas toimeenpano. Lisäksi rahoituksen kannalta teemassa huomioidaan yliopistojen erot valtakunnallisissa tehtävissä sekä alakohtaiset erot. Tätä osa-aluetta on käsitelty tämän raportin muiden osioiden havainnoissa, sille sen tuloksellisuuden mittaamiselle ei ole kattavaa ja systemaattista indikaattoriseurantaa. Joissain yliopistoissa seurattavina indikaattoreina on toimintakertomuksissa käytetty esimerkiksi patenttien ja yliopistolähtöisten spin-off yritysten määrää.

Koulutuksen tuloksellisuus

Opetus- ja kulttuuriministeriön rahoitusmallissa koulutuksen tuloksellisuuden mittareina on vuosien 2013–2016⁶ aikana käytetty erityisesti seuraavia:

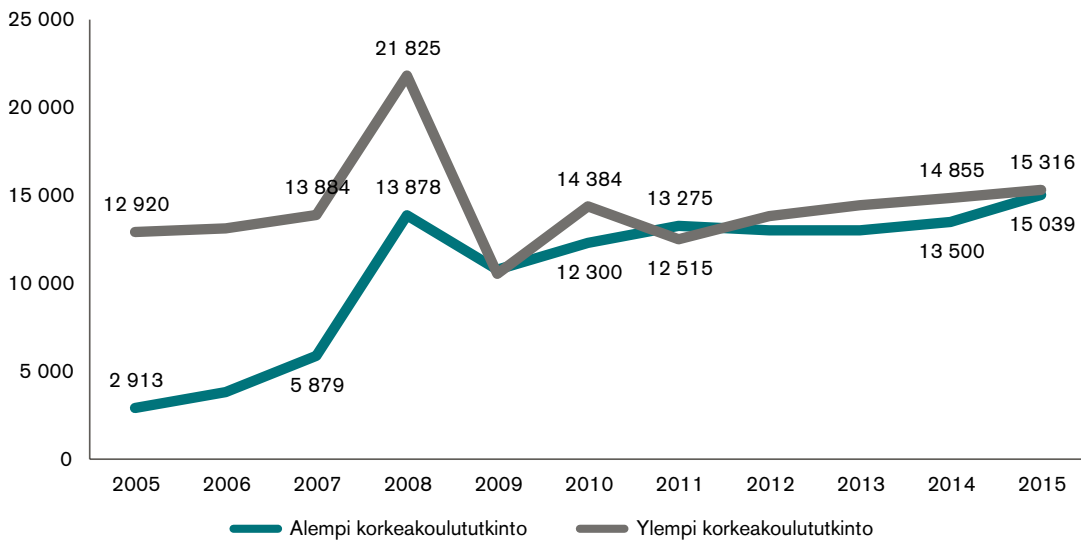
- Suoritetut ylemmät korkeakoulututkinnot
- Suoritetut alemmat korkeakoulututkinnot
- Avoimena yliopisto-opetuksena ja erillisinä opintoina suoritetut opintopisteet
- 55 op suorittaneet
- Opiskelijapalaute

⁶ Vuosina 2010-2012 käytetty rahoitusmalli poikkeaa jossain määrin tästä. Ks. esim. http://www.minedu.fi/OPM/Koulutus/koulutuspolitiikka/Hankkeet/Yliopistolaitoksen_uudistaminen/liitteet/OPMrahoitusasetusMUISTIO140809.pdf.

- Valmistuneet työlliset
- Ulkomaalaisten suorittamat ylemmät korkeakoulututkinnot, sekä
- Kansainvälinen opiskelijavaihto.

Vuonna 2015 suomalaisista yliopistoista valmistui 15 316 ylempään korkeakoulututkintoon suorittanutta ja 15 039 alemman korkeakoulututkinnon suorittanutta. Sekä alempien että ylempien korkeakoulututkintojen lukumäärä on ollut kasvusuuntainen uuden yliopistolain voimaantulon jälkeisinä vuosina. Suoritettujen tutkintojen lukumäärä on kuitenkin ollut selvästi nousussa jo ennen yliopistolakiuudistusta. Vuosi 2008 näyttää poikkeuksellisen suurena valmistumisvuotena tutkintovaatimusten muutoksesta johtuen. Samanlaisesti yliopistoihin hyväksytyjen uusien opiskelijoiden yhteislukumäärä ei ole viimeisen kymmenen vuoden aikana kokonaisuutena muuttunut merkittävästi (vuosien 2005 ja 2015 välinen ero -31 uutta opiskelijaa). Yliopistokohtaisesti hakijamäärien sekä hyväksytyjen opiskelijoiden määrän kehitystä seurataan tarkemmin toimintakertomuksissa. Tätä kuvataan osaltaan myös yliopiston vetovoiman kuvaajana. Lisäksi suoritettujen tutkintojen osalta on tarkasteltu joissain yliopistoissa myös läpäisyastetta (esim. Turun yliopisto) eli ylempiä korkeakoulututkintoja, jotka on suoritettu 14 läsnäolokauden puitteissa.

Suomalaisissa yliopistoissa suoritettut alemmat ja ylemmät korkeakoulututkinnot 2005-2015



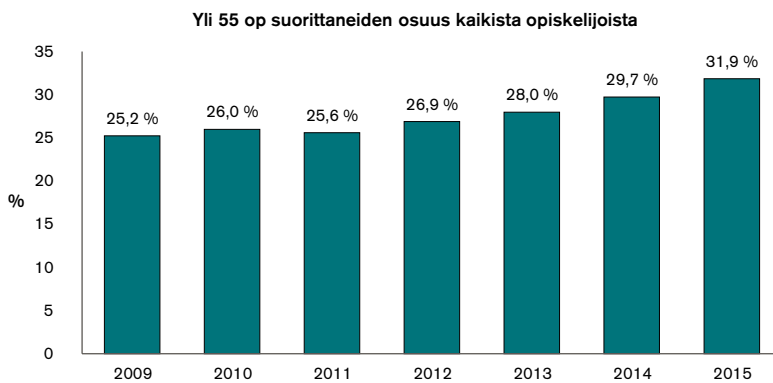
Kuva 17. Suomalaisissa yliopistoissa suoritettut alemmat ja ylemmät korkeakoulututkinnot vuosina 2005–2015. Lähde: Vipunen.

Yliopistokohtaisesti tarkasteltuna erityisesti alemman korkeakoulututkinnon suorittaneiden määrä on nyt korkeampi verrattuna vuoteen 2010 kaikissa muissa yliopistoissa paitsi Helsingin yliopistossa. Erityisesti Tampereen teknillisessä yliopistossa, Tampereen yliopistossa sekä Aalto-yliopistossa suoritettujen alempien korkeakoulututkintojen määrä on kasvanut merkittävästi. Ylempien korkeakoulututkintojen osalta puolestaan määrä on kasvanut vuodesta 2010 kaikissa yliopistoissa lukuun ottamatta Tampereen teknillistä yliopistoa, Lappeenrannan teknillistä yliopistoa, Oulun yliopistoa sekä Aalto-yliopistoa. (Vipunen) Yliopistokohtaisessa vertailussa on kuitenkin syytä huomioida, että tutkintojen suorittamisen kuten sisään otettujen opiskelijoiden määrässä on merkittävääkin vuosikohtaista vaihtelua.

Yliopistoihin hyväksyttävistä uusista opiskelijoista ylempää korkeakoulututkintoa suorittavien lukumäärä on hieman kasvanut suhteessa alempaa korkeakoulututkintoa suorittaviin

viime vuosina. Vuonna 2010 uusista opiskelijoista 78 % suoritti alempaa korkeakoulututkintoa ja vuonna 2015 noin 75 %. Vuonna 2005 vastaava luku oli vielä 87 %. (Vipunen)

Myös vähintään 55 opintopistettä suorittaneiden lukumäärä on ollut kasvussa viimeisen 5 vuoden aikana (ks. kuva 18). Vuonna 2015 vähintään 55 op suorittaneita opiskelijoita oli 33 568, mikä vastaa vajaata kolmannesta kaikista opiskelijoista. Vuonna 2010 vastaava luku oli 26 %. Osa opiskelijoiden edustajista totesi haastatteluissa, että yliopistoissa on panostettu aiempaa enemmän esimerkiksi opiskelijoiden tukipalveluihin. Esimerkiksi Oulun yliopistossa on ollut käynnissä erityinen opiskelijälähtöinen kampanja, jolla on pyritty lisäämään 55 opintopistettä suorittaneiden lukumäärää. Vähintään 55 opintopistettä suorittaneiden opiskelijoiden osuus kaikista opiskelijoista on kasvanut Oulun ohella erityisesti Taideyliopistossa sekä Svenska Handelshögskolanissa. (Vipunen)



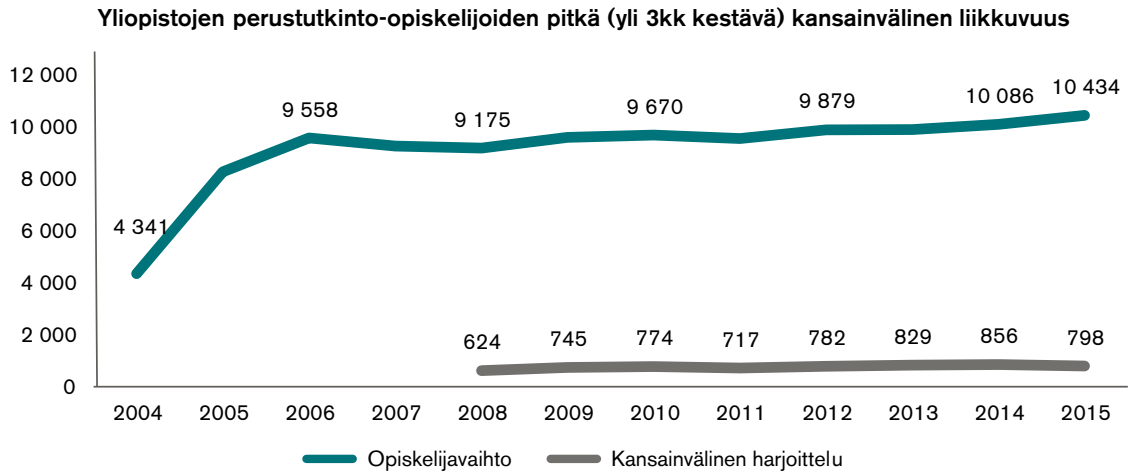
Kuva 18. Yli 55 opintopistettä suorittaneiden opiskelijoiden osuus kaikista opiskelijoista. Lähde: Vipunen.

Vähintään 55 opintopistettä suorittaneiden osuuden lisäksi yliopistojen toimintakertomuksissa kuvataan tuloksellisuutta muun muassa perustutkinto-opiskelijoiden suorittamalla opintopisteiden yhteismäärällä ja tämän indikoimalla keskimääräisellä opintopisteiden määrällä per opiskelija (esim. Aalto-yliopisto ja Oulun yliopisto). Vuonna 2014 kaikki suomalaisissa yliopistoissa opiskelevat perustutkinto-opiskelijat suorittivat keskimäärin 40,7 opintopistettä per opiskelija (FTE) (yhteensä 4,59 miljoonaa opintopistettä), mikä on noin 2 opintopistettä enemmän opiskelijaa kohden kuin vuonna 2010.

Suoritettujen opintopisteiden määrä on kasvanut vuodesta 2010 myös avoimessa korkeakouluopetuksessa absoluuttisesti tarkasteltuna. Vuonna 2015 avoimessa yliopistossa suoritettiin yhteensä lähes 363 tuhatta opintopistettä. Toisaalta samanaikaisesti avoimessa yliopistossa opintoja tekevien määrä on kasvanut ja siten keskimäärin opiskelijaa kohden tehty opintopisteiden määrä avoimessa yliopistossa on laskenut hieman (4,6 opintopistettä per opiskelija (netto-opiskelijamäärä) vuonna 2015 ja 4,8 vuonna 2010). Yliopistokohdaiset erot avoimen opetuksen järjestämisessä näyttävät suurina. Tampereen teknillinen yliopisto erottautuu avoimessa yliopistossa suoritettujen opintopisteiden absoluuttisen määrän muutoksessa selkeästi. Lappeenrannan teknillisessä yliopistossa sekä Åbo Akademiassa suoritettujen avoimen korkeakouluopetuksen opintopisteiden lukumäärä on puolestaan vähentynyt lähes kolmanneksella.

Opintojen kansainvälistyminen tunnistettiin arvioinnin haastatteluissa trendiksi, joka on alkanut jo ennen yliopistolakiuudistusta. Perustutkinto-opiskelijoiden vaihtoopintojen lukumäärä on kasvanut vuodesta 2010 ja ylittänyt 10 000 rajan, mutta vaihtoopiskelijoiden kasvuvauhti on ollut nykyistä suurempaa 2000-luvun alkupuolella. Myös ulkomaalaisten Suomessa suorittamien ylempien korkeakoulututkintojen lukumäärä on kasvanut yliopistolakiuudistuksen jälkeen, mutta trendi on havaittavissa jo ennen yliopis-

tolain muutosta. Vuonna 2014 ulkomaalaiset yliopisto-opiskelijat suorittivat Suomessa 1 351 ylempää korkeakoulututkintoa (suhdeluku suhteessa ulkomaalaisten opiskelijoiden määrään 0,22 vuonna 2014 ja 0,21 vuonna 2010). Alempia korkeakoulututkintoja suoritettiin 118 kappaletta (suhdeluku suhteessa ulkomaalaisten opiskelijoiden määrään 0,16 vuonna 2014 ja 0,11 vuonna 2010). (Vipunen)



Kuva 19. Suomesta lähteneiden ja Suomeen saapuneiden vaihto-opiskelijoiden ja kansainvälisten harjoittelijoiden lukumäärä. Lähde: Vipunen.

Tutkinnon suorittaneiden työllistymisen osalta tilanne on hieman heikentynyt yliopistolaikimuutoksen jälkeen. Vuonna 2010 vuotta aiemmin tutkinnon suorittaneista noin 84 % oli työssä luvun ollessa 80 % vuonna 2014. Kehitykseen vaikuttanee Suomen heikentynyt taloustilanne. Opiskelijoiden kyselypalautteissa opintojen työelämäyhteistyön kasvattaminen nousi kuitenkin esiin kriittisimpänä kehitystarpeena suomalaisissa yliopistoissa. Yliopistokohtaisessa tarkastelussa näkyy myös koulutusalojen erot. Esimerkiksi vuonna 2014 oli Taideyliopistosta valmistuneista vuotta myöhemmin työttömänä lähes 12 % kun luku oli Svenska Handelshögskolanin kohdalla 6 % ja Aalto-yliopistolla reilu 6 %. (Ks. taulukko 5)

Opiskelijaedustajien haastatteluissa ja kyselyvastauksissa yliopistolakia ja rahoitusmallia keskeisempänä tutkintojen suorittamiseen ja opintojen etenemiseen, kuten myös hyvinvointiin ja osallistumismahdollisuuksin, vaikuttavana tekijänä mainittiin opintotuen muutokset ja toistuvat muutoskeskustelut. Esimerkiksi opintojen suorittamisen kiristyneen tahdin ja opintorahan ostovoiman laskun on nähty vaikuttaneen negatiivisesti opiskelijoiden aikaan osallistua ylioppilaskunnan tai yliopiston muiden toimielinten toimintaan. Vuoden 1994 jälkeen opintotukilakia on muutettu noin 60 kertaa. Muutokset ovat pääsääntöisesti koskettaneet opintorahan suuruutta, opintotuen maksimikestoja, tulorajoja, asumislisää ja opintolainan takaisinmaksua (Uusitalo, 2016).

Suurimmat muutokset yliopistolain jälkeisenä aikana toteutettiin vuonna 2014, jolloin opintotuki sidottiin kansaneläkeindeksiin ja sen maksimikesto tiivistettiin tavallisimmissa yliopistotutkinnoissa 55 kuukaudesta 50 kuukauteen. Kuukausittaista opintorahaa korotettiin. Myös opintolainaan kohdistui suuria muutoksia, sillä opintolainan valtioneuvoston suuruutta korotettiin ja vuodesta 2005 käytetystä opintolainavähennyksestä siirryttiin opintolainahyvitykseen opintonsa 1.8.2014 jälkeen aloittaneiden osalta. Opintolainahyvityksessä tavoiteajassa valmistuvalle opiskelijalle maksetaan 40 prosenttia opintolainan omavastuuosuuden ylittävästä määrästä hyvityksenä lainasta. Vuonna 2011 opintotukea alettiin myöntää alemmalle ja ylemmälle korkeakoulututkinnolle erikseen. (Uusitalo, 2016).

Keväällä 2016 sovittiin jälleen opintotukeen kohdistuvista muutoksista, joilla pyritään pitkän aikavälin säästöihin opintotukea leikkaamalla ja ehtoja kiristämällä. Muutoksessa korkea-asteen opintorahaa yhtenäistetään toisen asteen opintorahan kanssa ja kaikkiin korkeakouluopintoihin kohdistuva tukiaika lyhenee 10 kuukaudella. Opintolainan valtiontakauksen määrä nousee ja opiskelijan omien tulojen perusteella takaisinperittävän opintorahan ja asumislisän määrän korotus kohtuullistetaan. Opiskelijoiden omat tulorajat sidotaan lisäksi ansiotasoindeksiin. (Valtioneuvoston viestintäosasto, 2016).

Taulukko 5. Tutkinnon suorittaneiden työllistyminen 1 vuosi tutkinnon suorittamisen jälkeen. Lähde: Vipunen.

Yliopisto	Työttömänä 1 v. tutkinnon suorittamisen jälkeen (2010)	Työttömänä 1 v. tutkinnon suorittamisen jälkeen (2014)
Aalto-yliopisto	3,5 % (54 hlöä)	6,2 % (99 hlöä)
Helsingin yliopisto	3,9 % (60)	7,8 % (207)
Itä-Suomen yliopisto	2,8 % (21)	8,2 % (102)
Jyväskylän yliopisto	7,2 % (75)	10,4 % (150)
Lapin yliopisto	8,0 % (21)	11,0 % (48)
Lappeenrannan teknillinen yliopisto	5,5 % (33)	8,0 % (48)
Oulun yliopisto	5,8 % (63)	9,0 % (117)
Svenska Handelshögskolan	2,5 % (3)	6,0 % (15)
Taideyliopisto	6,7 % (12)	11,8 % (27)
Tampereen teknillinen yliopisto	3,0 % (24)	7,3 % (57)
Tampereen yliopisto	5,6 % (42)	9,1 % (102)
Turun yliopisto	3,5 % (36)	9,5 % (153)
Vaasan yliopisto	3,2 % (9)	7,5 % (33)
Åbo Akademi	4,7 % (15)	6,7 % (30)

Tutkimuksen tuloksellisuus

Tutkimuksen osalta opetus- ja kulttuuriministeriön rahoitusmallissa tarkastellaan erityisesti seuraavia tekijöitä:

- Suoritetut tohtorintutkinnot
- Julkaisut (vertaisarvioidut julkaisut ja muut julkaisut)
- Kilpailtu tutkimusrahoitus (ks. luku 4.4)
- Ulkomaalaisten suorittamat tohtorintutkinnot
- Ulkomaalainen opetus- ja tutkimushenkilöstö.

Alempien ja ylempien korkeakoulututkintojen tapaan myös tohtoritutkintojen määrä on kasvanut yliopistolakiuudistuksen voimaantulon jälkeisenä aikana absoluuttisesti tarkasteltuna. Myös tohtorintutkintojen määrän kasvu näyttäytyy kuitenkin yleisenä trendinä, jonka alku ajoittuu jo ajalle ennen yliopistolakiuudistusta. Vuonna 2014 Suomessa suoritettiin 1 860 tohtorintutkintoa eli 0,22 tutkintoa per tohtoriopiskelija (FTE). Sama luku oli 1 422 vuonna 2005 eli 0,17 per tohtoriopiskelija ja 1 518 vuonna 2010 eli 0,18 tohtorintutkintoa per tohtoriopiskelija. Lisensiaatintutkintojen määrä on puolestaan vähentynyt noin puolella 232:sta vuonna 2010 tultaessa vuoteen 2015. Yliopistokohtaisesti on eroja vuosittaisessa valmistuneiden määrässä. (Vipunen).

Taulukko 6. Tohtorintutkintojen suorittaneiden määrä suhteessa tohtoriopiskelijoihin (FTE). Lähde: Vipunen.

Yliopisto	2005	2010	2014
Aalto-yliopisto	0,18	0,16	0,19
Helsingin yliopisto	0,16	0,20	0,23
Itä-Suomen yliopisto	0,23	0,18	0,21
Jyväskylän yliopisto	0,19	0,23	0,25
Lapin yliopisto	0,14	0,18	0,23
Lappeenrannan teknillinen yliopisto	0,19	0,20	0,25
Oulun yliopisto	0,20	0,21	0,22
Svenska Handelshögskolan	0,21	0,17	0,32
Taideyliopisto	0,25	0,15	0,21
Tampereen teknillinen yliopisto	0,10	0,15	0,20
Tampereen yliopisto	0,13	0,14	0,17
Turun yliopisto	0,18	0,16	0,22
Vaasan yliopisto	0,09	0,10	0,15
Åbo Akademi	0,24	0,17	0,31

Ulkomaalaisten suorittamat tohtorintutkinnot ovat olleet selkeässä kasvussa viimeisen kymmenen vuoden aikana. Vuonna 2015 ulkomaalaisten suorittamia tohtorintutkintoja oli jo lähes kaksinkertainen määrä vuoteen 2010 verrattuna. Tutkimuksen kansainvälistyminen näkyy myös ulkomaalaisen opetus- ja tutkimushenkilöstön määrän kasvuna vuodesta 2010. Osa yliopistoista raportoi toimintakertomuksessaan tutkimuksen tuloksellisuutta myös seuraamalla tutkijaliikkuvuutta (esim. Vaasan yliopisto). (Vipunen).

Yliopistot tarkkailevat toimintansa tuloksellisuutta myös seuraamalla niillä olevia tutkimuksen huippuyksiköitä, jotka saavat rahoitusta muun muassa Suomen Akatemialta (esim. Aalto-yliopisto, Helsingin yliopisto ja Oulun yliopisto). Huippuyksiköiltä vaadittavia ominaisuuksia ovat Akatemian kuvauksen mukaan kilpailukykyisyys kansainvälisestä rahoituksesta, ammattimainen johtaminen ja selvä tutkimusvisio, sekä luova ja tavoitteellinen tutkimusympäristö, joka edistää korkeatasoista tutkijauraa. Vuosina 2014–2019 tutkimuksen huippuyksiköitä oli 14, joissa työskentelee tutkimusryhmiä 12 yliopistosta. Yliopistoissa seurataan samoin myös Tekesin FiDiPro-professorien ja -tutkijoiden määrää (esim. Aalto-yliopisto, Helsingin yliopisto ja Oulun yliopisto).

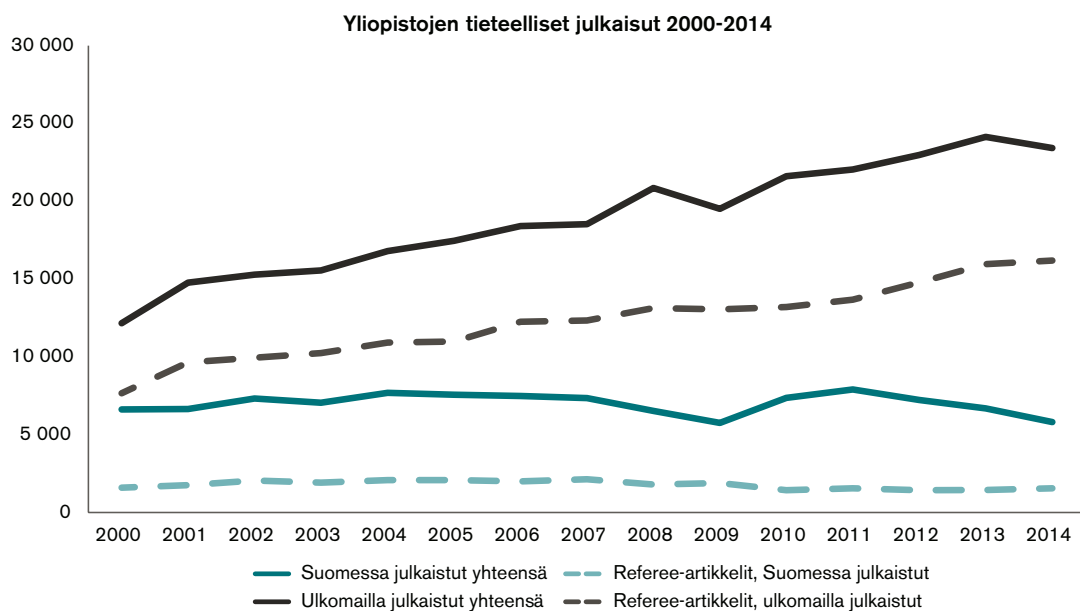
Tutkimusten ja selvitysten perusteella yliopistojen julkaisujen määrä on kasvanut pitkällä ajanjaksolla tarkasteltuna. Esimerkiksi julkaisumäärät ovat kasvaneet vuosien 1991–2006 aikana 2,2-kertaisiksi ja julkaisumäärien kehitys on ollut myös yleisesti kansainvälistä kehitystä nopeampaa. (Muhonen ja Puuska 2011).

Julkaisufoorumi (JUFO) -luokitusjärjestelmän kolmiportaisessa luokituksessa kaikkien tieteenalojen keskeiset ulkomaiset ja kotimaiset julkaisukanavat jaotellaan kolmeen tasoon, jotka ovat perustaso (1), johtava taso (2) sekä korkein taso (3). JUFO-luokitusjärjestelmää tarkasteltaessa on vuosien 2011–2014 välillä kaikilla jufo-tasoilla tarkasteltuna ollut julkaisuissa kasvua. Kasvu on ollut voimakkainta 2010-luvun alkuvuosina. Myös jufo-tason 3 julkaisujen suhdeluku tutkimushenkilöstöön (htv) on kasvanut. Vuonna 2011 suhdeluku oli 0,15 sen oltua noin 0,19 vuonna 2014. Vuonna 2014 on ollut lisäksi hieman enemmän (+113) opetus- ja tutkimushenkilöstöä kuin vuonna 2011 henkilötyövuosina tarkasteltuna.

Taulukko 7. Jufo-luokiteltujen julkaisujen muutos vuosina 2011–2014. Lähde: Julkaisufoorumi.

Julkaisujen muutos 2011–2014 jufo-tasojen välillä (%)						
	Alkuperäis-artikkeli tieteellisessä aikakauslehdessä	Katsaus-artikkeli tieteellisessä aikakauslehdessä	Kirjan tai muun kokoomateoksen osa	Artikkeli konferenssi-julkaisussa	Kustannettu tieteellinen erillisteos	Yhteensä
Ei jufo-tasoa	-47	-67	-48	-53	-50	-51
Jufo-taso 1	+43	+47	+43	+340	+4	+61
Jufo-taso 2	+27	+50	+50	+158	+74	+33
Jufo-taso 3	+30	+41	-100	-75		+30
Tieto puuttuu	-100	-98	-100	-98	-99	-99
Yhteensä	+16	+16	-12	-22	-29	+4

Julkaisujen kehityksessä näkyy erityisesti kansainvälistymistrendi. Vuodesta 2000 erityisesti ulkomailla julkaistujen referee-julkaisujen määrä on kasvanut merkittävästi. Suomessa julkaistut ovat puolestaan hieman vähentyneet. Yliopistojen rahoitusmallissa painoarvo on erityisesti kansainvälisissä referee-julkaisuissa. Verrattuna kansainvälisten referee-julkaisujen keskimääräistä vuosikasvua ei kuitenkaan ole havaittavissa, että näiden julkaisujen tuottaminen olisi erityisesti kasvanut uuden yliopistolain tultua voimaan. Erityisen suurta kasvua näissä julkaisuissa on tapahtunut päinvastoin vuosien 2000 ja 2001 sekä 2005 ja 2006 välillä. Myös kansainväliset vertaisarvioidut yhteisartikkelit ovat lisääntyneet. Vuonna 2014 näitä oli yhteensä 8 435, kun niitä vuonna 2011 oli vielä 5 882 (Vipunen). Tilastoja tulkittaessa on syytä huomioida, että tilastoinnissa ja käytetyissä tilastokategorioissa on tapahtunut muutoksia vuonna 2010.



Kuva 20. Yliopistojen tieteelliset julkaisut 2000–2014. Tilastoinnissa ja käytetyissä tilastokategorioissa on tapahtunut muutoksia vuonna 2010. Vuoden 2010 jälkeen käyttöön otetut julkaisukategoriat on muunnettu aiempiin kategorioihin seuraavasti: "Yhteensä"-kategoria sisältää 2010 eteenpäin käytössä olevat julkaisukategoriat A, B ja C; kategoria "Referee-artikkelit" puolestaan julkaisukategoriat A1 ja A2. Kokonaisjulkaisumäärästä tulee näin jonkin verran alhaisempi kuin nykyisin käytössä olevilla kategorioilla. Esimerkiksi vuonna 2014 kokonaisjulkaisumäärä huomioiden kaikki kategoriat A–G julkaisujen kokonaismääräksi tulee 36 652 ja huomioiden kategoriat A–C 29 231. Lähde: 2000–2009 Tilastokeskus, 2010–2014 Vipunen.

Suhteutettaessa julkaisumääriä kokonaistutkimusmenoihin vuosina 2000–2014 kehitys näyttöytyy hieman tasaisempaan. Esimerkiksi referee-artikkeleita tarkasteltaessa on suhde-

luku vuodesta 2000 kasvanut vuoteen 2014 mennessä noin 1,6 % käyttäen kahden vuoden viivettä. Myös jufo-luokiteltujen artikkelien suhdeluku suhteessa tutkimusmenoihin on kasvanut, vuodesta 2011 vuoteen 2014 lähes kolmanneksella. Myös tässä kehitys on ollut suurinta 2010-luvun alkuvuosina.

Taulukko 8. Jufo 2 ja 3 -tason julkaisut vuosina 2011–2014 suhteessa tutkimusmenoihin. Lähde: Julkaisufoorumi.

	2011	2012	2013	2014
Jufo 2-tason julkaisut	5 336	6 609	7 081	7 081
Jufo 3-tason julkaisut	2 672	3 027	3 296	3 471
Jufo 2 ja 3 -tason julkaisut / tutkimusmenot yhteensä	0,0064	0,0076	0,0084	0,0083
Jufo 2 ja 3 -tason julkaisut / ulkopuolinen tutkimusrahoitus	0,0111	0,0134	0,0150	0,0161

Julkaisujen ja tohtorintutkintojen ohella useissa yliopistoissa seurataan tuloksellisuuden kehitystä erilaisissa ranking-listauksissa (esim. Helsingin yliopisto, Aalto-yliopisto ja Turun yliopisto). Tällaisia ovat esimerkiksi Times Higher Education (THE) sekä QS World University Rankings. Näihin liittyen toimintakertomuksissa ei ole kuitenkaan asetettu tiettyä tarkkaa tavoitetasoa sijoittumiselle. Myös erilaisten tutkimushakemusten onnistumisprosentteja seurataan lisäksi yhtenä tutkimuksellisuuden mittarina.

Kansainvälinen vertaisoppiminen: Kansainvälistymisen edistäminen osana uudistuksia

Vaikka tutkimuksen ja opetuksen kansainvälistyminen tai korkeakoulusektorin kansainvälisen kilpailukykyyn lisääminen on ollut usein motiivina tai tavoitteina korkeakoulusektorin lainsäädännön reformeissa eri maissa, on se kuitenkin harvoin konkretisoitunut varsinaisiksi tavoitealueiksi laeissa. Vertaisoppimisen kohteena olleissa maissa muutamissa on keskitettyjä lähestymistapoja kansainvälisyyden edistämiseen.

#1. Korkeakoulujen yhteinen visio kansainvälistymisestä

Hollannissa korkeakoulutuksen kansainvälistyminen on kytkeytynyt oleellisena osana tehtyihin reformeihin. Erityistä huomiota on kiinnitetty kansainväliseen julkaisemiseen sekä tutkijaliikkuvuuteen. (Coelen & Kouwenaar 2015). Kansainvälistymistä on lisäksi ohjattu erityisesti informaatio-ohjauksella. Opetus-, kulttuuri-, ja tiedeministeriö julkaisi vuonna 2014 kirjeen parlamentille, joka koski korkeakoulutuksen kansainvälistä ulottuvuutta. Tässä kehoitettiin yliopistoja kansainvälisyyteen, tutkijaliikkuvuuteen sekä kannusti yliopistoja kehittämään kansainvälisiä kumppanuuksia.

Viimeisten tutkimusten mukaan enemmistöllä (76 %) hollantilaisista korkeakouluista on keskitetty kansainvälistymissuunnitelma tai ne ovat kehittämässä vastaavaa suunnitelmaa. (Coelen & Kouwenaar 2015).

Erittäin kiinnostava kansainvälistymiseen liittyvä toimenpide on ollut yliopistojen keskinäinen projekti kansainvälistymisen määrittämiseksi. Tässä “kansainvälistymisen visiossa” yliopistot esittävät oman näkemyksensä kansainvälistymisen tilasta ja muodostavat yhteisiä toimenpidesuosituksia. Visio on jakaantunut kolmeen kokonaisuuteen:

- Kansainvälinen brändäys: tarve tehokkaampaan korkeakoulutuksen ja tutkimuksen brändäykseen osana Hollannin maabrändiä
- Kansainvälinen luokkahuone: Tarve luoda erityinen tila kansainvälisten kyvykkyyksien kehittämiseen osana koulutusjärjestelmää

- Strategiset kumppanuudet: Korkeakoulusektorin yhteisiä toimenpiteitä strategisen kumppanuuksien kehittämiseksi

Visio sisältää toimenpiteitä sekä koko korkeakoulusektorille että yhteistyölle korkeakoulusektorin ja ministeriön kanssa. (tarkemmin Coelen & Kouwenaar 2015).

#2 Kansainvälistyminen suorana mainintana laissa ja tämän pohjalta tulossopimuksissa

Itävallassa ovat tulossopimukset olleet vuodesta 2007 keskeinen yliopistojen tulevaisuutta määrittävä tekijä. (de Boer et al., 2015). Näissä tulossopimuksissa korostuvat sekä yliopiston tutkimusprofiilit sekä kansainvälistymiseen liittyvät toimenpiteet ja teemat hyvin yksityiskohtaisella tasolla. (de Boer et al., 2008).

Tutkijaliikkuvuus sekä opiskelijoiden liikkuvuus mainitaan usein yhtenä lähtökohtana edellä mainitun yliopistoreformin toteutukselle. Käytännössä kirjallisuus reformia koskien ei oikeastaan käsittele kansainvälisen liikkuvuuden lisääntymisen merkitystä juurikaan. Yliopistolaki mainitsee kansainvälistymisen eri tavoin:

- “The guiding principles to be observed by the universities in pursuance of their objects are: [...] national and international mobility for students, graduates, and university academic and art staff.”
- “In connection with their objects, the universities have the following duties: [...] promotion of domestic and international co-operation in research and tuition, and the arts”
- “Performance agreements shall, in particular, contain [...] increased internationalism and mobility: Activities and projects in this area relate, in particular, to multi-year international cooperation agreements with other universities, research and cultural institutions, to joint degree programmes and exchange programmes for students, academic and art staff, and to increasing the proportion of foreign undergraduates and postgraduates in the student body.”
- “Only persons with international experience and the necessary abilities to manage a university's organization and finances may be selected as rector.”

Käytännössä kansainvälistymiseen liittyvistä toimenpiteistä sovitaan ministeriön tiukassa ohjauksessa – erityisesti yliopistokohtaisessa kehittämissuunnitelmassa. Grazin teknisen yliopiston esimerkissä kehittämissuunnitelma käsittelee kansainvälistymistä ja liikkuvuutta hyvin yleisellä tasolla. Tämä käsittää ulkopuolisen kansainvälisen rahoituksen hankintaa, yleistä kyvykkyyttä, tutkijoiden osallistumista kansainväliseen toimintaan, henkilöstönvaihtoa sekä tutkimusympäristöjen ja verkostojen kehittämistä.

Saksan (NRW) uudessa korkeakoulutuksen tulevaisuutta koskevassa laissa annettiin uusi tehtävä yliopistoille. Tehtävä koski kansainvälisen yhteistyön ja kansainvälisten opiskelijoiden huomioimista. Laissa määriteltiin, että yliopistojen tehtävänä on kehittää alueellista, Euroopan laajuista sekä kansainvälistä yhteistyötä erityisesti korkeakoulusektorin välillä, lisätä kansainvälistä vaihtoa saksalaisten ja ulkomaisten korkeakouluinstituutioiden välillä ja huomioida kansainvälisten opiskelijoiden tarpeet. Laissa mainittiin myös, että opiskelijat tulisi paremmin valmistaa työelämään sekä Saksassa että kansainvälisesti. (Ministerium für Innovation, Wissenschaft und Forschung des Landes Nordrhein-Westfalen 2014, 13).

Vaikka laki on enemmän tavoitemäärittely kuin konkreettinen toimenpide, on se merkinnyt asian mukaan ottamista osana korkeakoulujen strategiaa. Laissa määriteltiin myös korkeakoulusektorin oikeus vieraskielisiin tapahtumiin tai maisteriohjelmiin. Lisäksi myönnettiin oikeus yhteistyössä Eurooppalaisten kumppaneiden kanssa tehtäviin

tutkinto-ohjelmiin. (Ministerium für Innovation, Wissenschaft und Forschung des Landes Nordrhein-Westfalen 2014, 81-82). Tutkimuksen kansainvälistymiseen laissa ei puolestaan kiinnitetty huomiota. Toisaalta kansainvälistyminen ei näy millään painoarvolla yliopistojen rahoitusmallissa.

#3 Kansainvälistyminen yliopistojen omien strategioiden ajamana

Sveitsin koko tutkimus- ja korkeakoulujärjestelmä on erittäin kansainvälinen. Kansainvälinen liikkuvuus on erittäin aktiivista ja kansainvälisten tutkijoiden suhteellinen osuus on OECD maiden korkein. Sveitsi näyttäytykin monessa vertailussa erittäin houkuttelevana maana erityisesti rahoituksen puolesta. Erilaisissa arvioinneissa (esim. Times: The Most International Universities in 2014) kärkipaikat menivät sveitsiläisille yliopistoille.

Kansainvälisyyttä ei ole Sveitsissä korostettu rahoitus-, tai informaatio-ohjauksessa. Lainsäädännöllisesti kunkin yliopiston omissa laeissa on erilaisia mainintoja kansainvälistymiseen liittyvistä tehtävistä. Voidaan sanoa, että kansainvälistyminen lähtee hyvin pitkälti korkeakoulujen toimintaympäristöstä sekä kustakin korkeakoulusta. Esimerkiksi Geneven yliopiston yksi keskeinen tavoitealue on “Kansainvälisen yliopiston identiteetin kehittäminen” sekä insentiivien luominen “Kansainvälisen lahjakkuuden hankkimiseen”. Strateginen tavoitealue jalkautetaan lukuisilla toimilla niin opetuksen, tutkimuksen kuin opetus- ja tutkimusympäristöjen kehittämiseen sekä kansainväliseen yhteistyöhön eri kansainvälisten instituutioiden kanssa. Lausannen teknillinen yliopisto on perinteisesti myös ollut hyvin kansainvälinen. Käytännössä puolet professori- ja opiskelijakunnasta tulevat muualta kuin Sveitsissä. Myös EPFL argumentoi olevansa maailman kosmopoliittisimpia yliopistoja. EPFL:n strategiassa kansainvälistyminen on osa eri tavoitealueiden toimintaa, esimerkiksi tutkimuksessa (“improvement of international visibility”), kansainvälisessä vaikuttamisessa (“as part of the positioning strategy”) sekä omana kokonaisuutenaan (“Global strategy”).

Yliopistojen strategioiden ja toiminnan analyysissä korostuu erityisesti erilaisten kumppanuuksien ja kumppanuussopimusten hallinta. Myös edellä kuvatun kahden yliopiston välinen yhteistyö kansainvälisyyden kehittämiseksi on tiivistä.

4.6 Vaikutukset opetuksen ja tutkimuksen laatuun

Yhteenveto

- Yliopistolain vaikutukset opetukseen ja tutkimukseen syntyvät pääosin välillisesti, sillä vaikutukset syntyvät ennen muuta yliopistojen mahdollisuudesta ohjata entistä itsenäisemmin ja oman strategiansa mukaisia resursseja.
- Tutkimuksen ja opetuksen osalta on huomioitava, että muutokset resurssien ohjauksessa näkyvät vaikutuksina useiden vuosien viiveellä.
- Opiskelijat eivät keskimäärin nähneet opetuksen ja ohjauksen laadussa tapahtuneen muutoksia.
- Yliopistolakiuudistuksen nähdään parantaneen edellytyksiä tutkimustoiminnan voimakkaampaan ja selkeämpään profilointiin. Tässä yhteydessä rahoitusmallilla ja informaatio-ohjauksella koettiin olevan kuitenkin lakia suurempi rooli.

Opetus

Yliopistolaki on mahdollistanut yliopistojen haastattelujen mukaan opetuksen kokonaisvaltaisemman ja joustavamman tarkastelun ja opetuksen profiloinnin. Joissakin yliopistoissa yliopistolakiuudistus on näkynyt rakenteellisina uudistuksina, joissa tiedekuntia tai laitoksia on yhdistetty ja ryhmitelty uudelleen (esim. Helsingin yliopisto, Tampereen yliopisto). Tämä olisi ollut mahdollista ilman uutta lakia, mutta lain koetaan antaneen lähtösäyksen rakenteelliselle kehittämiselle. Lisäksi joissakin yliopistoissa on uudistettu koulutusohjelmia erityisesti vähentämällä koulutusohjelmien määrää ja lisäämällä niiden laajuutta ja monialaisuutta (esim. Aalto-yliopisto, Oulun yliopisto, Tampereen yliopisto). Uutena asiana yliopistoissa on tässä yhteydessä tunnistettu tarve koulutusohjelmien johtamiselle. Lain nähdään vaikuttavan opetuksen laatuun myös rekrytointien helpottumisen myötä sekä tenure track -urajärjestelmien käyttöönoton myötä, jolloin opetusansioihin kiinnitetään huomiota osana hakijoiden arviointia.

Haastatteluissa useissa yliopistoissa koettiin, että opetuksen laatuun kiinnitetään aiempaa enemmän huomioita esimerkiksi siihen ohjattavien resurssien kautta. Yhtenä hyvänä esimerkkinä voidaan mainita Helsingin yliopisto, jossa on vuonna 2012 otettu käyttöön yliopiston huippuopettajien verkosto, ns. opettajien akatemia, jonka tavoitteena on vahvistaa opetuksen arvostusta ja asemaa yliopistoyhteisössä sekä mahdollistaa meritoituminen ja palkitseminen myös opetusansioiden perusteella.

"Opetukseen on tullut innovatiivisia pieniä kokeiluja. Olemme pyrkineet konsolidoimaan niin, että ei ole ihan pikku kursseja. Lukumääräisesti vähemmän kursseja, mutta niin, että on kohtuullisesti opiskelijoita ja hoidetaan ne hyvin." (professori)

"Ei lain vaikutuksesta muutosta opetuksen ja tutkimuksen välisessä suhteessa." (dekaani)

Toisaalta monessa yliopistossa nostettiin myös esiin, että yliopistojen ohjaus, erityisesti rahoitusmalli on johtanut siihen, että opintojen tuottavuuteen ja tehokkuuteen on alettu kiinnittää aiempaa enemmän huomiota, mikä saattaa vaikuttaa opetuksen laatuun kielteisesti. Useassa haastattelussa todettiin, että opetuksessa on poistettu ”rönsyjä”, eli pieniä kursseja on lopetettu, mikä on osaltaan kasvattanut keskimääräisiä ryhmäkokoja. Osa koki tämän kehityksen myönteisenä, koska yksittäisten kurssien laatuun kiinnitetään aiempaa enemmän huomiota, silloin kun osallistujia on ”järkevä määrä”. Osa koki kehityksen kielteisenä, sillä suuremmat ryhmäkoot vähentävät henkilökohtaisen kontaktin määrää opettajan ja opiskelijoiden välillä ja edellyttää täten opiskelijoilta aiempaa enemmän itsenäisyyttä opinnoissaan. Haastatteluissa nostettiin esiin myös alakohtaiset erot – tietyillä aloilla, kuten lääketieteessä tai kasvatustieteissä eivät suuret ryhmäkoot ole perusteluja.

"Opintojen laadussa ja opintopoluissa on näkynyt selkeitä muutoksia. -- Opiskelijoiden tukipalveluihin on kiinnitetty todella paljon huomiota nykyään." (opiskelija)

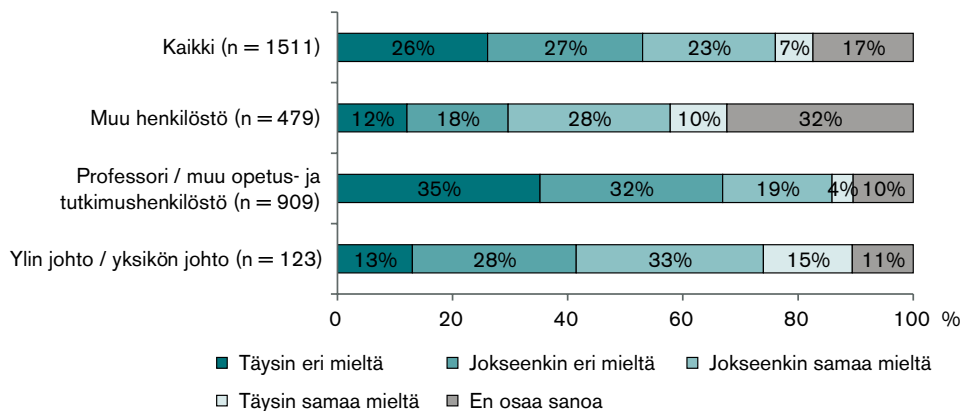
"Ei ehkä laista johtuen, mutta muita muutoksia on tapahtunut viime vuosina. Esim. uusia mittareita otettu käyttöön, mutta kytkös ei suoraan yliopistolakiin. Enemmänkin yleinen trendi, että halutaan saada laatusertifikaatteja jne." (opetus- ja tutkimushenkilöstö)

"Opetuksen laatu ei ole selkeästi muuttunut ainakaan parempaan. Nojaa edelleen vahvasti yksittäisten henkilöiden omaan intressiin. Palautejärjestelmät ovat tosi hyviä. Mutta niiden tuloksia edelleen vähätellään." (opiskelija)

Erityisesti digitaalisten opetusmenetelmien kehittämiseen on panostettu useassa yliopistossa. Esimerkkinä mainittiin sähköinen tenttien suorittaminen ns. tenttiakvaarioissa (esim. Lapin, Oulun, Turun, Tampereen yliopistot ja Tampereen teknillinen yliopisto). Myös opintopolkujen joustavuuteen ja sujuvuuteen on kiinnitetty monissa yliopistoissa huomiota (esim. Lapin, Turun, Oulun ja Tampereen yliopistot). Opintojen sujuvoittamiseen on toki vaikuttanut myös vahvasti yliopistojen rahoitusmalli ja erityisesti siihen liittyvä ns. 55 opintopisteen kohta (ks. luku 4.4) sekä yleinen resurssien niukkeneminen. Opetuksen, opintojen tai opintopolkujen kehittäminen on mainittu tavoitteeksi kaikkien yliopistojen strategioissa.

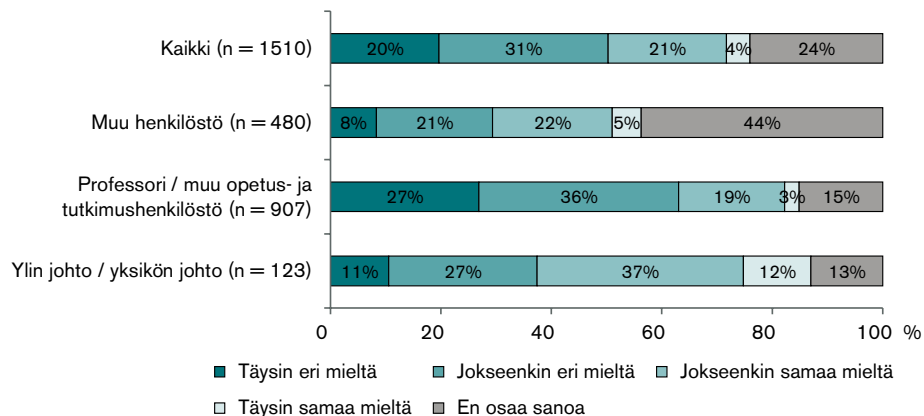
Yliopistojen henkilöstölle suunnatussa kyselyssä puolet vastaajista näki, että opetuksen laadun parantamiseen ei ole lisätty voimavaroja vuoden 2010 jälkeen ja vajaa kolmasosa näki että voimavaroja on lisätty (ks. kuva 21). Myönteisimmin voimavarojen lisäämistä koskevaan väittämään suhtautui ylin ja yksikön johto ja kriittisimmin professorit sekä muu opetus- ja tutkimushenkilöstö. Henkilöstökyselyyn vastanneet eivät ylintä johtoa lukuun ottamatta myöskään nähneet, että opetuksen ja tutkimuksen välistä yhteyttä olisi vahvistettu aikaisempaa enemmän. Tämä vastaa vuonna 2012 toteutetun yliopistolakiarvioinnin tuloksia (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2012, 36) Toisaalta haastatteluissa ei myöskään tunnistettu, että opetuksen ja tutkimuksen välinen suhde olisi eriytynyt vuoden 2010 jälkeen.

**Miten arvioisit yliopiston strategisen toiminnan ja johtamisen kehittyneen vuoden 2010 jälkeen
Yliopistossamme on lisätty voimavaroja opetuksen laadun parantamiseen**



Kuva 21. Yliopistojen henkilöstön näkemys siitä, onko yliopistoissa lisätty voimavaroja opetuksen laadun parantamiseen
Lähde: arvioinnin kysely yliopistojen henkilöstölle, yli 5 vuotta samassa yliopistossa työskennelleet.

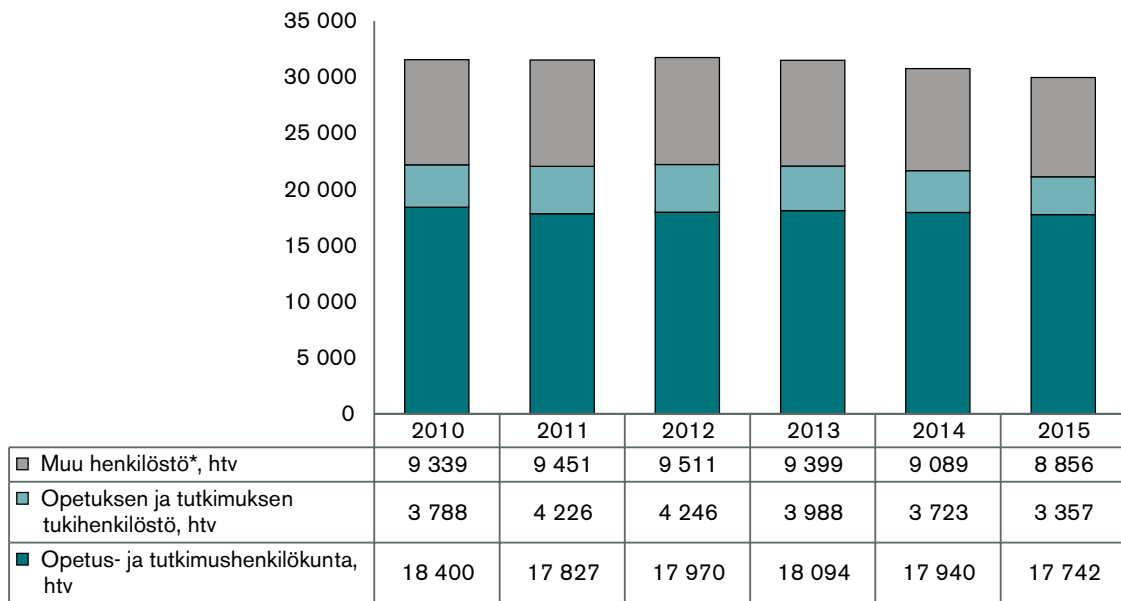
**Miten arvioisit yliopiston strategisen toiminnan ja johtamisen kehittyneen vuoden 2010 jälkeen
Yliopistossamme on opetuksen ja tutkimuksen välistä yhteyttä vahvistettu aikaisempaa enemmän**



Kuva 22. Yliopiston henkilöstön näkemys opetuksen ja tutkimuksen yhteyden vahvistamisesta. Lähde: arvioinnin kysely yliopistojen henkilöstölle.

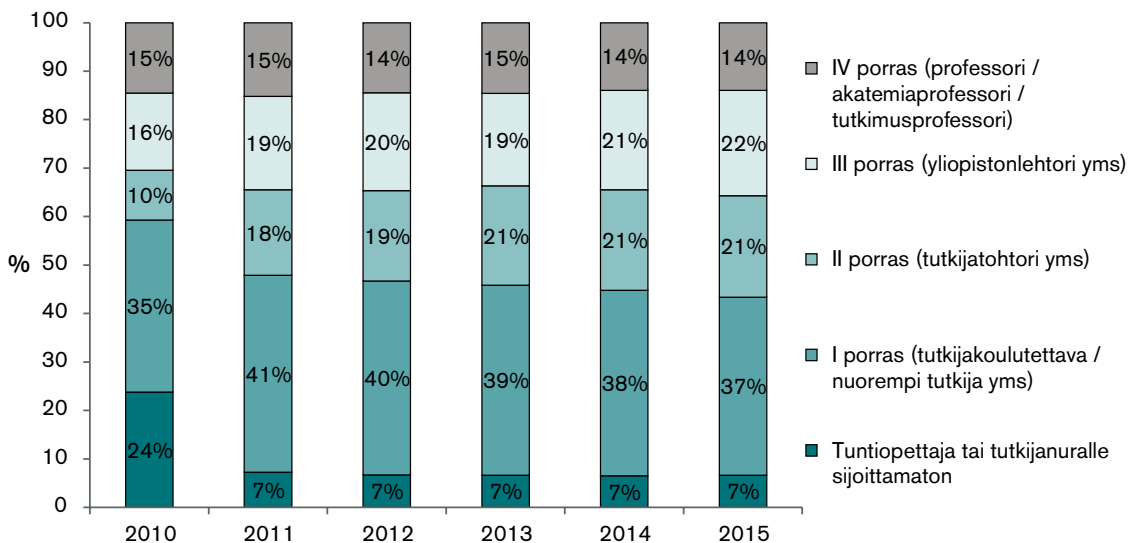
Opetus- ja tutkimushenkilöstön osuus koko henkilöstöstä on pysynyt vuosien 2010–2015 aikana liki samana – osuus oli 58 % vuonna 2010, 57 % vuosina 2011–2014 ja vuonna 2015 jälleen 58 %. Kokonaisuudessaan henkilöstömäärä on laskenut yliopistoissa viidellä prosenttiyksiköllä. (ks. kuva 23) Kun opetus- ja tutkimushenkilöstön kokoonpanoa tarkastelee tarkemmin, huomataan että tuntiopettajien tai tutkijanuralle sijoittumattomien henkilöiden osuus on laskenut 24 %:sta 7 %:ään. Yliopistonlehtoreiden ja tutkijatohtorien osuus on vastaavasti kasvanut vuosien 2010 ja 2015 välillä (ks. kuva 24). Opiskelijoiden määrä suhteutettuna koko opetus- ja tutkimushenkilöstön määrään on hieman kasvanut vuosien 2010 ja 2014 välillä. Suhdeluku oli vuonna 2010 6,2 ja vuonna 2014 6,3.

Opetus- ja tutkimushenkilöstön sekä muun henkilöstön määrän kehitys 2010-2015



Kuva 23. Opetus- ja tutkimushenkilöstön sekä muun henkilöstön määrän kehitys yliopistoissa vuosina 2010–2015. Lähde: Vipunen-tietopalvelu.

Opetus- ja tutkimushenkilöstö 2010-2015



Kuva 24. Opetus- ja tutkimushenkilöstön eri luokkien suhteiden muutos 2010–2015. Lähde: Vipunen-tietopalvelu.

Arvioinnin opiskelijakyselyyn vastanneet arvioivat yhtenä osa-alueena opetuksen ja ohjauksen laatua. Opiskelijat arvioivat opettajien sisällöllisen osaaminen keskimäärin hyväksi. Opintojen ohjauksen laatuun ja saatavuuteen sekä opettajien pedagogisiin taitoihin nähtiin liittyvän eniten kehitystarpeita – kolmasosa vastaajista arvioi nämä osa-alueet kohtalaisiksi tai heikoiksi. (ks. kuva 25) Kandidaatin tutkinnon suorittaneiden opiskelijoiden tyytyväisyyttä yliopistoonsa ja opintojen sujumiseen on kartoitettu vuodesta 2013 lähtien valtakunnallisen kandidalautekyselyn avulla. Kandidalautekyselyn tulokset ovat samansuuntaisia arvioinnin kyselytulosten kanssa. Vuosien 2013-2014 ja 2014-2015 kyselyissä puolet vastaajista oli osittain samaa mieltä väittämän kanssa, että opetus oli pääosin laadukasta. Samaa mieltä väittämästä oli kolmasosa vastaajista. Viidesosa oli täysin samaa mieltä siitä, että opintojen ohjausta oli saatavilla riittävästi ja kolmasosa osittain samaa mieltä. Eri mieltä tai osittain eri mieltä oli 40 % vastaajista. (Suomen yliopistot UNIFI ry & CHE Consult GmbH 2016)

Opetuksen ja ohjauksen laadussa ei keskimäärin nähty tapahtuneen muutoksia vastaajien opiskelun aikana. Myönteisimmin vastaajat suhtautuivat opetusmenetelmien kehittämiseen – kolmasosa vastaajista näki niiden kehittyneen vähintään hyvin. (Ks. kuva 26)

"Opinto-ohjaukseen ei juurikaan ole resursseja, mikä tarkoittaa sitä, että paukut on pistetty lähinnä aloittaviin opiskelijoihin ja vanhat opiskelijat jäävät täysin ilman ohjausta. Opetuksen laadussa näkyy kiristyneet resurssit, mikä aiheuttaa ylikuormitusta opetusvelvollisille."

(Kandidaatintutkintoa suorittava)

"Tuntuu, että opetuksen laatuun kiinnitetään enemmän huomiota. Asiasta puhutaan ja ainakin juhlapuheissa korostetaan. Toisaalta aiheesta kiinnostuneet ovat pieni vähemmistö. Ongelmana on myös jatkuvasti korostuva kiire. Yliopistoissa ei ehditä paneutua mihinkään eikä keskittyä mihinkään." (Tohtorin tutkintoa suorittava)

"Koulua kiinnostaa vain raha, jota se saa paljon opiskelevista ja valmistuvista. Kurssit eivät muutu paremmiksi, vaikka kuinka annettaisiin palautetta. Nämä asenteet ovat välittyneet myös koulun viestinnästä opiskelijoille." (Maisteritason tutkintoa suorittava)

Arvioinnin opiskelijakyselyssä opetuksen ja ohjauksen laadun muutoksiin kerrottiin vaikuttaneen erityisesti yliopistojen resurssien niukkuus sekä tästä johtuvat henkilöstövähennykset. Useat vastaajat nostivat esiin, että yliopiston opiskelijamäärä on liian suuri suhteessa opetushenkilöstön määrään. Tämä on näkynyt opiskelijoille kurssikokojen kasvamisena ja lähiopetuksen määrän vähenemisenä. Lisäksi henkilöstön kasvanut työtaakka ja stressi näkyvät myös opiskelijoille sekä lisääntyneinä vaikeuksina saada yhteyttä opettajiin, että kokemuksena heidän vähentyneestä työmotivaatiostaan. Useampi vastaaja nosti esiin myös sen, että resurssien vähetessä yliopistoissa näkyy yhä enemmän taipumus tehdä asioita "raha edellä".

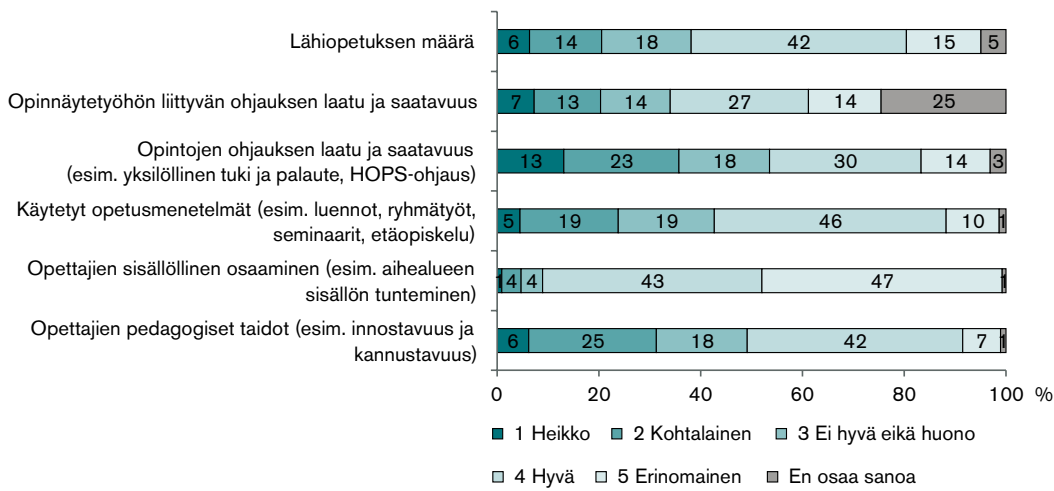
Yleisesti opiskelijakyselyssä suurin osa avovastauksiin vastanneista nosti esiin opettajien motivaation ja pedagogiset taidot keskeisimpänä opetuksen laatuun vaikuttavana tekijänä. Tässä mielessä moni totesi, että kyse on erityisesti opettajien henkilökohtaisista ominaisuuksista, joihin esimerkiksi yliopistolaki tai toimintaympäristön muutokset eivät suoraan vaikuta. Yhtenä viimeisen viiden vuoden aikana tapahtuneena muutoksena nostettiin kuitenkin esiin uudet rekrytoinnit ja henkilöstön "nuortuminen", mikä on lisännyt uusien opetusmenetelmien kokeilua ja modernisoitumista sekä lisännyt opetuksen innostavuutta. Toisaalta osa opiskelijoista on kokenut haasteita henkilöstön vaihtuvuudesta johtuen esimerkiksi opettajien tai ohjaajien vaihduttua kesken kurssikokonaisuuden.

Kursseista annettavat kurssipalautteet koettiin jossain määrin ristiriitaisesti. Opiskelijat kokevat positiivisena sen, että opettajat joutuvat kehittämään toimintaansa palautteiden

kautta, mutta toisaalta tämä ei aina toteudu. Lisäksi useat näkevät yleisesti kurssipalautteiden antamisen hyödyttömänä. Muiden palautteiden antaminen nähtiin kuitenkin pääasiallisesti hyödyllisenä ja yliopistojen ottaneen näitä enenevässä määrin huomioon. Opiskelijoiden ja ainejärjestöjen tms. oma aktiivisuus opintojen kehittämissideoiden eteenpäin viemisessä nähtiin myös yhtenä keskeisimpänä muutosajurina.

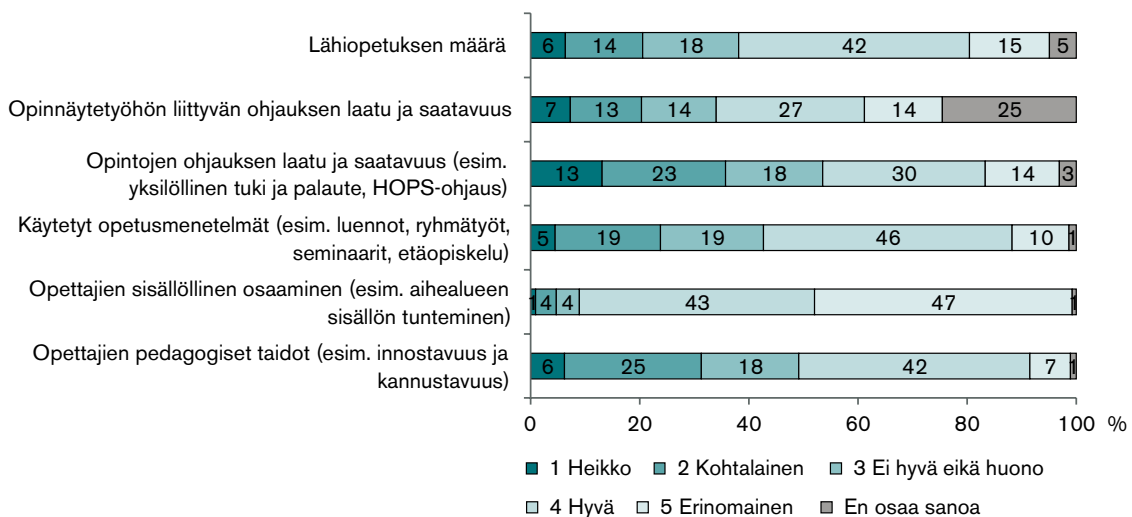
Opiskelijakyselyssä annettiin hyvin paljon kritiikkiä opinto-ohjaukselle. Kriittisesti suhtautuivat erityisesti opinnoissaan pidemmällä olleet, jotka kokevat, että opinto-ohjausta ja tukea on yliopistoissa yhä enemmän painotettu opintojen alkupäähän jättäen pidemmällä opinnoissaan olevat paitsioon. Myös suuremmat opiskelijoiden sisäänottomäärät nähdään uhkana opinto-ohjauksen toteutumiseksi.

Miten arvioisit keskimäärin seuraavia opetuksen ja ohjauksen laadun osatekijöitä? (n= 1729)



Kuva 25. Opiskelijoiden näkemys opetuksen ja ohjauksen laadusta. Lähde: arvioinnin kysely opiskelijoille.

Miten arvioisit keskimäärin seuraavia opetuksen ja ohjauksen laadun osatekijöitä? (n= 1729)



Kuva 26. Opiskelijoiden näkemys opetuksen ja ohjauksen laadun kehittämisestä. Lähde: arvioinnin kysely opiskelijoille.

Tutkimus

Yliopistojen haastatteluissa tunnistettiin, että lakiuudistuksen vaikutukset tutkimuksen laatuun syntyvät ennen kaikkea tutkimuksen strategisen johtamisen vahvistumisen kautta.

Yliopistolakiuudistuksen nähdään parantaneen edellytyksiä tutkimustoiminnan voimakkaampaan ja selkeämpään profilointiin. Toisaalta tulee huomioida, että yliopistojen profilointiin vaikuttavat kuitenkin yliopistolain ohella yliopistojen ohjaus sekä yliopistojen rahoitustaso sekä –järjestelmä (ks. luku 4.4). Tutkimuksen osalta yliopistojen haastattelussa koettiin usein, että rahoitusmallilla ja informaatio-ohjauksella on ollut lakiuudistusta suurempi vaikutus profilointiin ja julkaisutoiminnassa tapahtuneisiin muutoksiin. Kaikkien yliopistojen haastatteluissa tunnistettiin, että yliopistot ovat pyrkineet profiloitumaan aiempaa vahvemmin.

”Tämä on mielestäni enemmän rahoitusmallia ja sitä, että strategisesta ajattelemisesta on alettu puhumaan enemmän kuin ennen. Tällä on enemmän merkitystä kuin lailla. Ehkä laki mahdollistaa jollain tavalla tai antaa enemmän tilaa. Ei ole primäärilähde.” (ylin johto)

”Sillä tavalla ei minusta lakitekstissä ole mitään sellaista, joka pakottaisi tekemään näin (profiloimaan). Mutta ohjaus on tietysti vaikuttanut näin. Tämä on kuitenkin enemmän virkamiesten ajattelua ja nykyinen johtamismuoti. Eihän tämä lue laissa vaan on ajan henki. On vain päässyt ehkä vapaammin puhaltamaan lain raameissa.” (opetus- ja tutkimushenkilöstö)

Haastatteluissa tunnistettiin myös, että rekrytointien helpottumisella ja tenure track –urajärjestelmällä tulee olemaan tulevaisuudessa vaikutusta tutkimuksen laatuun. Yliopistoissa on esimerkiksi alettu kiinnittää huomiota siihen, miten ne saavat rekrytoitua parhaita osaajia ja miten heille voi tarjota houkuttelevia urapolkuja.

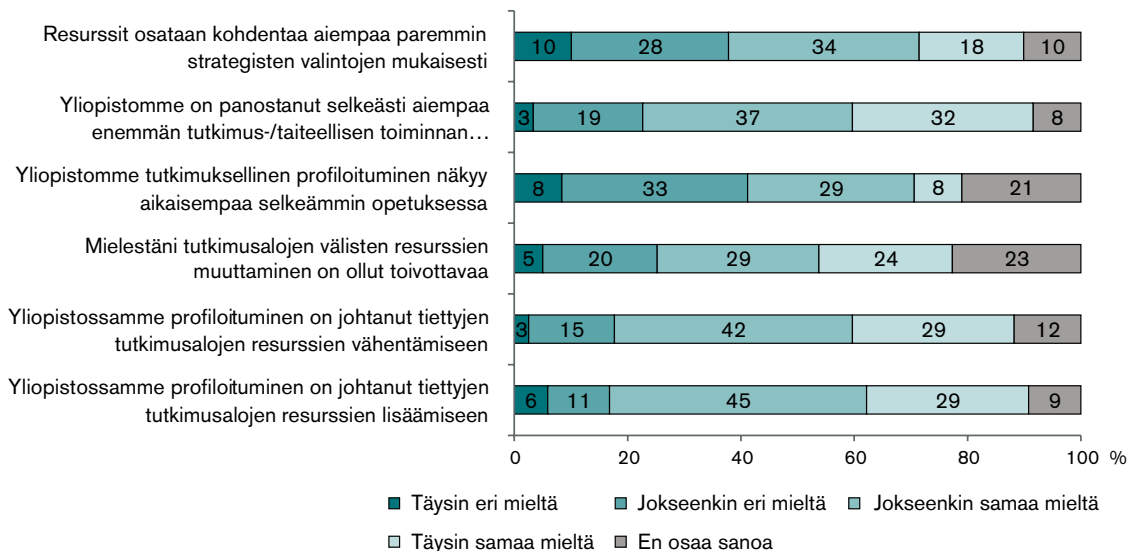
Yliopistojen strategiset painopisteet heijastuvat toistaiseksi strategian lisäksi lähinnä yliopistojen tutkimusalojen välisissä resurssien allokoinneissa, jolloin resursseja on suunnattu yliopistojen vahvuusalueille. Suomen Akatemia toteaa vuoden 2014 Tieteen tilaa –raportissaan, että yliopistoissa on tehty vasta vähän rohkeita painoalavalintoja (Suomen Akatemia 2014, 38). Toisaalta useissa arvioinnin haastatteluissa nostettiin esiin, että yliopistoissa muutokset tapahtuvat yleensä pitkällä aikavälillä.

”Varsinaista profiloitumista ei ole tapahtunut. Sen sijaan opetusohjelmien yhdistymisiä, painopisteiden mukaan jaettuja resursseja sekä joidenkin kurssien lopettamisia. Profiloitumista voisi tehdä nykyistä enemmän.” (opiskelija)

”Yksittäisen opettajan/tutkijan tutkijan näkökulmasta: tietoisuus tavoitteista ja niiden seuranta on lisääntynyt (julkaisujen määrä ja laatu, valmistuneet maisterit, tohtorit jne). Jokainen tutkija muistaa ja tietää nykymallissa sen millä meitä mitataan. Tietoisuus siitä mikä on tuloksellista toimintaa on korostunut. OKM:n rahoitusmalli on ylivoimaisesti vahviten yliopistojen toimintaa ohjaava dokumentti ja asia.” (dekaani)

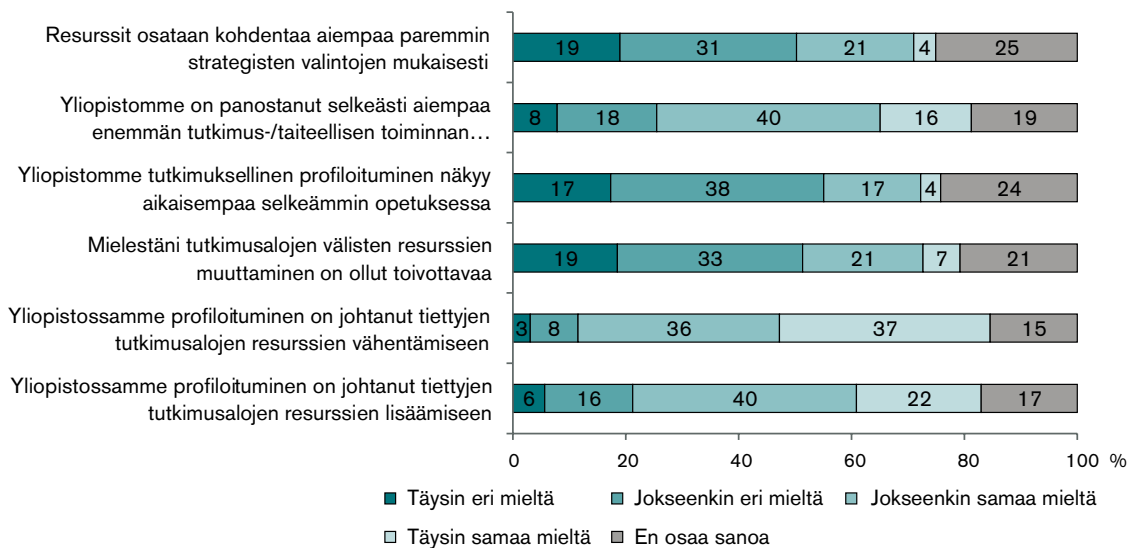
Henkilöstökyselyyn vastanneet näkivät haastateltujen henkilöiden tavoin, että yliopistoissa on panostettu selkeästi aiempaa enemmän tutkimus- / taiteellisen toiminnan strategiseen profilointiin ja että profilointi on johtanut tutkimusalojen välisten resurssien allokointiin (ks. kuvat 27 ja 28). Yliopistojen ylimmän johdon ja yksikön johdon sekä professoreiden ja muun opetus- ja tutkimushenkilöstön mukaan yliopistojen tutkimuksellinen profilointi ei kuitenkaan näy aiempaa selkeämmin opetuksessa. Professorit ja muu tutkimus- ja opetushenkilöstö suhtautuvat tieteenalojen välisten resurssien muutoksiin selvästi johtoa kielteisemmin.

**Miten seuraavat profiloitumiseen liittyvät väittämät ovat kehittyneet vuoden 2010 jälkeen?
(yliopiston johto ja yksikön johto, n = 119)**



Kuva 27. Yliopistojen ylimmän ja yksikön johdon näkemykset yliopistojen profiloitumisesta vuoden 2010 jälkeen. Lähde: arvioinnin kysely yliopistojen henkilöstölle, yli 5 vuotta samassa yliopistossa työskennelleet.

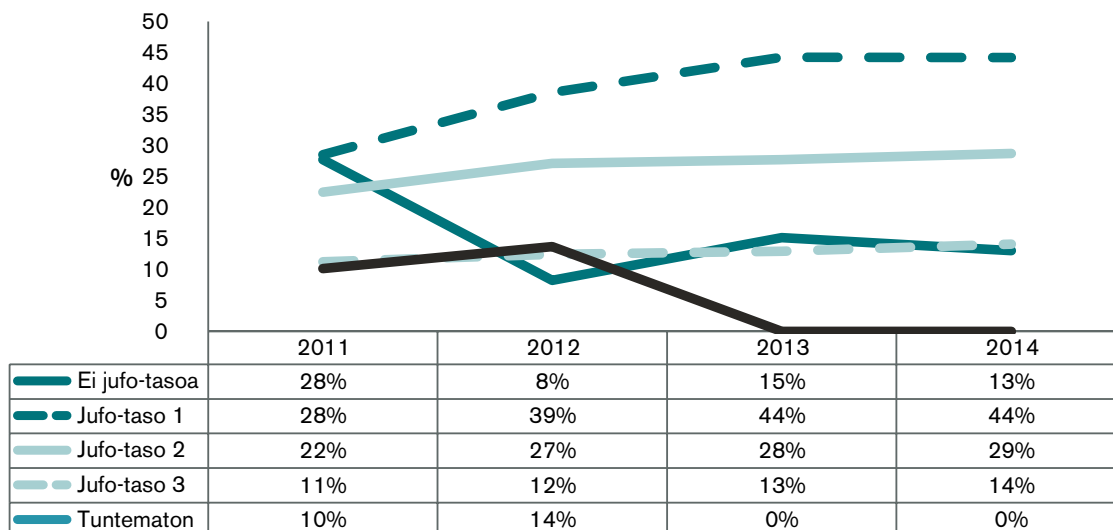
**Miten seuraavat profiloitumiseen liittyvät väittämät ovat kehittyneet vuoden 2010 jälkeen?
(professorit ja muu opetus- ja tutkimushenkilöstö, n = 887)**



Kuva 28. Yliopistojen professoreiden ja muun tutkimus- ja opetushenkilöstön näkemykset yliopistojen profiloitumisesta vuoden 2010 jälkeen. Lähde: arvioinnin kysely yliopistojen henkilöstölle, yli 5 vuotta samassa yliopistossa työskennelleet.

Luvussa 4.5. nähtiin, että yliopistojen julkaisut ovat kasvaneet kaikilla jufo-tasoilla. Suomalaisen yliopistojen eri tasoisten julkaisujen osuutta julkaisujen kokonaismäärästä kuvataan alla (kuva 29). Kuvaa tarkastelemalla käy ilmi, että ei jufo-luokiteltujen julkaisujen osuus on laskenut vuosien 2011 ja vuosien 2014 välillä 15 prosenttiyksiköllä (näiden osuus kaikista julkaisuista oli 13 % vuonna 2014). Samalla jufo-tasoluokituksen 1 julkaisujen osuus kaikista julkaisuista on kasvanut 16 prosenttiyksiköllä ja oli 44 % vuonna 2014. Myös jufo-tasojen 2 ja 3 julkaisujen osuus julkaisujen kokonaismäärästä on kasvanut. Jufo-luokituksen perusteella tutkimuksen laadussa on siis tapahtunut myönteistä kehitystä. Tässä yliopistolain ohella tärkeä merkitys lienee yliopistojen rahoitusmallilla, sillä julkaisujen laatu on huomioitu osana yliopistojen rahoitusmallia vuodesta 2013 alkaen (ks. luku 4.4).

Yliopistojen julkaisut Julkaisufoorumitason mukaan osuutena kaikista julkaisuista 2011-2014



Kuva 29. Suomalaisen yliopistojen tieteelliset julkaisut vuonna 2000–2014 Jufo-tasoluokituksen mukaan. Lähde: Vipunen.

Ulkopuolisen tutkimusrahoituksen kehittymistä on käsitelty luvussa 4.4. Tutkimuksen laadun arviointia kilpaillun rahoituksen avulla hankaloittaa se, että kilpaillun rahoituksen määrään vaikuttavat tutkimuksen laadun ohella kansalliset linjaukset ja tutkimusrahoituksen perinteet (Suomen Akatemia 2014, 37). Edellä mainitussa luvussa todettiin, että rahoitusjärjestelmässä on tapahtunut useita muutoksia, jotka vaikuttavat kilpaillun rahoituksen määrään, sen osuuteen kokonaisrahoituksesta sekä eri rahoituslähteiden merkityksen muutokseen kilpaillun rahoituksen myöntämisessä.

Suomen Akatemian Tieteen tila- raportit tarkastelevat Suomen tieteen tasoa ja sen vaikuttavuutta viittausindikaattoreiden näkökulmasta. Uusin raportti vuodelta 2014 toteaa, että Suomen tieteen taso on vakaa ja maailman keskiarvoa parempi. Suomi on kuitenkin 2000-luvulla jäänyt jälkeen monista OECD-maista. Vuoden 2014 raportin käyttämät aineistot ovat vuodelta 2012, joten yliopistolakiuudistuksen mahdolliset vaikutukset tieteen vaikuttavuuteen eivät vielä näy raportissa. (Suomen Akatemia 2014, 36)

Kansainvälinen vertaisoppiminen: Tutkimuksen ja opetuksen profiloitumisen edistäminen

Vertaisoppimisen kohteena olevissa maissa on ylipäätään jännite yliopistojen keskinäisen kilpailun, rakenteellisen kehittämisen sekä tutkimuksen ja opetuksen profiloinnin välillä. Niissä esimerkkimaissa, jossa yliopistojen välinen kilpailu on keskiössä profilointi ei ole kovinkaan keskeistä ellei rahoitusmalli ota huomioon erilaisia profiilikohtaisia indikaattoreita.

Useissa maissa profilointi tapahtuu muun dynamiikan kautta:

- Ulkopuoliset aloitteet tutkimuksen profiloinniksi (Saksa)
- Intensiivinen ohjaus (Itävalta)
- Alueellinen tai institutionaalinen kehittäminen (Irlanti ja Tanska)
- Alueiden välisen koordinoivan lainsäädännön kehittäminen (Sveitsi)

Lainsäädäntöreformien kanssa samanaikaisesti useat maat ovat yrittäneet saada korkeakouluinstituutioita tekemään enemmän yhteistyötä. Dramaattisin esimerkki tästä on Sveitsin korkeakoululainsäädännön uudistus ja yhteisen koordinoivan lainsäädännön luominen.

Näissä uudistuksissa ominaista on ollut koko korkeakoulusektorin kattavan yhteisen vision aikaansaaminen.

#1. Itävallassa yliopistojen profilointia edistetään intensiivisellä ohjauksella, Saksassa rahoitusmekanismeilla

Yksi keskeinen **Itävallan** yliopistoreformin tavoite oli selkeyttää maan yliopistojen profiileja. Jokaisen yliopiston odotetaan nyt myös määrittelevän sen institutionaalinen profiili tulossopimuksessa, jonka yliopisto solmii ministeriön kanssa. Myös rahoitusmallin kautta on pyritty vaikuttamaan profiloimiseen. (de Boer et al., 2015). Lisäksi yliopistot esittävät niiden tutkimuksen ja opetuksen kattavuuden tulossopimuksessa ja näiden muuttaminen on sallittua ainoastaan tulossopimusta muuttamalla (Kasparovsky & Wadsack-Köchl, 2015).

Profiloinnin osalta keskeisessä roolissa on Itävallassa erityisesti yliopiston hallitusta vastaava elin (council). Hallitus hyväksyy yliopiston strategian, suunnittelee sen organisaatorakenteen sekä solmii tulossopimuksen ja kehityssopimukset (strategia) ministeriön kanssa. Kaikki hallituksen jäsenet tulevat yliopiston ja poliittisten elinten ulkopuolelta. (Kasparovsky & Wadsack-Köchl, 2015).

Ensimmäisten yliopistolain muutoksen jälkeisten haastattelujen ja selvitysten mukaan yliopistolailla oli onnistuttu vaikuttamaan yliopistojen strategisen ajattelun kehittymiseen ja esimerkiksi juuri profiloitumiseen liittyviä strategioita oli kehitetty aiempaa enemmän (Strehl et al., 2006). Toisaalta maan johdon näkökulmasta yliopistojen materialisoitunut profiloituminen on ollut odotuksia vähäisempää. Erityisesti yliopistojen välinen kommunikointi sekä yhteistyörakenteet erikoistumisen tukemiseksi eivät ole kehittyneet odotusten mukaisesti. Maassa on myöhemmin otettu käyttöön kansallinen korkeakoulusektorin kehityssuunnitelma, jonka avulla pyritään lisäämään ministeriön mahdollisuuksia ohjata sektoria kokonaisuutena. Tätä kehityssuunnitelman laadintaa avustamaan maassa on lisäksi perustettu erityinen elin Österreichische Hochschulkonferenz. (De Boer et al., 2015).

Saksassa tutkimuksen profiloitumista on edistetty liittotasavallantasoisella rahoitusmekanismeilla, ns. Exzellenzinitiativella. Rahoitusmekanismeja arvioinut raportti totesi, että aloite on tehnyt Saksan yliopistojärjestelmästä dynaamisemman, lisännyt rahoitusta saaneiden yliopistojen tutkimuksen laatua ja se symboloi tahtotilaa Saksan yliopistojen kansainvälisen kilpailukyvyyn parantamiseksi. Aloitetta on kuitenkin myös kritisoitu siitä syystä, että profilointi käsittää siinä ainoastaan tutkimuksellisen profiloinnin. Profiloinnin muut osa-alueet, kuten opetus, yhteiskunnallinen vuorovaikutus, kansainvälisyys ja alueellinen yhteistyö jäävät rahoitusmallissa huomioimatta.

#2 Korkeakoulukentän keskinäisen profiloitumisen johtaminen lainsäädäntö- tai rakenteellisia uudistuksia hyödyntämällä

Sveitsissä liittovaltio ja osavaltiot (kanttoonit) ovat yhdessä vastuussa korkeakoulutuksesta. Vuoden 2015 alusta voimaan tuli uusi lainsäädäntö, jotka keskittyi korkeakoulusektorin koordinaatioon. Tämä sisälsi käytännössä kolme asiaa:

- 1 Liittovaltion lainsäädäntö Korkeakoulusektorin rahoituksesta ja koordinaatiosta, HFKG)
- 2 Kanttoonien välinen sopimus Sveitsin korkeakoulusektorista (Higher Education Concordat) sekä
- 3 Yhteistyösopimus liittovaltion ja kanttoonien välillä (ZSAV)

HFKG pitää sisällään periaatteet rahoituksen koordinoinnista ja yliopisto-opetuksen koordinoinnista sekä yliopistojen, ammattikorkeakoulujen ja liittovaltion ylläpitämien teknisten yliopistojen myötä. Yhteistyösopimuksessa muodostettiin puolestaan uudet yhteistyörakenteet: Yliopistojen konferenssi, Rehtorien Konferenssi sekä yhteinen Akkreditointiviranomainen.

Sveitsi Yliopistokonferenssin tarkoitus on toimia liittovaltion ja kanttoonien yhteisenä ylimpänä kehittämisorganisaatioina ja vastata liittovaltion ja kanttoonien korkeakoulupolitiikan kehittämisestä. Sen yleiskokous vastaa oikeuksien ja velvollisuuksien koordinoinnista. Konferenssin toinen puoli (The Higher Education Council) keskittyy korkeakoulusektoria hallinnoivien organisaatioiden kehittämiseen ja valmistelee lainsäädännön ehdotuksia, harmonisoi titeleitä ja osaamisia jne. Rehtoreiden konferenssi muodostaa yhteisen näkemyksen Sveitsin korkeakoulu-instituutioiden johtajien edustamana ja laatii yhteisiä ehdotuksia korkeakoulusektorin kehittämiseksi. Se voi ottaa vastaan liittovaltion mandaatteja, ohjelma ja projektijohtamista. Rehtoreiden konferenssi sisältää kolme kamaria, yksi kullekin korkeakoulutyypille.

Uusi koordinoiva lainsäädäntö ja rehtoreiden konferenssi on käytännössä tarkoittanut entistä koordinoitumpaa roolia yliopistojen välillä sekä yliopistojen ja valtakunnallisten yhteisöjen välillä.

Irlanti on pyrkinyt kehittämään hajanaista ja pienistä yksiköistä koostuvaa korkeakoululukenttäänsä systemaattisesti. Kansallinen Korkeakoulutuksen strategia loi Irlannin korkeakoulutukselle vision vuoteen 2030. Korkeakoulustrategiaan kytkeytyi erityisesti suorituskyvyn seuranta ja vastuullisuuden lisääminen.

Vuosien 2011 ja 2016 välillä Irlannissa on tehty joukko uudistuksia ja toimenpiteitä, jotka ovat keskittyneet erityisesti korkeakoulusektorin uudelleenstruktuurointiin osana tätä strategiaa. Yksi keskeinen näkökulma on liittynyt Alueellisten klustereiden sekä korkeakoulujen rakenteelliseen kehittämiseen (HEA 2011) ja HEA 2012b). Erilaiset arviot prosessin toimivuudesta osoittavat, että se missä prosessi on onnistunut, on ollut yhteinen erilaisten rakenteellisten kehittämisen vaihtoehtojen ja kriteerien määrittely sekä ”porkkanan ja kepin” yhtäaikainen käyttö.

Alueellisten klustereiden kehittäminen pohjautuu korkeakoulujen kanssa käytävään dialogiin ja HEA tunnistaa, että aito yhteistyö voi syntyä korkeakoulusektorin itsenäisenä tekemänä. Klusteritoiminnan keskeinen lähtökohta on yhteinen akateeminen suunnittelu ja eri instituutioiden käytännön toiminnan yhteen sovittaminen. Kehityksen ajatellaan vievän rakenteellista kehittämistä eteenpäin ja mahdollistavan jokaisen organisaation paremman profiloitumisen.

4.7 Vaikutukset henkilöstön hyvinvointiin

Yhteenveto

- Työeläkeyhtiö Varman toteuttaman työhyvinvointikyselyn mukaan yliopistojen henkilöstön työhyvinvointi on kokonaisuudessaan kehittynyt lievän myönteisesti vuosien 2010–2015 välillä.
- Tässä arvioinnissa toteutetun kyselyn mukaan yliopistolakiuudistuksen koetaan kuitenkin vaikuttaneen kielteisesti työhyvinvointiin.
- Yli viisi vuotta samassa yliopistossa työskennelleet näkivät lain vaikuttaneen keskimäärin kielteisesti erityisesti työn kuormittavuuteen, työssä jaksamiseen sekä työmotivaatioon.
- Yllä kuvattu eroavaisuus eri kyselyjen välillä selittyy mm. sillä, että kyselyissä käsitellyt työhyvinvoinnin osa-alueet eroavat jonkin verran toisistaan. Tämän arvioinnin kysely on myös kontekstoitu nimenomaan uuteen yliopistolakiin ja sen vaikutuksiin työhyvinvoinnille.

Lisäksi tämän arvioinnin tuloksissa heijastuvat arvioinnin ajankohdasta johtuen vääjäämättä yliopistojen valtionrahoitukseen kohdistetut leikkaukset sekä näiden seuraukset eri yliopistoissa.

Työeläkeyhtiön Varman toteuttaman työhyvinvointikyselyn mukaan yliopistojen henkilöstön työhyvinvointi on kehittynyt myönteisesti vuosien 2010-2015 välillä. Kyselyyn osallistuivat kaikki yliopistot yhtä lukuun ottamatta. Työhyvinvoinnin kokonaiskeskiarvo on nousut 3,1:stä 3,5:een asteikolla 1-5, eli työhyvinvointi oli vuonna 2015 keskimäärin hyvällä tasolla. Vuoden 2015 tulosten perusteella henkilöstö on tyytyväisintä lähiesimiestyöhön ja oman työn sisältöön ja osaamiseen. Eniten kehittämistarpeita liittyy strategiseen johtamiseen. Yliopistojen välillä ei ollut suuria eroja työhyvinvoinnissa – pienin keskiarvo asteikolla 1–5 oli 3,4 ja korkein 3,7. (Varma 2015) Arvioitsijoilla ei ole ollut käytettävissä tarkempaa yhteenvetoa työhyvinvointikyselyn tuloksista. Työhyvinvointikysely on rakennettu niin, että kyselyssä on kuusi osa-aluetta, jotka koostuvat useista väittämistä. Osa-alueet ovat yhteisöllisyys yksikössämme, oman työn sisältö ja osaaminen, työolot, lähiesimiestyö, strateginen johtaminen yliopistotasolla sekä strateginen johtaminen yksikön tasolla.

Tieteentekijöiden liiton vuonna 2013 toteuttaman jäsenkyselyn mukaan työuupumusta tunteneiden osuus oli laskenut yliopistoissa vuosien 2010 ja 2013 välillä 48 %:sta 43 %:iin. Paljon stressiä kokeneiden osuus oli pysynyt samalla tasolla (37 %). (Tieteentekijöiden liitto 2014, 42 & 44)

Työhyvinvointia tarkasteltiin myös osana tätä arviointia. Yliopistojen henkilöstöltä tiedusteltiin osana henkilöstökyselyä, miten yliopistolaki on vaikuttanut suoraan tai välillisesti työhyvinvointiin. Yli viisi vuotta samassa yliopistossa työskennelleet näkivät lain vaikuttaneen keskimäärin kielteisesti erityisesti työn kuormittavuuteen, työssä jaksamiseen sekä työmotivaatioon. Työn ja muun elämän tasapainoon, työn sisällön mielenkiintoisuuteen sekä oman työpanoksen ja osaamisen arvostukseen työyhteisössä lailla ei sen sijaan nähty olleen vaikutusta.

"No kun rahaa ei ole ja työntekijöitä on aiempaa vähemmän ja opiskelijoita enemmän ja vaatimuksia enemmän ja tsemppausta vähemmän niin kuormittuahan sitä". (opetus- ja tutkimushenkilöstöön kuuluva)

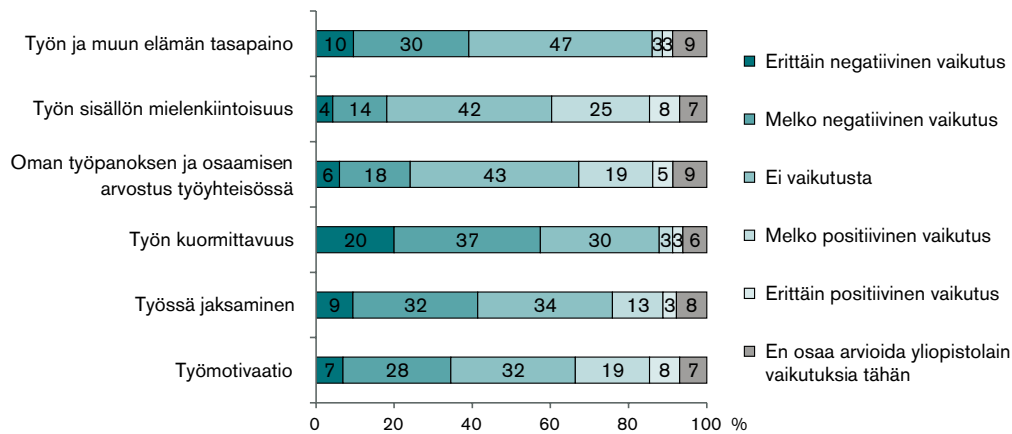
"Henkilöstö- ja strategisen hallinnollisen työn lisääntyneet, samoin rahoituksen hakeminen, jolloin tutkimus, opiskelijoiden suoritusten arviointi, opetuksen valmistelu jne. pitää tehdä suurelta osin työajan ulkopuolella. Tämä vie työpahoinvoinnin ääri rajoille. Kiristynyt tulosvastuu joka kohdistuu tieteen osalta epäolennaisesti, tuo esimiesvastuussa oleville lisäpainetta tasapainoilla työntekijöiden ja tavoitteiden välissä." (professori)

Siihen, että tämän arvioinnin ja Työeläkeyhtiö Varman tulokset eroavat jonkin verran toisistaan liittyy useampi seikka. Ensinnäkin kyselyissä käsitellyt työhyvinvoinnin osa-alueet eroavat jonkin verran toisistaan. Toiseksi tämän arvioinnin kysely on kontekstoitunut nimenomaan uuteen yliopistolakiin ja sen vaikutuksiin työhyvinvoinnille. Kolmanneksi tämän arvioinnin tuloksissa heijastuvat arvioinnin ajankohdasta johtuen vääjäämättä yliopistojen valtionrahoitukseen kohdistetut leikkaukset sekä näiden seuraukset eri yliopistoissa. Neljänneksi kyselyjen välillä on menetelmällinen ero – Työeläkeyhtiö Varman kysely toistetaan säännöllisin väliajoin kun taas tämän arvioinnin kysely on toteutettu vain kerran.

Näkemykset lain vaikutuksista vaihtelivat tämän arvioinnin kyselyssä henkilöstöryhmittäin. Ylimmän ja yksikön johdon mukaan lakiuudistus on vaikuttanut kielteisesti työn

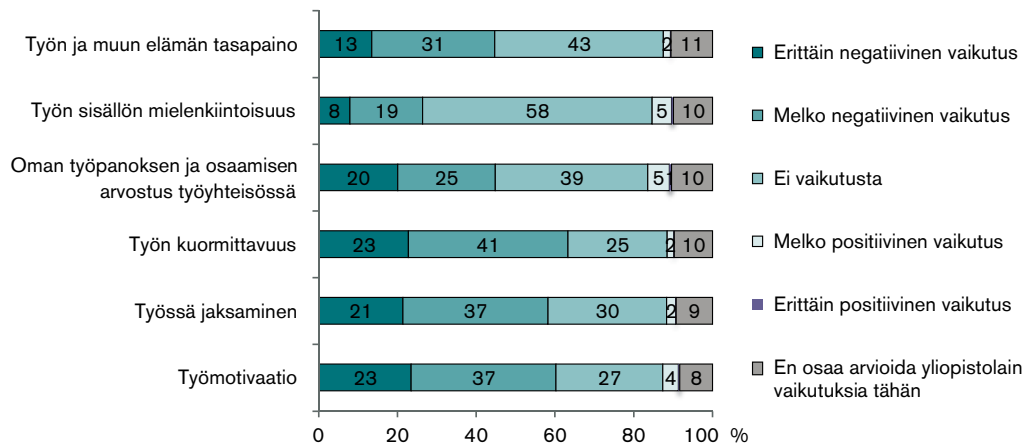
kuormittavuuteen. Kolmannes johdosta näki kuitenkin, että laki on vaikuttanut myönteisesti työn sisällön mielenkiintoisuuteen. (ks. kuva 30) Professorit ja muu tutkimus- ja opetushenkilöstö suhtautuivat lain vaikutuksiin kielteisimmin. Keskimäärin he näkivät, että laki on vaikuttanut kielteisesti työn kuormittavuuteen, työssä jaksamiseen, työmotivaatioon, oman työpanoksen ja osaamisen arvostukseen työyhteisössä sekä työn ja muun elämän tasapainoon. (ks. kuva 31). Muu henkilöstö näki johdon tavoin keskimäärin, että laki on vaikuttanut kielteisesti työn kuormittavuuteen (ks. kuva 32).

Miten uusi yliopistolaki on vaikuttanut suoraan tai välillisesti työhyvinvointiisi?
(yliopiston johto ja yksikön johto, n = 116)



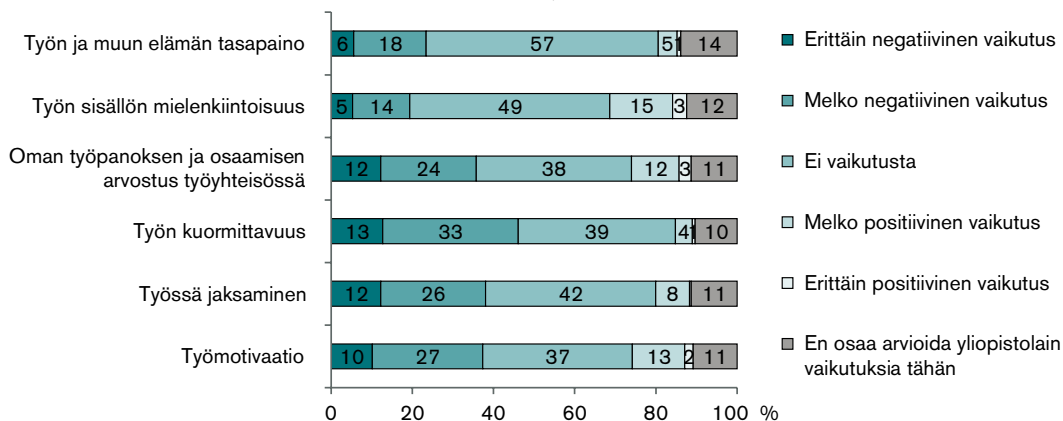
Kuva 30. Ylimmän ja yksikön johdon näkemykset yliopistolain vaikutuksista työhyvinvointiin. Lähde: arvioinnin kysely yliopistojen henkilöstölle, yli 5 vuotta samassa yliopistossa työskennelleet.

Miten uusi yliopistolaki on vaikuttanut suoraan tai välillisesti työhyvinvointiisi?
(professorit ja muu tutkimus- ja opetushenkilöstö, n = 878)



Kuva 31. Professoreiden ja muun tutkimus- ja opetushenkilöstön näkemykset yliopistolain vaikutuksista työhyvinvointiin. Lähde: arvioinnin kysely yliopistojen henkilöstölle, yli 5 vuotta samassa yliopistossa työskennelleet.

**Miten uusi yliopistolaki on vaikuttanut suoraan tai välillisesti työhyvinvointiisi?
(muu henkilöstö, n = 434)**



Kuva 32. Muun henkilöstön näkemykset yliopistolain vaikutuksista työhyvinvointiin. Lähde: arvioinnin kysely yliopistojen henkilöstölle, yli 5 vuotta samassa yliopistossa työskennelleet.

Henkilöstöltä kysyttiin kyselyssä myös avoimena kysymyksenä, mikä on yksittäinen tekijä, joka on aiheuttanut eniten muutoksia omassa työhyvinvoinnissa. Kaikkiaan 690 yli viisi vuotta samassa yliopistossa työskennellyttä henkilöä vastasi kysymykseen. Eniten mainintoja saivat:

- Työmäärän kasvu kokonaisuudessaan, liian suuri työmäärä tai hallinnollisen työn määrän kasvu, joka on pois tutkimus- ja opetustyöstä (esim. erilaiset raportointivelvoitteet, byrokraattisuus) – 164 mainintaa
- Vallan keskittyminen johtajille, tiedonkulun ongelmat, omien vaikutusmahdollisuuksien heikentyminen – 115 mainintaa
- Rahoitukseen liittyvät muutokset (kuten projektirahoituksen merkityksen kasvu, rahoituksen hakemiseen kuluva työaika, resurssien niukkuus, koulutusleikkaukset) – 96 mainintaa
- Epävarmuus omasta työstä ja sen pysyvyydestä – 69 mainintaa
- Yhteistoimintaneuvottelut / henkilöstön vähennykset / muutokset omassa työnkuvassa – 60 mainintaa

Vastaajat, joiden mukaan työmäärän kasvu tai hallinnollisen työn määrän kasvu on vaikuttanut eniten omaan työhyvinvointiin kertoivat, että tämä johtui muun muassa henkilöstövähennyksistä, jolloin olemassa olevat työt tulee suorittaa entistä vähäisemmällä henkilöstömäärällä, vaatimusten koventumisesta, vähämerkityksisten ja aikaa vievien hallinnollisten työtehtävien lisääntymisestä sekä yliopistojen lisääntyneestä byrokraattisuudesta. Kiristyvät tehokkuuspaineet on nostettu myös aiemmin mahdolliseksi työhyvinvointia heikentäväksi tekijäksi (esim. Kuoppala et al 2015, 269–270).

"Työn määrä on lisääntynyt erilaisten kyselyjen, hakemusten ja raportointien lisääntymisen myötä." (ylin johto)

"Vaikutusmahdollisuuden puuttuminen koskien yliopiston toimintaa (erityisesti strategiaa ja rahoitusta)" (professori)

Vastaajat, joiden vastaus sijoittui luokkaan b kuvailivat vastauksissaan mm. ylhäältä alas –tyyppisen sanelukulttuurin lisääntymistä; alojen, tutkimusryhmien ja yksilöiden vaiku-

tusmahdollisuuksien ja autonomian heikentymistä, päätösten valmistelun ja niiden perusteluiden heikkoa tiedottamista, päätöksenteon läpinäkymättömyyttä sekä päätöksenteon etääntymistä.

”Yksikön johtajan vallan (ja vallanhalun) lisääntyminen, jolloin henkilöstön osaaminen sivuutetaan kehittämisessä ja avoimuus päätöksenteossa on kadonnut.” (opetus- ja tutkimushenkilöstöön kuuluva)

”Yliopistotason byrokratian lisääntyminen. Tarvitaan enemmän alakohtaisten osaamisalueiden itsenäistä päätäntävaltaa.” (muuhun henkilöstöön kuuluva)

”Kun kaikki rahoitus menee strategiaan alueisiin (joihin oma tutkimusalani ei kuulu), niin suurin osa työajasta menee nyt apurahojen hakemiseen. Kun pitää tehdä --töitä, niin siitä on seurannut se, että teen --työt päivällä ja illat kirjoitan hakemuksia ym. kotona. Mistä on seurannut burn-out.” (opetus- ja tutkimushenkilöstöön kuuluva)

”Tulevaisuuden huoli työpaikasta. Kuinka paljon viitsii satsata, jos tämä kuitenkin tästä loppuu. Vain tutkimustulosten määrä ratkaisee työpaikan säilymisen, pitäisi oppia unohtamaan pedagoginen kehittäminen ja käyttää mahdollisimman paljon aikaa oman julkaisuportfolion kasvattamiseen yhteisen hyvän sijasta.” (opetus- ja tutkimushenkilöstöön kuuluva)

Rahoitukseen liittyvät muutokset liittyivät suurilta osin muihin tekijöihin kuin yliopistolakiin. Tässä yhteydessä kuvailtiin hallituksen valtionrahoituksen leikkauksia, tutkimusrahoituksessa tapahtuneita muutoksia kuten projektirahoituksen suurempaa merkitystä tutkimusrahoituksessa, kokonaiskustannusmallin käyttöön ottoa, rahoituksen hakemiseen kuluvaan aikaan sekä rahoituksen hakemisen aiheuttamaa painetta.

Epävarmuus omasta työstä liittyi sekä yliopistoissa käytyihin ja käytäviin yhteistointaneuvotteluihin (näiden aiheuttamat henkilöstövähennykset sekä muutokset omassa työnkuvassa) sekä omaan asemaan yliopistossa (esim. määräaikaiset työntekijät, sellaisten alojen työntekijät joiden ala ei vastaa yliopiston strategisia painopisteitä).

Haitallista työstressiä aiheuttaa myös Tieteentekijöiden liiton kyselyn mukaan erityisesti määräaikaisuus, palvelussuhteen jatkumisen epävarmuus, rahoituksen hakeminen, työ määrä sekä uralla etenemisen ongelmat (Tieteentekijöiden liitto 2014, 47).

Muina työhyvinvointia heikentävinä seikkoina avovastauksissa mainittiin jatkuvat muutokset yliopistossa sekä yliopiston johdon tempoilevuus ja epäjohtonmukaisuus (noin 50 mainintaa). Osa henkilöstöstä kertoi oman työn tai alan arvostuksen puutteesta (noin 50 mainintaa), esimerkiksi yliopiston profiloinnin kautta tai siten, että henkilöstöön kohdistuvissa vaatimuksissa korostuvat määrälliset ja tutkimukseen kytkeytyvät vaatimukset ja henkilöstön omat kiinnostuksen kohteet kuten opettamisen laatu jäävät vähemmälle huomiolle. Lisäksi työhyvinvointia heikentävänä tekijänä pidettiin koventunutta arvoilmapiiriä yliopistoissa. Osa vastaajista puhui tässä yhteydessä ”tulos tai ulos” –henkisestä asenteesta (noin 40 vastaajaa).

4.8 Vaikutukset yhteiskunnalliseen vuorovaikutukseen

Yhteenveto

- Yhteiskunnallinen vuorovaikutus on osin jäsentymätön yliopistoissa
- Yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen painoarvo on vahvistunut uuden yliopistolain myötä;

tämä on tapahtunut ennen muuta ulkopuolisten hallitusten jäsenten, ulkopuolisen rahoituksen merkityksen sekä varainkeruun tarpeiden kautta.

- Useilla yliopistoilla yhteiskunnallinen vuorovaikutus näkyy erilaisina yritys- ja työelämäyhteistyön rakenteina ja aloitteina sekä aktivoituneena alumnitoimintana lakimuutoksen jälkeen.
- Strategioissa ja toimintasuunnitelmassa enemmistöllä on omia seurattavia tavoitteita YVV-toimintaan, mutta sitä seurataan selkeästi harvemmin

Yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen käsite ja sisältö vaihtelevat merkittävästi yliopistotaitain. Laissa yhteiskunnallinen vuorovaikutus on määritelty siten, että ”yliopistojen tulee... toimia vuorovaikutuksessa muun yhteiskunnan kanssa sekä edistää tutkimustulosten ja taiteellisen toiminnan yhteiskunnallista vaikuttavuutta” (1 luku, § 2). Määritelmä on laissa varsin väljä. Toisaalta yhteiskunnallinen vuorovaikutus on hyvin moniulotteinen ja monipolvinen ilmiö, jota on käsitelty aiemmissa arvioissa (esim. OKM 2015).

YVV yliopistojen strategioissa ja toimintasuunnitelmissa

Yhteiskunnalliseen vuorovaikutukseen liittyviä teemoja analysoitiin yliopistojen strategioista (pääasiassa hiljattain laadituista strategioista tuleville vuosille) sekä vuosien 2014 ja 2015 toimintakertomuksesta (riippuen siitä, minkä vuoden toimintakertomus oli saatavilla arviointihetkellä). Enemmistöllä yliopistoista (10) toimintakertomuksessa käydään läpi yhteiskunnalliseen vaikuttamiseen liittyviä asioita. Selkeästi omana tavoitekokonaisuutena ja omana mittareinaan näkyy kuudella yliopistoista. Osalla puolestaan välillisesti mainintoina joko erilaisista aloitteista (yritysyhteistyöhön) tai paikallisten kumppanuuk-sien kautta tehtävistä kokonaisuuksista. Toimintasuunnitelmissa YVV tehtävä kiinnittyy hyvin läheisesti innovaatiotoimintaan tai erilliseen yksittäisiin aloitteisiin vaikka yrittäjyyden tai työelämäyhteistyön kehittämiseksi.

Strategioissa ainoastaan seitsemällä on suoraan tuotu esiin oma tavoitealue koskien yhteiskunnallisen vaikuttavuuden ja vuorovaikutuksen lisäämistä. Tällöin keskeiset toimintakokonaisuudet liittyvät joko vaikuttamistyön, vaikuttavuuden tai innovaatioekosysteemien tai innovaatiotoiminnan kokonaisuuksiin. Muutamilla yliopistoista näkökulma liittyy vahvasti myös oppimisen edellytysten ja työelämäyhteistyön kehittämiseen.

Arvioinnissa ei varsinaisesti tarkasteltu YVV:n asemaa osana yliopistojen johtamisjärjestelmää, joskin useissa yliopistoissa joko rehtorin tai vararehtorin tehtäviin YVV kiinteästi liittyy sekä YVV:n ympärille on perustettu erilaisia rakenteita ja työryhmiä (kaupallistaminen, innovaatiotoiminta, tutkimuksen ja opetuksen työelämäyhteistyö jne.)

Sidosryhmien näkemykset

Useissa haastatteluissa korostetaan, että yhteiskunnalliseen vuorovaikutukseen ja vaikuttavuuteen liittyvä keskustelu on jäsentymätöntä. Yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen ja vaikuttavuuden näkökulmasta laki lähtee siitä, että se ei ole varsinaisesti erillinen tehtävä, vaan toteuttaessaan muita tehtäviä yliopistot toteuttavat tätä yhteiskunnallista tehtäväänsä. Useissa haastatteluissa korostetaan, että yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen ja vaikuttamisen teemat ovat korostuneet yliopistojen toiminnassa jo huomattavasti uutta yliopistolakia pidempään. Eräät haastatellut sidosryhmät korostavat, että mitään erillistä ”kolmatta tehtävää” ei oikeastaan ole, vaan yhteiskunnallinen vaikuttavuus on koko yliopiston perustehtävä ja integroitunut osa kaikkea toimintaa. Yliopistojen yhteiskunnallinen tehtävä tai

vuorovaikutus ympäröivän yhteiskunnan kanssa käsitetään haastatteluaineistossa hyvin eri tavoin sekä eri sidosryhmien välillä että yksittäisten yliopistoyhteisöjen sisällä.

Elinkeinoelämää edustavien sidosryhmien mielestä yliopistot ovat pääasiassa lisänneet alueillaan vuorovaikutusta ympäröivän yhteiskunnan kanssa. Aluekehittämistehtävä mielletään haastatteluissa selkeäksi. Yhteiskunnallisen tehtävä näyttäätyy elinkeinoelämän edustajille työvoiman saatavuuden turvaamisena, yritysten ja elinkeinoelämän kehittämisenä tutkimuksen, innovaatiotoiminnan ja kehittämistoiminnan keinoin sekä uuden yrittäjyyden syntymisenä.

Erityisesti elinkeinoelämää lähellä olevien sidosryhmien mielestä yliopistolaki on vaikuttanut omalta osaltaan yhteiskunnallisen vaikuttamisen ja vuorovaikutuksen kehittymiseen esimerkiksi seuraavien asioiden kautta:

- Hallituksen ulkopuoliset jäsenet ovat tehneet yliopistoja näkyvämmiksi yliopistojen ulkopuolisille sidosryhmille
- Varainhankinta on aktivoitunut ja tehostunut, mikä on lisännyt yliopistojen aktiivisuutta suhteessa ympäröimään yhteiskuntaan
- Useissa yliopistoissa on strategioihin liittyviä tai niistä johdettuja yhteiskunnalliseen vuorovaikutuksen kehittämiseen liittyviä ohjelmia tai toimenpiteitä
- Alumnitoiminta on aktivoitunut ja terävöitynyt
- Yrittäjyyden ja yritystoiminnan edistämisen aloitteet ja toimenpiteet sekä laajempi kiinnostus yrittäjyyttä kohtaan
- Ylipäätään kiinnostus ja halukkuus osallistua ympäröivää yhteiskuntaa koskeviin asioihin

Yritysyhteistyö nähdään useiden sidosryhmien haastatteluissa alueena, joka ei ole kehittynyt odotetulla tavalla lakiuudistuksen myötä. Usein haastateltavat näkevät, että yliopistojen rahoitusmalli ei ohjaa tai kannusta yritysyhteistyöhön, tai että yritys- ja yhteiskunnallinen vuorovaikutus jäävät usein yksittäisten professoreiden oman aktiivisuuden, kiinnostuksen ja osaamisen varaan.

Opetuksen ja tutkimuksen rahoittajien ja arvioijien näkökulmasta kolmas tehtävä on terävöitynyt jonkin verran lakiuudistuksen myötä. Käytännössä useille yliopistoille sidosryhmät määriteltiin ensimmäisen kerran systemaattisesti korkeakoulujen laatuauditointien yhteydessä. Tehtyjen auditointien perusteella voidaan todeta, että yliopistot ovat panostaneet kolmanteen tehtävään merkittävästi. Terävöityminen näkyy erityisesti alumnitoiminnassa, yritystoiminnan edistämisen toimenpiteissä, strategisemmassa ajattelussa yhteiskunnallisessa vuorovaikutuksesta sekä tutkimuksen ja opetuksen työelämärelevanssin kehittämisessä. Ulkopuolisen rahoituksen korostuminen näkyy myös. Myös hallituksen jäsenten nimittäminen on ollut tärkeä ajuri sidosryhmien tunnistamisessa.

Kolmannen tehtävän ja yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen analyysissä yksi keskeinen huomio on, että siihen liittyvät toimenpiteet ja toimintamallit ovat hyvin koulutusala-riippuvaisia. Tekniikan, kauppaa- ja lääketieteen aloilla toimintamallit ovat erilaisia kuin humanistisilla tai taiteellisilla aloilla. Parhaimmassa tapauksessa yliopistot ovat miettineet strategiaansa kolmannen tehtävän tekemiseen alakohtaisesti. Soveltavan tutkimuksen ja selvitystyötyyppisen työn lisääntyminen kielii useiden haastateltujen mukaan tiiviimmistä kytkeytymisestä ympäröivään yhteiskuntaan, vaikka sen ei nähdä suoraan olevan yliopistojen vahvuus.

Yliopistojen näkökulma

Useissa haastatteluissa nähtiin, että uuden yliopistolain myötä yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen ja vaikuttavuuden kehittyminen ilmenee erityisesti yrittäjälähtöisyyden korostamisena ja tähän liittyvien rakenteiden kehittämisenä (esim. Aalto yliopisto, Helsingin yliopisto, Tampereen yliopisto). Niin ikään todettiin, että yritykset ovat aiempaa lähempänä yliopistoa ja yritys yhteistyö korostuu myös siten, että opiskelijat kiinnittyvät yrityksiin aiempaa aikaisemmassa vaiheessa. Yritykset haluavat myös vaikuttaa koulutukseen. Toisaalta esitettiin myös arvio, että kolmas tehtävä ei ole mitenkään erityisesti korostunut viime vuosien aikana. Näyttäisi pikemminkin siltä, että tiede on tullut tärkeämmäksi, koska ohjausjärjestelmä korostaa tieteellisiä saavutuksia. Takavuosina tärkeänä pidetty brändi ”teollisuuden yliopistona” näyttää jääneen pois jopa kielenkäytöstä.

Osassa yliopistoja korostuu ulkopuolisen rahoituksen hankinta tai aluekehitystehtävä keskeisenä osana yhteiskunnallista vuorovaikutusta (Lappi, Itä-Suomi) ja yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen pysyvät rakenteet kytkeytyvät näihin paikallisiin toimintaympäristöihin (vrt. Lappi ja Arktisuus).

Useimmiten yliopistojen johto ja avainhenkilöt korostivat haastatteluissaan, että yliopistolaki on johtanut siihen, että yhteiskunnallinen vuorovaikutus on mielletty yliopistossa vahvemmin kuin ennen yliopistolakia. Yliopiston eri toimijoilla on vahva tarve osoittaa, että yliopisto on merkittävä toimija yhteiskunnassa. Tämä näkyy henkilöstön lisääntyneenä aktiivisuutena suhteessa sidosryhmiin. Useat yliopistot nostavat esiin, että yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen kannalta yliopistolakiuudistuksen merkittävimmän vaikutuksen nähdään syntyneen siten, että laki on lisännyt yliopiston ulkopuolisten sidosryhmien merkitystä yliopiston toiminnassa ja päätöksenteossa. Ennen kaikkea tämä realisoituu hallituksen kokoonpanon kautta.

Yhteiskunnallinen vaikuttaminen on nostettu useissa yliopistoissa yhdeksi strategiseksi teemaksi (esim. Helsingin yliopisto, Oulun yliopisto) yliopistolain muutosten jälkeen. Oulun yliopistossa on syksyllä 2015 aloittanut kolmas vararehtori, jonka erityiseksi tehtäväksi on annettu yhteistyösuhteista vastaaminen, erityisesti yliopistotasolla innovaatiotoiminnasta vastaaminen sekä minitieteisten projektien yhteistyörakenteista huolehtiminen. Jyväskylän yliopistossa on puolestaan perustettu yhteiskunnallisen vaikuttavuuden neuvottelukunta kehittämään asiaa. Lisäksi yliopistoissa toimii YVV-vararehtorin tiedekuntien YVV-varadekaaneja, jotka pohtivat ”kumppanuushallintaa” (OKM 2015, s. 29).

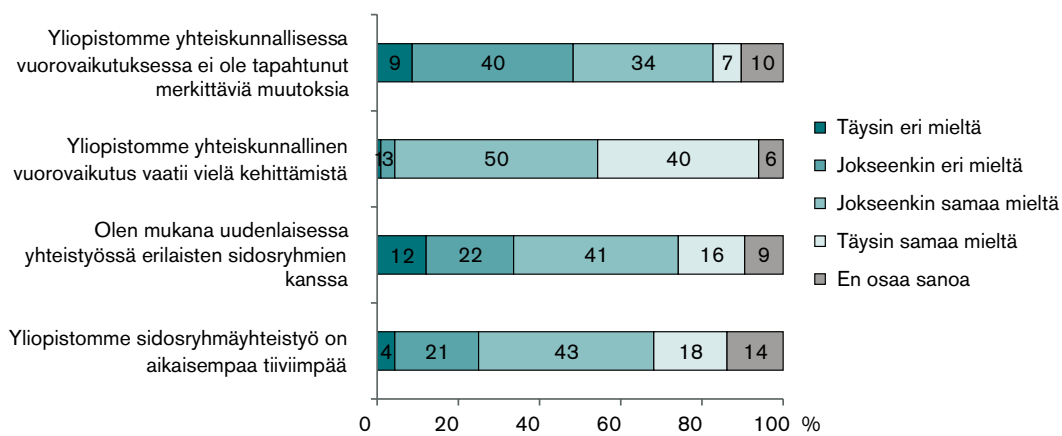
Useissa yliopistojen johdon ja henkilöstön kommentteissa todetaan, vaikuttavuus on vaikea kysymys monialaisessa yliopistossa, koska vaikuttavuus ymmärretään helposti vain innovaatio- ja yritystoimintana. Muu yhteiskunnallinen vuorovaikutus on jäänyt tämän jalkoihin. Nämä tulisi ottaa huomioon ohjauksessa, nyt ei yhteiskunnalliselle vaikuttavuudelle ole kuitenkaan seurantakriteereitä.

Usein yliopistoyhteisön edustajien haastatteluissa ja työpajoissa esitetyissä kommentteissa todetaan, että yhteiskunnallisesta vaikuttavuudesta ja tähän liittyvästä tehtävästi puhutaan aivan liian vähän eikä sen monialaista ja monimuotoista luonnetta vielä tunnusteta riittävästi. Myös ajankäytöllisestä näkökulmasta yhteiskunnallinen vuorovaikutus jää henkilöstön mukaan tutkimuksen ja opetuksen jalkoihin, mitä ei sinänsä pidetä välttämättä vääränä. Toisaalta henkilöstö myös totesi, että yhteiskunnallisesta vuorovaikutuksesta ja vaikuttavuudesta puhuminen erikseen on sinänsä keinotekoista, sillä yliopisto on olemassa nimenomaan yhteiskuntaa varten. Itsessään yhteiskunnallinen vuorovaikutus koettiin myös monimerkityksellisenä ja jokseenkin epäselvänä käsitteenä.

Niin ikään henkilöstön virkojen muuttuminen työsuhteisiksi tehtäviksi olisi myös tehnyt yhteiskunnallisen vaikuttamisen haasteellisemmaksi. Aiemmin yliopiston asiantuntijat osallistuivat valtakunnallisten työryhmien toimintaan ikään kuin osana virkatehtäviään. Nyt kun ei ole virkoja ja yliopistot ovat autonomisia, on noussut kysymys, kuka maksaa tästä osallistumisesta ja mitä hyötyä siitä itse asiassa on. Niin ikään todettiin että toiminnan tehostaminen on johtanut siihen että opetus- ja tutkimushenkilökunnalla on entistä vähemmän aikaa yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen toteuttamiseen.

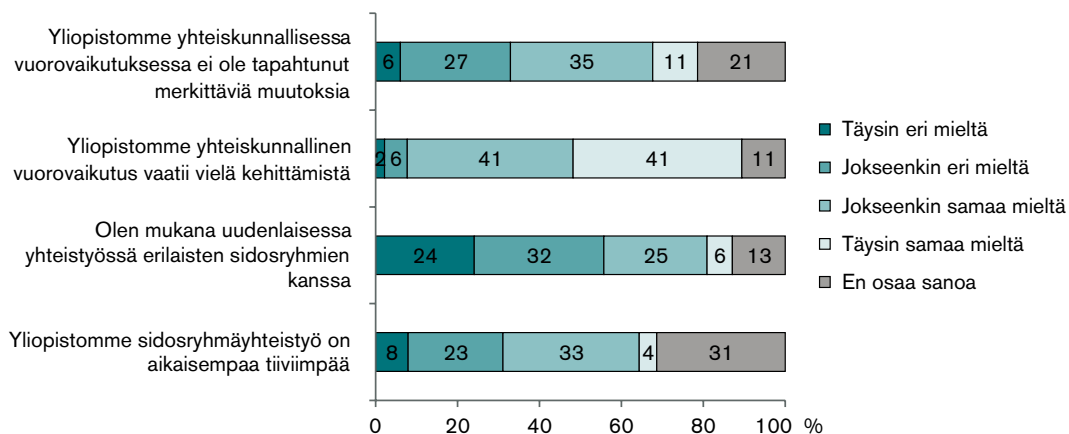
Henkilöstökyselyssä henkilökunta kokee, että yliopiston sidosryhmäyhteistyö on aikaisempaa tiiviimpää, mutta laajemmin yhteiskunnallinen vuorovaikutus vaatii vielä kehittämistä. Lain voimaantulon jälkeen erityisesti johto kokee muita henkilöstöryhmiä enemmän olevansa mukana uudenaikaisessa sidosryhmäyhteistyössä (ks. kuvat 33–35).

Miten arvioisit seuraavia yhteiskunnallista vuorovaikutusta / kolmatta tehtävää kuvaavia väittämiä? (yliopiston johto ja yksikön johto, n = 116)



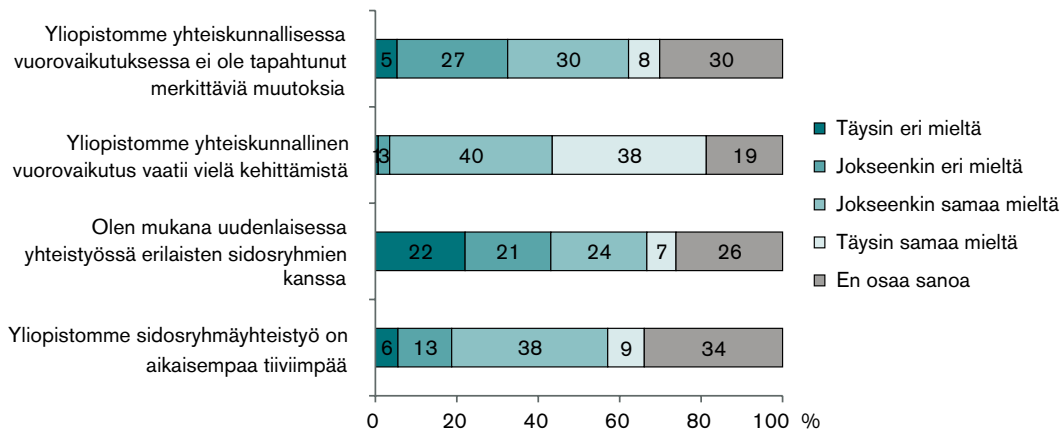
Kuva 33. Yliopistojen ylimmän ja yksikön johdon näkemykset yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen kehittymisestä (yli 5 vuotta samassa yliopistossa työskennelleet). Lähde: arvioinnin kysely yliopistojen henkilöstölle.

Miten arvioisit seuraavia yhteiskunnallista vuorovaikutusta / kolmatta tehtävää kuvaavia väittämiä? (professorit ja muu tutkimus- ja opetushenkilöstö, n = 873)



Kuva 34. Professoreiden ja muun tutkimus- ja opetushenkilöstön näkemykset yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen kehittymisestä (yli 5 vuotta samassa yliopistossa työskennelleet). Lähde: arvioinnin kysely yliopistojen henkilöstölle.

Miten arvioisit seuraavia yhteiskunnallista vuorovaikutusta / kolmatta tehtävää kuvaavia väittämiä? (muu henkilöstö, n = 433)



Kuva 35. Muun henkilöstön näkemykset yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen kehittymisestä (yli 5 vuotta samassa yliopistossa työskennelleet). Lähde: arvioinnin kysely yliopistojen henkilöstölle.

Yksi teema, joka arvioinnin aineistossa esiintyy suhteellisen vähän on tiedeviestintä. Tämä teema on kuitenkin pyritty huomioimaan useammassakin yliopistossa.

Miten kolmatta tehtävää ja yhteiskunnallista vuorovaikutusta voitaisiin kehittää?

Arvioinnin haastatteluissa ja työpajoissa esitetään hyvin erilaisia näkemyksiä siitä, miten yhteiskunnallista vuorovaikutusta tulisi kehittää. Yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen ja vaikuttavuuden hahmottamiselle kaivataan selkeämpiä kriteereitä tai mittareita joko ominaan tai integroituna tutkimuksen ja opetuksen tarkasteltuihin. Näiden kriteerien tai mittareiden tulisi olla koulutusalaan liittyviä edellä kuvatusta monialaisesta luonteesta käsin. Yliopistojen rahoitusmalli eivätkä Akatemian rahoitusinstrumentit juurikaan huomioi yhteiskunnallisen vaikuttavuuden tai vaikuttamisen ulottuvuuksia. Useat haastateltavat viittaavatkin Ilkka Niiniluodon selvitykseen vaikuttavuuden mittaamisen tulokulmista, jossa mahdollisia mittareita ovat mm. (Niiniluoto 2015):

- taiteellisen toiminnan tuotokset
- lisenssit, patentit, start up ja spin off -yritykset
- tiedeyhteisön luottamustehtävät
- ulkopuoliset asiantuntijatehtävät
- sidosryhmille järjestetyt tapahtumat.

Havainto on linjassa aiemmin tehdyn korkeakoulun arviointineuvoston raportin kanssa (ks. Ilmavirta et al., 2013). Siinä suositeltiin, että yliopistojen ja ammattikorkeakoulujen yhteiskunnalliseen vaikuttavuuteen ja Suomen kansainväliseen kilpailukykyyn tähtäävä toiminta on määriteltävä omaksi tulosalueeksi, jota varten kehitetään korkeakoulujen erilaisuuden ja yhteistyön huomioonottava vaikuttavuuden arviointimalli. Työryhmän laajan kyselyaineiston mukaan varsin yleisesti katsotaan, että YVV on hoidettu korkeakouluissa vain ”kohtalaisesti”, koska vaikuttavuusmittareilla ei ole selkeää asemaa rahoituksen kriteerinä (ks. tarkemmin OKM 2015).

Haastattelussa yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen ”indikatorisointiin”. Osa haastateltavista katsoo, että YVV:ta ei pitäisi tuoda osaksi rahoitusohjausta, sillä se on ollut ainoa täysin yliopistojen autonomian piirissä oleva tehtäväalue. Toisaalta mikäli indikaattorit

vietäisiin rahoitusmalliin, on esitetty että indikaattorit olisi yliopistojen valittavissa jostakin yliopiston toimintaan ja profiiliin soveltuvasta laajemmasta valikoimasta YVV-tehtävää kuvaavia indikaattoreita.

Toiseksi ylipäätään yhteistyötä kaivataan lisää ja eri tasoilla. Juuri kukaan arvioinnissa kuulluista sidosryhmistä ei ollut sitä mieltä, että kolmanteen tehtävään sekä laajemmin tutkimuksen ja opetuksen yhteiskunnalliseen vuorovaikutukseen tähtäävää toimintaa tulisi vähentää.

Yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen osalta yliopistoihin kaivataan parempia sidosryhmäyhteistyön malleja ja systematiikkaa. Tämä toive mikä toistui useassa arvioinnin järjestämässä työpajassa. Työelämävuoropuhelua ja analyysiä tulisi tehdä johdon tason lisäksi koulutusaloittain. Holististen yhteistyömallien puute jättää toiminnan liiaksi yksittäisten opettajien ja rehtoreiden varaan. Yliopistoyhteisöjen sisäinen organisoituminen yhteiskunnallisessa vuorovaikutuksessa koetaan myös keskeiseksi kehittämiskohteeksi sekä aine- ja opiskelijajärjestöjen parempi kytkeyminen mukaan tähän työhön.

Yhteiskunnallista vuorovaikutusta voidaan haastattelujen perusteella kehittää erittäin paljon oppimisympäristöjä ja opetusmenetelmiä kehittämällä. Arvioinnissa kuullut opiskelijaedustajat korostavat tätä. Tämä tarkoittaa sekä kurssien suunnittelua että oppimisympäristöjä. Toisaalta myös elinkeinoelämän kanssa laaditut erilaiset yhteistyörakenteet eivät aina kytkeydy yliopiston kurssitarjontaan ja opiskelijoiden etu opintopisteinä ei toteudu.

Yritysyhteistyön osalta toivottiin, että koko yliopistokenttä tekisi myös keskinäistä yhteistyötä erilaisten yrityskumppanuuksien kehittämisessä. Kaiken taustalla ja takana pitää olla osaamisen kansainvälisesti korkea laatu. Perustutkimuksen arvon korostamista ei saa vaarantaa.

Yliopistojen esittämissä ideoissa nähtiin tärkeäksi jo aloitettujen yhteistyörakenteiden ja yhteistyöohjelmien vahvistaminen. Tämän lisäksi erilaiset konkreettiset ekskursion tai opetuksen kytkeyminen käytännön oppimisympäristöihin auttaisivat. Samanaikaisesti tarvittaisiin yliopistojen sisäisiä kannustimia ja palkitsemiskäytäntöjä tukemaan tämän tyyppistä toimintaa. Alumniverkostot, joita jo hyödynnetään, tulisi edelleen kytkeä paremmin yliopistojen toimintaan. Opetussuunnitelmaprosessi on puolestaan liian jäykkä prosessi huomioimaan näitä tarpeita. Myös käytännön professor of practice –tyyppisiä ratkaisuja esitettiin. Yliopistojen henkilöstö korosti myös, että liikkuvuus yliopistojen ja elinkeinoelämän välillä olisi tärkeää erityisesti teknisillä aloilla.

Eräissä yliopistoissa on toteutettu erilaisia barometreja tai mittauksia siitä, miten sidosryhmät näkevät yliopistojen yhteiskunnallisen vaikuttavuuden. Näitä ei kuitenkaan syystä tai toisesta systemaattisesti ohjata tai arvioida. Tämän tyyppisten rakenteiden tulisi olla säännöllisiä ja niillä pitäisi olla merkitystä paitsi yliopistojen hallitusten työskentelyssä myös valtakunnallisesti.

Kansainvälinen vertaisoppiminen: Yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen kehittäminen

#1 Vertaisoppimisen kohteena olleissa maissa toteutetut, yliopistojen keskeisiä tehtäviä koskevat lainsäädäntöuudistukset, ovat hyvin harvoin sisältäneet uusia tehtäviä tai vastuita yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen suhteen.

Vertaisoppimisen maista ainoastaan Saksasta löytyy selvä yhteiskunnallinen vuorovaikutukseen liittyvä muutos korkeakoulureformin yhteydessä. Tyypillisesti yhteiskunnallinen vuorovaikutus kytkeytyy yliopistojen tulohajautukseen (Saksa / Itävalta), tai se löytyy retorisina mainintoina strategioissa (Sveitsi, Hollanti, Tanska) tai sitä on tuettu erilaisin kehittämishankkein tai aloittein.

Saksassa Korkeakoulutuksen tulevaisuutta koskevaan lakiin kirjattiin kaksi uutta tehtävää yliopistoille (Ministerium für Innovation, Wissenschaft und Forschung des Landes Nordrhein-Westfalen 2014, 14):

- Yliopistojen tulee kehittää kontribuutioitaan kestävän, rauhallisen ja demokraattisen maailman hyväksi. Ne ovat sitoutuneita rahanomaisiin tavoitteisiin ja kehittävät yhteiskuntavastuuta sekä sisäisesti että ulkoisesti.
- Lisäksi tehtäväksi määriteltiin lisäksi alueellinen, Euroopan sekä kansainvälisen tason koordinointi ja yhteistyö sekä yliopistot veloitettiin ottamaan huomioon ulkomaisten opiskelijoiden erityistarpeet.

Lisäksi NRW:n liittovaltio halusi kehittää yliopistoille työkaluja, joiden avulla ne voisivat lisätä kansainvälistä yhteistyötä. Uuden lainsäädännön mukaan yliopistot voivat rakentaa organisaatioyksiköitä, liiketoimintayksiköitä tai vastaavia yhdessä useamman korkeakoulun kanssa ja niissä voi olla myös muita osakkaita. Lisäksi lakiuudistus mahdolliset ns. hallinnolliset liitot. (Ministerium für Innovation, Wissenschaft und Forschung des Landes Nordrhein-Westfalen 2014, 112 & 305) Tätä kehitystä on pidetty positiivisena. (CHE 2014, 3).

Itävallassa yhteiskunnalliset tavoitteet ja yhteistyön teemat sisältyvät ensisijaisesti yliopistojen tulosoajaukseen. Rahoitusmalli palkitsee yhteistyöstä teollisuuden, ammattikorkeakoulujen ja muiden kumppaneiden kanssa.

Toisaalta Itävallan tulosoajausmalli pakottaa yliopistot määrittelemään strategiansa ja profiilinsa tulossopimuksissa. Osassa kirjallisuutta katsotaan, että korkeakoulureformi ei siten keskittynyt yliopistojen väliseen yhteistyöhön vaan yliopistojen välisen kilpailun lisäämiseen. Lisäksi on kuitenkin huomautettu, että profiloinnin elementti, joka ohjaukseen kytkeytyy, keskittyy enemmän koko maan kattavan yliopistojen muodostaman verkoston suunnitteluun kuin yliopistojen yhteistyöhön ohjaamiseen mihinkään erityiseen suuntaan. (esim. De Boer 2007).

Käytännössä lainsäädännöllisten muutosten ei ole nähty vauhdittaneen yhteistyötä ympäröivän yhteiskunnan kanssa, vaan yhteiskunnallinen vuorovaikutus ja sen lisääminen on tapahtunut yliopistojen omien strategioiden ajamana tai erillisillä ulkopuolisilla interventiolla. Yliopistoreformilla on kuitenkin ollut merkitystä yliopistojen ”yrittäjyysmäisen kulttuurin” vahvistamiseen koskien erityisesti immateriaalioikeuksien siirtymistä pois valtiolta (Trippi et al. 2012).

Hollannissa yhteiskunnalliseen vuorovaikutukseen ja tutkimustulosten kaupallistamiseen liittyviä näkökulmia kutsutaan ”valorasaatioiksi”. Valorisaaion painopisteet keskittyvät ennen kaikkea tutkimukseen ja vähemmän opetukseen. Kansallisesti määrittelystä huolimatta eri yliopistot määrittelevät asian hieman eri tavoin. Vaikka valorisaatio keskittyy kaupallistamiseen, ovat useat yliopistot korostaneet lisäksi yrittäjyyden integroimista koulutukseen. (van Drooge et al. 2013).

Valorisaatio sisältyy lisäksi vuoden 2012 alusta yhtenä osa-alueena yritysyhteistyön tulossopimukseen samoin tavoin kuin koulutuksen laatu, opintojen tuloksellisuus, tutkimuksen ja opetuksen profilointi. Yliopistoilta pyydetään ehdotuksia akateemisen ja käytännön läheisen tutkimuksen vaikutusta ja hyödyntämistä tukevista toimenpiteistä, jotka kytetään tulossopimukseen (Boer et al. 2015). Kuitenkin valorisaatio ei ollut sisällynyt seitsemään indikaattoriin, jotka sopimuksissa käytetään. Käytännössä tulosoajauksessa mainitaan, että tulosoajauksen kehittämisessä yritettiin saavuttaa laajasti hyväksytty valorisaation indikaattori ennen vuotta 2015, joka voisi toimia tulevaisuudessa tulosneuvotte- lujen kehittämisen pohjalta (Higher Education and Assessment Framework 2012, 10).

Sveitsissä yhteiskunnallinen vuorovaikutus sekä liittovaltion yliopistojen, että osavaltioiden yliopistojen välillä on hyvin tiivistä. Käytännössä yhteiskunnallista vuorovaikutusta ei kuitenkaan ohjata mitenkään. Yksityisen sektorin merkitys tutkimuksen rahoituksessa on myöskin merkittävää. Liittovaltion teknillisten yliopistojen kehittämissuunnitelmissa on yksityiskohdaisia toimenpiteitä teknologian siirron, kansainvälistymisen, kansainvälisen yhteistyön osalta. Vastaavasti saman tyyppisiä teemoja esiintyy esimerkiksi Geneven yliopiston strategian kohdalla, kuten merkittävä yhteistyö kansainvälisten instituutioiden kanssa sekä paikalliset rakenteet alueen yritysten kanssa. Osa yliopistoista on laatinut alueellisia vaikuttavuusstrategioita.

4.9 Vaikutukset Suomen tutkimus- ja innovaatiojärjestelmän kehittämiseen

Yhteenveto

- Vaikka uusi laki on mahdollistanut resurssien uudelleensuuntaamisen tai lisäpanostusten osoittamisen tutkimukseen, näyttää siltä, että tätä mahdollisuutta ei ole vielä kaikin tavoin hyödynnetty. Resurssimuutoksia on tehty, mutta merkittäviä rakenteellisia uudistuksia ei ole laajassa mittakaavassa toteutettu.
- Laki ei ole suoraan lisännyt kansainvälistymistä ja kansainvälistä julkaisemista. Tämä on ollut jo pidempiaikainen trendi.
- Lailla ei ole ollut aineiston perusteella merkittäviä kokonaisvaikutuksia yliopistojen tutkimusrahoituskilpailukykyyn tai tutkimustulosten hyödyntämiseen.
- Uudistus ei näytä merkittävästi vahvistaneen tutkijoiden työskentelyedellytyksiä yliopistoissa. Esimerkiksi vaikutukset työn kuormittavuuteen ja jaksamiseen sekä työyhteisön henkeen ja toimintatapaan ovat kyselyn perusteella olleet negatiivisia.

Kysymys lakiuudistuksen vaikutuksista tutkimus- ja innovaatiojärjestelmän kehittämiseen on lähtökohdiltaan hyvin laaja, kattaen muun muassa jo edellä käsitellyt kysymykset tutkimuksen rahoituksesta, sen tuloksellisuudesta ja kolmannesta tehtävästä. Seuraavassa pyritään vetämään yhteen joitakin edellä esitettyjä näkökohtia järjestelmän kehittämisen näkökulmasta, sekä tuomaan esiin joitakin täydentäviä näkökulmia.

Käytettävissä oleva arviointiaineisto viittaa siihen, että yliopistolakiuudistus on jossakin määrin lisännyt yliopistojen mahdollisuuksia tutkimusrakenteiden ja tutkimuksen painopisteiden muutoksiin. Aiempaa itsenäisempi päätösvalta resursseista sekä mahdollisuus aitoon strategiseen keskusteluun ja painopisteiden asettamiseen on mahdollistanut muun muassa tärkeiksi määriteltyjen tutkimusalueiden vahvistamisen sekä tarvittaessa resurssien uudelleensuuntaamisen tai lisäpanostusten osoittamisen. Toisaalta näyttää siltä, että tätä mahdollisuutta ei ole vielä kaikin tavoin hyödynnetty. Kyselyn perusteella esimerkiksi noin puolet vastanneista arvioi ettei vastaajan yliopisto ole aiempaa kyvykkäämpi reagoimaan yhteiskunnallisiin tarpeisiin ja noin kolmasosa ettei yliopistossa ollut kohdennettu uudella tavalla voimavaroja tutkimuksen tai taiteellisen toiminnan painoaloille. Nopeasti muuttuvassa ympäristössä tutkimus- ja innovaatiojärjestelmällekin tärkeä organisatorinen ketteryys ja reagointikyky on lisääntynyt, mutta sitä ei ole välttämättä hyödynnetty täysipainoisesti.

Ei voida myöskään todeta, että uudistus olisi lisännyt yksiselitteisesti Suomen tutkimusjärjestelmälle monissa yhteyksissä keskeisiksi tavoitteiksi asetettuja kansainvälistymistä ja kansainvälistä julkaisemista. Nämä ovat olleet selvässä kasvussa jo lakia ennen. Laki ei ole tuonut tähän trendiin merkittävää muutosta, vaikka rahoitusmallissa käyttöön otettu julkai-

sufoorumiluokitus näyttäisikin suunnan julkaisemista lyhyessä ajassa jufo-luokiteltuihin lehtiin. Sen sijaan voidaan tulkita, että laki on tukenut epäsuorasti tutkimustoiminnan kansainvälistymisen edellytyksiä, mikäli yliopisto on esimerkiksi suunnannut tähän uusia rahoituspohjan muutoksen myötä käyttöön tulleita resursseja. Näkemykset jäivät kyselyssä tältä osin kuitenkin ristiriitaisiksi. Todennäköisesti lakia vahvemmin kansainvälistymiseen vaikuttavat jo pidempään tiedejärjestelmässä vaikuttaneet tieteellisen kilpailun kiristyminen ja kasvaneet yhteistyötarpeet sekä siihen liittyvä tiedepoliittinen ohjaus. Laki siis tukee osaltaan järjestelmän jo pitkään käynnissä ollutta kansainvälistymiskehitystä eikä aseta sille esteitä, vaikka ei voidakaan osoittaa lain selvästi vahvistaneen kansainvälistymistä.

Vastaava tulos saadaan, jos tarkastellaan yliopistojen kilpailukykyyn kohentumista kansallisessa tai kansainvälisessä tutkimusrahoituksessa. Kyselyn vastaajista noin puolet arvioi ettei kilpailukyky ole parantunut ja vain noin viidesosan näkemyksen mukaan näin on tapahtunut. Tutkimusrahoitustilastojen tarkastelu kertoo puolestaan että yliopistojen ulkopuolisen tutkimusrahoituksen määrä on lain voimassaoloaikana kokonaisuudessaan vähentynyt mutta merkittävässä ulkopuolisissa rahoituslähteissä reaalista kasvua on tapahtunut Suomen Akatemialta ja EU:lta tulleen rahoituksen määrässä. Suomen Akatemian tilinpäätöstietojen mukaan kuitenkin yliopistojen osuus myönnetystä tutkimusrahoituksesta ei olisi merkittävästi kasvanut, vaan esimerkiksi vuosina 2013–15 se olisi laskenut noin 84:sta 81:een prosenttiin. Samana ajanjaksona puolestaan tutkimuslaitosten osuus myönnoistä kasvoi noin seitsemästä kymmeneen prosenttiin. Rahoitustilastoissa havaittua kasvua saattaa selittää se, että rahoituksen käyttö tapahtuu pääasiassa myöntövuotta seuraavina vuosina ja tilastokeskus seuraa nimenomaan rahoituksen käyttöä. Suomen Akatemian myöntämä rahoitus on myös ollut jatkuvassa kasvussa jo 2000-luvun puolivälistä alkaen. EU-rahoituksen kasvu on ollut niin ikään jo pidempiaikainen trendi, eikä sitä voi liittää yksiselitteisesti yliopistolain mukaan tuomiin muutoksiin. Näin tarkastellen yliopistojen rahoituskilpailukyky ei olisi siis kokonaisuudessaan merkittävästi lisääntynyt, vaikka yksittäisten laitosten tai yliopistojen kannalta tarkasteltuna tällä on saattanut olla vaikutusta. Tutkimusjärjestelmän kehittämisen näkökulmasta tulos on mielenkiintoinen. Vaikka laki ei suoraan vaikuta tutkijoiden osaamiseen ja kilpailukykyyn se on osaltaan muokkaamassa tutkijoiden työskentelyolosuhteita ja -ympäristöä, jotka puolestaan vaikuttavat mm. ajankäyttöön ja osaamisen kasvuun ja siten myös kilpailukykyyn.

Tilanne mahdollisesti heijastuu kyselyn vastuksissa., Professoreiden sekä opetus- ja tutkimushenkilöstön vastausten perusteella uudistus ei ole pääsääntöisesti vaikuttanut tai lisännyt itse tutkimukseen käytettyä aikaa, mutta lisännyt sen sijaan rahoituksen hakemiseen käytettyä aikaa. Niin ikään vastaajien enemmistön mukaan hallinnollinen raportointi on lisääntynyt ja vaikutukset työn kuormittavuuteen ja jaksamiseen sekä työyhteisön henkeen ja toimintatapaan ovat olleet negatiivisia. Vaikka kaikilta osin ei olekaan kyse lain mukanaan tuomista vaikutuksista, vaan laajemmin tutkimusrahoituspolitiikasta ja -ympäristön muutoksista, kilpailu on kaiken kaikkiaan lisääntynyt myös lakiin liittyvän uuden rahoitusmallin myötä. Tämä heijastuu puolestaan ajankäyttöön ja luultavasti myös työn kuormittavuuteen. Seuraukset saattavat olla pidemmällä ajanjaksolla haitallisia osaamisen ja kilpailukykyyn kehittymisen kannalta tarkasteltuna.

Uudistuksella ei näytä myöskään olleen merkittäviä vaikutuksia tutkimus- ja innovaatiopolitiikassa keskeiseen asemaan nostettujen tutkimustulosten hyödyntämisen tai yliopistojen yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen kannalta tarkasteltuna. Vaikka yliopistojen hallitusten uusi kokoonpano on etenkin johdon näkemysten mukaan kytkenyt yliopistot tiiviimmin muuhun yhteiskuntaan ja varainkeruutoiminnalla on ollut vastaavia yliopistojen ja sidosryhmien suhteita tiivistävä vaikutus, tämä ei ole välttämättä heijastunut

laajemmin yliopistojen toimintaan. Kyselyn vastauksissa näkyy, kuinka yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen arvioidaan lisääntyneen erityisesti johdon vastauksissa, mutta ei niinkään tutkimus- ja opetushenkilökunnan vastauksissa. Sekä haastattelu- että kyselyvastauksissa vallitsee myös varsin pitkälle menevä yksimieleisyys siitä, että yhteiskunnallinen vuorovaikutus vaatii vielä kehittämistä.

Haastatteluista ilmenee myös, että käytössä olevan rahoitusmallin koetaan ohjaavan kansainväliseen julkaisemiseen. Ylläkköitä yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen kehittämiseen ja ajan käyttämiseen siihen ei ole, koska rahoitus hankitaan pääasiassa tutkinnoilla ja julkaisuilla. Näyttääkin siltä, että resurssiohjauksessa hyödynnetyt indikaattorit ohjaavat yliopistojen toimintamalleja yhdenmukaiseen suuntaan, mikä ei välttämättä ole järjestelmän kokonaisvaltaisen kehittämisen näkökulmasta myönteinen kehityssuunta. Tiedepoliittisessa keskustelussa on nostettu esiin, kuinka järjestelmässä tarvitaan sekä alueelliseen kehittämiseen ja kansallisten kysymysten ratkaisemiseen että kansainväliseen tieteelliseen kärkeen tähtäväää tutkimus- ja kehittämistoimintaa. Käytössä olevat rahoitusinsentiivit korostavat kuitenkin vain jälkimmäistä tavoitetta⁷.

Haastatteluiden perusteella yliopistot myös reagoivat herkästi käytettyihin tulosindikaattoreihin, mikä saattaa puolestaan painottaa tutkimuksen kehittämisessä resurssinäkökohtia. Resursseja koetaan olevan oikeutettua jakaa niille yksiköille ja tieteenaloille jotka tuottavat indikaattoreiden mukaisia tuloksia. Koko tutkimusjärjestelmän kehittämisen ja sen sisällöllisen monimuotoisuuden näkökulmasta tämä ei kuitenkaan ole välttämättä aina perusteltua. Järjestelmän tulisi kyetä vastaamaan myös marginaalisiin tai uusiin ennakkoimattomiin kysymyksiin oman monimuotoisuutensa avulla.

Näyttää siltä, että kokonaisuudessaan uudistus ei ole merkittävästi vaikuttanut tutkimus- ja innovaatiojärjestelmän kehittämiseen yliopistojen ja niiden tutkimustoiminnan vahvistamisen kautta. Vaikka laki on joiltakin osin vahvistanut yliopistojen tutkimustoiminnan edellytyksiä ja sille asetettujen tavoitteiden saavuttamista, tutkimustoimintaan liittyvät organisatoriset ja sisällölliset kysymykset ovat jääneet uudistuksessa vähemmälle huomiolle etenkin yleisen taloustilanteen samanaikaisesti heikennyttyä. On myös hyvä huomata, että laki toimii toiminnan yleisenä kehyksenä ja sellaisenaan sen suorat vaikutukset tutkimustoimintaan jäävät vähäisiksi. Kyse on enemmän lain antamista mahdollisuuksista ja miten niitä hyödynnetään. Lisäksi ohjauksessa lakia merkittävämmässä asemassa ovat rahoituksen jakokriteerit sekä riippuvuus ulkopuolisesta rahoituksesta. Uudistuksen mahdollisiin tarkoittamattomiin seurauksiin olisi myös perusteltua kiinnittää aiempaa enemmän huomiota. Tulevina vuosina olisi hyvä seurata lähemmin muun muassa työn kuormittavuutta, rahoituksen suuntautumista ja järjestelmän monimuotoisuutta.

⁷ Uudet rahoitusinstrumentit kuten Strategisen tutkimuksen neuvoston ohjelmat ja Valtioneuvoston kanslian koordinoima selvitys- ja tutkimustoiminta (VN TEAS)saattavat kansallisiin ongelmiin liittyvillä painopistevalinnoillaan jossakin määrin tasapainottaa tätä vaikutusta.

5 Johtopäätökset

5.1 Yleisiä johtopäätöksiä

Lakiuudistus käynnisti merkittävän rakenne- ja kulttuurimuutoksen

Suomessa tieteen, taiteen ja ylimmän opetuksen vapaus on turvattu perustuslaissa. Humboldttilaisen ajattelun mukaan taloudellinen autonomia on tutkimuksen, opetuksen ja opiskelun vapauden edellytys. Taloudellinen autonomia ja itsehallinto luovat puitteet toiminnan akateemiselle vapaudelle, jonka rajoissa yliopiston opettajat, tutkijat ja opiskelijat toimivat ja joiden lähtökohdista yliopistoa johdetaan.

Viimeisten kahden vuosikymmenen aikana yliopistojen itsehallinto ja taloudellinen autonomia on merkittävällä tavalla vahvistunut eri maiden järjestelmissä. Keskushallinnon normiohjauksen väljentämisen ohella yliopiston sisäisen hallinto on mullistunut. Akateemisen johtamisen painopiste on siirtynyt kollegiaalisesta päätöksenteosta johtajakeskeisempään suuntaan.

Suomessa vuonna 2010 voimaan tullut yliopistolaki käynnisti yliopistoissa merkittävän johtamisen rakenne- ja kulttuurimuutoksen. Uudistuksen mukanaan tuoma taloudellinen vastuu merkitsi suurta muutosta yliopistojen johtamisen rakenteissa sekä johtamiselle ja johtajille asetettavissa vaatimuksissa.

Perinteisesti yliopistoissa professionaalinen autonomia on ollut korkea. Akateeminen yhteisö on säännellyt vahvasti yliopistoa, sen tavoitteita ja niiden toteuttamista. Yliopiston johtamisen lähtökohtana on ollut ajatus siitä, että tutkimus, opetus ja oppiminen muotoutuvat vapaasti alhaalta tieteenalayhteisöistä. Uusi yliopistolaki on murtanut osin tätä ajattelumallia ja tämä on merkinnyt suurta kulttuurimuutosta yliopistoissa. Monelta osin yliopistolain vaikutukset tullaankin näkemään vasta tulevaisuudessa, (sikäli) kun uusi johtamisen malli pääsee juurtumaan yliopistoihin ja yliopistot oppivat hyödyntämään autonomiaansa.

Tämä tulee merkitsemään myös yliopistojen ja niiden johtamisen yhä suurempaa erilaistumista: Yliopistolaki antaa aiempaa enemmän vapausasteita yliopistoille järjestää johtamisen rakenteet ja toimintatavat parhaaksi katsomallaan tavalla.

Johdon ja henkilöstön näkemuserot ovat kärjistyneet

Akateemisissa yhteisöissä johtaminen on aina ollut jännitteistä – paljon jännitteisempää kuin monissa muun tyyppisissä organisaatioissa. Yliopistolain uudistus on kärjistänyt tätä jännittyneisyyttä. Arvioinnissa tämä tuli hyvin esiin johdon ja henkilöstön voimakkaina

näkemyseroina. Osaltaan kyse on varmasti kaikkiin muutoksiin liittyvästä kipuilusta, mutta yliopistoyhteisön kokemuksta päätöksenteosta etäännyttämisestä ei voi myöskään sivuuttaa pelkkänä ”normaalina muutosvastarintana”. Uusi yliopistolaki asettaa paljon vaatimuksia yliopistojen johdolle ja johtamiselle ja yksi avain haaste on tulevaisuudessa varmistaa yliopistoyhteisön vahvempi kokemus osallisuudesta.

Taloudellisen tilanteen vaikutukset heijastuvat näkemyksiin yliopistolaista

Yksi tämän arvioinnin haasteista liittyi yleiseen taloudelliseen tilanteeseen sekä yliopistojen rahoitukseen kohdistuneisiin leikkauspäätöksiin ja yt-neuvotteluihin. Mikään näistä tekijöistä ei ole yliopistolain seurausta, mutta monet tapahtumat ja päätökset tulkitaan vähintään jossain määrin uuden yliopistolain heijastumaksi. Yt-neuvotteluissa yliopistojen uusi autonominen asema toisaalta on konkretisoitunut: eri yliopistoissa on valittu erilaisia henkilöstöpoliittisia linjauksia ja ratkaisuja. Tässä mielessä yt-neuvottelut ovat osaltaan heijastaneet uuden yliopistolain vaikutuksia. Paremmassa taloudellisessa tilanteessa kuitenkin arviot uudesta yliopistolaista olisivat henkilöstön keskuudessa olleet varmasti toisenlaisia.

5.2 Yliopistolain keskeiset vaikutukset suhteessa asetettuihin tavoitteisiin

Yliopistolakiuudistus on vahvistanut yliopistojen taloudellista ja hallinnollista autonomiaa; mahdollisuuksia ei ole vielä täysimääräisesti hyödynnetty.

Yliopistolakiuudistuksen keskeisenä tavoitteena oli vahvistaa yliopistojen vastuuta omasta taloudesta, henkilöstöstä ja toiminnan strategisesta johtamisesta. Uudistuksen myötä yliopistoilla on ollut mahdollisuus suunnata resursseja entistä vapaammin omien tavoitteidensa mukaisesti. Vaikka näitä mahdollisuuksia tosiasiallisesti rajoittaa rahoitukseen liittyvä ohjaus, ei autonomian tarjoamia mahdollisuuksia ole toisaalta yliopistoissa täysimääräisesti vielä hyödynnetty: hallinnolliset prosessit ja menettelytavat ovat pitkälle samoja kuin aikaisemmin.

Lisääntynyt autonomia on kasvattanut jossain määrin yliopistojen taloudellista liikkumatilaa; OKM:n rahoitus ohjaa yliopistojen toimintaa kuitenkin voimakkaasti. Yliopistolain uudistamisen keskeisenä tavoitteena oli yliopistojen toimintaedellytysten vahvistaminen. Tämä toteutettiin lisäämällä yliopiston autonomiaa, uudistamalla hallintorakenteita ja joustavoittamalla toimintatapoja. Yliopistojen näkökulmasta OKM:n rahoitusmallilla on paljon suurempi ohjaava vaikutus kuin yliopistolailla ja taloudellisen liikkumatilan lisääntyminen on toistaiseksi ollut vähäistä. Omalla varainkeruulla yliopistoilla on kuitenkin mahdollisuus edelleen kasvattaa tätä liikkumatilaa. Lisäksi yliopistoilla on aiempaa paremmat mahdollisuudet vaikuttaa omaan kulurakenteeseensa (esim. toimitilat).

Toimivallan keskittäminen on tehostanut päätöksentekoa; yliopistoyhteisö on kuitenkin samalla etäännyttänyt päätöksenteosta. Yliopistolakiuudistuksen myötä johtamisjärjestelmästä tuli johtajakeskeisempi. Toimivallan keskittyminen yliopiston ja yksiköiden johtajille on mahdollistanut nopeamman, joustavamman ja ketteremmän päätöksentekorakenteen, mutta samalla yliopistoyhteisö on etäännyttänyt päätöksenteosta. Aikaisempi virastoyliopiston hallintomalli oli yhdistelmä asiantuntija- ja virkamiesvaltaa, jota täydennettiin monijäsenisillä kollegiaalisilla hallintoelimillä. Akateemisella yhteisöllä oli vahva muodollinen asema päätöksenteossa. Vanhan mallin yleiseksi haasteeksi tunnustettiin heikko kyky tehdä yliopistotason strategisia linjauksia ja vaikeita päätöksiä. Uudessa hallintomallissa hallituksen puheenjohtajan ja rehtorin roolit korostuvat ja heidän yhteistyö

on johtamisjärjestelmän toimivuuden kannalta avainasemassa. Vaikka akateemisen yhteisön muodollinen asema johtamisjärjestelmässä on heikko, ei yliopistolaki itsessään estä henkilöstön ja opiskelijoiden vahvaakin osallistamista päätöksentekoon; kyse on yliopiston johtamiskulttuurista, valituista johtamisen käytännöistä ja johtamisosaamisesta.

Yliopistokollegion rooli on monissa yliopistoissa epäselvä ja jäsentymätön. Eniten epäselvyyksiä yliopistojen uudessa johtamisjärjestelmässä on liittynyt yliopistokollegion asemaan. Periaatteessa yliopistokollegion tehtäviä koskevat lain kirjaukset ovat selkeitä. Yliopistokollegion tehtävänä on päättää hallituksen jäsenmäärästä ja toimikaudesta, valita hallituksen ulkopuoliset jäsenet, vahvistaa tilinpäätös ja myöntää vastuuvapaus hallitukselle ja rehtoreille. Osassa yliopistoja kollegio on pyrkinyt hakemaan roolia aktiivisena yliopistojen johtamiseen liittyvän keskustelun avaajana, hallituksen haastajana ja jopa vastavoimana. Tämä on synnyttänyt keskustelua ja myös näkemyseroja siitä, missä määrin tällainen rooli kuuluu kollegion mandaattiin. Syntynyt keskustelu kertoo paitsi johtamisjärjestelmässä tapahtuneesta suuresta kulttuurimuutoksesta, niin se on myös oire siitä, että yliopistoyhteisö kokee itsensä syrjäytetyksi päätöksenteosta.

Vuorovaikutus yliopistojen ja OKM:n välillä pääosin toimivaa; ohjaus edelleen hyvin yksityiskohtaista. Kokonaisuudessaan vuorovaikutus yliopistojen ja ministeriön välillä koetaan toimivaksi. Yliopistolakiuudistuksen yhteydessä tulossopimuskausi rytmitettiin eduskunta- ja hallituskauten siten, että tavoitteet sovitaan nelivuotiskausittain. Tulosohtausjaksuklin piteneminen on osaltaan tukenut lain tavoitteita yliopistojen autonomian vahvistamisesta. OKM:n ohjaus koetaan yliopistoissa kuitenkin joiltain osin liian yksityiskohtaisiksi ja yliopistojen autonomista päätöksentekoa liikaa ohjaaviksi ja rajoittaviksi. Tämän nähtiin liittyvän erityisesti tutkintoihin, valintajärjestelmään ja yliopistojen profilointiin liittyviin kysymyksiin. Vaikka yliopistolakiuudistuksen myötä ohjaukseen liittyvä byrokratia on joiltakin osin keventynyt, niin toisaalta raportoitavien asioiden määrä ja laajuus on kasvanut. Vaaditun raportoinnin määrää ja yksityiskohtaisuutta pidetään yliopistoissa hyvin yleisesti liian suurena.

Toiminnan profiloitumisen edellytykset ovat parantuneet; lailla ei ole kuitenkaan ollut merkittäviä vaikutuksia vahvempien ja kansainvälisesti kilpailukykyisempien yliopistojen muodostumiseen. Yliopistojen kasvanut autonomia on parantanut edellytyksiä sekä yliopistojen sisäiseen että yliopistojen väliseen profiloitumiseen. Tässä suhteessa kehitys on kuitenkin ollut varsin hidasta ja maltillista. Yliopistolaki ei ole varsinaisesti tuonut mukanaan rakenteellisia uudistuksia yliopistokentässä (yliopistojen yhdistymisiä), vaikka se on ollut mahdollistamassa ja ehkä joiltain osin vauhdittamassa niitä. Kaikkien tapahtuneiden yliopistofuusioiden suunnittelutyö oli käynnissä jo ennen uutta lakia.

Tutkimuksen ja koulutuksen tuloksellisuus on kehittynyt positiivisesti; kehitys on kuitenkin pitkän ajan trendi, ei yliopistolain seuraus. Korkeakoulututkintoja suoritetaan aiempaa enemmän ja kansainvälisten tieteellisten julkaisujen määrässä on ollut merkittävää kasvua. Tuloksellisuuden kehitys on kuitenkin pitkän ajan trendi, joka on käynnistynyt jo ennen nykyisen yliopistolain voimaantuloa, eikä positiivista kehitystä voida siten katsoa yliopistolain ansioksi.

Henkilöstö kokee yliopistolakiuudistuksen vaikuttaneen kielteisesti työhyvinvointiin. Henkilöstö kokee aiempaa enemmän epävarmuutta työpaikkojen pysyvyydestä ja myös yliopistoissa käydyt yt-neuvottelut yhdistetään usein yliopistolakiin. Lakimuutoksen koetaan vaikuttaneen kielteisesti työn kuormittavuuteen ja työssä jaksamiseen etenkin professoreilla ja muulla opetus- ja tutkimushenkilöstöllä. Toisaalta Työeläkeyhtiö Varman toteuttaman työhyvinvointikyselyn mukaan yliopistojen henkilöstön työhyvinvointi on kokonaisuudessaan kehittynyt lievän myönteisesti vuosien 2010–2015 välillä. Ero arvioin-

nin havaintojen ja Varman työhyvinvointikyselyn välillä selittyy tutkimusten näkökulmien ja kysymysten erilaisuudella. Lisäksi tämän arvioinnin tuloksissa heijastuu arvioinnin ajankohdasta johtuen käynnissä olleet yt-neuvottelut sekä yliopistojen valtionrahoitukseen kohdistetut leikkaukset.

Yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen painoarvo on vahvistunut johdon tasolla; vaikutukset eivät näy vielä tutkimuksessa ja opetuksessa. Yliopistolain uudistuksen myötä ulkopuolisten sidosryhmien merkitys yliopistojen toiminnassa ja päätöksenteossa on kasvanut. Ennen kaikkea tämä realisoituu hallituksen kokoonpanon kautta. Myös yliopistojen varainkeruu on lisännyt tarvetta tuoda esille voimakkaammin yliopistojen yhteiskunnallista ja alueellista merkitystä. Useilla yliopistoilla yhteiskunnallinen vuorovaikutus näkyy myös erilaisina yritys- ja työelämäyhteistyön rakenteina ja aloitteina sekä aktivoituneena alumnitoimintana lakimuutoksen jälkeen. Toisaalta vaikutukset tutkimuksen ja opetuksen tasolla ovat toistaiseksi vähäisiä.

6 Lähteet

- Aagaard, Kaare & Hansen, Hanne Foss & Rasmussen, Jorgen Gulddahl. 2016a. Mergers in Danish Higher Education: An Overview over the Changing Landscape. In Rómulo Pinheiro, Lars Geschwind & Timo Aarrevaare (eds.): Mergers in Higher Education. The experience from Northern Europe. Heidelberg, New York, Dordrecht & London: Springer, 73–88.
- Antonowicz, Dominik and Jongbloed, Ben. 2015. University Governance Reform in the Netherlands, Austria, and Portugal: Lessons for Poland.
- Asetus korkeakoulujen henkilöstön kelpoisuusvaatimuksista ja tehtävistä (kumottu). 309/1993. Finlex. Luettu 21.4.2016 osoitteessa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/1993/19930309>
- Asetus korkeakoulun professorin ja apulaisprofessorin viran täyttämisestä (kumottu). 1581/1991. Finlex. Luettu 21.4.2016 osoitteessa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/1991/19911581>
- Asetus korkeakoulututkintojen järjestelmästä. 464/1998. Finlex. Luettu 21.4.2016 osoitteessa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/1998/19980464>
- Benner, Mats & Öquist, Gunnar. 2012. Fostering breakthrough research: A comparative study. Akademiapport. Kungliga Vetenskapsakademierna. December 2012.
- Blickfeld. Die CampusZeitung für Wuppertal. 2014. Neues Hochschulrecht in NRW in Kraft getreten. 26.10.2014. Luettu 15.4.2016 osoitteessa: <http://www.blickfeld-wuppertal.de/service/neues-hochschulrecht-nrw-hochschulzukunftsgesetz-studierendenwerkgesetz-kunsthochschulgesetz>
- De Boer, Harry, Enders, Jürgen and Schimank, Uwe. 2007. On the Way towards New Public Management? The Governance of University Systems in England, the Netherlands, Austria, and Germany. *New Forms of Governance in Research Organizations*, pages 137–152.
- De Boer, Harry, Enders, Jürgen and Schimank, Uwe. 2008. Comparing Higher Education Governance Systems in Four European Countries. In: N.C. Soguel and P. Iaccard, ed. 2008. *Governance and Performance of Education Systems*. Springer Netherlands: Chapter 3.
- de Boer, Harry, Huisman, Jeroen and Meister-Scheytt, Claudia. 2010. Supervision in 'modern' university governance: boards under scrutiny. *Studies in Higher Education* 35: 3, 317–333.
- De Boer, Harry, Jongbloed, Ben, Benneworth, Paul, Cremonini, Leon, Kolster, Renze, Kottman, Andrea, Lemmens-Krug, Katharina ja Vossensteyn, Hans. 2015. Performance-based funding and performance agreements in fourteen higher education systems. Center for Higher Education Policy Studies, Universiteit Twente.
- The Center for Higher Education Development (CHE). 2014. Stellungnahme des CHE für die öffentliche Anhörung des Ausschusses für Innovation, Wissenschaft und Forschung des Landtags Nordrhein-

- Westfalen am 18. Juni 2014 zum „Hochschulzukunftsgesetz (HZG NRW)“ (Gesetzentwurf der Landesregierung, Drucksache 16/5410) und zum „Wissenschaftsgesetz NRW (WissG NRW)“ (Gesetzentwurf der Fraktion der PIRATEN, Drucksache 16/5747). Luettu 15.4.2016 osoitteessa: http://www.che.de/downloads/CHE_Stellungnahme_Hochschulzukunftsgesetz_NRW_2014.pdf
- van Drooge, Leonie, Rens Vandeberg, Frank Zuijdam, Bastian Mostert, Barend van der Meulen & Eppo Bruins. 2013. Valuable. Indicators for valorisation. Rathenau Institute, The Hague.
- Elias, Bernhard. 2014. Analyse der Governance- und Management-Strukturen an österreichischen Universitäten – im Lichte der Autonomie der Universitäten seit dem Universitätsgesetz 2002. Pöchlhammer Innovation Consulting GmbH.
- European University Association. 2011. University Autonomy in Europe II. The Scorecard.
- Fikkert, Derek Jan. 2015. Structure and Characteristics of the HEI system. Benchmark case study: The Netherlands. In: Ministry of Education: Towards a future proof system for higher education and research in Finland.
- Hallituksen esitys eduskunnalle laiksi Kansallisesta koulutuksen arviointikeskuksesta ja eräiksi siihen liittyviksi laeiksi. HE 117/2013 vp. Luettu 21.4.2016 osoitteessa: <http://www.finlex.fi/fi/esitykset/he/2013/20130117.pdf>
- Hallituksen esitys eduskunnalle laiksi Suomen Akatemiasta annetun lain muuttamisesta. HE 25/2014 vp. Eduskunta. Luettu 21.4.2016 osoitteessa: https://www.eduskunta.fi/FI/vaski/HallituksenEsitys/Documents/he_25+2014.pdf
- Hallituksen esitys eduskunnalle laiksi yliopistolain muuttamisesta. HE 10/2004 vp. Finlex. Luettu 21.4.2016 osoitteessa: <http://www.finlex.fi/fi/esitykset/he/2004/20040010.pdf>
- Hallituksen esitys eduskunnalle laiksi yliopistolain muuttamisesta. HE 12/2005 vp. Finlex. Luettu 21.4.2016 osoitteessa: <http://www.finlex.fi/fi/esitykset/he/2005/20050012.pdf>
- Hallituksen esitys Eduskunnalle laeiksi yliopistolain ja ammattikorkeakoululain muuttamisesta. HE 97/2007 vp. Finlex. Luettu 21.4.2016 osoitteessa: <http://www.finlex.fi/fi/esitykset/he/2007/20070097.pdf>
- Hallituksen esitys Eduskunnalle laiksi oikeudesta korkeakouluissa tehtäviin keksintöihin sekä laiksi oikeudesta työntekijän tekemiin keksintöihin annetun lain muuttamisesta. HE 259/2004 vp. Finlex. Luettu 21.4.2016 osoitteessa: <http://www.finlex.fi/fi/esitykset/he/2004/20040259.pdf>
- Hallituksen esitys eduskunnalle valtion talousarvioksi vuodelle 2005. HE 151/2004 vp. Finlex. Luettu 21.4.2016 osoitteessa: <http://www.finlex.fi/fi/esitykset/he/2004/20040151.pdf>
- Higher Education and Assessment Framework (2012) Work Method and Assessment Framework. 5 March 2012. http://www.rcho.nl/media/www_rcho_nl/nl%20performagr%20assessment%20framework%202012.pdf
- Higher Education Authority. 2011. Sustainability Study: Aligning Participation, Quality and Funding in Irish Higher Education.
- Higher Education Authority. 2012. Towards a Future Higher Education Landscape (the Landscape Document and Process and Criteria for Designation as a Technological University); and higher education institutions' responses to this document, and an analysis of their alignment with the objectives of the National Strategy.
- Higher Education Authority. 2012. A Proposed Reconfiguration of the Irish System of Higher Education: Report Prepared by an International Expert Panel.
- Huisman, Jeroen, de Boer, Harry & Goedegebuure, Leo. 2006. The perception of participation in executive governance structures in Dutch universities. Tertiary Education and Management 12:3, 227–239.

- Ilmavirta, Veijo et al. 2013. Korkeakoulut yhteiskunnan kehittäjinä: Korkeakoulujen yhteiskunnallisen ja alueellisen vaikuttavuuden arviointiryhmän loppuraportti, Korkeakoulujen arviointineuvoston julkaisuja 5/13, Helsinki.
- Julkaisufoorumi. 2016. Luettu 6.5.2016 osoitteessa: <http://www.julkaisufoorumi.fi>
- Kandipalaute 2013-2014 [elektroninen aineisto]. FSD2974, versio 1.0 (2016-02-05). Helsinki: Suomen yliopistot UNIFI ry & Helsinki: CHE Consult GmbH [tuottajat], 2014. Helsinki: CHE Consult GmbH [aineistonkeruu], 2013–2014. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [jakaja], 2016.
- Kandipalaute 2014-2015 [elektroninen aineisto]. FSD3031, versio 1.0 (2016-02-05). Helsinki: Suomen yliopistot UNIFI ry & Helsinki: CHE Consult GmbH [tuottajat], 2015. Helsinki: CHE Consult GmbH [aineistonkeruu], 2014–2015. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [jakaja], 2016.
- Kasparovsky, Heinz and Wadsack-Köchl, Ingrid eds. 2015. Higher Education in Austria. Vienna: Federal Ministry of Science, Research and Economy.
- Kaukonen E., Himanen L., Muhonen R., Puuska H-M, Talola N. ja Otto Auranen. (toim.) 2011. Tutkimuksen tuottavuuden kehitys Suomen yliopistoissa. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2011:2.
- Kuoppala Kari, Pekkola Elias, Ranta Maria. 2015. Tilivirastosta yksityiseksi yliopistoksi: työnantaja-aseman muutos ja uudet palvelussuhteet. Teoksessa Kuoppala Kari, Pekkola Elias, Kivistö Jussi, Siekinen Taru & Hölttä Seppo: Tietoyhteiskunnan työläinen. Suomalaisen akateemisen projektitutkijan työ ja toimintaympäristö. Tampere University Press. Luettu 10.5.2016 osoitteessa: http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/98151/tietoyhteiskunnan_tyolainen_2015.pdf?sequence=3
- Laki korkeakoululaitoksen kehittämistä (kumottu). 1052/1986. Finlex. Luettu 9.5.2016 osoitteessa <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/kumotut/1986/19861052>
- Laki korkeakoulun professorin ja apulaisprofessorin viran täyttämistä (kumottu). 856/1991. Finlex. Luettu 21.4.2016 osoitteessa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/1991/19910856>
- Laki Suomen Akatemiasta annetun lain muuttamisesta. 482/2014. Finlex. Luettu 21.4.2016 osoitteessa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2014/20140482>
- Laki yliopistolain muuttamisesta. 715/2004. Finlex. Luettu 21.4.2016 osoitteessa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2004/20040715>
- Laki yliopistolain muuttamisesta. 954/2011. Finlex. Luettu 9.5.2016 osoitteessa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2011/20110954>
- Laki yliopistolain 87 §:n muuttamisesta. 1302/2013. Finlex. Luettu 21.4.2016 osoitteessa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2013/20131302>
- Laki yliopistolain muuttamisesta. 1172/2014. Finlex. Luettu 9.5.2016 osoitteessa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2014/20141172>
- Laki yliopistolain muuttamisesta. 1600/2015. Finlex. Luettu 9.5.2016 osoitteessa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2015/20151600>
- Laki yliopistolain muuttamisesta. 256/2015. Finlex. Luettu 9.5.2016 osoitteessa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2015/20150256>
- Laki yliopistolain voimaannpanosta. 559/2009. Finlex. Luettu 21.4.2016 osoitteessa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2009/20090559>
- Laki oikeudesta korkeakouluissa tehtäviin keksintöihin. 369/2006. Finlex. Luettu 21.4.2016 osoitteessa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2006/20060369>
- Laki oikeudesta työntekijän tekemiin keksintöihin. 29.12.1967/656. Finlex. Luettu 21.4.2016 osoitteessa <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1967/19670656>
- Laki yliopistolain muuttamisesta (kumottu). 1453/2006. Finlex. Luettu 21.4.2016 osoitteessa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2006/20061453>

- Laki yliopistolain muuttamisesta (kumottu). 556/2005. Finlex. Luettu 21.4.2016 osoitteessa:
<http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2005/20050556>
- Laki yliopistolain muuttamisesta (kumottu). 1504/2007. Finlex. Luettu 21.4.2016 osoitteessa:
<http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2007/20071504>
- Laki yliopistolain muuttamisesta. 414/2012. Finlex. Luettu 9.5.2016 osoitteessa:
<http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2012/20120414>
- Maassen, Peter, Eli Moen & Bjørn Stensaker. 2011. Reforming higher education in the Netherlands and Norway: the role of the state and national modes of governance. Policy Studies, 32:5, 479–495
- Ministerium für Innovation, Wissenschaft und Forschung des Landes Nordrhein-Westfalen. 2014. Gesetz über die Hochschulen des Landes Nordrhein-Westfalen (Hochschulgesetz – HG) mit Begründungen. Vom 16. September 2014. Luettu 15.4.2014 osoitteessa: http://www.wissenschaft.nrw.de/fileadmin/Medien/Dokumente/Hochschule/Gesetze/HZG_mit_Begründung.pdf
- Muhonen R., Leino Y. ja Hanna-Mari Puuska. 2012. Suomen kansainvälinen yhteisjulkaiseminen. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2012:4.
- Muhonen R. ja Puuska H-M: Yhteenveto. 2011. Yliopistotutkimuksen rahoitusmuutokset ja tuottavuus. Teoksessa: Kaukonen E., Himanen L., Muhonen R., Puuska H-M, Talola N. ja Otto Auranen. (toim.) (2011) Tutkimuksen tuottavuuden kehitys Suomen yliopistoissa. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2011:2
- Niiniluoto, I. 2015. Vastuullinen ja vaikuttava. Tulokulmia korkeakoulujen yhteiskunnalliseen vaikuttavuuteen Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2015:13
- Oddershede, Jens. 2010. Fostering the cooperation between the public and private sector in R&D and innovation. Implications of university reforms on innovation process in Denmark. Presentation held at 30–31 March 2010 in Prague.
- Opetusministeriön asetus yliopistojen koulutusvastuun täsmentämisestä, yliopistojen koulutusohjelmista ja erikoistumiskoulutuksista. 568/2005. Finlex. Luettu 21.4.2016 osoitteessa:
<http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2005/20050568>
- Opetusministeriön asetus yliopistojen maisteriohjelmista (kumottu). 569/2005. Finlex. Luettu 21.4.2016 osoitteessa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2005/20050569>
- Opetusministeriön asetus yliopistojen perusrahoituksen laskentakriteereistä. 771/2009. Finlex. Luettu 21.4.2016 osoitteessa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2009/20090771>
- Opetusministeriö. 2008. Korkeakoulut 2007. Vuosikertomus. Opetusministeriön julkaisuja 2008:30
- Opetusministeriö. 2009. Korkeakoulut 2009. Yliopistot ja ammattikorkeakoulut korkeakoulupolitiikan toteuttajina. Opetusministeriön julkaisuja 2009:49.
- Opetus- ja kulttuuriministeriö. 2011a. Yliopistoille 195 miljoonaa vastinrahaa valtiolta. 8.12.2011. Luettu 22.4.2016 osoitteessa: <http://www.minedu.fi/OPM/Tiedotteet/2011/12/vastinrahoitus.html>
- Opetus- ja kulttuuriministeriö. 2011b. Korkeakoulut 2011– yliopistot ja ammattikorkeakoulut. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2011:10.
- Opetus- ja kulttuuriministeriö. 2012. Yliopistolakiuudistuksen vaikutusten arviointi. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2012:21.
- Opetus- ja kulttuuriministeriö. 2015a. Yliopistolaitoksen ja yliopistolain uudistaminen. Luettu 14.9.2015 osoitteessa: http://www.minedu.fi/OPM/Koulutus/koulutuspolitiikka/Hankkeet/Yliopistolaitoksen_uudistaminen/
- Opetus- ja kulttuuriministeriö. 2015b. Ehdotus yliopistojen rahoitusmalliksi 2017 alkaen. 7.12.2015. Opetus- ja kulttuuriministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2015:19. Luettu 21.4.2016 osoitteessa: <http://www.minedu.fi/OPM/Julkaisut/2015/yliopistot.html>

- Opetus- ja kulttuuriministeriö. 2015c. Yliopistojen profiilit uudistuvat Suomen Akatemian rahoituksella. Verkkouutinen 29.5.2015. Luettu 22.4.2016 osoitteessa <http://www.minedu.fi/OPM/Verkkouutiset/2015/05/profiilit.html>
- Opetus- ja kulttuuriministeriön asetus yliopistojen koulutusvastuun täsmentämisestä. 1451/2014. Finlex. Luettu 21.4.2016 osoitteessa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2014/20141451>
- Opetus- ja kulttuuriministeriön asetus yliopistojen maisteriohjelmista (kumottu). 1048/2012. Finlex. Luettu 21.4.2016 osoitteessa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2012/20121048>
- Opetus- ja kulttuuriministeriön asetus yliopistojen maisteriohjelmista annetun opetus- ja kulttuuriministeriön asetuksen kumoamisesta. 1041/2013. Finlex. Luettu 21.4.2016 osoitteessa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2013/20131041>
- Opetus- ja kulttuuriministeriön asetus yliopistojen perusrahoituksen laskentakriteereistä. 182/2014. Finlex. Luettu 9.5.2016 osoitteessa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2012/20120182>
- Opetus- ja kulttuuriministeriön asetus yliopistojen perusrahoituksen laskentakriteereistä annetun opetus- ja kulttuuriministeriön asetuksen muuttamisesta. 526/2014. Finlex. Luettu 21.4.2016 osoitteessa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2014/20140526>
- Ramboll. 2014. Tutkimustoiminnan vaikuttavuus yliopistojen rahoitusmallissa – selvitys. Tekniikan akateemiset ja Teknologiateollisuus ry.
- Sivistysvaliokunnan mietintö 5/2009 vp. Hallituksen esitys yliopistolainsäätelyä ja siihen liittyviksi laeiksi. Eduskunta. Luettu 9.5.2016 osoitteessa: https://www.eduskunta.fi/FI/vaski/mietinto/Documents/sivm_5+2009.pdf
- Suomen Akatemia. 2012. Tieteen tila 2012. Luettu 10.5.2016 osoitteessa: <http://www.aka.fi/globalassets/awanhat/documents/tieteentila2012/tieteentila2012.pdf>
- Suomen Akatemia. 2014. Tieteen tila 2014 – yhteenveto. Luettu 10.5.2016 osoitteessa: http://www.aka.fi/globalassets/awanhat/documents/tiedostot/julkaisut/aka_tieteen_tila_yhteenveto_2014_web.pdf
- Suomen Akatemia. 2015. Suomen Akatemia rahoittaa yliopistojen profiilien vahvistamista. Tiedote 29.5.2015. Luettu 22.4.2016 osoitteessa: <http://www.aka.fi/fi/akatemia/media/Tiedotteet1/2015/profi/>
- Swenning, AnnaKarin 2015: Structure and characteristics of the HEI system. In Göran Melin, Frank Zuijdam, Barbara Good, Jelena Angelis, Johanna Enberg, Derek Jan Fikkers, Jaana Puukka, AnnaKarin Swenning, Kristel Kosk, Jesse Lastunen & Stijn Zegel: Towards a future proof system for higher education and research in Finland. Ministry of Education and Culture, 102–118.
- Tampereen teknillinen yliopisto. 2016. Lahjoittaminen. 19.2.2016. Luettu 22.4.2016 osoitteessa: <http://www.tut.fi/fi/tietoa-yliopistosta/varainhankinta/index.htm>
- Tieteentekijöiden liitto. 2014. Tieteentekijöiden liiton jäsenkysely 2013. Luettu 10.5.2016 osoitteessa: <http://tieteentekijoidenliitto.fi/files/443/Jasenkyselyraportti2014.pdf>
- Tilastokeskus. 2016. Yliopistojen tieteelliset julkaisut yliopistoittain 2000–2009. Luettu 9.5.2016 osoitteessa: http://pxnet2.stat.fi/PXWeb/pxweb/fi/StatFin/StatFin_ttt_tkke/240_tkke_tau_124.fi.px/?rxid=61b228a6-61ba-4d45-8c56-e1e98d8545ce
- Trippi, Michaela, Sinozic, Tanja and Lawton Smith, Helen. 2012. The “third mission” of universities and the region: comparing the UK, Sweden and Austria. 52nd European Congress of the RSAI, August 21st–25th, Bratislava, Slovakia.
- Työ- ja elinkeinoministeriö (TEM), 2014. Tutkimuksesta uutta kasvua ja yrityksiä. <https://www.tem.fi/files/43386/infograafi.pdf>
- Uusitalo, Roope 2016. Opintotuen uudistaminen. Selvitysmiehen raportti. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2016:7.

- Valtioneuvoston asetus yliopistoista. 770/2009. Finlex. Luettu 21.4.2016 osoitteessa:
<http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2009/20090770>
- Valtioneuvoston asetus yliopistojen tutkinnoista. 794/2004. Finlex. Luettu 21.4.2016 osoitteessa:
<http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2004/20040794>
- Valtioneuvoston viestintäosasto 2016. Hallitus sopi julkisen talouden suunnitelmasta vuosille 2017–2020. Tiedote 135/2016. Saatavilla: http://valtioneuvosto.fi/artikkeli/-/asset_publisher/10616/hallitus-sopi-julkisen-talouden-suunnitelmasta-vuosille-2017-2020. [Käyty 13.6.2016].
- Varma. 2015. Työhyvinvointi yliopistoissa on parantunut jatkuvasti vuodesta 2010. 16.2.2016. Luettu 2.5.2016 osoitteessa: <https://www.varma.fi/muut/uutishuone/uutiset/tyohyvinvointi-yliopistoissa-on-parantunut-jatkuvasti-vuodesta-2010/>
- Vipunen. Opetushallinnon tilastopalvelu. Opetus- ja kulttuuriministeriö ja Opetushallitus. Luettu osoitteessa: <https://vipunen.fi/fi-fi>
- Yliopistolaki 27.6.1997/645 (kumottu). Finlex. Luettu 21.4.2016 osoitteessa
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/kumotut/1997/19970645>
- Yliopistolaki 24.7.2009/558. Finlex. Luettu 21.4.2016 osoitteessa
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2009/20090558>
- Youker, Brandon W. 2012. Goal-free evaluation: A potential Model for the Evaluation of Social Work Programs. *Social Work Research* (2013) 37 (4): 432–438.
- Youker, Brandon W & Ingraham, Alyssa. 2014. Goal-free evaluation: An Orientation for Foundations' Evaluations. *The Foundation Review*. (2014) 5 (4). Luettu 30.5.2016 osoitteessa:
<http://scholarworks.gvsu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1182&context=tfr>
- Österreichischer Wissenschaftsrat. 2013. Governance und Partizipation. Empfehlung zur Fortentwicklung der österreichischen Universität. Wien, 2013.

Johto-, hallinto- ja taloussääntöanalyysi

Perustuslain mukaan yliopistoilla on itsehallinto, josta määrätään tarkemmin yliopistolain 3 pykälässä. Sen mukaan itsehallinnolla ”turvataan tieteen, taiteen ja ylimmän opetuksen vapaus”. Ajatukseen yliopiston itsehallinnosta kuuluu myös ”päättösenteo-oikeus sisäiseen hallintoon liittyvissä asioissa”. Yliopiston itsehallinto on laaja käsite, joka antaa yliopistolle merkittävän vapauden ja vastuun toimintansa hallinnosta, taloudesta ja henkilöstöstä. Tämä vastuu on kasvanut uuden yliopistolain myötä. Sen seurauksena yliopistot siirtyivät valtio-oikeushenkilöistä itsenäisiksi oikeushenkilöiksi. Yliopistolain (558/2009) mukaan yliopistojen hallintoa hoitavia toimielimiä ovat hallitus, rehtori ja yliopistokollegio. Hallinto- tai johtosäännössä yliopisto voi määrätä myös muita hallintoa hoitavia toimielimiä sekä määrätä yliopiston toimivaltakysymyksiä. Yliopiston hallinto- ja johtosäännöllä on yliopiston toiminnan ohjauksessa keskeinen merkitys. Sillä ohjataan yliopiston hallinnon, johtamisen ja päätöksenteon järjestämisen ohella myös opetuksen ja tutkimuksen organisoitumista. Hallinto- ja johtosäännöt luovat hallinnollisen kehyksen yliopistolle. Hallinto- ja johtosäännöt kerättiin yliopistojen internet -sivuilta tai pyydettiin yliopistoista suoraan.

1 Yliopistojen keskeiset toimielimet ja niiden tehtävät

Yliopiston hallitus ja rehtori ovat keskeisiä toimielimiä uuden yliopistolain säätellessä toimintaympäristössä. Lisäksi uutena toimielimenä julkisoikeudellisissa yliopistoissa on yliopistokollegio ja säätiöyliopistoista Tampereen teknillisen yliopiston konsistori ja Aalto yliopiston akateemisten asioiden komitea. Ennen yliopistolain muutosta ulkopuolisten jäsenten valinnasta vastasi pääsääntöisesti vaalikollegio.

Taulukko 1. Yliopistojen hallitusten kokoonpano.

	Jäsen- määrä	Yliopistoyhteisön ulkopuoliset (lkm & %)	Profes- sorit	Muu opetus- ja tutkimushenkilöstö ja muu henkilöstö	Opiske- lijat
Aalto yliopisto	7	7 (100 %)	0	0	0
Helsingin yliopisto	13	6 (46 %)	3	2	2
Itä-Suomen yliopisto	10	4 (40 %)	2	2	2
Jyväskylän yliopisto	7	3 (43 %)	2	1	1
Lapin yliopisto	11	5 (46 %)	2	2	2
Lappeenrannan teknillinen yliopisto	9	5 (56 %)	2	1	1
Oulun yliopisto	12	6 (50 %)	2	2	2
Svenska Handelshögskolan	10	4 (40 %)	2	3	1
Taideyliopisto	10	4 (40 %)	2	2	2
Tampereen teknillinen yliopisto	7	7 (100 %)	0	0	0
Tampereen yliopisto	11	5 (46 %)	2	2	2
Turun yliopisto	10	4 (40 %)	2	2	2
Vaasan yliopisto	9	5 (56 %)	2	1	1
Åbo Akademi	10	4 (40 %)	2	2	2

Yliopistolain yksi suurista muutoksista liittyi yliopiston hallituksen toimintaan ja sen kokoonpanoon. Lakimuutoksen keskeisenä tavoitteena oli vahvistaa yliopiston autonomiaa ja toimintaedellytyksiä muuttuvassa toimintaympäristössä. Tämä edellytti myös yliopiston hallintomallin uudistamista - tapa toimia muuttui. Johtamis- ja päätöksenteokjärjestelmän näkökulmasta syntyi tarve aiempaa joustavammalle ja strategisemmalle toimintatavalle. Yliopiston hallituksen näkökulmasta tämä tarkoitti erityisesti kahta muutosta: sitä, että yliopistoyhteisön ulkopuolisten jäsenten määrää kasvatettiin ja sitä, että hallituksen puheenjohtajana ei toimi enää rehtori, vaan yliopistoyhteisön ulkopuolinen jäsen. Rehtori toimii hallituksessa käsiteltävien asioiden esittelijänä. Tämän lisäksi uuden hallintomallin ylin valtarakenne on muuttunut ja rehtorin yläpuolella on toimielin hallitus. Aiemmasta menettelystä poiketen yliopiston hallitus valitsee myös yliopiston rehtorin. Lainsäädännössä on lisäksi määrätty aiempaa yksityiskohtaisemmin hallituksen tehtävistä. Nämä tehtävät liittyvät erityisesti yliopiston laajentuneeseen autonomiaan.

Yliopistojen hallitusten kokoonpanoissa ja jäsenten määrissä on joitakin eroja, mutta ratkaisevampaa on se millainen toimintakulttuuri ja päätöksenteon dynamiikka hallituksessa on, miten tehokkaasti se työskentelee ja miten esimerkiksi hallituksen ja rehtorin välinen yhteistyö toteutuu. Millainen johtamiskulttuuri yliopistoon on onnistuttu luomaan? Yliopistolain mukaan vähintään 40 prosenttia yliopistojen jäsenistä tulee olla yliopistoyhteisön ulkopuolisia. Vähimmäismäärän verran ulkopuolisia jäseniä on viidessä yliopistossa. Yhdeksässä yliopistossa ulkopuoliset jäsenet ovat vähemmistönä. Säätiöyliopistojen hallitukset ovat oma lukunsa ja niissä hallituksen jäsenet ovat kokonaaisuudessaan yliopistoyhteisön ulkopuolisia. Toisaalta laki ei estä valitsemasta hallitukseen yliopistoon kuuluvia jäseniä. Kahden julkisoikeudellisen yliopiston, Lappeenrannan teknillisen yliopiston ja Vaasa yliopiston hallituksissa ulkopuoliset jäsenet muodostavat enemmistön. Oulun yliopistossa ulkopuolisia jäseniä on puolet hallituksen kokonaismäärästä. (ks. taulukko 1.) Rakenteet ja hallinnollinen kehys siis mahdollistavat dynaamisen ylimmän johdon hallintokulttuurin syntymisen. Toinen kiinnostava kysymys on millaiset voimasuhteet yliopistoyhteisön sisäisten jäsenten välillä on. Voimasuhteet ovat jakautuneet tasaisesti seitsemässä yliopistossa, neljässä yliopistossa professoreilla on yksi jäsen muita ryhmiä enemmän ja yhdessä yliopistossa Svenska Handelshögskolanissa on kaksi profesoria, kolme muuta opetus- ja tutkimushenkilöstä ja muuta henkilöstöä ja yksi opiskelija. Tämänkaltaista voimasuhteiden jakoa ei ole muissa yliopistoissa.

Yliopistolain perusteluissa yliopistoyhteisön ulkopuolisten jäsenten merkitys ja tavoite liittyi hallitustyöskentelyn dynamiikan, talousosaamisen ja ratkaisukeskeisyyden lisäämiseen. Lisäksi korostettiin, että ulkopuolisten jäsenten katsottiin vahvistavan yliopiston ja yhteiskunnan verkottumista ja edistävän yliopiston kokonaisuuteen tähtäävää päätöksentekoa. (HE 7/2009, 59.)

Taulukko 2. Yliopistokollegioiden kokoonpano*

	Jäsenmäärä	Professorit	Muu opetus- ja tutkimushenkilöstö ja muu henkilöstö	Opiskelijat
Aalto yliopisto	19	9	6	4
Helsingin yliopisto	50	20	15	15
Itä-Suomen yliopisto	24	8	8	8
Jyväskylän yliopisto	30	10	10	10
Lapin yliopisto	24	8	8	8
Lappeenrannan teknillinen yliopisto	12	4	4	4
Oulun yliopisto	24	10	7	7
Svenska Handelshögskolan	18	6	6	6
Taideyliopisto	18	6	6	6
Tampereen teknillinen yliopisto	10	4	3	3
Tampereen yliopisto	45	15	15	15
Turun yliopisto	30	10	10	10
Vaasan yliopisto	15	5	5	5
Åbo Akademi	24	8	8	8

*Aalto yliopistossa akateemisten asioiden komitea, Tampereen teknillisessä yliopistossa konsistori

Yliopistokollegioon kuuluu yliopiston henkilöstöä ja opiskelijoita kolmikantaperiaatteen mukaisesti. Kollegion lakisääteiset tehtävät ovat varsin selkeät; se muun muassa valitsee yliopiston hallituksen ulkopuoliset jäsenet ja hyväksyy tilinpäätöksen. Kollegiolla on ole-massa merkittävä toimivalta. Julkisoikeudellisen yliopiston ja säätiöyliopiston hallintomalli poikkeaa myös tässä suhteessa. Julkisoikeudellisen yliopiston yliopistokollegio hyväksyy yliopiston tilinpäätöksen, kun säätiöyliopistossa sen hyväksyy yliopiston hallitus. Akateemisten asioiden komitea tai konsistori vastaa yliopiston hallituksen ulkopuolisten jäsenten valintaprosessin lisäksi akateemisten asioiden päätöksenteosta, esimerkiksi opetussuunnitel-mista, tutkintovaatimuksista ja valintaperusteista. Yliopistolaki antaa väljän kehyksen yliopistokollegion kokoonpanolle. Sen mukaan yliopistokollegioon voi kuulua enintään 50 jäsentä ja jokaisesta ryhmästä tulee olla vähemmän kuin puolet yliopistokollegion kokonaisjäsenmäärästä. Yliopisto määrää johtosäännössä kollegion kokoonpanosta. Suo-malaisten yliopistojen yliopistokollegioiden kokonaisjäsenmäärä vaihtelee 12 jäsenestä 50 jäseneseen (ks. taulukko 2).

Säätiöyliopistoissa kollegioiden kokonaisjäsenmäärä on selvästi pienempi, Aalto yliopistossa 19 ja Tampereen teknillisessä yliopistossa vain 10 jäsentä. Kollegion jäsenten kokonaismäärä heijastelee karkeasti yliopiston kokoa; mitä pienempi yliopisto on, sitä pienempi on kollegion jäsenmäärä. Poikkeuksena ovat teknilliset yliopistot, joissa on sää-nönmukaisesti jäsenmäärältään pienet yliopistokollegiot. Toinen kiinnostava näkökulma on yliopistokollegioiden sisäinen rakenne; se missä suhteessa eri ryhmät ovat edustettuina kollegiossa. Perinteisen akateemisen demokratiakäsityksen (mies ja ääni) mukaan jokai-sesta ryhmästä tulee olla edustettuina yhtä monta jäsentä. Valtaosassa julkisoikeudellisia yliopistoja (10/12) ryhmät ovat jäsenmäärältään saman suuruisia. Ainostaan kahdessa yliopistossa; kahdessa monitieteisessä, Helsingin ja Oulun yliopistossa ryhmät ovat erisuu-ruisia ja professoreita on enemmän kuin muuta opetus- ja tutkimushenkilöstöä ja muuta henkilöstöä tai opiskelijoita. Aalto yliopistossa ja Tampereen teknillisessä yliopistossa pro-fessoreita on myös enemmän kuin muita jäseniä. Aalto yliopistossa on lisäksi muuta ope-tus ja tutkimushenkilöstöä ja muuta henkilöstöä enemmän kuin opiskelijoita.

1.1 Hallinto- ja johtosäntöjen arviointi yliopistoittain

Hallinto- ja johtosäntöjä arvioidaan seuraavassa yliopistoittain yliopistolaissa seuraavien pykälien näkökulmasta. Yliopistolain 13 pykälässä määrätään, että julkisoikeudellisen yliopiston toimielimiä ovat hallitus, rehtori ja yliopistokollegio. Tämän lisäksi yliopistossa voi olla myös kansleri ja muita toimielimiä, mikäli niitä on johtosäntöissä määrätty.

Mitä muita toimielimiä yliopisto on johtosäntöissä määrännyt?

Yliopistolain 14 pykälässä määrätään hallituksen tehtävistä. Hallitus on yliopiston ylin päättävä elin ja se vastaa muun muassa yliopiston ”toiminnan ja talouden keskeisistä tavoitteista, strategista ja ohjauksesta”, valita rehtori tai rehtorit ja päättää yliopistoon valittavasta opiskelijamäärästä. Yliopisto vastaa myös esimerkiksi varallisuuden hoidosta, jollei toimivaltaa ole siirretty yliopiston rehtorille. Hallitus myös ottaa rehtorin alaisuudessa olevat henkilöt, jollei ole siirtänyt tehtävää toiselle toimielimelle. Yliopistolaissa on lisäksi määrätty siitä ketkä eivät voi olla hallituksen jäseniä: ”rehtori, vararehtori, tiedekunnan tai muun välittömästi hallituksen alla olevan yksikön johtaja eikä yliopistokollegion jäsen tai varajäsen.”

Yliopistolain 15 pykälässä määrätään hallituksen kokoonpanosta. Hallitus muodostuu joko 7 tai 9–14 jäsenestä. Vähintään 40 prosenttia hallituksen jäsenistä tulee edustaa muuta kuin yliopistoyhteisöä eli yliopiston professoreita, muuta opetus- ja tutkimushenkilöstä ja muuta henkilöstöä ja opiskelijoita. Yliopistoyhteisön jäsenistä kustakin ryhmästä voi olla jäseniä enintään puolet yliopistoyhteisön jäsenien kokonaismäärästä. Yliopistokollegio määrää hallituksen kokoonpanorakenteen, toimikauden pituuden, eri ryhmiin kuuluvien määrän ja valitsee ulkopuoliset jäsenet.

Mitä johtosäntöissä on määrätty hallituksen muista mahdollisista tehtävistä ja jäsenten määrästä?

Yliopistolain 17 pykälässä määrätään julkisoikeudellisen yliopiston rehtoreista. Yliopistolain mukaan yliopistolla on rehtori, joka vastaa muun muassa yliopiston johtamista ja niiden asioiden päätöksenteosta, joita ei ole säädetty ratkaistavaksi muulle toimielimelle. Lisäksi rehtori vasta toiminnan tehokkuudesta, tuloksellisuudesta ja taloudellisuudesta sekä päättää henkilöstön ottamisesta ja irtisanomisesta. Rehtori myös valmistelee ja esittelee hallituksessa käsiteltäviä asioita. Yliopistossa voi olla myös vararehtoreita, kuten johtosäntöissä määrätään.

Rehtorin tulee olla suorittanut tohtorin tutkinto (pois luettuna Kuvataideakatemia, Sibelius-Akatemia ja Teatterikorkeakoulun rehtoreilla eli nykyisen Taideyliopiston rehtori) ja hänellä tulee olla ”tehtävien hoitamiseksi tarvittava kyky ja ammattitaito sekä käytännössä osoitettu hyvä johtamistaito”.

Mitä johtosäntöissä on määrätty rehtoreista, toimivallasta ja tehtävistä?

Yliopistolain 22 pykälässä määrätään julkisoikeudellisen yliopiston yliopistokollegiosta. Yliopistokollegioon voi kuulua enintään 50 jäsentä. Yliopistokollegio muodostuu yliopistoyhteisön jäsenistä; yliopiston professoreista, muusta opetus- ja tutkimushenkilöstöstä ja muusta henkilöstöstä ja opiskelijoista. Jokaisesta ryhmästä tulee olla vähemmän kuin puolet yliopistokollegion kokonaisjäsenmäärästä. Yliopistokollegio päättää muun muassa yli-

opiston hallituksen jäsenmäärän, valitsee yliopistoyhteisön ulkopuoliset hallituksen jäsenet ja vahvistaa yliopiston tilinpäätöksen. Yliopiston johtosäännössä määrätään tarkemmin kollegion jäsenmäärästä, toimikaudesta ja eri ryhmiin kuuluvien henkilöiden määrästä.

Mitä yliopiston johtosäännössä on määrätty yliopistokollegiosta ja tehtävistä?

Yliopistolain pykälässä 23 määrätään säätiöyliopiston toimielimistä, joita ovat rehtori, hallitus ja monijäseninen hallintoelin. Yliopistolla on monijäseninen hallintoelin, jossa on edustettuna yliopistoyhteisön ryhmät; yliopiston professorit, muu opetus- ja tutkimushenkilöstö ja muu henkilöstö ja opiskelijat. Säätiöyliopistolla voi olla myös muita toimielimiä, joiden toimivaltaa on yliopistolaissa periaatteellisesti rajattu. Ne ”eivät voi käyttää merkittävää päätösvaltaa”.

Mitä säätiöyliopiston säännöissä on määrätty muista toimielimistä?

Yliopistolain pykälässä 24 on määrätty säätiöyliopiston hallituksesta. Hallitus muun muassa valitsee rehtorin ja vastaa yliopiston toiminnasta, taloudesta ja strategiasta. Säätiöyliopiston hallituksen jäsenten määrästä on määrätty julkisoikeudelliset yliopiston hallitusta sitovammin. Hallituksessa on 7 jäsentä, jotka nimittää yliopiston monijäseninen hallintoelin. Kolme jäsentä nimetään perustajien (poisluettuna Suomen valtio) asettamista ehdokkaista. Hallituksen on muodostuttava henkilöistä, jotka edustavat säätiöyliopiston toimialaan ”kuuluvien tieteiden ja taiteiden sekä yhteiskuntaelämän ja elinkeinoelämän kotimaista ja kansainvälistä korkeimman tason asiantuntemusta.”

Mitä säätiöyliopiston johtosäännössä on määrätty hallituksen muista mahdollisista tehtävistä, jäsenten määrästä ja valinnasta?

Yliopistolain 25 pykälässä määrätään säätiöyliopiston rehtorista. Rehtori vastaa yliopiston johtamisesta ja tehtävien taloudellisesta, tehokkaasta ja tuloksellisesta hoitamisesta. Yliopistolla voi olla myös vararehtoreita, siten kun johtosäännössä määrätään. Julkisoikeudellisen ja säätiöyliopiston rehtoreiden tehtävät ja vastuut vastaavat pääpiirteissään toisiaan.

Yliopistolain pykälässä 26 määrätään säätiöyliopiston monijäsenisen hallintoelimen toiminnasta. Hallintoelin päättää muun muassa opetussuunnitelmista, tutkintovaatimuksista ja opiskelijoiden valintaperusteista sekä yliopiston hallituksen toimikauden pituudesta. Hallintoelimeen voi kuulua enintään 50 jäsentä yliopistoyhteisön jäsenistä ja ”jokaisesta ryhmästä tulee olla jäseniä vähemmän kuin puolet hallintoelimen koko jäsenmäärästä”. Hallintoelimen jäsenistä, määrästä ja muista mahdollisista tehtävistä määrätään johtosäännössä.

Yliopistolain 27 pykälässä määrätään opetuksen, tutkimuksen sekä muiden toimintojen organisoinnista ja hallinnosta. Yliopistossa voi olla tiedekuntia tai vastaavia yksiköitä, joiden hallinnosta vastaa monijäseninen hallintoelin. Hallintoelimessä tulee olla edustettuina yliopistoyhteisön ryhmät; yliopiston professorit, muu opetus- ja tutkimushenkilöstö ja muu henkilöstö ja opiskelijat. ”Kustakin ryhmästä tulee jäseniä vähemmän kuin puolet hallintoelimen koko jäsenmäärästä”. Jäsenten määrästä ja hallintoelimen tehtävistä määrätään johtosäännössä.

Miten johtosäännössä on määrätty opetuksen ja tutkimuksen organisoinnista, tiedekunnan ja yksiköiden johtamisesta ja johtajien valinnasta?

Yliopistolain 29 pykälän mukaan yliopiston toiminnan ja hallinnon järjestäytymisestä määrätään johtosäännössä.

Mitä johtosäännössä määrätään yliopiston toiminnan ja hallinnon järjestäytymisestä sekä sen johtamisesta?

Helsingin yliopiston ja Åbo Akademin yliopiston kanslereista määrätään yliopistolain pykälissä 65 ja 74. Niiden mukaan kanslereiden tehtävistä ja nimittämisestä määrätään tarkemmin johtosäännöissä.

Mitä Helsingin yliopiston ja Åbo Akademin yliopiston johtosäännöissä on määrätty kanslereiden tehtävistä ja nimittämisestä?

Seuraavaksi edelliset arviointikohdat käydään läpi yliopistokohtaisesti.

Aalto yliopisto

Mitä säätiöyliopiston säännöissä on määrätty muista toimielimistä?

Sen lisäksi mitä yliopistolaissa määrätään, Aalto yliopiston johtosäännössä määrättyjä muita toimielimiä ovat provosti, vararehtorit, professorineuvosto, sijoituskomitea, tutkintolautakunta ja opintotukilautakunta. Näistä professorineuvosto on yliopiston johdon neuvonantajaelin, joka tuo ” kuuluviin tiede- ja taideyhteisön äänen olennaisissa yliopiston arvoihin liittyvissä kysymyksissä”. Sen jäseniä ovat kaikki yliopiston professorit, akatemiaprofessorit, tenure track –professorit ja määräaikaiset yli kahden vuoden pituisessa tehtävässä olevat päätoimiset professorit. Sijoituskomitea toimii puolestaan yliopiston johdon neuvonantajana yliopiston varainhoidossa. Hallitus kutsuu sijoituskomitean jäsenet, mutta sen jäsenyydestä ei ole määrätty tarkemmin.

Mitä säätiöyliopiston johtosäännössä on määrätty hallituksen muista mahdollisista tehtävistä, jäsenten määrästä ja valinnasta?

Aalto yliopiston hallituksen jäsenten kelpoisuudesta on määrätty yliopiston johtosäännössä seuraavalla tavalla: ”hallituksen on monipuolisesti edustettava säätiön toimialaan kuuluvien tieteiden ja taiteiden sekä yhteiskuntaelämän ja elinkeinoelämän kotimaista ja kansainvälistä korkeimman tason asiantuntemusta”. Hallituksen jäsenten valintamenetelmästä on kuvattu Aalto korkeakoulusäätiön säännöissä ja sen mukaan: ”Akateemisten asiain komitea nimittää säätiön hallituksen jäsenet säätiöyliopiston perustajia kuultuaan. Kolme jäsentä nimitetään henkilöistä, jotka perustajat Suomen valtiota lukuun ottamatta ovat asettaneet ehdolle. Näitä ehdokkaita tulee olla vähintään kaksinkertainen määrä täytettäviin paikkoihin nähden.” Hallituksen toimikausi on kolme vuotta.

Hallituksen tehtävänä on sen lisäksi mitä yliopistolaissa on määrätty muun muassa nimittää ja erottaa rehtori, provosti ja näiden suorat alaiset sekä määrätä näiden tehtävät, nimittää korkeakoulujen dekaanit, perustaa ja lakkauttaa korkeakoulut ja niiden erilliset opetus- ja tutkimusyksiköt sekä vahvistaa toimintakertomuksen ja tilinpäätöksen. Hallituksen toiminnasta on lisäksi määrätty tarkemmin hallituksen työjärjestyksessä. Hallitukselle on keskeinen toimivalta ylimmän johdon tehtävien määräämisessä.

Mitä johtosäännöissä on määrätty rehtoreista, toimivallasta ja tehtävistä?

Yliopiston rehtori vastaa yliopistolain mukaisesti yliopiston strategisesta kehittämistä ja toteuttamisesta, resurssien jakamisesta sekä strategisten suhteiden ylläpidosta. Rehtorin toimintaa ohjaa yliopistolaki, yliopistoyhteisön arvot ja hallituksen hyväksymä strategia ja muut määräykset.

Rehtorin toimikausi on viisi vuotta. Aalto yliopiston rehtorin toimivaltaa voi luonnehtia merkittäväksi. Aalto yliopiston rehtorin tehtävissä painottuu muita yliopistoja erottuvammin strategisen johtamisen ulottuvuus ja rehtorin rooli strategisten suhteiden ja sidosryhmävai-kuttavuuden varmistamiseksi Yliopistossa voi olla provosti, joka toimii rehtorin sijaisena ja vastaa erityisesti akateemisten asioiden ja niiden vaikuttavuuden hoitamisesta. Provosti tukee rehtoria myös strategisessa suunnittelussa. Vararehtorit toimivat provostin alaisuudessa.

Mitä johtosäännössä on määrätty monijäsenisen hallintoelimen tehtävistä?

Yliopistolain pykälässä 26 määrätään säätiöyliopiston monijäsenisestä hallintoelimestä ja sen toiminnasta. Akateemisten asioiden komitea päättää muun muassa opetussuunnitel-mista, tutkintovaatimuksista ja opiskelijoiden valintaperusteista sekä yliopiston hallituksen toimikauden pituudesta. Säätiöyliopiston sääntöjen mukaan ”akateemisten asiain komi-tea nimittää säätiön hallituksen jäsenet säätiöyliopiston perustajia kuultuaan”. Lisäksi se nimittää ja erottaa hallituksen jäsenten valmistelusta vastaavan nimityskomitean jäsenet. Komiteaan kuuluu 19 jäsentä, joista yhdeksän on professoria, kuusi muuta opetus- ja tutkimushenkilöstöä ja muuta henkilöstöä ja neljä opiskelijaa. Akateemisten asioiden komitea tehtäväkenttä on akateemisten asioiden osalta laajempi kuin julkisoikeudellisten yliopistojen yliopistokollegioiden. Se ei myöskään vastaa tilinpäätöksen vahvistamisesta, joka säätiöyliopistossa on määrätty yliopiston hallitukselle.

Miten johtosäännössä on määrätty opetuksen ja tutkimuksen organisoinnista, tiedekunnan ja yksiköiden johtamisesta ja johtajien valinnasta?

Aalto yliopiston kuusi korkeakoulua vastaa itsenäisesti opetuksen ja tutkimuksen järjes-tämisestä, mutta niitä velvoittavat yliopiston linjaukset, strategia, talousarvio ja toimin-tasuunnitelma. Korkeakouluilla on omat ohjesäännöt, joissa määrätään tarkemmin kor-keakoulujen toiminnan organisoinnista. Yliopistossa voi olla erillisiä ja yhteisiä laitoksia. Korkeakoulujen akateemisten asioiden hoitamista varten korkeakouluissa on akateemisten asian komiteat. Ne hoitavat yliopiston akateemisten asiain komitean määräämät tehtävät. Komiteat vastaavat muun muassa esityksen tekemisestä korkeakoulukohtaisesta opetus-suunnitelmasta, korkeakoulukohtaisista tutkintovaatimuksista sekä korkeakoulukohtaisista valintaperusteista. Korkeakoulujen akateemisten asioiden komiteoihin kuuluu joko 14 jäsentä, kemian tekniikan korkeakoulussa on kuitenkin 11 jäsentä. Näistä kuusi on pro-fessoria, neljä on muuta opetus- ja tutkimushenkilöstöä ja muuta henkilöstöä ja neljä on opiskelijaa. Kemian tekniikan korkeakoulussa viisi on professoria, kolme on muuta ope-tus- ja tutkimushenkilöstöä ja muuta henkilöstöä ja kolme on opiskelijaa.

Korkeakoulun johtaja vastaa korkeakoulun toiminnasta yliopiston hallituksen ja reh-torin määräämien suuntaviivojen perusteella. Johtaja muun muassa nimittää laitosten ja osastojen johdon, tekee esityksen rehtorille yksikön toiminta- ja taloussuunnitelmaksi ja päättää resurssien jaosta talousarvion mukaisesti. Korkeakoulun taloudellinen vastuu on dekaanilla. Dekaanin toimii suoraan rehtorin alaisuudessa. Yliopiston hallitus nimittää dekaanin rehtorin esityksestä ja korkeakoulun varadekaanin nimittää rehtori dekaanin esi-tyksestä. Dekaanien toimikausi on viisi vuotta.

Mitä johtosäännössä määrätään yliopiston toiminnan ja hallinnon järjestäytymisestä?

Rehtorilla on toimivalta hallinnon tukipalveluiden rakenteesta ja sen organisoinnista. Johtosäännössä ei määrätä hallintopalveluissa tarkemmin, vaan hallintopalveluiden rakenteet, tavat toimia ja vastuut on täsmennetty erillisissä asiakirjoissa.

Helsingin yliopisto

Helsingin yliopiston hallintomallissa heijastuu suomalaisista yliopistoista vahvimmin perinteisen yliopiston ja myös oppituolipainotteisen hallintomallin piirteitä. Tästä näkökulmasta se poikkeaa jossain määrin muiden yliopistojen hallintomalleista. Perinteisen hallintomallin vaikutteet näkyvät esimerkiksi monijäsenisten hallintoelimien ja professoreiden toimivallassa. Helsingin yliopiston hallitus esimerkiksi kuulee yliopistokollegiota rehtorin valinnassa. Tiedekuntaneuvosto valitsee dekaanin ja rehtori vahvistaa valinnan, kun yleinen käytäntö yliopistoissa on, että rehtori valitsee dekaanit. Osassa yliopistoja (Taideyliopisto, Tampereen yliopisto, Tampereen teknillinen yliopisto) yliopiston hallitus valitsee dekaanit ja Aalto yliopistossa myös määrää niiden tehtävistä. Sama periaate toistuu laitoksen johtajan valinnassa: laitosneuvosto valitsee johtajan ja dekaani vahvistaa valinnan. Keskeisten akateemisten johtajien valintaprosessissa toimivaltaa on hajautettu akateemisille toimielimille perinteisen yliopistokäsityksen mukaisesti. Oppituolipainotteisuus ilmenee Helsingin yliopiston hallintomallissa esimerkiksi professoreiden lukumäärässä yliopiston hallituksessa, yliopistokollegiossa tai tiedekuntaneuvostossa, joissa professoreita on enemmän kuin muun henkilöstön tai opiskelijoiden jäseniä. Vain toimijatasolla laitosneuvoston kokoonpano edustaa puhtaasta kolmikantaa, jossa professorit, muu opetus- ja tutkimushenkilöstö ja muu henkilöstö sekä opiskelijat ovat samansuuruisesti edustettuina. Perinteistä hallintomallia edustaa myös professorin tehtävään otetuista muodostuva suuri konsistori, joka muun muassa keskustelee yliopiston ajankohtaisista asioista. Vuoden 2009 yliopistolain vaikutuksesta hallintomallia on uudistettu perinteitä kunnioittaen. Hallintomalliin on kuitenkin integroitu johtamiskeskeisen hallintomallin tapoja toimia; esimerkiksi lisäämällä johtajien toimivaltaa ja korostamalla ajatusta yliopiston kokonaisedusta ja linjajohtamisjärjestelmän ulottumisesta läpi yliopiston toimintarakenteen. Johtosäännössä on esimerkiksi määrätty, että: ”Kansleri, rehtori, vararehtorit, dekaanit, erillisten laitosten johtajat ja ainelaitosten johtajat toimivat yhteistyössä yliopiston tehtävien toteuttamisessa.”

Helsingin yliopiston johtosäännössä määrätään yliopiston taloudellisesta vastuusta ja talousvastuullisista yksiköistä. Rehtori, hallitus ja toimintayksikköjen johtajat vastaavat toiminnan taloudellisuudesta, tuloksellisuudesta ja tehokkuudesta. Talousvastuullisen yksikön johtajalla merkittävä talousvastuu; hän hyväksyy menot ja toiminnan rahoitukseen liittyvästä päätöksenteosta.

Yliopiston johtosäännöllä luodaan edellytykset yliopiston ”valmistelun ja päätöksenteon avoimuudelle, vuorovaikutteiselle johtamiselle ja korkeatasoiselle hallinnolle yliopiston toimielimissä siten, että yliopisto pystyy hoitamaan tehtävänsä hyvin ja tuloksellisesti.”

Johtosääntöä on sovellettava siten, että tavoitteiden toteuttamisen yhteydessä on huomioitava muun muassa henkilöstön ja opiskelijoiden vaikuttamismahdollisuudet.

Mitä muita toimielimiä yliopisto on johtosäännössä määrännyt?

Yliopisto on johtosäännössään määrännyt seuraavia toimielimiä: tiedekuntaneuvosto, laitosneuvosto, vararehtorit, hallintojohtaja, toimialajohtaja, dekaani, varadekaani, laitoksen

johtaja ja varajohtaja, oppiaineen vastuuhenkilö sekä erillisen laitoksen johtaja. Yliopistossa on asiantuntijaelimiä, jotka muun muassa tukevat hallitusta ja rehtoria yliopiston ja sen tutkimuksen ja opetuksen kehittämiseen liittyvissä strategissa kysymyksissä. Näitä ovat muun muassa kansainvälinen strateginen neuvottelukunta, tieteellinen neuvottelukunta sekä opetustoiminnan asiantuntijaelimet ja lautakunnat. Lisäksi yliopistolla on muita toimikuntia, kuten kiinteistö- ja arvopaperisijoitustoimikunta sekä innovaatio- ja yritystoimikunta. Nämä toimivat hallituksen ja rehtorin apuna.

Mitä johtosäännössä on määrätty hallituksen muista mahdollisista tehtävistä ja jäsenten määrästä?

Yliopiston hallituksen tehtävät ovat yliopistolain mukaiset. Yliopisto ei ole johtosäännössä määrännyt hallitukselle muita, erillisiä tehtäviä. Hallituksessa on yhteensä 13 jäsentä, joista kuusi on yliopistoyhteisön ulkopuolisia jäseniä, kolme professoria, kaksi muuta opetus- ja tutkimushenkilöstöä ja muuta henkilöstöä ja kaksi opiskelijaa. Hallituksen toimikausi on professoreilla ja muulla opetus- ja tutkimushenkilöstöllä ja muulla henkilöstöllä neljä vuotta ja opiskelijoilla kaksi vuotta. Hallintojohtosäännössä määrätään lisäksi hallituksen jäsenistä: siten, että jäsenellä ”tulee olla riittävä asiantuntemus ja edellytykset toiminnassaan edistää yliopiston etua”. Tässä huomioidaan yliopistolain 20 pykälässä määrätty yliopiston johdon huolellisuusvelvoite: ”Julkisoikeudellisen yliopiston hallituksen ja rehtorin on huolellisesti toimien edistettävä yliopiston etua.” Tämä on uuden yliopistolain näkökulmasta keskeinen asiakokonaisuus.

Mitä johtosäännöissä on määrätty rehtoreista, toimivallasta ja tehtävistä?

Yliopiston hallitus valitsee rehtorin kuultuaan ensin yliopistokollegiota. Yliopistossa on vararehtoreita, joiden valinnasta ja tehtävistä päättää hallitus rehtorin esityksestä. Vararehtorin tulee olla suorittanut tohtorin tutkinto. Johtosäännössä on määrätty, että: ”yhden vararehtorin tulee yliopistolain mukaan olla ruotsinkielistä opetusta antavaan professorin tehtävään otettu, jollei tällaiseen tehtävään otettu ole yliopiston rehtorina”. Yliopistossa on lisäksi kansleri, jonka yliopistokollegio valitsee vaaleilla. Yliopistolain 68 pykälän mukaan kanslerin tehtävänä on: edistää tieteitä ja yliopiston yhteiskunnallista vuorovaikutusta sekä valvoa yliopiston yleistä etua ja toimintaa. Yliopiston johtosäännössä on määrätty lisäksi, että kansleri: ”myöntää professorin arvonimen ja dosentin arvon. Kansleri johtaa hyvän tieteellisen käytännön loukkaamista koskevien epäilyjen selvittämistä. Kansleri myöntää luvan promootioiden järjestämiseen.”

Yliopiston johtosäännön mukaan: ”rehtori johtaa yliopiston toimintaa ja vastaa yliopiston tehtävien tuloksellisesta, taloudellisesta ja tehokkaasta hoitamisesta.” Rehtorin tehtävät määräytyvät yliopistolaissa, eikä johtosäännössä ole määrätty tarkentavia tehtäviä.

Rehtori ottaa henkilöstön, jollei ole siirtänyt toimivaltaa toimielimelle tai henkilölle. Rehtori ottaa alaisuudessaan olevat henkilöt, mutta ei kuitenkaan hallintojohtajaa, jonka yliopiston hallitus valitsee rehtorin esityksestä.

Mitä yliopiston johtosäännössä on määrätty yliopistokollegiosta?

Yliopistokollegion tehtävänä on, sen lisäksi mitä yliopistolaissa määrätään, valita yliopiston kansleri. Yliopistokollegion toimikausi on neljä vuotta ja siihen kuuluu yhteensä 50 jäsentä, joista 20 on professoria, 15 muuta opetus- ja tutkimushenkilöstöä ja muuta henkilöstä ja 15 opiskelijaa.

Miten johtosäännössä on määrätty opetuksen ja tutkimuksen organisoinnista, tiedekunnan ja yksiköiden johtamisesta ja johtajien valinnasta?

Yliopistossa on 11 tiedekuntaa, joissa voi olla laitoksia, erillisiä laitoksia ja yhteisiä laitoksia hallituksen päätöksen mukaisesti. Laitokset voivat edelleen jakautua toimintayksiköiksi tiedekuntaneuvoston tai laitosneuvoston päätöksellä, silloin jos tiedekunta on siirtänyt toimivallan laitosneuvostolle. Yliopistossa on lisäksi valtakunnallisia tehtäviä hoitavien laitosten, Kansallismuseon ja Luonnontieteellisen keskusmuseon lisäksi, Svenska social- och kommunalhögskolan sekä erillislaitoksia. Näiden toiminnasta määrätään yksikköjen johtosäännöissä.

Tiedekuntaneuvoston tehtävänä on muun muassa kehittää tiedekunnan toimintaa ja vastaa toiminnasta ja taloudesta yliopiston strategian ja tiedekunnan tavoiteohjelman mukaisesti ja tekee esityksen hallitukselle laitoksen perustamisesta tai lakkauttamisesta. Tiedekuntaneuvosto käsittelee tiedekunnan tavoite- ja henkilöstösuunnitelman sekä talousarvion. Tiedekuntaneuvosto valitsee dekaanin, jonka rehtori vahvistaa. Laitosneuvosto valitsee laitoksen johtajan, jonka dekaani vahvistaa. Tiedekuntaneuvoston toimikausi on neljä vuotta ja siihen kuuluu dekaanin lisäksi 10 tai 18 jäsentä, joista professoreita on neljä tai kahdeksan muuta tutkimus- ja opetushenkilöstöä ja muuta henkilöstöä kolme tai viisi ja opiskelijoita kolme tai viisi. Johtosäännössä on määrätty, että kohdan kaksi jäsenistä: ”ainakin yhden kolmesta tai kahden viidestä jäsenestä ja varajäsenestä tulee olla opetus- ja tutkimushenkilöstöön kuuluva, ja ainakin yhden kolmesta tai kahden viidestä jäsenestä ja varajäsenestä tulee kuulua muuhun henkilöstöön.” Tiedekuntaneuvoston jäseneksi voidaan kutsua myös yliopistoyhteisön ulkopuolisia henkilöitä.

Tiedekunnan dekaanin toimikausi neljä vuotta ja tämän tulee olla yliopistoon palvelussuhteessa oleva professori tai dosentti. Dekaanin vastaa muun muassa tiedekunnan toiminnasta, kehittämisestä ja taloudesta sekä siitä että tiedekunnan toiminnassa huomioidaan yliopiston yleiset toiminnan periaatteet hallinnosta, valmistelusta ja osallisuudesta. Dekaanin valmistelee myös tiedekunnan tavoiteohjelman, talousarvion ja henkilöstösuunnitelman sekä neuvottelee tiedekunnan rahoituksesta rehtorin kanssa. Tiedekunnassa voi olla yksi tai useampi varadekaani, joiden lukumäärästä, tehtävistä ja valinnasta päättää dekaani kuultuaan tiedekuntaneuvostoa. Dekaanin ja varadekaanin kelpoisuusehtona on professuuri tai dosentuuri ja palvelussuhde yliopistoon.

Yliopistossa on laitosneuvosto, joka vastaa laitoksen toiminnasta ja taloudesta sekä sen kehittämisestä ja valitsee muun muassa laitoksen johtajan, hyväksyy opetusohjelman ja tekee esityksen tiedekuntaneuvostolle tutkintovaatimuksista ja uusien opiskelijoiden määrästä. Kytös yliopistoon ja tiedekuntaan on huomioitu myös laitostasolla. Laitosneuvosto kehittää johtajan kanssa laitoksen toimintaa ”kokonaisuutena yliopiston toiminnan ja talouden tavoitteiden sekä yliopiston strategian, tiedekunnan tavoiteohjelman ja laitoksen toimintasuunnitelman mukaisesti.” Laitosneuvoston toimikausi on neljä vuotta. Laitosneuvostossa on johtajan lisäksi yhdeksän, 12 tai 15 jäsentä, kolmannes kustakin ryhmästä. Laitosneuvostolla on perinteisen akateemisen hallintomallin mukaisesti myös toimivaltaa esimerkiksi laitoksen toimintasuunnitelman, henkilöstösuunnitelman ja talousarvion käsittelyn yhteydessä.

Laitoksen johtajan toimikausi on neljä vuotta ja johtajan tulee olla yliopistoon palvelussuhteessa oleva professori tai dosentti. Johtaja vastaa muun muassa laitoksen toiminnasta, kehittämisestä ja taloudesta sekä siitä, että laitoksen toiminnassa huomioidaan yliopiston yleiset toiminnan periaatteet hallinnosta, valmistelusta ja osallisuudesta. Johtaja valmistelee myös laitoksen tavoiteohjelman, talousarvion ja henkilöstösuunnitelman, jotka dekaani

hyväksyy. Laitoksella voi olla yksi tai useampi varajohtaja, joiden lukumäärästä, tehtävistä ja valinnasta päättää laitoksen johtaja sen jälkeen kun on kuullut laitosneuvostoa. Laitoksen johtajan ja varajohtajan tulee olla professori tai dosentti, jolla on palvelussuhde yliopistoon. Henkilöstön vaikutusmahdollisuuksista on määrätty siten, että yksiköissä tulee lisäksi järjestää kerran lukukaudessa yksikkökokous koko henkilöstölle ja opiskelijoille.

Johtosäännössä määrätään myös oppiaineen vastuuhenkilöstä. Vastuuhenkilönä voi toimia professori tai yliopistoon työsuhteessa oleva dosentti. Vastuuhenkilön nimittää laitoksen johtaja tai dekaani. Oppiaineen kehittämisessä tulee huomioida myös henkilöstön ja opiskelijoiden osallistuminen: ”Vastuuhenkilö toimii yhteistyössä professorien, muun opetus- ja tutkimushenkilöstön sekä muun henkilöstön ja opiskelijoiden kanssa ja huolehtii myös siitä, että opiskelijoille varataan tilaisuus tulla kuulluksi oppiaineen kannalta keskeisiä päätöksiä valmisteltaessa.”

Mitä johtosäännössä määrätään yliopiston toiminnan ja hallinnon järjestäytymisestä sekä sen johtamisesta?

Yliopiston hallintojärjestelmä muodostuu keskushallinnosta, johon kuuluu rehtorin kanslia ja yliopistopalvelut sekä tiedekuntien ja laitosten hallinto. Yliopiston johtajat: kansleri, rehtori, vararehtorit, dekaanit, erillisten laitosten johtajat ja ainelaitosten johtajat toimivat yhteistyössä.

Johtosäännössä on määrätty hallintojohtajan roolista ja tehtävistä. Hallintojohtaja hoitaa yliopiston yleistä hallintoa rehtorin apuna sekä vastaa muun muassa rehtorin kanslian ja yliopistopalveluiden tehtävien koordinoinnista. Hallintojohtaja voi hoitaa myös rehtorin osoittamia muita tehtäviä. Hallintojohtajalla on merkittävä toimivaltarooli yliopistossa.

Itä-Suomen yliopisto

Mitä muita toimielimiä yliopisto on johtosäännössä määrännyt?

Yliopistolaissa määrättyjen toimielimien (hallitus, rehtorit, yliopistokollegio) lisäksi johtosäännössä määrättyjä muita toimielimiä ovat tiedekuntaneuvostot, dekaanit sekä osaston, laitoksen tai instituutin johtaja. Yliopistonhallinnosta vastaavat keskushallinnon hallintokeskus (yliopistopalvelut) ja tiedekuntien hallintopalvelukeskukset. Yliopiston hallintojohtosäännössä on määrätty esimiestehtävään sisältyvästä vastuusta. Esimiehen on huolehdittava yksikön taloudesta ja raportoitava siitä esimiehelleen tai hallintoelimelle. Johtosäännössä ei ole erikseen kuvattu ajatusta yliopiston kokonaisedusta tai linjajohtamisjärjestelmän ulottumisesta läpi yliopiston toimintarakenteen.

Mitä yliopiston johtosäännössä on määrätty hallituksen muista mahdollisista tehtävistä ja jäsenten määrästä?

Hallituksen tehtävänä on sen lisäksi mitä yliopistolaissa on määrätty muun muassa hyväksyä tulosyksiköiden talousarviot, päättää rehtorin palvelussuhteen ehdoista, päättää tiedekuntaneuvoston jäsenmäärästä ja jakautumisesta ja hyväksyä investointisuunnitelma sekä asettaa muutoksenhaku- ja vaalilautakunta. Yliopiston hallituksessa on 10 jäsentä, joista yliopistoyhteisön ulkopuolisia jäseniä on neljä, professoreita on kaksi, muuta tutkimus- ja opetushenkilöstöä ja muuta henkilöstöä kaksi ja opiskelijoita kaksi. Yliopiston hallituksen toimikausi on muilla kuin opiskelijajäsenillä neljä vuotta ja opiskelijajäsenillä kaksi vuotta.

Mitä johtosäännöissä on määrätty rehtoreista, toimivallasta ja tehtävistä?

Johtosäännön mukaan yliopistossa on kaksi rehtoria: rehtori ja akateeminen rehtori, yksi kummallakin pääkampuksella. Rehtoreiden toimipaikkojen määrääminen johtosäännössä heijastuu taannoisesta yliopistofuusiosta. Määräyksellä halutaan varmistaa pääkampus-ten merkitys yliopiston johtamisessa. Rehtori hoitaa yliopistolain määräämiä tehtäviä ja akateeminen rehtori opetukseen ja tutkimukseen kuuluvia. Hallitus valitsee rehtorit ja päättää heidän työnjaosta. Rehtorin tehtävänä on sen lisäksi mitä yliopistolaissa on määrätty hyväksyä strateginen henkilöstösuunnitelma ja hoitaa ja ratkaista asiat, joita ei ole määrätty muun toimielimen ratkaistavaksi. Rehtorilla on laajat toimivaltaoikeudet. Rehtori edustaa yliopistoa, mutta hallitus voi antaa akateemiselle rehtorille oikeuden edustaa määrättyissä asioissa.

Mitä yliopiston johtosäännössä on määrätty yliopistokollegiosta?

Itä-Suomen yliopiston yliopistokollegioon kuuluu 24 jäsentä, joista kahdeksan edustaa professoreita, kahdeksan muita opettajia, tutkijoita ja muuta henkilökuntaa sekä kahdeksan opiskelijointa. Kollegion toimikausi on neljä vuotta, opiskelijointen toimikausi on kaksi vuotta. Yliopistokollegiolle ei ole määrätty muita tehtäviä sen lisäksi mitä yliopistolaissa on määrätty.

Miten johtosäännössä on määrätty opetuksen ja tutkimuksen organisoinnista, tiedekunnan ja yksiköiden johtamisesta ja johtajien valinnasta?

Yliopisto muodostuu neljästä tiedekunnasta; filosofisesta tiedekunnasta, luonnontieteiden ja metsätieteiden tiedekunnasta, terveystieteiden tiedekunnasta sekä yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunnasta. Tiedekunnat muodostuvat osastoista, laitoksista ja instituuteista.

Yksiköiden asiointen käsittelystä, ratkaisusta ja asetettujen tavoitteiden saavuttamisesta vastaa dekaani. Johtajan tulee olla professori tai tohtorin tutkinnon suorittanut henkilö. Rehtori valitsee laitoksen johtajan ja varajohtajan dekaanin esityksestä. Laitoksista ja niiden hallinnosta, esimerkiksi laitoskokouksista ei ole määrätty. Johtaja vastaa yksikkönsä tavoitteiden saavuttamisesta dekaanille ja rehtorille. Johtajan tulee kuitenkin kuulla henkilöstöä ja ylioppilaskunnan nimeämää edustajaa ”heitä koskevissa asioissa tarkoituksenmukaisella tavalla”.

Yliopiston hallitus valitsee dekaanin rehtorin esityksestä. Rehtorin tulee kuulla dekaanin valintaprosessin yhteydessä tiedekuntaneuvostoa. Dekaanin tulee olla tiedekunnan koulutus- ja tutkimusalojen professori tai tutkimusprofessori. Tiedekuntaneuvosto muun muassa käsittelee tiedekunnan taloutta, hallintoa, päättää pääaineen perustamisesta ja lakkauttamisesta koulutusvastuun puitteissa sekä hyväksyy opintosuunnitelmat, tutkintovaatimukset ja uusien opiskelijointen valintaperusteet. Tiedekuntaneuvostossa on enintään 16 jäsentä. Dekaanin vastaa muun muassa tiedekunnan taloudesta sekä tiedekunnalle asetettujen tavoitteiden saavuttamisesta rehtorille. Dekaanin esittelee rehtorille laitoksen johtajat ja varajohtajat. Dekaanin vastaa lisäksi ”yleisistä tehtävistä, tutkinto-, henkilöstö- ja taloushallinnosta sekä opintoasioista yhdessä tiedekunnan hallintopalvelukeskuksen kanssa”. Dekaanilla on varsin laaja toimivalta. Tiedekunnassa voi olla varadekaaneita, jotka rehtori valitsee kuultuaan tiedekuntaneuvostoa. Varadekaanin tulee olla suorittanut tohtorin tutkinto.

Mitä johtosäännössä määrätään yliopiston toiminnan ja hallinnon järjestäytymisestä sekä sen johtamisesta?

Yliopistossa on yliopistopalvelut, joka toimii hallituksen ja rehtorien yleisenä valmistelu- ja toimeenpanoelimenä. Yliopistopalvelut valmistelevat ja toimeenpanevat yliopiston toimielinten päätöksiä, jollei tästä ole määrätty toisin määrätty, hoitaa henkilöstöhallintoa ja antaa määräyksiä ja ohjeita. Yliopistopalveluja johtaa hallintojohtaja, jonka tehtävänä vastata muun muassa yliopistopalveluiden toiminnasta, valmistelutehtävistä ja organisoinnista. Lisäksi hallintojohtaja vastaa muun muassa tila- ja rakennushankkeista sekä hankinnoista. Tiedekuntien hallinnosta vastaa hallintopalvelukeskukset, joiden esimiehinä toimii dekaanin alainen hallintopäällikkö. Hallintopalvelukeskukset vastaavat tiedekunnan yleis-, henkilöstö-, talous- ja opintohallinnosta (ml. talousarvio) sekä valmistelevat ja toimeenpanevat tiedekuntaneuvoston ja dekaanin päätöksiä.

Jyväskylän yliopisto

Mitä muita toimielimiä yliopisto on johtosäännössä määrännyt?

Jyväskylän yliopiston johtosäännössä on tarkasti määrätty yliopiston toimielimistä. Yliopistolaisissa määrättyjen hallituksen, rehtorin ja yliopistokollegion lisäksi yliopistossa on akateemisia ja hallinnollisia toimielimiä. Hallinnollisia toimielimiä ovat hallintojohtaja, yliopistopalvelut ja yksiköiden palvelukeskukset ja akateemisia toimielimiä ovat dekaani, tiedekuntaneuvosto, laitoksen johtaja, laitoskokous, erillislaitoksen johtaja, erillislaitoksen johtokunta ja erillislaitoksen laitoskokous.

Mitä yliopiston johtosäännössä on määrätty hallituksen muista mahdollisista tehtävistä, jäsenten määrästä ja valinnasta?

Johtosäännössä kuvataan yliopistolaisissa määrättyt tehtävät. Lisäksi hallitus päättää vahingonkorvauskanteen nostamisesta hallintoelimen jäsentä tai henkilökuntaan kuuluvaa vastaan. Hallituksella voi olla toiminnan tukena valiokuntia, joista ei ole tarkemmin määrätty. Hallituksessa on yhteensä seitsemän jäsentä, joista kolme on yliopistoyhteisön ulkopuolisia jäseniä, kaksi professoria, yksi muuta opetus- ja tutkimushenkilöstöä ja muuta henkilöstöä ja yksi opiskelijaa. Hallituksen toimikausi on professoreilla ja muulla opetus- ja tutkimushenkilöstöllä ja muulla henkilöstöllä neljä vuotta ja opiskelijoilla kaksi vuotta.

Mitä johtosäännöissä on määrätty rehtoreista, toimivallasta ja tehtävistä?

Yliopiston rehtori nimeää vararehtorit ja päättää heidän välisestään työnjaosta. Vararehtorilla tulee olla tohtorin tutkinto. Sen lisäksi mitä yliopistolaisissa on määrätty, rehtori vastaa 12 erillisestä tehtävästä, muun muassa voimavarojen kohdentamisesta talousarvion rajoissa, vararehtoreiden, dekaanien, erillislaitosten johtajien nimittämisestä ja opiskelijoiden yleisistä valintaperusteista, yliopiston laadunhallinnasta sekä vararehtorin, dekaanin, erillislaitoksen johtajan ja hallintojohtajan menoista tai päättää näiden menojen hyväksyjästä. Rehtorin toimenkuvaa ja toimivaltaa voi luonnehtia laajaksi.

Mitä yliopiston johtosäännössä on määrätty yliopistokollegiosta?

Yliopistokollegioon kuuluu 30 jäsentä, joista 10 on professoreita, 10 muuta tutkimus- ja opetushenkilöstöä ja muuta henkilöstöä ja 10 opiskelijaa. Kollegion toimikausi on neljä

vuotta, opiskelijoilla kaksi vuotta. Sen lisäksi mitä yliopistolain 22 pykälässä määrätään yliopistokollegion tehtävistä, päättää yliopistokollegio hallituksen jäsenten palkkioista.

Miten johtosäännössä on määrätty opetuksen ja tutkimuksen organisoinnista, tiedekunnan ja yksiköiden johtamisesta ja johtajien valinnasta?

Yliopistossa on seitsemän tiedekuntaa tai vastaavaa yksikköä. Tiedekuntia johtaa dekaani, joka nimittää toimintansa tueksi johtoryhmän. Dekaanin tehtävistä on johtosäännössä määrätty erittäin yksityiskohtaisesti (yhteensä 26 tehtävää). Dekaanin vastaa muun muassa tiedekunnan toiminnasta, tavoitteiden saavuttamisesta rehtorille, laadusta, määrärahojen jakamisesta ja talousarvion valmistelusta. Lisäksi vastaa laajasti akateemisista kysymyksistä. Rehtori nimeää tiedekuntaneuvostoa kuultuaan dekaanin, jonka tulee olla tiedekunnan professori. Dekaanin nimeää enintään kaksi varadekaania, joiden tulee olla niin ikään tiedekunnan professoreita. Dekaanin päättää dekaaniston työnjaosta. Dekaanin vastaa tiedekunnan toiminnasta rehtorille. Dekaanin nimeää laitosneuvostoa kuultuaan laitoksen johtajan. Yksiköt laativat nelivuotiskauden suunnitelman, josta sovitaan rehtorin ja yksiköiden välillä. Sopimusta päivitetään vuosittain.

Tiedekunnissa on tiedekuntaneuvostot, joiden puheenjohtajana toimii dekaani. Tiedekuntaneuvostoihin kuuluu joko 12 tai 14 jäsentä. Humanistisessa ja matemaattis-luonnontieteellisessä neuvostossa professoreita on kuusi, muuta tutkimus- ja opetushenkilöstöä ja muuta henkilöstöä neljä ja opiskelijoita neljä. Muissa tiedekunnissa professoreita on neljä, muuta tutkimus- ja opetushenkilöstöä ja muuta henkilöstöä kolme ja opiskelijoita kolme. Tiedekuntaneuvoston tehtävänä on muun muassa arvioida ja kehittää tiedekunnan koulutusta ja tutkimusta sekä yhteiskunnallista vuorovaikutusta, hyväksyä toiminta- ja taloussuunnitelma sekä päättää talousarviosta. Lisäksi tiedekuntaneuvosto päättää opetussuunnitelmista ja opiskelijoiden valintaperusteista.

Tiedekunnissa on dekaanin johtamia palvelukeskuksia, jotka vastaavat tiedekuntien, laitosten ja erillislaitosten hallinnosta. Hallintojohtaja nimeää palvelukeskuksen hallintopäällikön. Rehtori päättää yliopistopalveluiden ja palvelukeskusten välisestä työnjaosta, palvelukeskusten rakenteesta ja toimivallasta.

Laitoksen johtaja vastaa muun muassa laitoksen toiminnasta ja ratkaisee laitosta koskevat asiat. Johtaja vastaa tavoitteiden saavuttamisesta dekaanille ja rehtorille. Laitoksen johtaja hyväksyy laitoksen toiminta- ja taloussuunnitelman sekä talousarvion sekä päättää määrärahojen jakamisesta, laitoksen hankinnoista, tiloista ja välineistä. Laitoksen johtaja nimeää enintään kaksi varajohtajaa ja pedagogisen johtajan. Laitoksen johtajalla on merkittävästi toimivaltaa. Henkilöstöllä ja opiskelijoilla on mahdollisuus vaikuttaa laitoksen toimintaan laitoskokouksessa. Johtajan tulee kutsua vähintään kahdesti lukuvuodessa koolle laitoskokoukseen, jossa käsitellään laitoksen taloutta, henkilöstöä ja opetusta koskevia suunnitelmia. Laitoskokouksen tehtävänä on myös esittää dekaanille 2-3 henkilöä laitosjohtajaksi.

Mitä johtosäännössä määrätään yliopiston toiminnan ja hallinnon järjestäytymisestä sekä sen johtamisesta?

Hallintojohtaja johtaa yliopistopalveluja, vastaa sen toiminnasta rehtorille, vastaa tavoitteiden toteutumisesta sekä johtaa ja kehittää yliopiston yleistä hallintoa. Yliopiston hallitus valitsee hallintojohtajan. Yliopistopalvelut jakautuvat vastuualueisiin, jotka vastaavat hallituksen ja rehtorin asioiden valmistelu- ja toimeenpanosta sekä tuottavat toimintaa tukevia

palveluita. Rehtori vahvistaa yliopistopalveluiden ohjesäännön, jossa määrätään tarkemmin sen tehtävistä ja toimivallasta.

Johtosäännössä on erikseen määrätty yliopiston henkilöstön ja hallintoelinten roolista yliopiston toiminnan kehittämisessä ja korkean tason varmistamisesta sekä hallintoa hoitavan henkilöstön tehtävästä toimia yliopiston edun edistämiseksi. Yksiköiden strategiamukaisuus on määrätty johtosäännössä siten, että yksiköt laativat nelivuotissuunnitelman ja ”vuotuisen budjetin, jotka tukevat yliopiston ja ministeriön välisen sopimuksen, yliopiston strategian ja strategian toimenpidesuunnitelman tavoitteiden toteutumista.”

Jyväskylän yliopiston hallintomallissa yhdistyy perinteinen ja uusi hallintomalli. Tämä näkyy erityisesti toimivallan jaossa ja johtajien merkittävässä toimivallassa.

Lapin yliopisto

Mitä muita toimielimiä yliopisto on johtosäännössä määrännyt?

Sen lisäksi mitä yliopistolaissa on määrätty, on yliopistossa johtoryhmä, jonka tarkoitus on tukea rehtoria yliopiston johtamisessa sekä hallintoyksikkö, joka vastaa asioiden valmistelusta ja toimeenpanosta. Johtosäännössä on tämän lisäksi määrätty vararehtorista, tiedekuntaneuvostosta, dekaanista, varadekaanista, akateemisen yksikön johtajasta sekä erillisyyksiköistä.

Mitä johtosäännössä on määrätty hallituksen muista mahdollisista tehtävistä ja jäsenten määrästä?

Sen lisäksi mitä yliopistolaissa määrätään, hallitus valitsee vararehtorit rehtorin esityksestä, päättää promootion järjestämisestä, myöntää professorin arvonimen henkilökuntaan kuuluvalla sekä myöntää yliopistomitalit ja asettaa korkeakoulukonsernin neuvottelukunta. Hallituksessa on 11 jäsentä, joista viisi on yliopistoyhteisön ulkopuolista jäsentä, kaksi professoria, kaksi muuta opetus- ja tutkimushenkilöstöä ja muuta henkilöstöä sekä kaksi opiskelijaa. Hallituksen toimikausi on professoreilla ja muulla opetus- ja tutkimushenkilöstöllä ja muulla henkilöstöllä kolme vuotta ja opiskelijoilla yksi vuosi.

Mitä johtosäännöissä on määrätty rehtoreista, toimivallasta ja tehtävistä?

Yliopistossa on rehtori ja yksi tai useampia vararehtoreita, jotka valitaan enintään viiden vuoden ajaksi. Rehtoreiden tulee olla suorittanut tohtorin tutkinto. Johtosäännössä määrätään rehtorin tehtävistä varsin yksityiskohtaisesti. Sen lisäksi mitä yliopistolaissa määrätään, vastaa rehtori johtosäännön määräämänä 21 tehtävästä. Rehtori muun muassa nimittää dekaanin, toimii hallintoyksikön esimiehenä, päättää henkilöstön ottamisesta ja irtisanomisesta ja päättää tiedekuntaneuvostojen jäsenmäärästä. Rehtori määrää myös vararehtorin tehtävät. Lisäksi on määrätty rehtorin erinäisistä oikeuksista. Rehtori voi esimerkiksi siirtää toimivaltaansa toimielimellä tai henkilölle ja ottaa toimivallan takaisin.

Rehtorin johtamisen tukena on johtoryhmä, jolle ei ole johtosäännössä määrätty yksityiskohtaisia tehtäviä. Johtoryhmässä on edustettuina monipuolisesti yliopiston eri toimijoita. Sen jäseninä ovat rehtori, vararehtorit, hallintoyksikön johtoryhmän jäsenet, dekaanit, Arktisen keskuksen johtaja, henkilöstöjärjestöjen ja ylioppilaskunnan edustaja sekä muut rehtorin kutsumat henkilöt. Henkilöstön ja opiskelijoiden edustus yliopiston johtoryhmässä on tavanomaisen suomalaisen yliopiston johtoryhmään verrattuna poikkeava.

Mitä yliopiston johtosäännössä on määrätty yliopistokollegiosta?

Yliopistokollegiossa on 24 jäsentä, joista kahdeksan on professoreita, kahdeksan muuta tutkimus- ja opetushenkilöstöä ja muuta henkilöstöä ja kahdeksan opiskelijaa. Kollegion toimikausi on professoreilla ja muulla henkilöstöllä neljä vuotta ja opiskelijoilla kaksi vuotta. Sen lisäksi mitä yliopistolaisissa määrätään, yliopistokollegiolla ei ole hallintojohtosäännössä määrätty muita tehtäviä.

Miten johtosäännössä on määrätty opetuksen ja tutkimuksen organisoinnista, tiedekunnan ja yksiköiden johtamisesta ja johtajien valinnasta?

Yliopistossa on neljä tiedekuntaa, joiden päätöksenteosta vastaa tiedekuntaneuvosto, johon kuuluu yhdeksän tai 12 jäsentä. Rehtorilla toimivalta päättää jäsenmäärästä. Tiedekuntaneuvostossa on kolmannes professoreita, kolmannes muuta tutkimus- ja opetushenkilöstöä ja muuta henkilöstöä ja kolmannes opiskelijoita. Tiedekuntaneuvoston toimikausi on kolme vuotta. Tiedekunnan jäseneksi voidaan ottaa edellisten lisäksi enintään kaksi yliopistoyhteisön ulkopuolista jäsentä. Tiedekunnan sisäisestä hallinnosta vastaa tiedekunnan kanslia, jota johtaa hallintopäällikkö yhdessä dekaanin kanssa. Dekaanin määrää kanslian ”valmistelu- ja esittelyvastuut ja toimeenpanon menettelytavat”.

Tiedekuntaneuvosto muun muassa päättää opetussuunnitelmista, tutkintovaatimuksista ja opiskelijoiden valintaperusteista, tekee esityksen tiedekunnan talousarvioksi, huolehtii strategisesta suunnittelusta ja strategian toimeenpanosta, tekee esityksen rehtorille dekaanin nimittämisestä ja nimeää varadekaanin dekaanin esityksestä.

Dekaanin valitaan tiedekunnan opetus- ja tutkimushenkilöstöstä, mutta kelpoisuutta on rajattu ja dekaanin tulee olla ensisijaisesti yliopiston vakinainen professori. Dekaanin tehtävistä on hallintojohtosäännössä määrätty yksityiskohtaisesti (19 määrättyä tehtävää). Perinteiseen tapaan dekaani vastaa laajasti akateemisista ja hallinnollisista tehtävistä. Tiedekunnan dekaani vastaa muun muassa tiedekunnan toiminnasta ja tavoitteiden saavuttamisesta rehtorille, vastaa taloudesta ja määrärahojen jakamisesta sopimusten puitteissa ja tekee esityksen tiedekuntaneuvostolle tiedekunnan yksikköjohtajista. Varadekaanin tulee olla tiedekunnan opetus- ja tutkimushenkilökunnan jäsen. Tiedekunnassa voi olla akateemisia yksiköitä, joista hallitus päättää. Akateemisen yksikön johtajaksi voidaan valita yksikön professori tai yliopistoon työsuhteessa oleva tohtorin tutkinnon suorittanut henkilö. Johtajan nimeää dekaanin esityksestä tiedekuntaneuvosto. Johtaja vastaa yksikkönsä johtamisesta ja asioiden ratkaisusta sekä tavoitteiden saavuttamisesta dekaanille ja rehtorille.

Mitä johtosäännössä määrätään yliopiston toiminnan ja hallinnon järjestäytymisestä sekä sen johtamisesta?

Yliopistossa on hallintoyksikkö, joka toimii valmistelun ja toimeenpanon tukena. Se vastaa muun muassa yliopiston strategisesta kehittämisestä, valmistelee talousarvion ja tilinpäätöksen sekä suunnittelu-, seuranta- ja ohjausjärjestelmää koskevat asiat, vastaa yliopiston työntajatoiminnasta, tietohallinnosta, hankinnoista ja tiloista. Rehtori toimii esimiehenä ja päättää hallintoyksikön työnjaosta.

Henkilöstön ja opiskelijoiden osallistumismahdollisuuksien varmistamiseksi on määrätty, että: ”Yliopistossa toteutetaan itsehallintoa turvaamalla täysimääräisesti yliopistoyhteisön jäsenten osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet” ja että ”Yliopiston ja yksiköiden johdon on kuultava henkilöstöä ja opiskelijoita erityisesti heitä koskeissa asioissa”.

Lapin yliopiston hallintomallissa keskeisillä akateemisilla johtajilla, rehtorilla ja dekaanilla on laajat toimivaltuudet. Yliopiston kokonaisuudesta tai linjajohtamisjärjestelmästä hallintojohtosäännössä ei kuitenkaan määrätä. Toisaalta monijäsenisillä hallintoelimillä on tasapainottava rooli yliopiston hallintomallissa ja esimerkiksi tiedekuntaneuvostolla on merkittävä toimivalta tiedekunnan talouden, hallinnon ja akateemisten asioiden valmistelussa. Neuvosto myös valitsee akateemisten yksiköiden johtajat. Tiedekuntaneuvostoon voi kuulua myös enintään kaksi yliopiston ulkopuolista jäsentä. Rehtorin johtamisen tukena on myös laaja ja edustuksellinen yliopiston johtoryhmä, johon kuuluu muun muassa henkilöstön ja opiskelijoiden edustajia. Tämän tyyppinen johtoryhmämalli on suomalaisessa yliopistossa harvinainen.

Lappeenrannan teknillinen yliopisto

Mitä muita toimielimiä yliopisto on johtosäännössä määrännyt?

Yliopiston johtosäännössä on määrätty seuraavista toimielimistä ja niiden tehtävistä: hallitus, yliopistokollegio, rehtori, provost, vararehtorit, akateemiset yksiköt, akateemiset neuvostot, yksiköiden johtajat ja varajohtajat, tohtoriohjelmista ja koulutusohjelmista vastaavat henkilöt sekä väitöskirjalautakunta.

Mitä johtosäännössä on määrätty hallituksen muista mahdollisista tehtävistä ja jäsenten määrästä?

Yliopiston hallituksella on sen lisäksi mitä yliopistolaisissa määrätään kahdeksan muuta johtosääntöön kirjattua tehtävää. Hallitus muun muassa hyväksyy osakkuussopimukset, sijoitustoiminnan periaatteet, päättää koulutusohjelmasta vastuussa oleva akateeminen yksikkö sekä tytäryhteisöjen perustamisesta.

Johtosäännössä määrätään lisäksi hallituksen jäsenen yleisestä kelpoisuudesta: ”hallituksen jäsenellä tulee olla riittävä asiantuntemus ja edellytykset toiminnassaan edistää teknistä taloudellista yliopiston etua.” Hallituksen jäsenten valintaprosessin yhteydessä voidaan myös järjestää kuuleminen, jossa yliopistoyhteisöllä on mahdollisuus arvioida ehdokkaiden kykyä hallituksen jäsenenä toimimiselle.

Mitä johtosäännöissä on määrätty rehtoreista, toimivallasta ja tehtävistä?

Rehtori vastaa yliopiston tehtävien tuloksellisesta hoitamisesta ”hyvän hallinnon periaatteiden mukaisesti”. Rehtorin tehtäviksi on lisäksi määrätty yksityiskohtaisia yliopiston talouteen liittyviä velvollisuuksia, vastuita ja rajoituksia. Rehtori muun muassa vastaa yliopiston maksuvalmiudesta, yliopiston omaisuuden hallinnasta nimenkirjoitusoikeuden rajoissa ja siitä, että hallitus saa tarvitsemansa talouden ja toiminnan seurantatiedot. Lisäksi on erikseen määrätty laajakantoisista asioista, jotka rehtorin tulee alistaa hallituksen päätettäväksi. Tällaisia ovat:

- 1 asiat, joiden riskit tai kustannusvaikutukset yliopistolle ovat yli kolme miljoonaa euroa;
- 2 lainanotto, jonka määrä kokonaisuutena vuositasolla ylittää kolme miljoonaa euroa;
- 3 asiat, jotka muuten ovat merkitykseltään laajakantoisia yliopistolle. Rehtorilla on merkittävää toimivaltaa ja tämä voi lisäksi esimerkiksi päättää akateemisten yksiköiden tarkemmista tehtävistä.

Rehtorin sijaisena toimii provost, joka johtaa myös yliopiston tukipalveluita.

Yliopistossa voi johtosäännön mukaan olla 0–3 vararehtoria. Vararehtoriksi valittavalta edellytetään, että hän on tohtorin tutkinnon suorittanut professori. Vararehtorit toimivat erityisesti yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen ja kansainvälisten suhteiden osa-alueilla. Rehtorin alaisuudessa olevien henkilöiden työsuhteista päättää yliopiston hallitus. Muissa työsopimuksissa sovelletaan yhden yli periaatetta eli:

"työntekijän työsopimuksen voimassaolosta ja ehdoista päättää aina henkilö, joka täyttää molemmat alla esitetyt edellytykset:

- Hän on kyseisen työntekijän esimiehen esimies, tätä organisaatiossa ylempänä oleva henkilö
- tai tukipalveluiden työntekijä (joka ei voi kuitenkaan päättää omien suorien alaistensa työsopimuksista)
- Hänellä on hallituksen antaman nimenkirjoitusoikeuden tai rehtorin toimivallan delegointimääräyksen nojalla oikeus päättää asiasta."

Mitä yliopiston johtosäännössä on määrätty yliopistokollegiosta?

Yliopistokollegion tehtävinä sen lisäksi mitä laissa määrätään, päättää hallituksen jäsenten palkkioista. Yliopistokollegio muodostuu 12 jäsenestä, joista neljä on professoria, neljä muusta opetus- ja tutkimushenkilöstöä sekä muuta henkilöstöä ja neljä opiskelijaa. Kollegion toimikausi on professoreilla ja muulla henkilöstöllä neljä vuotta ja opiskelijoilla kaksi vuotta. Yliopistokollegio on kokonaisuuden määrältään toiseksi pienin suomalaisista yliopistoista.

Miten johtosäännössä on määrätty opetuksen ja tutkimuksen organisoinnista, tiedekunnan ja yksiköiden johtamisesta ja johtajien valinnasta?

Yliopistossa on kolme akateemista yksikköä, joissa on koulutusohjelma tai koulutusohjelmia. Yksiköiden tarkemmista tehtävistä määrää rehtori. Yksiköiden johtamisesta vastaa akateemisen yksikön johtaja ja hallinnosta vastaa akateeminen neuvosto. Akateemisen yksikön johtajan tehtävistä on määrätty väljästi ja yleisluonteisesti. Yksikön johtaja vastaa akateemisesta ja taloudellisesta tuloksesta ja siitä, että toiminnan tulee olla strategianmukaista. Akateemisessa yksikössä on lisäksi varajohtaja, joka osallistuu yksiköihin johtajan kanssa yksikön toiminnan kehittämiseen. Johtajalta ja varajohtajalta edellytetään tohtorin tutkintoa.

Neuvosto vastaa muun muassa väitöskirjaprosessien päätöksenteosta, professuurien täytöstä, opetussuunnitelmista ja tutkintovaatimuksista sekä tekee esityksen koulutusohjelmiin valittavien uusien opiskelijoiden määrästä. Akateemisen neuvoston jäsenenä on yksikön johtaja, varajohtaja ja yhdeksän yliopistoyhteisön eri ryhmiin kuuluvaa jäsentä.

Lisäksi määrätään tohtori- ja koulutusohjelmista vastaavista henkilöstö ja tehtävistä.

Tohtoriohjelmasta vastaava henkilö johtaa tohtoriohjelmaa yliopiston strategian mukaisesti. Johtajalta edellytetään professuuria. Koulutusohjelmasta vastaava henkilö johtaa koulutusohjelmaa yliopiston strategian mukaisesti. Johtajalta edellytetään tohtorintutkintoa.

Mitä johtosäännössä määrätään yliopiston toiminnan ja hallinnon järjestäytymisestä sekä sen johtamisesta?

Yliopistossa on provost, joka toimii rehtorin sijaisena ja vastaa yliopiston tukipalveluiden johtamisesta. Tukipalveluiden rakenteesta, tehtävistä tai organisoitumisesta ei ole erikseen määrätty.

Yliopiston johtosäännöstä erottuu talous, strateginen johtaminen ja johtamisjärjestelmä. Esimerkiksi yliopiston rehtorin tehtävistä on määrätty tarkasti ja niissä painottuu talouden hoitaminen ja taloudelliset kysymykset. Yliopiston yksiköt ja niiden johtaminen on kytketty vahvasti yliopiston johtamisjärjestelmään ja yliopiston strategian toteuttamiseen. Esimerkiksi ”akateemisen yksikön johtaja tukee rehtoria yliopiston johtamisessa ja yliopiston strategisen toteuttamisessa”. Edelleen esimerkiksi koulutusohjelman johtaja vastaa koulutusohjelman kehittämisestä yliopiston strategian mukaisesti. Johto on vastuussa myös valvontaprosesseista, valvonnasta ja tarvittavista toimenpiteistä.

Oulun yliopisto

Mitä muita toimielimiä yliopisto on johtosäännössä määrännyt?

Yliopiston johtosäännössä on määrätty yliopiston hallintoa hoitavat toimielimet: ”hallitus, rehtori, vararehtorit, yliopistokollegio, yliopistopalvelut sekä muut erikseen asetetut toimielimet”. Johtosäännössä on tämän lisäksi määrätty muun muassa hallintojohtajasta, vastualueen johtajasta/päälliköstä, tiedekuntahallituksesta, dekaanista, koulutusdekaanista, tiedekunnan yksikön johtajasta, erillisyyksikön ja painoalayksikön johtajasta ja tutkijakoulun dekaanista.

Mitä johtosäännössä on määrätty hallituksen muista mahdollisista tehtävistä ja jäsenten määrästä?

Yliopiston hallituksessa on johtosäännön mukaan seitsemän tai 9-14 jäsentä. Istuvassa hallituksessa on 12 jäsentä, joista kuusi on yliopistoyhteisön ulkopuolisia, kaksi professoria, kaksi muuta opetus- ja tutkimushenkilöstöä ja muuta henkilöstöä ja kaksi opiskelijaa. Hallituksen toimikausi on professoreilla ja muulla henkilöstöllä neljä vuotta ja opiskelijoilla kaksi vuotta. Hallituksen tehtävänä on sen lisäksi mitä yliopistolaisissa määrätään, päättää yliopiston osakkuudesta osakeyhtiössä ja yhteisöissä ja valita rehtorin suorassa alaisuudessa toimiva johtava henkilöstö, jollei ole siirtänyt toimivaltaa.

Mitä johtosäännöissä on määrätty rehtoreista, toimivallasta ja tehtävistä?

Yliopistossa on rehtorin lisäksi enintään kolme vararehtoria, joista yksi on tutkimusrehtori ja toinen koulutusrehtori. Hallitus valitsee rehtorin sekä vararehtorit rehtorin esityksestä. Hallitus määrää vararehtorin tehtävistä. Rehtorin tehtävistä määrätään yliopistolaisissa ja johtosäännössä ei ole määrätty muita tehtäviä. Rehtoreiden toimikausi on viisi vuotta. Yliopiston johtamista ja strategista kehittämistä tukee yliopiston johtoryhmä. Sen kokoonpanosta ei ole määrätty erikseen.

Mitä yliopiston johtosäännössä on määrätty yliopistokollegiosta?

Yliopistokollegiossa on 24 jäsentä, joista 10 professoria, seitsemän muuta opetus- ja tutkimushenkilöstöä ja muuta henkilöstöä seitsemän opiskelijaa. Johtosääntöön on yliopistolaisissa määrättyjen tehtävien lisäksi määrätty yksi tehtävä. Kollegio nimittää toimikunnan hallituksen ulkopuolisten jäsenten valmisteluun. Kollegion toimikausi on professoreilla ja muulla henkilöstöllä neljä vuotta ja opiskelijoilla kaksi vuotta. Oulun yliopiston yliopistokollegiossa professoreilla on Helsingin yliopiston, Aalto yliopiston ja Tampereen teknillisen yliopiston yliopistokollegion tapaan enemmän valtaa.

Miten johtosäännössä on määrätty opetuksen ja tutkimuksen organisoinnista, tiedekunnan ja yksiköiden johtamisesta ja johtajien valinnasta?

Yliopistossa on 10 tiedekuntaa. Tiedekuntien hallinnosta vastaavat dekaani, varadekaani, tiedekuntahallitus ja johtoryhmä. Tiedekunnassa on lisäksi koulutustoimikunta. Tiedekuntahallitus voi koostua yhdeksän, kuusi tai kolme jäsenestä sekä 1–3 ulkopuolisesta jäsenestä. Yliopiston rehtori nimittää ulkopuoliset jäsenet tiedekuntahallituksen sisäisten jäsenten esityksestä. Tiedekuntahallituksen tehtävänä on muun muassa määrittellä toiminta- ja taloussuunnitelman perusteet, hyväksyä toiminta- ja taloussuunnitelmat sekä henkilöstösuunnitelma. Tiedekuntahallituksella on toiminnan suunnittelussa merkittävää toimivaltaa.

Tiedekuntaa johtaa dekaani ja koulutusdekaani. Kelpoisuusvaatimuksista on määrätty väljästi siten, että dekaaniksi voidaan valita ”henkilö, jolla on tehtävien hoitamiseksi tarvittava koulutus, ammattitaito sekä johtamistaito”. Rehtori nimittää dekaanin kuultuaan tiedekuntaa. Dekaanin tehtävänä on muun muassa vastata tiedekunnan strategisesta ja operatiivisesta toiminnasta, sekä sen tuloksellisuudesta ja taloudesta yliopiston rehtorille. Koulutusdekaani vastaa muun muassa tiedekunnan koulutuksesta ja sen tuloksellisuudesta. Tiedekunnassa on lisäksi johtoryhmä, tutkimuksen johtoryhmä ja koulutustoimikunta. Johtoryhmä tukee dekaania tiedekunnan johtamisessa, tutkimuksen johtoryhmä muun muassa valmistelee tiedekunnan tutkimuksen toimenpideohjelman ja koulutustoimikunta muun muassa valmistelee koulutuksen toimenpideohjelman ja opetussuunnitelmat.

Tiedekunnassa voi olla tutkimuksen ja opetuksen hoitamista varten yksiköitä. Yksikön johtamisesta vastaa johtaja, jonka tiedekunnan dekaani nimeää kuultuaan henkilöstöä ja opiskelijoita. Johtaja vastaa yksikön tuloksellisuudesta ja taloudesta dekaanille sekä laati esityksen yksikön toiminta- ja taloussuunnitelmaksi.

Mitä johtosäännössä määrätään yliopiston toiminnan ja hallinnon järjestäytymisestä sekä sen johtamisesta?

Yliopistossa on yliopistopalvelut, jotka tuottavat keskitettyjä hallintopalveluita yliopistolle. Yliopistopalvelut on organisoitu vastuualueisiin, jotka rehtori määrää. Yliopistopalveluita johtaa ja niiden tuloksellisuudesta rehtorille vastaa hallintojohtaja. Tehtävistä ei ole määrätty yksityiskohtaisesti. Vastuualueiden päälliköt vastaavat yksiköstään hallintojohtajalle.

Yliopiston johtosäännössä on lisäksi määrätty yliopiston neuvottelukunnista ja neuvostoista. Yliopistossa on neuvottelukunta, yhteiskuntasuhteiden neuvosto, tutkimusneuvosto ja koulutusneuvosto. Nämä edistävät ja tukevat yliopiston toiminnan kehittämistä.

Yliopiston johtosäännössä on määrätty, että: ”yliopistoa johdetaan yhteisesti hyväksytyjen periaatteiden, kokonaistavoitteiden ja yliopistostrategian sekä siitä johdettujen toimenpideohjelmien mukaisesti.”

Svenska Handelshögskolan

Mitä muita toimielimiä yliopisto on johtosäännössä määrännyt?

Yliopistolaissa määrättyjen toimielimien lisäksi yliopistossa on vararehtoreita, vaalilautakunta, akateeminen neuvosto, tarkastuslautakunta, tiedekuntaneuvostot ja johtoryhmiä. Korkeakoululla voi olla myös kansainvälinen konsultoiva neuvosto, laatuneuvosto ja yksi yksikköneuvosto Vaasassa.

Mitä johtosäännössä on määrätty hallituksen muista mahdollisista tehtävistä ja jäsenten määrästä?

Sen lisäksi mitä yliopistolaissa määrätään yliopiston hallitus vastaa muun muassa vararehtoreiden, vaalilautakunnan ja tarkastuslautakunnan nimittämisestä, lainan ottamisesta ja maisteriohjelmien tai vastaavien koulutuskokonaisuuksien perustamisesta ja lopettamisesta. Yliopiston hallituksessa on 10 jäsentä, joista neljä on yliopistoyhteisön ulkopuolisia, kaksi professoria, kolme muuta opetus- ja tutkimushenkilöstöä ja muuta henkilöstä ja yksi opiskelijajäsen. Svenska Handelshögskolanin malli voimasuhteiden jakautumisesta on poikkeuksellinen, ideaalityyppi. Hallitukseen on valittu keskiryhmän jokaisesta kolmesta henkilöstöryhmästä yksi jäsen: tutkija, opettaja ja muuhun henkilökuntaan kuuluva.

Mitä johtosäännöissä on määrätty rehtoreista, toimivallasta ja tehtävistä?

Yliopistossa on rehtorin lisäksi kaksi vararehtoria; toinen Helsingin ja toinen Vaasan kampuksella. Yliopiston hallitus valitsee vararehtorit ja päättää heidän toimikaudestaan rehtorien esityksestä. Vararehtorin tulee olla suorittanut tohtorin tutkinto. Rehtori johtaa yliopistoa ja päättää niistä asioista, jotka eivät lain, asetusten tai muiden päätösten mukaan kuulu jollekin toiselle yliopiston toimielimelle. Rehtori nimittää henkilöstön, ellei hän ole delegoinut tehtävää jollekin toiselle. Rehtorin toimikausi on viisi vuotta.

Mitä yliopiston johtosäännössä on määrätty yliopistokollegiosta?

Hankenin yliopistokollegioon kuuluu 18 jäsentä, joista kuusi on professoria, kuusi muuta opetus- ja tutkimushenkilöstöä ja muuta henkilöstöä ja kuusi opiskelijaa. Kollegion toimikausi on kolme vuotta. Yliopiston molempien kampusten tulee olla edustettuna kaikkien ryhmien osalta. Kollegio valitsee keskuudestaan ryhmän, joka valmistelee ehdotuksen yliopiston hallituksen ulkopuolisten jäsenistä. Kollegion tehtävistä on määrätty yliopistolaissa.

Miten johtosäännössä on määrätty opetuksen ja tutkimuksen organisoinnista, tiedekunnan ja yksiköiden johtamisesta ja johtajien valinnasta?

Tiedekunnassa on johtaja, varajohtaja ja neuvosto. Johtajalla tulee olla vakituinen työsuhde korkeakouluun. Tiedekunnan johtaja toimii neuvoston puheenjohtaja ja varajohtaja varapuheenjohtaja. Neuvoston jäsenten tulee edustaa professoreita, muuta opetus- ja tutkimushenkilöstöä sekä opiskelijoita. Myös ulkopuolisia jäseniä voi olla. Kaikkien oppiainneiden tulee olla edustettuina tiedekuntaneuvostoissa. Rehtori nimittää nämä kolmeksi kalenterivuodeksi kerrallaan opettajien ja tutkijoiden sekä ylioppilaskunnan ehdotuksesta. Rehtori päättää tiedekuntaneuvoston jäsenmäärästä tapauskohtaisesti.

Tiedekuntaneuvoston tehtävänä on muun muassa tehdä ehdotus koulutussuunnitelmaksi, tiedekunnan talousarvioksi ja henkilöstösuunnitelmaksi, esittää tiedekunnan edustajia akateemiseen neuvostoon ja kehittää, seurata ja arvioida tiedekunnan toimintaa. Tiedekunnan johtajan tehtävänä on muun muassa johtaa ja valvoa tiedekunnan toimintaa, tehdä päätöksiä ja valvoa tiedekunnalle myönnetyn määrärahan käyttöä sekä vahvistaa vuotuiset työsuunnitelmat ja toimia esimiehenä tiedekunnan muulle henkilöstölle.

Yliopistossa on lisäksi akateeminen neuvosto, jonka tehtäviin kuuluu muun muassa kehittää yliopiston tutkimusta ja koulutusta, antaa hallitukselle lausuntoja koulutuksesta ja tutkimuksesta, hyväksyä koulutussuunnitelmat sekä arvioida ja hyväksyä pro gradu-, liseniaatti- ja tohtoritutkinnot. Akateemisen neuvoston puheenjohtajana toimii rehtori ja

varapuheenjohtajana vararehtori. Neuvostoon kuuluu yksi jäsen jokaisesta tiedekunnasta, yksi jäsen Hankenin kieli- ja yritysviestintäkeskuksesta, kaksi professoria, kaksi opiskelijaa ja kaksi muun henkilöstön edustajaa.

Neuvoston toimikausi on kolme vuotta. Yliopistokollegio valitsee neuvoston jäsenet (tiedekuntien edustajat kunkin tiedekunnan tiedekuntaneuvoston ehdotuksesta, kieli- ja yritysviestintäkeskuksen edustaja laitoksen johdon ehdotuksesta, professorien ja muun henkilöstön edustajat rehtorin ehdotuksesta ja opiskelijat ylioppilaskunnan ehdotuksesta).

Mitä johtosäännössä määrätään yliopiston toiminnan ja hallinnon järjestäytymisestä sekä sen johtamisesta?

Yliopistossa on hallintovirasto, jota johtaa hallintojohtaja. Rehtori voi delegoida päätösvaltaansa yksittäisissä asioissa hallintovirastolle. Hallintovirastoon kuuluu se henkilöstö, jonka sijoitusta ”ei ole määritelty muualla”. Hallintojohtaja voi tehdä aloitteita korkeakoulun uudistamisesta, jotka koskettavat hallintoa ja organisaatiota.

Taideyliopisto

Mitä muita toimielimiä yliopisto on johtosäännössä määrännyt?

Taideyliopistossa on yliopistolaissa määrättyjen toimielinten lisäksi vararehtori, professorineuvosto, tutkintolautakunta, opintotukilautakunta ja vaalitoimikunta. Akatemiatasolla toimielimet ovat dekaani ja akatemian johtokunta. Hallitus ja rehtori voivat nimittää myös muita toimielimiä. Lisäksi akatemioiden voi olla muita, niiden johtosäännöissä määrättyjä, toimielimiä.

Mitä johtosäännössä on määrätty hallituksen muista mahdollisista tehtävistä ja jäsenten määrästä?

Taideyliopiston hallituksessa on seitsemän tai 9–14 jäsentä. Istuvassa hallituksessa 10 jäsentä, joista neljä on yliopistoyhteisön ulkopuolisia, kaksi professoria, kaksi muuta opetus- ja tutkimushenkilöstöä ja muuta henkilöstöä ja kaksi opiskelijaa. Hallituksen tehtävinä on sen lisäksi mitä yliopistolaissa määrätään muun muassa valita vararehtorit ja päättää heidän tehtävistä ja työnjaosta, nimittää akatemioiden dekaanit ja hyväksyä akatemioiden vuosittaiset talousarviot. Hallitus ottaa lisäksi suoraan rehtorin alaisuudessa olevan henkilöstön.

Mitä johtosäännöissä on määrätty rehtoreista, toimivallasta ja tehtävistä?

Yliopiston rehtorin tehtävinä on sen lisäksi mitä yliopistolaissa määrätään muun muassa tehdä esitys hallitukselle hallinnon järjestäytymisestä, nimittää professorit dekaanien esityksestä, vahvistaa akatemioiden johtosäännöt ja johtokunnat sekä luoda edellytykset alojen väliselle vuorovaikutukselle. Rehtorin tulee kohdella akatemiota tasapuolisesti. Rehtorin toimikausi on viisi vuotta.

Taideyliopistossa on yksi tai useampi vararehtori. Hallitus nimittää vararehtorin ja tämän tehtävän rehtorin esityksestä. Vararehtori toimii rehtorin alaisuudessa ja tukee rehtorin työtä akateemisen toiminnan vuorovaikutuksessa sekä opetuksen, tutkimuksen ja taiteellisen toiminnan kehittymisessä. Tehtävistä ei ole määrätty tarkemmin johtosäännössä.

Mitä yliopiston johtosäännössä on määrätty yliopistokollegiosta?

Yliopistolaissa määrättyjen tehtävien lisäksi kollegion tehtävänä on päättää hallituksen jäsenten palkkioista. Kollegiossa on 18 jäsentä, joista kuusi on professoria, kuusi muuta opetus- ja tutkimushenkilöstöä ja muuta henkilöstöä ja kuusi opiskelijaa. Kollegion toimikausi on professoreilla ja muulla henkilöstöllä neljä vuotta ja opiskelijoilla kaksi vuotta.

Miten johtosäännössä on määrätty opetuksen ja tutkimuksen organisoinnista, tiedekunnan ja yksiköiden johtamisesta ja johtajien valinnasta?

Taideyliopisto on organisoitunut kolmeksi akatemiaksi, jotka vastaavat itsenäisesti alojensa opetuksesta, tutkimuksesta ja taiteellisesta toiminnasta. Toimintaa ohjaavat Taideyliopiston yhteiset linjaukset sekä hallituksen toimintasuunnitelma ja talousarvio. Akatemioiden toiminnasta määrätään akatemioiden ohjesäännöissä.

Taideyliopiston akatemian johtamisesta vastaa dekaani, jonka toimikausi on enintään 5 vuotta. Dekaanin tehtävänä on muun muassa nimittää yksiköiden johtajat, tehdä esitys akatemian toiminta- ja taloussuunnitelmaksi, esittää rehtorille varadekaaneita ja näiden tehtäviä, jakaa resurssit toimintasuunnitelman ja talousarvion puitteissa sekä vastata akatemian talouden seurannasta. Hallitus nimittää akatemian dekaanin rehtorin esityksestä. Rehtori nimittää varadekaanit dekaanin esityksestä. Akatemiassa on johtokunta, joka vastaa muun muassa akatemian toiminnan kehittämisestä, hyväksyy opetussuunnitelmat, tutkintovaatimukset ja opiskelijavalintaperusteet. Johtokuntaan kuuluu yhdeksän jäsentä: kolme professoria, kolme muuta opetus- ja tutkimushenkilöstöä sekä muuta henkilöstöä ja kolme opiskelijaa. Akatemioiden johtokunnat vastaavat pääsääntöisesti akateemisista tehtävistä.

Yliopistossa on professorineuvosto, jonka tehtävänä on toimia rehtorin, vararehtoreiden ja dekaanien neuvonantajana akateemiseen ja taiteelliseen toimintaan liittyvissä kysymyksissä. Neuvostoon kuuluvat kaikki professorit ja se kokoontuu vähintään kerran lukukaudessa.

Yliopiston johtosäännössä ei ole määrätty laitos- tai yksikkörakenteesta.

Mitä johtosäännössä määrätään yliopiston toiminnan ja hallinnon järjestäytymisestä sekä sen johtamisesta?

Johtosäännössä ei ole määrätty hallinnon järjestäytymisestä.

Tampereen teknillinen yliopisto

Mitä säätiöyliopiston säännöissä on määrätty muista toimielimistä?

Tampereen teknillisen yliopiston johtosäännössä määrättyjä toimielimiä ovat hallitus, rehtori, konsistori, dekaani, ja tiedekuntaneuvosto, tiedeneuvosto, opetusneuvosto, jatko-opintoneuvosto, perustutkinto-ohjelman suunnitteluryhmä ja johtaja, tohtoriohjelman suunnitteluryhmä ja johtaja, DIA-tutkinto-ohjelman suunnitteluryhmä ja johtaja, laitoksen johtaja, varajohtaja ja hallintojohtaja.

Mitä säätiöyliopiston johtosäännössä on määrätty hallituksen muista mahdollisista tehtävistä, jäsenten määrästä ja valinnasta?

Yliopistolain mukaan: ”Säätiöyliopiston hallituksen tehtävänä on päättää yliopiston strategiasta, yliopiston toimintaa ja taloutta koskevista asioista sekä muista laajakantoisista suunnitelmista. Lisäksi hallitus valitsee rehtorin johtamaan yliopiston toimintaa.” Tämän lisäksi Tampereen teknillisen yliopiston hallitus muun muassa nimittää vararehtorit, dekaanit, varadekaanit ja hallintojohtajan rehtorin esityksestä sekä perustaa ja lakkauttaa yliopiston opetus- ja tutkimusyksikön konsistoria kuultuaan sekä vahvistaa toimintakertomuksen ja tilinpäätöksen.

Mitä johtosäännöissä on määrätty rehtoreista, toimivallasta ja tehtävistä?

Rehtorin tulee olla suorittanut tohtorin tutkinto tai olla nimitetty yliopiston professoriksi. Vararehtoreiden tulee olla yliopiston professoreita. Rehtori, vararehtorit ja hallintojohtaja muodostavat rehtoraatin. Sen tehtävistä tai toiminnasta ei erikseen säädetä. Rehtorin tehtävänä on sen lisäksi mitä yliopistolaisissa on määrätty muun muassa tehdä hallitukselle esitys vararehtoreista ja heidän työnjaosta, tehdä hallitukselle esitys dekaaneista ja varadekaaneista, nimittää laitosten johtaja sekä toimia konsistorin puheenjohtajana. Rehtorilla on laajat toimivaltuudet, esimerkiksi merkittävä valmistelu-oikeus ylimmän johdon nimittämisessä tai dekaanin ja varadekaanin, laitoksen johtajan tai varajohtajan tehtävien määräämisessä.

Mitä johtosäännössä on määrätty monijäsenisen hallintoelimen tehtävistä?

Yliopistossa on konsistori, johon kuuluu 10 jäsentä: neljä professoria, kolme muun opetus- ja tutkimushenkilökunnan ja muun henkilökunnan edustajaa ja kolme opiskelijajäsentä. Konsistori on säätiöyliopiston monijäseninen akateeminen hallintoelin ja sen alaisuudessa on kolme valmistelevaa toimielintä: tiede-neuvosto, opetusneuvosto ja jatko-opintoneuvosto. Rehtori päättää neuvostojen kokoonpanosta. Yliopistolain mukaan sen tehtävänä on muun muassa nimittää päättää tutkintovaatimuksista, opetussuunnitelmista ja opiskelijoiden valintaperusteista. Tampereen teknillisen yliopiston konsistori vastaa lisäksi hallituksen jäsenten nimittämisestä, päättää uusien opiskelijoiden määrästä tiedekuntien esityksestä sekä antaa hallitukselle lausuntoja opetus- ja tutkimusyksikön sekä tutkinto-ohjelman lakkauttamisesta tai perustamisesta. Konsistorissa on hallituksen jäsenten nimittämistä varten nimitystoimikunta, johon kuuluu viisi jäsentä, joista vähintään kaksi on säätiöyliopiston perustajia.

Miten johtosäännössä on määrätty opetuksen ja tutkimuksen organisoinnista, tiedekunnan ja yksiköiden johtamisesta ja johtajien valinnasta?

Yliopistossa on neljä tiedekuntaa ja opetus- ja tutkimustoiminnasta vastaavia tiedekuntien laitoksia. Tiedekunnan johtamisesta vastaa dekaani ja tiedekuntaneuvosto. Tiedekuntaneuvosto muun muassa arvioi ja seuraa tiedekunnan toiminta- ja taloussuunnitelman toteutumista, päättää jatkotutkinto-opiskelijoiden tutkintovaatimukset, valmistelee aloitteen konsistorille tutkinto-ohjelman perustamisesta ja lakkauttamisesta sekä hyväksyy tutkinto-ohjelmien sisällöt. Se myös vastaa yksityiskohtaisesti perustutkinnoista; esimerkiksi päättää diplomitoiden tarkastajat ja arvostelee työt. Tiedekuntaneuvostojen alaisuudessa ovat tutkinto-ohjelmien suunnitteluryhmät. Tiedekuntaneuvostossa on 13 jäsentä, joista viisi on professoreita, neljä muun opetus- ja tutkimushenkilökunnan ja muun henkilökunnan edustajaa ja neljä opiskelijajäsentä. Tiedekuntaneuvoston puheenjohtajana olevan dekaanin lisäksi neuvostossa istuu varadekaani. Tiedekuntaneuvoston ja dekaanin toimikausi on kolme vuotta.

Yliopiston hallitus nimittää tiedekunnan dekaanin ja varadekaanin rehtorin esityksestä. Tiedekuntaneuvoston kuulemisesta ei ole johtosäännössä määrätty erikseen. Dekaanin vastaa yliopiston johtamisesta. Yliopiston rehtori määrää dekaanin ja varadekaanin tehtävistä erikseen ohjeella. Johtosäännössä ei ole tarkemmin määrätty tehtävistä. Dekaanin apuna toimii johtoryhmä, jonka kokoonpanosta tai tehtävistä ei ole erikseen määrätty. Tiedekunnalla tai laitoksella voi olla lisäksi neuvottelukunta.

Tiedekunnassa on laitoksia, jotka järjestävät yliopiston tutkimuksen ja opetuksen. Rehtori nimittää laitoksen johtajan ja varajohtajan laitoksen professoreista dekaania kuultuaan. Yliopiston rehtori määrää erikseen laitosjohtajan ja varajohtajan tehtävistä. Laitoksen johtajan apuna toimii johtoryhmä, jonka kokoonpanosta tai tehtävistä ei ole erikseen määrätty. Johtosäännössä määrätään, että laitoksella on ”yliopiston strategian mukainen toiminta- ja taloussuunnitelma”. Sama määräys koskee myös tiedekuntia. Tiedekunnat, laitokset ja niiden johtaminen ovat kytketty vahvasti yliopiston johtamisjärjestelmään ja yliopiston strategian toteuttamiseen.

Mitä johtosäännössä määrätään yliopiston toiminnan ja hallinnon järjestäytymisestä sekä sen johtamisesta?

Rehtorin, tiedekuntien ja laitosten hallinnosta ja tukipalveluista vastaa yliopistopalvelut, jota johtaa yliopiston hallintojohtaja. Yksikön organisoitumisesta tai tehtävistä ei ole säädetty erikseen. Yliopistopalveluiden yksiköllä voi olla neuvottelukunta. Hallintojohtajan tehtävistä ei ole määrätty erikseen.

Yliopiston johtosäännössä erottuvaa on rehtorin laaja toimivalta ja yksiköiden toiminnan kytkeminen yliopiston johtamisjärjestelmään ja strategiaan. Johtosäännössä on määrätty monia eri suunnitteluryhmiä, jotka toimivat toimielimien apuna valmistelussa.

Tampereen yliopisto

Tampereen yliopiston johtosäännön tavoitteena on luoda edellytykset yliopiston perustointojen toteuttamiselle, tukea strategista johtamista sekä henkilöstön ja opiskelijoiden osallistumista päätöksentekoon.

Mitä muita toimielimiä yliopisto on johtosäännössä määrännyt?

Johtosäännössä määrättyjä yliopiston toimielimiä ovat tieteenalayksiköiden johtokunnat, johtajat, erillisyyksiköiden johtajat, hallintojohtaja sekä yliopiston muutoksenhakulautakunta. Tämän lisäksi säännössä on määrätty tulosyksiköistä, joita ovat: ”tieteenalayksiköt, yliopistopalvelut ja erillisyyksikköinä toimivat yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto, kielikeskus, kirjasto ja laboratoriopalvelut”.

Mitä johtosäännössä on määrätty hallituksen muista mahdollisista tehtävistä ja jäsenten määrästä?

Hallituksen tehtävinä on sen lisäksi mitä yliopistolaissa on määrätty valita rehtorin esityksestä vararehtorit, tieteenalayksiköiden johtajat, erillisyyksiköiden johtajat ja hallintojohtaja. Hallitus voi perustaa toimintansa tueksi valiokuntia. Lisäksi hallitus päättää kenellä on rehtorin lisäksi yliopiston nimenkirjoitusoikeus.

Johtosäännössä ei määrätä hallituksen kokoonpanosta. Tampereen yliopiston istuvassa hallituksessa on 11 jäsentä, joista viisi on yliopistoyhteisön ulkopuolista, kaksi professoria,

kaksi muun opetus- ja tutkimushenkilökunnan ja muun henkilökunnan edustajaa ja kaksi opiskelijajäsentä. Muiden kuin opiskelijoiden hallituskausi on neljä vuotta ja opiskelijoiden kaksi vuotta.

Mitä johtosäännöissä on määrätty rehtoreista, toimivallasta ja tehtävistä?

Yliopiston rehtori ratkaisee kaikki asiat, joita ei ole säädetty muun toimielimen ratkaistavaksi. Lisäksi rehtori valitsee tieteenalayksiköiden varajohtajat tieteenalayksikön johtokunnan esityksestä. Yliopiston hallitus valitsee yksiköiden johtajat ja vararehtorit rehtorin esityksestä. Rehtori päättää vararehtorien tehtävistä. Rehtorin ja vararehtoreiden toimikausi on viisi vuotta. Vararehtorin tulee olla suorittanut tohtorin tutkinnon. Rehtorin toimintaa tukee johtoryhmä, jonka kokoonpanosta tai tehtävistä johtosäännössä ei ole määrätty erikseen.

Rehtorin toiminnan tukena yliopiston strategisen toteuttamisessa on tiede- ja opetusneuvostot. Rehtori nimittää neuvostoihin puheenjohtajiksi vararehtorit ja 12 jäsentä. Neuvostojen kokoonpanosta tai tehtävistä ei johtosäännössä määrätä tarkemmin. Tiede- neuvoston alaisuudessa on tutkijakollegium ja tutkijakoulu.

Mitä yliopiston johtosäännössä on määrätty yliopistokollegiosta?

Yliopistopistokollegioon kuuluu 45 jäsentä, joista 15 on professoria, 15 muuta opetus- ja tutkimushenkilöstöä ja muuta henkilöstöä ja 15 opiskelijaa. Yliopistokollegion tehtävät määräytyvät yliopistolain mukaan. Johtosäännössä on tarkennettu tilintarkastajien valintaa siten, että yliopistokollegio valitsee kaksi tilintarkastajaa ja varatilintarkastajaa.

Miten johtosäännössä on määrätty opetuksen ja tutkimuksen organisoinnista, tiedekunnan ja yksiköiden johtamisesta ja johtajien valinnasta?

Yliopistossa on yhdeksän tieteenalayksikköä, jotka vastaavat tutkimus- ja opetustoiminnan järjestämisestä. Tieteenalayksiköiden nimet vahvistaa yliopiston hallitus yksikön johtokunnan esityksestä. Yksiköissä on yksi tai useampia tutkinto-ohjelmia sekä tutkimuskeskuksia tai tutkimusohjelmia, joista rehtori päättää tieteenalayksikön johtokunnan esityksestä ja kuultuaan tiede- tai opetusneuvostoa. Yliopistossa ei siis ole laitosrakennetta, vaan tutkinto- ja tutkimusohjelmia.

Tieteenalayksikön hallinnosta vastaa johtaja ja johtokunta. Tieteenalayksikön johtokunnassa on enintään 12 jäsentä, joista 1–3 on yliopistoyhteisön ulkopuolista jäsentä ja jotka rehtori valitsee tieteenalayksikön johtokuntaan valittujen yliopiston sisäisten jäsenten esityksestä. Johtokunnassa on lisäksi kolme professoria, kolme muuta opetus- ja tutkimushenkilöstöä ja muuta henkilöstöä ja kolme opiskelijaa. Yksikön johtokunta muun muassa päättää tieteenalayksikön toiminnan ja talouden tavoitteista, henkilöstösuunnitelmasta ja talousarviosta. Johtokunta lisäksi tekee esityksen tutkinto- ja tutkimusohjelmista yliopiston rehtorille, hyväksyy tutkinto-ohjelmien opetussuunnitelmat sekä tekee esityksen yksikön henkilökuntaan kuuluvan varajohtajan valinnasta.

Tieteenalayksikön johtajan toimikausi on kolme vuotta ja kelpoisuusehtona on tohtorin tutkinto. Johtajan toiminnassa apuna on johtoryhmä. Johtoryhmän kokoonpanosta tai tehtävistä ei määrätä erikseen. Johtaja muun muassa johtaa yksikköä yliopiston strategian mukaisesti, vastaa yksikön toiminnan tavoitteiden ja talousarvion toteutumisesta yliopiston rehtorille sekä toimii tieteenalayksikön henkilöstön johtajana.

Mitä johtosäännössä määrätään yliopiston toiminnan ja hallinnon järjestäytymisestä sekä sen johtamisesta?

Yliopiston, tieteenalayksiköiden ja erillisyksiköiden hallinnon järjestämisestä sekä strategisesta kehittämisestä vastaa yliopistopalvelut. Yksikkö vastaa ”tulosyksiköiden opinto-, tutkimus-, talous-, henkilöstö-, tieto- ja yleishallinnon tehtävistä”. Yliopistopalveluiden johtajana toimii hallintojohtaja. Hallintojohtajalla on laajat toimivaltuudet yliopistopalveluiden toimialueella. Toimivalta on määritelty yleisluonteisesti: ”Hallintojohtaja johtaa ja kehittää yliopiston yleistä hallintoa rehtorin tukena, johtaa yliopistopalveluja ja ratkaisee yliopistopalveluille kuuluvat asiat. Hallintojohtaja vastaa ja raportoi rehtorille yliopistopalveluiden toiminnasta sekä yliopiston ja yliopistopalveluiden tavoitteiden toteutumisesta.” Hallintojohtajan apuna on johtoryhmä, jonka tehtävistä tai kokoonpanosta johtosäännössä ei ole määrätty erikseen.

Turun yliopisto

Mitä muita toimielimiä yliopisto on johtosäännössä määrännyt?

Yliopistolaissa määrättyjen toimielimien lisäksi yliopisto on vararehtorit, johtokunta, dekaani ja laitoksen johtaja. Yliopistossa on lisäksi toiminnan valmistelua tukevia toimikuntia.

Mitä johtosäännössä on määrätty hallituksen muista mahdollisista tehtävistä ja jäsenten määrästä?

Yliopiston johtosäännössä on määrätty, että hallituksessa on seitsemän tai 9–14 jäsentä. Toimikauden pituudesta päättää yliopistokollegio, mutta toimikausi ei saa ylittää viittä vuotta. Istuvassa hallituksessa on 10 jäsentä, joista neljä on yliopistoyhteisön ulkopuolista jäsentä, kaksi professoria, kaksi muuta opetus- ja tutkimushenkilöstöä ja muuta henkilöstöä ja kaksi opiskelijaa.

Sen lisäksi mitä yliopistolaissa määrätään yliopiston hallitus muun muassa päättää tiedekuntarakenteesta, laitosjaosta, tiedekunnan johtokunnan lukumäärästä sekä erillislaitosten perustamisesta ja lakkauttamisesta. Hallitus ottaa myös rehtorin alaisuudessa toimivan henkilöstön, jollei ole siirtänyt toimivaltaa muulle toimielimelle.

Mitä johtosäännöissä on määrätty rehtoreista, toimivallasta ja tehtävistä?

Yliopistossa toimii rehtori ja vararehtoreita, joiden määrästä päättää yliopiston rehtori kuultuaan hallitusta. Rehtorilta ja vararehtorilta edellytetään tohtorin tutkintoa. Henkilöstön ottamisesta päättää rehtori, jollei ole siirtänyt toimivaltaansa toimielimelle. Vararehtoreiden tehtävät liittyvät opetukseen, tutkimukseen ja yhteiskunnalliseen vuorovaikutukseen ja vararehtoreiden toimivallasta määrää rehtori. Rehtoreiden toimikausi on neljä vuotta. Yliopiston rehtorin tehtävänä on sen lisäksi mitä yliopistolaissa määrätään muun muassa valita dekaani tiedekunnan johtokuntaa kuultuaan sekä päättää dekaanin erottamisesta sekä käsitellä ja ratkaista muut yliopistoa koskevat asiat, joista ei toisin määrätä. Rehtorin apuna voi toimia rehtorin asettama johtoryhmä. Johtoryhmän tehtävistä tai kokoonpanosta ei ole määrätty tarkemmin.

Mitä yliopiston johtosäännössä on määrätty yliopistokollegiosta?

Yliopistokollegiossa on 30 jäsentä, joista 10 on professoria, 10 muuta opetus- ja tutkimushenkilöstöä ja muuta henkilöstöä ja 10 opiskelijaa. Yliopistokollegion tehtävänä on sen lisäksi mitä yliopistolaisissa määrätään, ”kokoontua tarpeen mukaan keskustelemaan merkittävistä koko yliopistoa koskevista asioista”.

Miten johtosäännössä on määrätty opetuksen ja tutkimuksen organisoinnista, tiedekunnan ja yksiköiden johtamisesta ja johtajien valinnasta?

Yliopistossa on kuusi tiedekuntaa ja niihin rinnastettava kauppakorkeakoulu. Tiedekuntien ja kauppakorkeakoulun hallinnosta vastaavat johtokunta ja dekaani sekä varadekaani(t). Tiedekuntien sisäisestä rakenteesta päättää yliopiston hallitus tiedekuntia kuultuaan. Johtosäännössä määrätään laitos- ja oppiainerakenteen muodostamisen periaatteista, johtamisesta ja erillislaitoksista. Johtokuntaan kuuluu yhdeksän, 12, 15 tai 18 jäsentä, siten, että kustakin yliopistoyhteisön sisäisestä ryhmästä on yhtä monta jäsentä. Johtokunnan toimikausi on neljä vuotta. Johtokunta vastaa muun muassa tiedekunnan opetuksen ja tutkimuksen kehittämisestä, tekee ehdotuksen tiedekunnan toiminta- ja taloussuunnitelmaksi ja talousarvioksi, tekee esityksen uusien opiskelijoiden määrästä ja valintaperusteista sekä hyväksyy opetussuunnitelmat.

Tiedekunnan johtajana toimivan dekaanin valitsee yliopiston rehtori tiedekunnan professoreista. Dekaanin valitsee varadekaanin tai -dekaanit tiedekunnan professoreista kuultuaan rehtoria. Dekaanin vastaa muun muassa tiedekunnan toiminnan taloudellisesta, tehokkaasta ja tuloksellisesta hoitamisesta ja strategian toteuttamisesta sekä voimavarojen jakamisesta johtokunnan päättämien linjausten mukaisesti. Tiedekuntien hallinto järjestetään hallintopalveluyksiköissä. Johtokunnalla on merkittävä rooli voimavarojen jakamisessa.

Dekaanin määrää laitoksen johtajan kuultuaan henkilökuntaa ja opiskelijoita. Laitoksen johtaja tulee olla henkilökuntaan kuuluva tohtorin tutkinnon suorittanut henkilö. Laitoksen johtaja vastaa muun muassa laitoksen toiminnan taloudellisesta, tehokkaasta ja tuloksellisesta hoitamisesta, vastaa strategian toteutuksesta laitoksessa, tekee ehdotuksen laitoksen toiminta- ja taloussuunnitelmaksi ja päättää laitokselle myönnettyistä voimavaroista. Laitoksen johtajalla on merkittävä toimivalta. Laitoksen johtaja valitsee yhden tai useamman varajohtajan laitoksen henkilökunnasta kuultuaan dekaania. Varajohtajan tulee olla suorittanut tohtorin tutkinto.

Yliopistossa on tutkimusta ja opetusta sekä niiden kehittämistä tukevia toimikuntia. Niiden tehtävänä on muun muassa opetuksen kehittäminen, opetussuunnitelmien valmistelu, tutkintovaatimusten muutosten valmistelu sekä valtakunnallisen alakohtaisen koulutustarpeen seuranta. Toimikunnissa on edustus professoreista, muusta opetus- ja tutkimushenkilöstöstä ja muusta henkilöstöstä sekä opiskelijoista. Kustakin ryhmästä voi olla jäsenenä enintään puolet toimikunnan yhteenlasketusta määrästä.

Mitä johtosäännössä määrätään yliopiston toiminnan ja hallinnon järjestäytymisestä sekä sen johtamisesta?

Yliopiston keskushallintoa hoitavat kehittämisspalvelut, talouspalvelut, yliopistopalvelut ja viestintä, jotka ”toimivat hallituksen ja yliopiston johdon yleisinä valmistelu- ja toimeenpanoeliminä sekä tuottavat keskitetysti yliopistossa käytettäviä palveluja ja kehittävät yliopiston toimintatapoja. ”Rehtori päättää kehittämisspalveluiden, talouspalveluiden, yliopistopalveluiden ja viestinnän organisaatioista, vastuunjaosta ja tehtävistä. Johtosäännössä on määrätty, että ”yliopiston hallinnon tulee mahdollisimman hyvin tukea yliopis-

ton perustehtävien toteutumista.” Keskushallinnon yksiköissä voi olla yksikön johtajan asettama johtoryhmä. Yksiköiden johtajat vastaavat yksiköiden toiminnasta ja tuloksellisuudesta rehtorille. Tiedekuntien hallinnosta vastaa tiedekuntien hallintopalveluyksiköt.

Turun yliopistossa tiedekuntien johtamismalli edustaa perinteistä professorikeskeistä mallia, joskin yliopiston hallintomallista erottuu vahva kollegiaalisuus. Tämä piiryy esimerkiksi tiedekunnan johtokunnan merkittävänä roolina esimerkiksi talouden suunnittelussa ja päätöksenteossa. Toisaalta yliopiston hallintomallissa yhdistyy uusi ja vanha hallintoajatus toisiinsa. Turun yliopiston johtosäännössä on määrätty yliopiston kokonaisjohtamisen ajatuksesta seuraavasti: ”Yliopiston johtaminen perustuu organisaation kaikilla tasoilla yliopiston yhteisesti hyväksytyihin strategioihin, toimintaperiaatteisiin ja arvoihin.” Tämä edellyttää sitä, että ”Rehtori ja vararehtorit sekä tiedekuntien ja yliopiston muiden yksiköiden johtajat ja varajohtajat toimivat yhteistyössä yliopiston tehtävien toteuttamiseksi.”

Vaasan yliopisto

Mitä muita toimielimiä yliopisto on johtosäännössä määrännyt?

Yliopiston johtosäännössä on määrätty yliopiston hallintoelimistä, joita on yliopistolaisissa tarkoitettujen yliopistokollegion, hallituksen ja rehtorin lisäksi tiedekuntaneuvostot, dekaanit ja erillisten laitosten johtajat sekä näiden alainen hallinto. Lisäksi yliopistossa on tutkintolautakunta.

Mitä johtosäännössä on määrätty hallituksen muista mahdollisista tehtävistä ja jäsenten määrästä?

Yliopiston hallituksen jäsenmäärästä ei ole määrätty johtosäännössä. Yliopiston hallituksen tehtävänä on sen lisäksi mitä yliopistolaisissa määrätään muun muassa päättää dekaanin esityksestä tiedekunnan sisäisestä akateemisesta rakenteesta, päättää rehtorin toimikaudesta ja palvelussuhteen ehdoista ja päättää vaalien toimittamisesta. Hallitus edustaa yliopistolain mukaisissa asioissa. Johtosäännössä on määrätty lisäksi ketkä eivät voi olla hallituksen jäseninä. Istuvassa hallituksessa yliopiston ulkopuolisilla on enemmistö. Hallituksessa on yhdeksän jäsentä, joista viisi on yliopistoyhteisön ulkopuolisia, kaksi professoria, yksi muuta opetus- ja tutkimushenkilöstöä ja muuta henkilöstöä ja yksi opiskelija.

Mitä johtosäännöissä on määrätty rehtoreista, toimivallasta ja tehtävistä?

Yliopistossa on rehtori, jonka tehtävänä on sen lisäksi mitä yliopistolaisissa määrätään, ottaa rehtorin alaisuudessa toimiva johtava henkilöstö ja päättää dosentin arvon myöntämisestä. Rehtori edustaa yliopistoissa yliopistolain määräämien asioiden lisäksi myös muissa yliopiston toimintaa koskevissa asioissa. Yliopiston vararehtoreina toimivat dekaanit. Rehtori päättää dekaanin tehtävistä ja työnjaosta. Rehtori ja dekaanit muodostavat yliopiston johtoryhmän, joka tukee yliopiston rehtoria yliopiston johtamisessa. Rehtori voi kutsua johtoryhmään myös muita jäseniä. Rehtorin toimikausi on neljä vuotta.

Mitä yliopiston johtosäännössä on määrätty yliopistokollegiosta?

Yliopistokollegioon kuuluu 15 jäsentä, joista viisi on professoria, viisi muuta opetus- ja tutkimushenkilöstöä ja muuta henkilöstöä ja viisi opiskelijaa. Yliopistokollegion toimi-

kausi on neljä vuotta, mutta opiskelijoilla kaksi vuotta. Yliopistokollegion tehtävänä on sen lisäksi mitä yliopistolaisissa määrätään päättää hallituksen jäsenten palkkioista.

Miten johtosäännössä on määrätty opetuksen ja tutkimuksen organisoinnista, tiedekunnan ja yksiköiden johtamisesta ja johtajien valinnasta?

Yliopistossa on kolme tiedekuntaa ja erillisiä laitoksia. Tiedekuntien hallinnosta vastaa dekaani ja tiedekuntaneuvosto. Dekaanilla on laajat toimivaltuudet tiedekunnan asioiden hoitamisessa. Dekaanit toimivat myös yliopiston johtoryhmän jäseninä ja ovat vararehtoreita.

Tiedekuntien hallinnosta vastaa tiedekuntaneuvosto ja dekaani. Yliopiston rehtori nimittää dekaanin ja varadekaanin tiedekuntaneuvostoa kuultuaan. Dekaanin tulee olla tiedekuntaneuvoston jäsenenä oleva professori. Dekaanin toimikausi on kaksi vuotta ja rehtori määrää tehtävät dekaanin kanssa. Varadekaanin tulee olla tiedekunnan professori. Dekaanin tehtävänä on muun muassa vastata tiedekunnan taloudesta ja päättää sen yksiköiden talousarviosta, vastaa tiedekuntaneuvoston asioiden valmistelusta, tuloksellisuudesta ja tavoitteiden saavuttamisesta sekä raportoinnista rehtorille ja vastata tiedekunnan henkilöstösuunnitelmasta. Dekaanilla on laajat toimivaltaoikeudet.

Tiedekuntaneuvostoon kuuluu 11 jäsentä, joista viisi on professoreita, kolme muuta opetus- ja tutkimushenkilöstöä ja muuta henkilöstöä ja kolme opiskelijaa. Neuvosto vastaa tiedekunnan toiminnan kehittämisestä, taloudesta ja hallinnosta, tiedekunnan talousarviosta sekä päättää opetussuunnitelmasta ja opiskelijavalintaperusteista.

Tiedekunnassa voi olla opetuksen ja tutkimuksen järjestämistä varten akateemisia yksiköitä. Yksikön johtamisesta vastaa yksikkövastaava, jonka tulee olla professori tai suorittanut tohtorin tutkinto. Tiedekunnan dekaani nimittää yksikkövastaavan. Yksikkövastaavan tehtävänä on muun muassa ratkaista yksikkönsä asiat ”vastaa asetettujen tavoitteiden saavuttamisesta dekaanille.” Valmistelussa ja päätöksenteossa on kuultava henkilöstöä ja opiskelijoita.

Tiedekunnan hallintopalveluista vastaa yliopistopalvelut, jota johtaa rehtori.

Mitä johtosäännössä määrätään yliopiston toiminnan ja hallinnon järjestäytymisestä sekä sen johtamisesta?

Yliopistopalveluiden tarkoituksena on tukea yliopiston perustoimintoja tuottamalla hallintopalveluita tiedekunnille, laitoksille ja yksiköille. Siihen kuuluvat ”opintoasiain, tutkimus- ja hankehallinnon, kansainvälisten asioiden, viestinnän, henkilöstöasioiden ja talousasioiden sekä tilapalveluiden ja atk-keskuksen tehtäviä hoitavat henkilöt.” Rehtori johtaa yliopistopalveluita.

Vaasan yliopistossa on käytössä perinteisen yliopiston toimintatapoja uudistava hallintomalli. Esimerkiksi hallituksen jäsenten enemmistö on yliopistoyhteisön ulkopuolisia jäseniä. Toisaalta perinteisen yliopiston vaikutteet ylikorostuvat esimerkiksi tiedekuntaneuvoston kokoonpanossa, jossa 11 jäsenestä viisi on professoreita, kolme muuta opetus- ja tutkimushenkilöstöä ja muuta henkilöstöä ja kolme opiskelijaa. Myös dekaanin tulee olla tiedekuntaneuvoston professorijäsen ja varadekaanin professori.

Yliopiston johtamisjärjestelmän toimivalta- ja vastuukysymyksiä on kuvattu johtosäännössä monipuolisesti ja säännössä on esimerkiksi määrätty erikseen esimiestehtäviin liittyvät vastuusuhteet ja yliopisto taloutta koskevat vastuut. ”Rehtori, dekaanit ja erillisten laitosten johtajat päättävät johtamansa yksikön tavoitteiden saavuttamista tukevien tarkoituksenmukaisten menojen hyväksymisestä ja hankintojen tekemisestä yksikölle siten

kuin taloussäännössä tarkemmin määrätään.” Johtosäännössä ei ole kuitenkaan määrätty yliopiston kokonaisuuteen liittyvistä yksityiskohdista; esimerkiksi yliopiston linjajohtamisjärjestelmästä tai yksiköiden toiminnan strategianmukaisuudesta.

Åbo Akademi

Mitä muita toimielimiä yliopisto on johtosäännössä määrännyt?

Yliopistolain mukaisten toimielimien lisäksi yliopistossa on: vararehtori, peruskoulutuslautakunta, tutkimuksen ja jatkokoulutuksen lautakunta, tiedekuntaneuvosto, dekaani, ainevastaava, koulutuslinjavastaava, tarkastuslautakunta ja vaalilautakunta.

Mitä johtosäännössä on määrätty hallituksen muista mahdollisista tehtävistä ja jäsenten määrästä?

Sen lisäksi mitä yliopistolaissa määrätään yliopiston hallitus päättää uusista professuureista päättäminen sekä professuurien aihealueiden muutoksista ja niiden valinnasta. Hallitus valitsee lisäksi rehtorin sekä rehtorin ehdotuksesta kaksi vararehtoria ja hallintojohtajan. Yliopiston istuvassa hallituksessa on 10 jäsentä, joista neljä on yliopistoyhteisön ulkopuolisia, kaksi professoria, kaksi muuta opetus- ja tutkimushenkilöstöä ja muuta henkilöstöä ja kaksi opiskelijaa.

Mitä johtosäännöissä on määrätty rehtoreista, toimivallasta ja tehtävistä?

Yliopiston rehtori valitaan korkeintaan neljäksi vuodeksi. Rehtorin tehtävät on määrätty yliopistolaissa, eikä niistä ole johtosäännössä tarkemmin täydennetty. Johtosäännössä on lisäksi määrätty Vaasan kampuksin rehtorista, jonka yliopiston rehtori valitsee Vaasan tai Pietarsaaren yksikön professoreista puheenjohtajaksi Akatemian Vaasan ja Pietarsaaren delegaatioon. Delegaatioon kuuluu puheenjohtajan lisäksi 6–9 jäsentä, joista vähintään kaksi on ulkopuolista ja yksi opiskelijoiden edustaja. Delegaatio kehittää Akatemian toimintaa ja verkostoja Vaasassa ja Pietarsaareissa sekä yhteistyötä muiden yliopistojen ja korkeakoulujen kanssa alueella. Lisäksi se antaa lausuntoja se on ns. asioista, jotka koskevat erityisesti toimintaa Vaasassa ja Pietarsaareissa. Yliopisto rehtorin johtamisen tukena on johtoryhmä, johon kuuluu rehtorin lisäksi molemmat vararehtorit, dekaanit ja hallintojohtaja. Vaasan rehtorilla on johtoryhmässä läsnäolo- ja puheoikeus. Yliopistossa on kaksi vararehtoria, jotka nimetään ensimmäiseksi ja toiseksi vararehtoriksi ja he toimivat rehtorin sijaisena tässä järjestyksessä. Vararehtorin tulee olla yliopiston professori. Yksi vararehtoreista vastaa yliopiston peruskoulutuksesta ja toinen tutkimusta. He toimivat myös peruskoulutuksen ja jatkokoulutuksen toimielintien puheenjohtajina. Heidän tulee käyttää osa työajastaan opetukseen ja tutkimukseen, mikä on poikkeuksellista.

Mitä yliopiston johtosäännössä on määrätty yliopistokollegiosta?

Sen lisäksi mitä yliopistolaissa määrätään yliopistokollegion tehtävistä, collegio päättää hallituksen palkkioista. Kollegiossa on 24 jäsentä, joista kahdeksan on professoria, kahdeksan muuta opetus- ja tutkimushenkilöstöä ja muuta henkilöstöä ja kahdeksan opiskelijaa. Kollegion toimikausi on kolme vuotta.

Miten johtosäännössä on määrätty opetuksen ja tutkimuksen organisoinnista, tiedekunnan ja yksiköiden johtamisesta ja johtajien valinnasta?

Yliopistossa on neljä tiedekuntaa, joita johtaa dekaani ja tiedekuntaneuvosto. Tiedekuntaneuvostojen kokoonpano on 9–18 jäsentä sekä heidän henkilökohtaiset varajäsenensä hallituksen päätöksen mukaisesti. Professoreilla, muilla työntekijöillä ja opiskelijoilla on yhtä monta edustajaa tiedekuntaneuvostoissa. Tiedekuntaneuvostojen toimikausi on verrattain lyhyt kaksi vuotta. Dekaanin toimikausi on neljä vuotta ja tämän tulee olla yliopiston professori. Yliopiston rehtori nimittää dekaanin tiedekuntaneuvoston esityksestä.

Tiedekuntaneuvoston tehtävänä on muun muassa valmistella tiedekunnan talousarvio, talous-, toiminta- ja henkilöstösuunnitelma, päättää tiedekunnan strategista, vahvistaa opetussuunnitelmat ja päättää resurssienjaon suuntaviivoista.

Dekaanin tehtävänä on muun muassa vastata tiedekunnan toiminnan tuloksellisuudesta ja laadusta, päättää tiedekunnan talousarviosta sekä talous-, toiminta- ja henkilöstösuunnitelmasta tiedekuntaneuvostoa kuultuaan. Tiedekunnan opetus on järjestetty koulutuslinjoissa ja oppiaineissa. Näiden johtamisesta vastaa koulutus- ja ainevastaavat, joiden esimiehenä toimii dekaani.

Koulutuslinjan vastaava valmistelee tiedekuntaneuvostolle kurssi- ja koulutussuunnitelman peruskoulutuksen osalta. Ainevastaava johtaa ja kehittää oppiaineen opetusta ja tutkimusta. Johtamisessa tulee huomioida yliopiston tavoitteenasettelut ja profiili sekä tiedekunnan strategiset ohjauslinjat. Ainevastaava toimii professoreiden ja muun opetus- ja tutkimushenkilöstön esimiehenä ja hänellä on hallinnollinen vastuu aineesta.

Yliopistossa on peruskoulutuslautakunta, joka on neuvoa-antava ja valmisteleva elin hallitukselle, rehtorille ja tiedekuntaneuvostolle. Lautakuntaan kuuluu 12 jäsentä, jokaisesta tiedekunnasta kaksi ainevastaavaa ja neljä opiskelijajäsentä. Lautakunnan toimikausi on kaksi vuotta ja sitä johtaa vararehtori.

Tutkimuksen ja jatkokoulutuksen lautakunta on kollegiaalinen toimielin, joka tukee tiedekuntia jatkokoulutuksen suunnittelussa ja koordinoinnissa. Lautakuntaan kuuluu 12 jäsentä, jokaisesta tiedekunnasta kaksi professoria ja yksi tutkija. Lautakunnan toimikausi on kaksi vuotta ja sitä johtaa vararehtori.

Mitä johtosäännössä määrätään yliopiston toiminnan ja hallinnon järjestäytymisestä sekä sen johtamisesta?

Yliopiston hallinnosta vastaa yliopistopalvelut, joka tuottaa keskitettyjä hallinto- ja tukipalveluita. Yliopistopalveluja johtaa hallintojohtaja ja sillä on oma johtoryhmänsä. Yliopistopalvelun ja hallintojohtajan tehtävistä määrätään tarkemmin rehtorin hyväksymässä työjärjestyksessä. Hallintojohtajan tehtävänä on huolehtia yliopistopalveluiden taloudesta, tuloksellisuudesta ja tehokkuudesta.

Yliopistossa on kansleri, jonka yliopistokollegio valitsee viideksi vuodeksi kerrallaan. Kanslerin tehtävänä on edistää tieteenalojen toimintaa, yliopiston ja yhteiskunnan välistä yhteistyötä sekä vaalia Akatemian yleistä intressiä.

1.2 Johtopäätökset

Yliopiston uudistamisessa on kysymys perinteisten rajojen yli liikkumisesta, siten ettei niistä irtaannuta liian kauaksi. Yliopiston kulttuuristen muutosten, kuten hallintokulttuurin osalta yliopisto muuttuu hitaasti. Murrokset, kuten vuoden 2009 yliopistolaki, ohjaavat organisaation suuria linjoja, mutta käytännöt muotoutuvat vähitellen. Lähtökohteisesti yliopistojen välillä on eroja, jotka liittyvät eri tekijöihin, usein tieteenaloihin tai perinteisiin ja ne muovaavat yliopiston toimintakulttuuria ja hallintomallia. Yhtä tapaa

– oikeaa tai väärää – hallita ja ohjata toimintaa ei ole, eikä niin ole tarpeen. Suurissa organisaatioissa toiminnanohjauksen järjestelmät ovat osa toiminnan laadun varmistamista. Organisaatioissa on hallinnon ja toimivallan rajoitteita, jotka vaikuttavat perustoimintaan, yliopistossa akateemiseen työhön, opetukseen ja tutkimukseen. Akateeminen vapaus näyttäisi olevan tieteellisen toiminnan perusedellytys ja yliopiston autonomialla ja itsehallinnolla luodaan tälle institutionaaliset edellytykset. Autonomian rajoja ja rajoitteita voidaan lähestyä eri näkökulmista, jolloin myös siitä tehtävät tulkinnat ovat erilaisia. Silloin myös esimerkiksi johtamisesta ja sen käytännöistä tehtävät tulkinnat voivat vaihdella.

Yliopistojen välillä on huomattavissa joitakin eroja osittain hallinto- ja johtosäännöissä, mutta suurimmat erot syntyvät ja näkyvät käytännöissä, esimerkiksi johtamistavoissa tai ilmapiiirissä. Johtosääntöjen perusteella eroja on esimerkiksi kollegiaalisuuden ja johtajakeskeisyyden välisessä suhteessa tai johtajien kelpoisuusehdoissa. Se mitä johtosäännöistä ei voida havaita, on se, miten toimivalta käytännössä toteutuu, miten esimerkiksi hallituksen ja rehtorin välinen yhteistyö toteutuu tai millaista johtaminen käytännössä on. Syvimät ja vaikuttavimmat erot syntyvät käytännössä, esimerkiksi siinä millaisten arvojen ja periaatteiden mukaan yliopistoa johdetaan tai millainen toimintakulttuuri yliopiston onnistutaan luomaan.

1 Osallistuminen päätöksentekoon ja vaikutusmahdollisuudet

Perinteisesti akateemisen yhteisön ja yliopiston johtaminen on perustunut akateemisten kollegioiden, siis opiskelijoiden, muun henkilöstön ja professoreiden asiantuntemuksen hyödyntämiselle yliopiston päätöksenteossa ja myös sen valmistelussa. Tavallisesti tämä on toteutettu akateemisen yhteisön osallistumisella monijäsenisissä hallintoelimissä. Yliopistolain muutoksen yhteydessä yliopistojen johtajakeskeistyminen, toimivallan keskittäminen akateemisilta kollegioilta vahvistui. Toimivallan keskittyminen johtajille on mahdollistanut nopeamman, joustavamman ja ketterämmän päätöksentekorakenteen, mutta samalla yliopistoyhteisö on jossain määrin etäännytynyt päätöksenteosta. Vaikka toimivaltaa erityisesti talouteen, henkilöstöön ja hallintoon liittyvissä kysymyksissä on keskitetty yhä enemmän johtajille, on henkilökunnalla ja opiskelijoilla mahdollisuus osallistua akateemisten asioiden päätöksentekoon ja valmisteluun. Esimerkiksi tiedekuntien monijäseniset hallintoelimet vastaavat pääsääntöisesti akateemisten asioiden valmistelusta ja päätöksenteosta. Myös osa yliopistoista on kirjannut johtosääntöihin määräyksiä, joilla varmistetaan henkilöstön ja opiskelijoiden osallistumisen kehittämistyöhön (ks. Taulukko 3).

Taulukko 3. Henkilöstön osallistuminen

Yliopisto	Henkilöstön osallistuminen
Aalto yliopisto	Ei suoraa kirjausta.
Helsingin yliopisto	Johtosäntöä on sovellettava niin, että näiden tavoitteiden toteuttamiseksi edistetään tasa- arvoa ja yliopiston yhteisöllisyyttä, henkilöstön ja opiskelijoiden vaikuttamismahdollisuuksia ja motivaatiota sekä yhdenvertaisuutta päätöksenteossa samalla kun vahvistetaan tutkimuksen ja opetuksen yhteyttä. - Laitoksessa, laitoksettomassa tiedekunnassa, erillislaitoksessa tai muussa hallintoyksikössä on järjestettävä vähintään kerran lukukaudessa henkilöstön ja opiskelijoiden kokous, jossa muun muassa käsitellään yhteisiä asioita ja suunnitellaan toimintaa. - Oppiaineen vastuhenkilö toimii yhteistyössä henkilöstön ja opiskelijoiden kanssa ja huolehtii että opiskelijoita kuullaan oppiaineen päätösten valmistelussa.
Itä-Suomen yliopisto	Laitoksen tai yksikön johtajan on "kuultava valmistelussa ja päätöksenteossa ylioppilaskunnan nimeämää edustajaa ja henkilökuntaa erityisesti heitä koske- vissa asioissa tarkoituksenmukaisella tavalla."
Jyväskylän yliopisto	Yksiköissä tulee järjestää vähintään kaksi kertaa lukukaudessa laitoskokous käsittelemään laitoksen yleisiä asioita. Laitoskokous myös esittää dekaanille laitoksen johtajaa.
Lapin yliopisto	"Yliopiston ja yksiköiden johdon on kuultava henkilöstöä ja opiskelijoita erityi- sesti heitä koskevista asioista". Lisäksi akateemisen yksikön johtajan valinnan yhteydessä tulee kuulla henkilöstöä.
Lappeenrannan teknillinen yliopisto	Ei suoraa kirjausta.
Oulun yliopisto	Tiedekunnan yksikön johtajan valinnassa kuullaan opiskelijoita ja henkilökuntaa.
Svenska Handelshögskolan	Ei suoraa kirjausta.
Taideyliopisto	Ei suoraa kirjausta.
Tampereen yliopisto	Johtosäntö "edistää henkilöstön ja opiskelijoiden osallistumista päätöksentekoon yliopistohallinnon eri tasoilla ja varmistaa "henkilöstön ja opiskelijoiden mahdolli- suus osallistua ja vaikuttaa erityisesti heitä koskevien asioiden valmisteluun".
Tampereen teknillinen yliopisto	Ei suoraa kirjausta.
Turun yliopisto	Laitoksen johtajan ja oppiaineen vastuuhenkilön valinnoissa kuullaan opiskelijoita ja henkilöstöä.
Vaasan yliopisto	"Yksikkövastaavan on kuultava valmistelussa ja päätöksenteossa henkilökuntaa ja opiskelijoita erityisesti heitä koskevista asioista tarkoituksenmukaisella tavalla."
Åbo Akademi	Oppiaineen vastuuhenkilö kutsuu koolle henkilöstön ja opiskelijat keskustelemaan oppiaineen näkökulmasta keskeisistä asioista.

Yleisesti arvioituna päätöksenteon luonne on merkittävässä murroksessa ja johtajakeskeiset toimintamallit ovat yleistymässä. Toiminnan näkökulmasta tämä on merkittävä muutos, sillä akateeminen työ on lähtökohtaisesti alhaalla, tiedeyhteisöissä tapahtuvaa. Usein aka- teeminen työ myös ylittää organisaatorajat ja strategisen johtamisen.

Henkilöstön ja opiskelijoiden osallisuuden varmistamiseksi osa yliopistoista on kirjannut johtosäntöön kohdan, jossa veloitetaan kuulemaan opiskelijoita ja henkilöstöä silloin, kun valmistellaan päätöksenteon alaisia asioita. Helsingin yliopisto on kirjannut yleishdon johtosäntöön soveltamisesta siten, että "henkilöstön ja opiskelijoiden vaikuttamismahdol- lisuuksia" vahvistetaan. Lisäksi yksikkötasolla tulee järjestää vähintään kerran lukukaudessa kokous, jossa käsitellään esimerkiksi meneillään olevia kehittämishankkeita. Lisäksi laitoksen johtajan ja oppiaineen vastuuhenkilön tulee huomioida henkilöstön ja opiskelijat silloin kun valmistellaan toimintaan kohdistuvia keskeisiä päätöksiä. (ks. Taulukko 3)

Yliopistojen väliset erot

Tampereen yliopistossa tulee "edistää henkilöstön ja opiskelijoiden osallistumista päätök- sentekoon yliopistohallinnon eri tasoilla ja varmistaa "henkilöstön ja opiskelijoiden mah- dollisuus osallistua ja vaikuttaa erityisesti heitä koskevien asioiden valmisteluun".

Myös Itä-Suomen yliopiston hallintojohtosäännössä on määrätty henkilöstön ja opiskelijoiden kuulemisesta erityisesti yksikkötasolla. Laitoksen tai yksikön johtajan on ” kuultava valmistelussa ja päätöksenteossa ylioppilaskunnan nimeämää edustajaa ja henkilökuntaa erityisesti heitä koskeissa asioissa tarkoituksenmukaisella tavalla.” Lisäksi on annettu väljä yleisehto: ”Yhteistoiminnasta henkilöstön kanssa on voimassa mitä siitä on erikseen säädetty tai sovittu. Valmisteltaessa opiskelijoiden asemaan vaikuttavia päätöksiä on opiskelijoita kuultava tarkoituksenmukaisella tavalla.” Myös silloin kun laitoksen tai yksikön johtajaa valitaan, henkilöstöä tulee kuulla.

Jyväskylän yliopiston yksiköissä tulee järjestää vähintään kaksi kertaa lukukaudessa laitoskokous käsittelemään laitoksen yleisiä asioita. Laitoskokous myös esittää dekaanille laitoksen johtajaa.

Lapin yliopistossa on erikseen määrätty, että ”Yliopiston ja yksiköiden johdon on kuultava henkilöstöä ja opiskelijoita erityisesti heitä koskeissa asioissa”. Lisäksi akateemisen yksikön johtajan valinnan yhteydessä tulee kuulla henkilöstöä. Lapin yliopiston johtoryhmässä on myös henkilöstön ja opiskelijoiden edustus, mikä on poikkeuksellista johtoryhmän organisoitumisessa.

Kapein määritelmä on Oulun, Turun ja Vaasan yliopistoissa, joissa laitoksen tai vastaavan johtajan valinnan yhteydessä tulee kuulla henkilöstöä ja opiskelijoita.

Aalto yliopiston, Lappeenrannan teknillisen yliopiston, Taideyliopiston ja Tampereen teknillisen yliopiston johtosäännöissä ei ollut erillistä mainintaa henkilöstön ja opiskelijoiden kuulemisesta toiminnan kehittämisen yhteydessä. (ks. Taulukko 3.)

Johtosääntöjen perusteella Helsingin yliopistossa henkilökunnalla ja opiskelijoilla on laajimmat mahdollisuudet vaikuttaa päätöksentekoon. Tämä näkyy esimerkiksi johtajavalinnoissa: tiedekuntaneuvosto valitsee dekaanin ja laitosneuvosto laitosjohtajan. Näin perinteinen ja uusi ovat yhdistetty rakenteellisesti toisiinsa. Laitostason johtajien valinnasta vastaa yleensä joko rehtori tai dekaani, mutta poikkeuksena on Helsingin yliopiston lisäksi myös Lapin yliopisto, jossa tiedekuntaneuvosto valitsee akateemiset yksikköjohtajat dekaanin esityksestä (ks. Taulukko 4). Dekaanin valinnassa toinen ja kolmas malli ovat, että esimerkiksi rehtori valitsee dekaanin tai hallitus valitsee dekaanin (ks. Taulukko 4). Tyypillisesti tiedekuntaneuvostoa tai vastaavaa kuullaan dekaanin valinnassa, mutta varsinainen toimivalta päätöksestä on siirretty pois tiedekunnan monijäseniseltä hallintoelimeltä.

Taulukko 4. Laitosjohtajan valinta ja kelpoisuus

Yliopisto	Kuka valitsee laitosjohtajan?	Kelpoisuus
Aalto yliopisto	Dekaani nimittää	Ei erillismääräystä
Helsingin yliopisto	Laitosneuvosto, dekaani vahvistaa	Yliopistoon palvelussuhteessa oleva professori tai dosentti
Itä-Suomen yliopisto	Rehtori nimittää dekaanin esityksestä	Yksikköön kuuluva professori tai tohtorin tutkinnon suorittanut
Jyväskylän yliopisto	Dekaani nimeää henkilöstöä kuultuaan	Tohtorin tutkinto
Lapin yliopisto	Tiedekuntaneuvosto dekaanin esityksestä	Professori tai yliopistoon työsuhteessa oleva tohtorin tutkinnon suorittanut henkilö
Lappeenrannan teknillinen yliopisto	Ei ole laitoksia, koulutusohjelma ja tohtori-ohjelmia. Valinnasta ei erillismääräystä	Koulutusohjelmavastaavalta edellytetään tohtorin tutkintoa ja tohtori-ohjelman johtajalta professuuria.
Oulun yliopisto	Dekaani kuultuaan henkilöstöä ja opiskelijoita	Ei erillismääräystä
Svenska Handelshögskolan	Rehtori nimittää henkilöstön ja opiskelijoiden ehdotuksesta	Ei erillismääräystä
Taideyliopisto	Dekaani nimittää	Ei erillismääräystä
Tampereen yliopisto	Ei ole laitoksia, tutkinto-ohjelmia, tutkimuskeskuksia tai tutkimusohjelmia	Ei erillismääräystä
Tampereen teknillinen yliopisto	Rehtori nimittää dekaania kuultuaan	Laitoksen professori
Turun yliopisto	Dekaani kuultuaan henkilöstöä ja opiskelijoita	Henkilökuntaan kuuluva tohtorin tutkinnon suorittanut
Vaasan yliopisto	Dekaani nimittää	Yksikköön kuuluva professori tai tohtorin tutkinnon suorittanut
Åbo Akademi	Ei ole laitoksia, oppiaineita ja koulutusohjelmia	Ei erillismääräystä

2 Yliopiston etu ja yksiköiden strategianmukaisuus

Lähes kaikkien yliopistojen johtosääntöihin on jossain muodossa kirjattu ajatus yliopiston kokonaisedusta. Suoraa kirjausta ei ole Lapin yliopiston ja Itä-Suomen yliopiston hallintojohtosäännöissä. Oulun yliopiston johtosäännössä on maininta siitä miten yliopistoa tulee johtaa. Ajatukseen yliopiston kokonaisedusta sisältyy yliopiston organisaatorakenteen läpäisevä käsitys johtamisesta, yhteistyöstä ja strategianmukaisuudesta. Johtajat ovat osa yliopiston johtamisjärjestelmää ja akateemiset toimintayksiköt osa yliopistoa. Tämä on yksi yliopistolakiin sisältyvät implisiittinen ajatus yliopiston hallinnon uudistamisesta. Yliopistojen välillä on eroja siinä miten ajatus on kirjattu. Esimerkiksi traditionaalisen Helsingin yliopiston johtosäännössä on kirjattu suhteellisen strategiakeskeisesti yliopiston hallintomallin periaatteista:

”Kansleri, rehtori, vararehtorit, dekaanit, erillisten laitosten johtajat ja ainelaitosten johtajat toimivat yhteistyössä yliopiston tehtävien toteuttamisessa.” Helsingin yliopistossa sekä tiedekuntaneuvoston että laitosneuvoston tehtävänä on kehittää dekaanin tai laitosjohtajan johdolla tiedekunnan tai laitoksen ”toimintaa kokonaisuutena yliopiston toiminnan ja talouden tavoitteiden sekä yliopiston strategian ja tiedekunnan tavoiteohjelman mukaisesti ja laitoksella lisäksi ”laitoksen toimintasuunnitelman mukaisesti”. Dekaanin vastaa yliopiston strategian toteutumisesta tiedekunnassa. (ks. Taulukko 5.)

Taulukko 5. Yliopiston etu ja yksiköiden strategianmukaisuus

Yliopisto	Yliopiston etu ja yksiköiden strategianmukaisuus
Aalto yliopisto	"Yliopisto jakautuu korkeakouluihin, jotka vastaavat oman alansa opetuksesta ja tutkimuksesta yliopiston yhteisten linjausten, strategian sekä vuotuisen toimintasuunnitelman ja talousarvion puitteissa itsenäisesti."
Helsingin yliopisto	"Kansleri, rehtori, vararehtorit, dekaanit, erillisten laitosten johtajat ja ainelaitosten johtajat toimivat yhteistyössä yliopiston tehtävien toteuttamisessa." Dekaanit ja laitosjohtajat toimivat "kokonaisuutena yliopiston toiminnan ja talouden tavoitteiden sekä yliopiston strategian ja tiedekunnan tavoiteohjelman mukaisesti ja laitoksella johtaja toimii lisäksi "laitoksen toimintasuunnitelman mukaisesti".
Itä-Suomen yliopisto	Ei suoraa kirjausta, mutta määrätty johtajien tehtäviin, että vastaavat tavoitteiden saavuttamisesta.
Jyväskylän yliopisto	Yksiköt laativat suunnitelman joka tukee "yliopiston ja ministeriön välisen sopimuksen, yliopiston strategian ja strategian toimenpidesuunnitelman tavoitteiden toteutumista."
Lapin yliopisto	Ei suoraa kirjausta, mutta määrätty johtajien tehtäviin, että vastaavat tavoitteiden saavuttamisesta.
Lappeenrannan teknillinen yliopisto	"Akateemisen yksikön johtaja vastaa yksikön akateemisesta sekä taloudellisesta tuloksesta, henkilöstöstä ja toiminnan strategianmukaisuudesta."
Oulun yliopisto	"Yliopistoa johdetaan yhteisesti hyväksytyjen periaatteiden, kokonaistavoitteiden ja yliopistostrategian sekä siitä johdettujen toimenpideohjelmien mukaisesti".
Svenska Handelshögskolan	Ei suoraa kirjausta.
Taideyliopisto	"Yliopisto jakautuu akatemioihin, jotka vastaavat itsenäisesti oman alansa opetuksesta, tutkimuksesta ja taiteellisesta toiminnasta yliopiston yhteisten linjausten sekä vuosittain Taideyliopiston hallituksen hyväksymän toimintasuunnitelman ja talousarvion ohjaamina."
Tampereen yliopisto	Tieteenalayksikön johtajan tehtävänä on "johtaa ja kehittää tieteenalayksikköä yliopiston strategian mukaisesti".
Tampereen teknillinen yliopisto	Edellytetään, että "tiedekunnalla on yliopiston strategian mukainen toiminta- ja taloussuunnitelma".
Turun yliopisto	"Yliopiston johtaminen perustuu organisaation kaikilla tasoilla yliopiston yhteisesti hyväksytyihin strategioihin, toimintaperiaatteisiin ja arvoihin." ja että "Rehtori ja vararehtorit sekä tiedekuntien ja yliopiston muiden yksiköiden johtajat ja varajohtajat toimivat yhteistyössä yliopiston tehtävien toteuttamiseksi."
Vaasan yliopisto	Ei suoraa kirjausta, mutta määrätty johtajien tehtäviin, että vastaavat tavoitteiden saavuttamisesta.
Åbo Akademi	Oppiainevastaavan tulee huomioida tiedekunnan strategiset linjat.

Lappeenrannan teknillisen yliopiston akateemisten yksikköjen johtajan tehtävänä on muun muassa vastata "yksikön akateemisesta sekä taloudellisesta tuloksesta, henkilöstöstä ja toiminnan strategianmukaisuudesta. Akateemisen yksikön johtaja tukee rehtoria yliopiston johtamisessa ja yliopiston strategian toteuttamisessa." Turun yliopiston johtosäännössä korostetaan, että: "Yliopiston johtaminen perustuu organisaation kaikilla tasoilla yliopiston yhteisesti hyväksytyihin strategioihin, toimintaperiaatteisiin ja arvoihin." ja että "Rehtori ja vararehtorit sekä tiedekuntien ja yliopiston muiden yksiköiden johtajat ja varajohtajat toimivat yhteistyössä yliopiston tehtävien toteuttamiseksi." Tampereen teknillinen yliopisto edellyttää, että "tiedekunnalla on yliopiston strategian mukainen toiminta- ja taloussuunnitelma".

Ajatus uudesta hallintomallista on integroitu syväälle yliopiston hallintorakenteisiin. Autonomian ja akateemisen vapauden välinen suhde ei siis ole ehdoton ja vaikka akateemiset yksiköt toimivat itsenäisesti, ovat ne sidottu yliopistoon esimerkiksi talousarvion, strategian ja johtamisrakenteen kautta. Uusi hallintomalli antaa johtajille paljon valtaa, mutta myös mahdollisuuden luoda uutta akateemista johtajuutta ja uuden akateemisen hallintomallin.

Yliopistolakiuudistuksessa yliopiston ylimmän johdon toimivalta lisääntyi. Toimivallan yksilöityminen näkyy yliopistojen myös johtosäännöissä. Esimerkiksi rehtorilla, vararehtoreilla ja dekaaneilla on varsin merkittävässä määrin toimivaltaa. Useissa yliopistoissa rehtori myös nimittää tiedekunnan dekaanin. Laitoksen johtajan nimittämisestä vastaa joko rehtori, tiedekuntaneuvosto tai dekaani.

3 Uusi johtaminen ja kollegiaalisuus

Yliopistolain yksi sisäänkirjoitetuista tavoitteista oli päätöksenteon notkeuttaminen ja dynaamisuuden lisääminen. Tätä tavoiteltiin erityisesti uudistamalla yliopiston ylimmän johdon toimivaltaa ja hallituksen toimintaa. Dynaamisuutta voidaan lisätä myös tiedekuntien tasolla, esimerkiksi ottamalla yliopistojen tiedekuntaneuvostoihin ulkopuolisia jäseniä. Osassa yliopistoja tiedekuntaneuvostoihin tai vastaaviin toimielimiin voidaan valita yliopistoyhteisön ulkopuolisia jäseniä. Näin voi menetellä esimerkiksi Helsingin, Oulun, Lapin, Vaasan, Tampereen yliopistoissa ja Svenska Handelshögskolanissa. Notkeutta voidaan lisätä myös tiedekuntien johtamisessa.

Tiedekuntia repii eri suuntiin johtamisen ja kollegiaalisuuden voimat. Yhtäältä dekaani tai vastaava toimii akateemisen yhteisön johtajana, jota yhteisö ei välttämättä enää valitse ja toisaalta osana yliopiston johtamisjärjestelmää, jonka ylimpänä toimielimenä on yliopiston hallitus. Uusi johtaminen ja kollegiaalisuus rakenteellisesti nivottu yhteen. Perinteet ja uudet tavat toimia kulkevat rinnakkain. Tämä realisoituu esimerkiksi tiedekunnan johdon muodollisissa kelpoisuusehdoissa. Osa yliopistoista on määrännyt dekaanin tai vastaavan johtajan ehdoista johtosäännössä suhteellisen sitovasti kun osassa yliopistoissa ehdoista määrätty väljemmin. Itä-Suomen, Jyväskylän ja Turun yliopiston sekä Åbo Akademin dekaanin tulee olla tiedekunnan professori. Helsingin yliopiston dekaanina voi toimia professorin lisäksi yliopistoon palvelussuhteessa oleva dosentti. Tiukin määritelmä on Vaasan yliopistossa, jossa dekaanin tulee olla tiedekuntaneuvoston jäsenenä oleva professori. Oulun yliopistossa on puolestaan väljin määritelmä, joka edellyttää vain tehtävien hoitamiseksi tarvittavaa koulutusta. Lappeenrannan teknillisen yliopiston ja Tampereen yliopiston yksikön johtajan tulee olla suorittanut tohtorintutkinto, kun Lapin yliopistossa dekaaniksi valitaan opetus- ja tutkimushenkilöstön joukosta ensisijaisesti professori. Svenska Handelshögskolanin tiedekunnan johtajalla tulee olla vakituinen työsuhde yliopistoon. Taideyliopistossa, Aalto yliopistossa ja Tampereen teknillisessä yliopistossa dekaanille tai vastaavalle ei ole johtosäännössä asetettu muodollisia koulutusehtoja. Enemmistö yliopistoja ei siis edellytetä professuuria tiedekunnan johtajan valinnassa. Trendi vahvistuu vararehtorin valinnassa, jossa vain neljässä yliopistossa vararehtorin tulee olla professori. Tohtorin tutkintoa edellyttää 6 yliopistoa ja muodollista kelpoisuutta ei ole määrätty neljän yliopiston johtosäännössä (ks. Taulukko 6). Professuuri ei ole enää ensisijainen edellytys yliopiston avainjohtajapaikkoihin, edes yliopiston rehtoriksi. Käytännössä suuri osa johtajista on kuitenkin professoreita.

Taulukko 6. Vararehtoreiden valinta ja muodollinen kelpoisuus

Yliopisto	Kuka nimittää vararehtorin	Vararehtorin muodollinen kelpoisuus
Aalto yliopisto	Hallitus nimittää rehtorin ja provostin yksimielisestä esityksestä	Ei erikseen määrättyjä kelpoisuusvaatimuksia
Helsingin yliopisto	Hallitus nimittää rehtorin esityksestä	Tohtorin tutkinto, rehtorin tehtävien hoitamiseen tarvittava kyky ja ammattitaito sekä käytännössä osoitettu hyvä johtamistaito
Itä-Suomen yliopisto	Kaksi rehtoria: rehtori ja akateeminen rehtori, jotka hallitus nimittää. Vara-rehtoreita ei ole.	Ei erikseen määrättyjä kelpoisuusvaatimuksia.
Jyväskylän yliopisto	Rehtori nimittää vararehtorit	Tohtorin tutkinto, rehtorin tehtävien hoitamiseen tarvittava kyky ja ammattitaito
Lapin yliopisto	Hallitus valitsee rehtorin esityksestä	Tohtorin tutkinto, rehtorin tehtävien hoitamiseen tarvittava kyky ja ammattitaito sekä käytännössä osoitettu hyvä johtamistaito
Lappeenrannan teknillinen yliopisto		Tohtorin tutkinnon suorittanut professori, jolla tehtävien hoitamiseksi tarvittava kyky ja ammattitaito sekä käytännössä osoitettu johtamistaito
Oulun yliopisto	Hallitus valitsee rehtorin esityksestä	Ei erikseen määrättyjä kelpoisuusvaatimuksia
Svenska Handelshögskolan	Hallitus valitsee rehtorin esityksestä	Tohtorin tutkinto
Taideyliopisto	Hallitus valitsee	Ei erikseen määrättyjä kelpoisuusvaatimuksia
Tampereen yliopisto	Hallitus valitsee rehtorin esityksestä	Tohtorin tutkinto, tehtävien hoitamiseen tarvittava kyky ja ammattitaito sekä käytännössä osoitettu hyvä johtamistaito
Tampereen teknillinen yliopisto	Hallitus nimittää rehtorin esityksestä	Yliopiston professori
Turun yliopisto	Rehtori valitsee	Tohtorin tutkinnon suorittanut professori, jolla tehtävien hoitamiseksi tarvittava kyky ja ammattitaito sekä käytännössä osoitettu johtamistaito
Vaasan yliopisto	Rehtori valitsee	Tiedekuntaneuvoston jäseneksi valittu professori (vararehtorit ovat dekaaneita)
Åbo Akademi	Hallitus valitsee rehtorin esityksestä	Yliopiston professori

Tiedekuntaneuvostoja kuullaan dekaanien valintaprosessissa lähes kaikissa yliopistoissa, mutta dekaanien valinnan menettelytavat vaihtelevat. Perinteisin malli on Helsingin yliopistolla, jossa tiedekuntaneuvosto valitsee dekaanin, jonka yliopiston rehtori vahvistaa. Lapin yliopistossa tiedekuntaneuvosto esittää dekaania ja rehtori nimittää rehtorin, kuin myös Svenska Handelshögskolanissa. Rehtorit vastaavat dekaanin nimittämisestä kuultuaan tiedekuntaneuvostoa myös Jyväskylän, Oulun, Turun ja Vaasan yliopistoissa sekä Åbo Akademiassa. Itä-Suomen yliopistossa hallitus päättää dekaanista rehtorin esityksestä, joka on kuullut tiedekuntaneuvostoa. Yliopiston hallitus valitsee dekaanin myös Tampereen yliopistossa, Taideyliopistossa ja Tampereen teknillisessä yliopistossa, mutta johtosäännössä ei määrätä tiedekunnan kuulemisesta. Lappeenrannan teknillisen yliopiston säännössä ei ole mainitaan akateemisen yksikön johtajasta, jolloin yliopistolain mukaan yliopiston hallitus vastaa rehtorin suorassa alaisuudessa olevan henkilöstön ottamisesta.

Taulukko 7. Dekaanien ja varadekaanin nimittäminen ja kelpoisuus

Yliopisto	Kuka nimittää dekaanin?	Kuka nimittää varadekaanin?	Dekaanin muodollinen kelpoisuus	Varadekaanin muodollinen kelpoisuus
Aalto yliopisto	Hallitus rehtorin esityksestä	Rehtori dekaanin esityksestä	Ei erikseen määrättyjä kelpoisuusvaatimuksia	Ei määrättyä kelpoisuusvaatimusta
Helsingin yliopisto	Tiedekuntaneuvosto valitsee ja rehtori vahvistaa	Dekaani kuultuaan tiedekuntaneuvostoa	Yliopistoon palvelussuhteessa oleva professori tai dosentti	Yliopistoon palvelussuhteessa oleva professori tai dosentti
Itä-Suomen yliopisto	Hallitus valitsee rehtorin esityksestä, kuultuaan tiedekuntaneuvostoa	Rehtori dekaanin esityksestä	Vakituinen tai vähintään viiden vuoden määräaikainen professuuri tai tutkimusprofessuuri, joka liittyy tiedekunnan koulutus- ja tutkimusaloihin	Tohtorin tutkinto, joka liittyy tiedekunnan koulutus- ja tutkimusaloihin
Jyväskylän yliopisto	Rehtori tiedekuntia kuultuaan	Dekaani nimeää	Tiedekunnan professori	Tiedekunnan professori
Lapin yliopisto	Rehtori tiedekuntia kuultuaan	Tiedekuntaneuvosto dekaanin esityksestä	Tiedekunnan opetus- ja tutkimushenkilöstön jäsen, ensisijaisesti vakinainen professori	Tiedekunnan opetus- ja tutkimushenkilöstön jäsen
Lappeenrannan teknillinen yliopisto			Tohtorin tutkinto, tehtävien hoitamiseksi tarvittava kyky ja ammattitaito sekä käytännössä osoitettu hyvä johtamistaito	Tohtorin tutkinto, tehtävien hoitamiseksi tarvittava kyky ja ammattitaito sekä käytännössä osoitettu hyvä johtamistaito
Oulun yliopisto	Rehtori tiedekuntia kuultuaan	Rehtori tiedekuntia kuultuaan	Tehtävien hoitamiseen tarvittava koulutus, ammattitaito sekä johtamistaito	Tehtävien hoitamiseen tarvittava koulutus, ammattitaito sekä johtamistaito
Svenska Handelshögskolan	Rehtori tiedekuntien ehdotuksesta	Rehtori tiedekuntien ehdotuksesta	Vakituinen työsuhde korkeakouluun	Vakituinen työsuhde korkeakouluun
Taideyliopisto	Hallitus nimittää rehtorin esityksestä	Rehtori nimittää dekaanin esityksestä akatemian johtokuntaa kuultuaan	Ei erikseen määrättyjä kelpoisuusvaatimuksia	Ei erikseen määrättyjä kelpoisuusvaatimuksia
Tampereen yliopisto	Hallitus päättää rehtorin esityksestä	Rehtori päättää tieteenalaysikön johtokunnan esityksestä	Tohtorin tutkinto, tehtävien hoitamiseksi tarvittava kyky ja ammattitaito sekä käytännössä osoitettu hyvä johtamistaito	Tohtorintutkinto
Tampereen teknillinen yliopisto	Hallitus nimittää rehtorin esityksestä	Hallitus nimittää rehtorin esityksestä	Ei erikseen määrättyjä kelpoisuusvaatimuksia	Ei erikseen määrättyjä kelpoisuusvaatimuksia
Turun yliopisto	Rehtori määrää johtokuntaa kuultuaan	Dekaani valitsee rehtoria kuultuaan	Tiedekunnan professori	Tiedekunnan professori
Vaasan yliopisto	Rehtori valitsee	Dekaani nimittää	Tiedekuntaneuvoston jäseneksi valittu professori (dekaanit toimivat vararehtoreina)	Tiedekunnan professori
Åbo Akademi	Rehtori valitsee kuultuaan tiedekuntaneuvostoa		Tiedekunnan professori	

Professorit ovat perinteisesti olleet yliopiston hallintomallin ydintoimijoita. Yliopistojen hallinto- ja johtosäännöissä professoreiden rooli ja merkitys vaihtelee. Osassa yliopistoja professoreilla on lukumääräisesti suurempi edustus monijäsenisissä hallintoelimissä, esimerkiksi Helsingin yliopiston tiedekuntaneuvostoissa ja yliopistokollegiossa, Jyväskylän yliopiston tiedekuntaneuvostossa tai Aalto yliopiston akateemisten asioiden komiteassa ja Aalto yliopiston korkeakoulujen akateemisten asioiden komiteassa. Lisäksi osassa yliopistoja on erillisiä professoreista koostuvia keskustelu- ja neuvonantajaelimiä, esimerkiksi Aalto yliopiston ja Taideyliopiston professorineuvostot tai Helsingin yliopiston suuri konsistori.

Yliopistolain mukaan yliopiston rehtorilla tulee olla tohtorin tutkinto. Yliopiston hallitus vastaa rehtorin valinnasta, mutta vain Helsingin yliopiston johtosääntöön on kirjattu, että hallitus kuulee yliopistokollegiota ennen päätöksentekoa. Yliopistokollegiolla on lisäksi mahdollisuus kuulla rehtoriehdokkaita. Kollegiaalisuuden perintö yliopiston ylimmän johtajan valinnassa jatkaa tässä suhteessa eloa.

4 Johtajien toimivallan lisääntyminen

Johtajien toimivallan lisääntyminen mahdollistaa sellaisten toimintamallien kehittymisen, jossa valmisteltavaan asiaan, esimerkiksi keskeisten johtajien valintoihin tai strategiaan avainrekrytointeihin, akateemisilla kollegioilla ei ole suoria vaikutusmahdollisuuksia. Seuraavien taulukoiden tiedot ovat kerätty yliopistoilta. Professoreiden kohdalla rehtori on kymmenessä yliopistossa päättämässä professuurin alan suuntaamisesta (ks. Taulukko 8), kun perinteisesti tiedeyhteisöllä on ollut keskeinen rooli päätettäessä professuurin alaa. Professuurien integroiminen osaksi rekrytointipolitiikkaa on yksi strategisen johtamisen toteuttamistapa. Strateginen rekrytointi on osa vallan keskittymistä ja uutta yliopistokulttuuria. Vähitellen nämä toimintamallit muodostavat osan yliopiston toimintakulttuuria ja sittemmin rakenteellistuvat. Silloin on pysyvästi muutettu yliopiston institutionaalista ja organisatorista toiminta-ajatusta. Toimivallan keskittyminen johtajille ei näy vain professuurien alan määrittämisessä, vaan se näkyy myös suorittavan tason akateemisen ydinhenkilöstön, yliopistonlehtoreiden, valinnassa. Yliopistolehtorin valitsee yksittäinen johtaja jokaisessa suomalaisessa yliopistossa (ks. Taulukko 7). Osittain trendi näkyy myös pro gradu –tutkielmissa. Kuudessa yliopistossa maistereiden opinnäytteet hyväksyvät yksikköjohtajat (ks. Taulukko 9).

Taulukko 7. Kuka ottaa yliopistonlehtorin?

Yliopisto	Kuka ottaa yliopistonlehtorin?
Aalto yliopisto	Dekaani
Helsingin yliopisto	Laitoksen johtaja tai laitoksettoman tiedekunnan dekaani kuultuaan laitos- tai tiedekuntaneuvostoa
Itä-Suomen yliopisto	Rehtori tiedekuntaneuvostojen esityksestä
Jyväskylän yliopisto	Rehtori dekaanin esityksestä, joka on kuullut tiedekuntaneuvostoa
Lapin yliopisto	Hallintovararehtori
Lappeenrannan teknillinen yliopisto	Akateemisen yksikön johtajan esityksestä rehtorin toimivallan delegointipäätöksen mukainen henkilö (ei yliopistonlehtoreita, yliopisto-opettaja)
Oulun yliopisto	Dekaani
Svenska Handelshögskolan	Rehtori
Taideyliopisto	Dekaani
Tampereen yliopisto	Rehtori yksikön johtokunnan esityksestä
Tampereen teknillinen yliopisto	Laitoksen johtaja
Turun yliopisto	Dekaani
Vaasan yliopisto	Dekaani
Åbo Akademi	Rehtori

Taulukko 8. Kuka tai mikä toimitiin päättää professuurin alasta?

Yliopisto	Kuka tai mikä toimitiin päättää professuurin alasta?
Aalto yliopisto	Rehtori
Helsingin yliopisto	Rehtori tiedekunnan esityksestä
Itä-Suomen yliopisto	Tiedekuntaneuvosto. Avainrekrytoinneissa rehtori strategisen henkilöstösuunnittelun mukaan.
Jyväskylän yliopisto	Rehtori dekaanin esityksestä, jonka on valmistellut tiedekunnan valmisteluryhmä
Lapin yliopisto	Rehtori (tehtävän suuntaamisesta sovitaan tulos- ja kurkistusneuvotteluissa)
Lappeenrannan teknillinen yliopisto	Rehtori akateemisen neuvoston esityksestä
Oulun yliopisto	Rehtoraatti
Svenska Handelshögskolan	Rehtori osastoneuvoston esityksestä
Taideyliopisto	
Tampereen yliopisto	Rehtori yksikön johtokunnan esityksestä
Tampereen teknillinen yliopisto	Yliopiston johtoryhmä puoltaa alaa, jonka mukaan dekaani päättää
Turun yliopisto	Dekaani
Vaasan yliopisto	Rehtori päättää professuurin alasta tiedekuntaneuvoston esityksestä.
Åbo Akademi	Hallitus

Taulukko 9. Kuka tai mikä toimitiin hyväksyy pro gradu -tutkielman?

Yliopisto	Kuka tai mikä toimitiin hyväksyy pro gradu -tutkielman
Aalto yliopisto	Koulutusneuvosto (tekniikan ala), laitoksen johtaja (kappatieteellinen ala), laitoksen arvosteluryhmä (taiteen ja suunnittelun ala)
Helsingin yliopisto	Tiedekuntaneuvosto ellei ole siirtänyt toimivaltaa laitosneuvostolle
Itä-Suomen yliopisto	Tiedekuntaneuvosto
Jyväskylän yliopisto	Dekaani
Lapin yliopisto	Tiedekuntaneuvosto
Lappeenrannan teknillinen yliopisto	Akateemisen yksikön johtaja
Oulun yliopisto	Koulutusdekaani tutkinto-ohjelmatoimikunnan esityksestä
Svenska Handelshögskolan	Korkeakoulun akateeminen neuvosto
Taideyliopisto	
Tampereen yliopisto	Tieteenalayksikön johtaja
Tampereen teknillinen yliopisto	Tiedekuntaneuvosto
Turun yliopisto	Laitosjohtaja tai dekaani
Vaasan yliopisto	Dekaani
Åbo Akademi	Tiedekuntaneuvosto

Hallintorakenteen muutokseen sisältyy uudenlaisia tapoja hallita ja ohjata yliopiston akateemista työtä. Nämä ovat keskeinen osa taloudelliseen autonomiaan sisältyvää ajatusta yliopiston toiminnanohjauksesta (ks. Taloussäännöt). Siinä keskeistä on taloudellisuus, tehokkuus ja strategisuus. Sisällöt, luovuus ja akateeminen oivaltaminen eivät ole ajattelun perustavoitteita. Henkilöstö kokee, että muuttunut tapa jäsentää ja ohjata toimintaa edustaa uutta byrokratiaa. Samanaikaisesti henkilöstö kokee, että yliopiston johtajat etäännyvät vähitellen akateemisen ruohonjuuritason toiminnasta. Yliopistossa toimitaan erilaisissa valtakkerrostumissa. Vastuuta toimintojen suunnittelusta ja järjestämisestä on lisätty, mutta samalla koetaan, ettei toimivaltaa päätöksien virallisessa valmistelussa ole riittävästi. Näkyvän päätöksenteon rakenteet vähentyvät. Tämä voi lisätä päätöksenteon dynamiikkaa, mutta irrottaa akateemisen yhteisön hallintovallasta. Osallistumisen rakenteet ja tavat tulisi sovittaa paremmin strategisen johtamisen kehykseen.

5 Talouden korostuminen

Yliopistolain muutoksen jälkeen yliopiston talouden johtaminen on erilaisempaa kuin ennen. Talouden johtamisesta ja sen toimivalta- ja vastuusuhteista määrätään yliopistojen taloussäännöissä. Taloussäännöt kerättiin yliopistojen internet –sivuilta ja suoraan yliopistoilta. Osassa yliopistoja taloussäännöt ovat kirjattu osaksi johtosääntöjä. Talouden johtaminen liittyy yliopiston toiminnanohjaukseen ja toiminnan tavoitteiden toteutumisen seurantaan. Taloussäännöt ovat keskeisiä toiminnanohjauksen asiakirjoja. Jos yliopiston hallinto- ja johtosäännöissä kuvataan toiminnan yleinen organisatorinen viitekehys, erotuu taloussäännöissä selkeämmin seikat kuten yliopiston taloudellinen johtaminen, johtajavastuut, yliopiston tulosityksikköjen merkitys yliopiston kokonaisjohtamisessa ja strateginen johtaminen. Seuraavassa kuvataan kolmen tapausesimerkin avulla, miten taloudellinen johtaminen ja yliopistolain muutos voidaan havaita taloussäännöistä.

Tapausesimerkki 1. Strateginen johtaminen, autonomia ja vastuu

Strateginen suunnittelu ja sisäinen valvonta ovat osa yliopiston talouden ja toiminnan suunnittelu- ja seurantajärjestelmää. Yliopiston tulosityksiköt (esimerkiksi tiedekunnat tai vastaavat yksiköt) sidotaan osaksi yliopistokokonaisuutta talous- ja toimintasuunnittelujärjestelmän avulla. Tyypillisesti tämä muodostuu pidemmän aikavälin strategisesta suunnittelusta, vuositason suunnittelusta ja toiminnan seurannasta. Erityisesti toiminnan seuranta ja talouskontrolli on tarkentunut ja systematisoitunut yliopistolain uudistamisen jälkeen. Yksiköt ovat tavanomaisesti kooltaan varsin suuria, millä halutaan varmistaa yksikön riittävä taloudellinen kantokyky ja ennustettavuus. Yliopiston sisäisten yksiköiden sitominen osaksi yliopiston strategista johtamista näkyy selkeämmin taloussäännöissä kuin johtosäännöissä.

Turun yliopistossa suunnittelujärjestelmä muodostuu strategisesta toiminnan ja talouden suunnittelusta, vuotuisesta suunnittelusta ja toiminnan seurannasta. Yliopiston rehtori johtaa tavoite- ja budjettineuvottelujen, joissa sovitaan yksiköiden lähivuosien tavoitteista ja budjetista. Sopimukset allekirjoittavat rehtori, talousjohtaja ja yksikön johtaja. Toiminnan taloudellisuutta seurataan systemaattisesta vähintään kuukausitasolla ja talousjohtaja voi päättää tarvittaessa yliopiston rahoituslimiitin käyttöönotosta.

Tampereen yliopistossa taloudellisen johtamisen toimintaperiaatteet ovat määritelty siten, että ne tukevat taloudellista, tehokasta ja tuloksellista toimintaa. Tulosityksikköjen laatimat toiminta- ja taloussuunnitelmat perustuvat yliopiston hallituksen strategiaan linjauksiin sekä rehtorin suunnittelukehukseen.

Tampereen teknillisessä yliopistossa tiedekuntien ja yksiköiden johtajat laativat toiminta- ja taloussuunnitelman, jota tarvittaessa muokataan rehtoraatin kanssa käytyjen neuvottelujen pohjalta. Yksiköt raportoivat suunnitelman toteutumisesta rehtorille. Samantyyppinen menettelytapa on käytössä myös Taideyliopistossa, jossa Taideyliopiston akatemioiden toiminta- ja taloussuunnitelmat ovat osa yliopiston kokonaisjohtamista.

Toiminta- ja taloussuunnitelmat sekä talouden seuranta ovat osa yliopiston strategista toiminnanohjausta sekä uutta, aiempaa systemaattisempaa talouden johtamista.

Tapausesimerkki 2. Johtajavastuun korostuminen

Yliopistolain yksi vaikutuksista liittyy johtajavastuun ja taloudellisen johtamisen korostamiseen. Taloussäännöissä määritellään taloudellisen johtamisen toimivalta- ja vastuutekijöitä. Johtajalla on merkittävä toiminnallinen vastuu tulosityksikön tavoitteiden saavutta-

misesta, taloudesta ja tuloksellisuudesta. Talousvalta on siis keskittynyt ja talouden johtaminen on nykymuotoisen yliopiston yksi perustavista johtamiskysymyksistä. Tämä on merkittävä tekijä myös akateemisen toiminnan kehittämisen näkökulmasta, sillä opetusta ja tutkimusta ei voi eriyttää talouden johtamisesta.

Esimerkiksi Tampereen teknillisen yliopiston taloussäännössä johtajat on veloitettu toimimaan sisäisen valvonnan mukaisesti. Sisäinen valvonta on kokonaisuus, jonka tavoitteena on varmistaa toiminnan taloudellisuus, tehokkuus ja tarkoituksenmukaisuus sekä ehkäistä resurssien menetyksiä. Vaasan yliopistossa tulosityksikön johtaja vastaa yksikön toiminnasta ja taloudesta sekä yksikön käytössä olevasta omaisuudesta. Helsingin yliopistossa talousvastuussa olevan yksikön johtajalla on velvollisuus järjestää yksikkönsä talouden raportointi.

Sisäinen valvonta on osa toiminnanohjausta ja johtamisjärjestelmää. Oulun yliopistossa sen avulla varmistetaan muun muassa, että toiminta perustuu yliopiston strategiaan ja suunnitelmiin ja että talouden seuranta on jatkuvaa. Sisäistä valvontaa johtaa rehtori.

Tampereen yliopiston taloussäännön mukaan yliopiston rehtorin toimivalta on merkittävä. Tämä johtaa yliopiston toiminta- ja taloussuunnitelman valmistelua, päättää yliopiston perusrahoituksen sisäisestä kohdentamisesta tulosityksiköille sekä yksikköjen tavoitteiden ja seurantaindikaattoreiden järjestämisestä. Itä-Suomen yliopistossa toimivaltasuhteet ja raportointivelvollisuus ovat määritelty yksityiskohtaisesti. Taloussäännössä määrätään linjajohtamisjärjestelmän toiminnasta tarkemmin kuin esimerkiksi yliopiston hallintojohdosäännössä.

Yleisesti ottaen kaikkien yliopistojen rehtoreilla ja keskeisillä johtajilla (yliopiston keskusjohtajat ja tulosityksikköjen johtajat) on erittäin suuri kokonaisvastuu yliopiston toiminnasta.

Tapausesimerkki 3. Talouden ja tuloksellisuuden systemaattinen seuranta

Yliopiston talouden ja tuloksellisuuden seuranta on nykymuotoisessa yliopistossa systemaattista. Raportointivelvollisuudet liittyvät strategiseen toiminnanohjaukseen ja talouden johtamiseen. Näistä määrätään tarkemmin yliopistojen taloussäännöissä tai -ohjeissa. Osa yliopistossa on lisäksi määritellyt tarkasti taloudenpidosta, kuten esimerkiksi Itä-Suomen yliopisto, jonka taloussäännössä on määrätty pankkitileistä ja niiden hallinnasta, menoihin sitoutumisesta tai verkkokaupasta. Myös Oulun yliopiston taloussääntö ohjaa yksityiskohtaisesti taloudellisen toiminnan järjestämistä, käytäntöjä, valvontaa ja vastuusuhteita.

Tampereen yliopiston hallitus seuraa taloutta systemaattisesti kolme kertaa vuodessa ja tulosityksiköiden talouden tilaa seurataan kuukausittain. Turun yliopistossa tulosityksiköt raportoivat kuukausittain budjetin toteutumisesta ja neljännesvuosittain tulostavoitteiden toteutumisesta rehtorilla ja hallitukselle. Yliopiston taloussäännössä strateginen suunnittelu, vuositaso suunnittelu ja seuranta sekä sisäinen valvonta muodostavat yliopiston sisäisen talouden ja toiminnan seurantarjestelmän kokonaisuuden. Oulun yliopistossa tulosityksiköt raportoivat tavoitteiden saavuttamisesta kahdesti vuodessa tehtävien välintilinpäätöksien ja vuositilinpäätöksen yhteydessä.

Taideyliopiston taloussäännössä on määrätty tarkoista hyväksymisajoista esimerkiksi tarjouksissa, hankinnoissa ja sopimusten arvioissa. Tämän lisäksi yliopiston taloussäännössä määrätään yliopiston toimielinten ja henkilöiden huolellisuusveloitteesta ja taloudellisuudesta tehtävien hoitamisessa. Helsingin yliopistossa talousvastuullisen yksikön johtaja on veloitettu valvomaan yksikkönsä toimintaa ja henkilöstön käytössä olevaa rahoitusta ja käynnistämään tarvittavat toimenpiteet mikäli väärinkäytöksiä ja epäkohtia havaitaan.

Talouden ja toiminnan seurannan systematisoituminen on keskeinen talouden johtamisen osa-alue autonomisessa yliopistossa. Uusi taloudellinen valvonta nousi esiin myös haastatteluissa byrokratisoitumisen muotona.

Hallinto-, johto- ja taloussäännöt luovat hallinnollisen kehyksen yliopiston toiminnalle. Käytännössä rajat voivat venyä, toimintatavat hakea muotoaan ja vallan tyhjiöt täyttyä. Vähitellen yliopistoihin syntyy niille ominainen tapa johtaa ja hallita omaa toimintaansa.

Opiskelijakyselyn runko

* = pakollinen kysymys

Taustatiedot

1. Mitä tutkintoa suoritat tällä hetkellä?*

- a Kandidaatintason tutkinto
- b Maisteritason tutkinto
- c Lisensiaatin tutkinto (jatkotutkintona)
- d Tohtorin tutkinto
- e Muu, mikä? _____

2. Koulutusalasasi*

- a Eläinlääketieteellinen koulutusala
- b Humanistinen koulutusala
- c Kasvatustieteellinen koulutusala / opettajankoulutus
- d Kauppatieteellinen koulutusala
- e Liikuntatieteellinen koulutusala
- f Luonnontieteellinen koulutusala
- g Lääketieteiden ja farmasian koulutusala
- h Maatalous-metsätieteellinen koulutusala
- i Oikeustieteellinen koulutusala
- j Psykologian koulutusala
- k Taiteiden koulutusala
- l Tekniikan koulutusala
- m Teologian koulutusala
- n Terveystieteiden koulutusala
- o Yhteiskuntatieteellinen koulutusala
- p Muu, mikä? _____

3. Yliopisto, jossa opiskelet:*

- a Aalto-yliopisto
- b Helsingin yliopisto
- c Itä-Suomen yliopisto
- d Jyväskylän yliopisto
- e Lapin yliopisto
- f Lappeenrannan teknillinen yliopisto
- g Oulun yliopisto
- h Svenska Handelshögskolan
- i Taideyliopisto

- j Tampereen teknillinen yliopisto
- k Tampereen yliopisto
- l Turun yliopisto
- m Vaasan yliopisto
- n Åbo Akademi

**4. Minä vuonna olet aloittanut opinnot yliopistossasi?
(ensimmäinen nykyisessä yliopistossa aloitettu tutkinto)***

- a Ennen vuotta 2006
- b 2006
- c 2007
- d 2008
- e 2009
- f 2010
- g 2011
- h 2012
- i 2013
- j 2014
- k 2015

5. Kuinka hyvin tunnet vuonna 2010 voimaan tulleen yliopistolain ja siihen tehtyjen lisäyksien sisällöt?*

- a. Asteikko
(erittäin huonosti, melko huonosti, ei hyvin eikä huonosti, melko hyvin, erittäin hyvin)

Osallistuminen ja yliopiston kehittäminen

6. Oletko jossain vaiheessa opintojasi osallistunut ylioppilaskunnan toimintaan (kyllä/ ei / en tunne toimitintä):

- a Ylioppilaskunnan hallitus
- b Ylioppilaskunnan edustajisto
- c Ylioppilaskunnan sihteeristö
- d Ylioppilaskunnan alainen järjestötoiminta (esim. ainejärjestöt)
- e Muu, mikä? _____

7. Oletko jossain vaiheessa opintojasi osallistunut seuraavien yliopiston hallintoelinten toimintaan (kyllä/ ei / en tunne toimitintä):

- a Yliopiston hallitus
- b Yliopistokollegio / akateemisten asiain komitea (Aalto) / konsistori (TTY)
- c Tiedekuntaneuvosto tai vastaava
- d Laitosneuvosto tai vastaava
- e Muu, mikä? _____

8. Kuinka hyvin yliopistossasi tiedotetaan seuraavan tasoisten hallintoelinten päätösten suunnittelusta ja valmistelusta opiskelijoille? (erittäin huonosti, melko huonosti, ei hyvin eikä huonosti, melko hyvin, erittäin hyvin, en osaa sanoa /ei koske yliopistoa)

- a Yliopiston hallitus
- b Yliopiston rehtori
- c Muut yliopistotason hallintoelimet
- d Dekaan
- e Tiedekuntaneuvosto tai vastaava
- f Muut tiedekuntatason hallintoelimet
- g Laitostason hallintoelimet

9. Kuinka hyvin yliopistossasi tiedotetaan hallintoelinten tekemistä päätöksistä opiskelijoille? (erittäin huonosti, melko huonosti, ei hyvin eikä huonosti, melko hyvin, erittäin hyvin, en osaa sanoa /ei koske yliopistoa)

- a Yliopiston hallitus
- b Yliopiston rehtori
- c Muut yliopistotason hallintoelimet
- d Dekaan
- e Tiedekuntaneuvosto tai vastaava
- f Muut tiedekuntatason hallintoelimet
- g Laitostason hallintoelimet

10. Kuinka hyvin opiskelijat voivat yliopistossasi osallistua päätösten suunnitteluun, valmisteluun ja päätöksentekoon? (erittäin huonosti, melko huonosti, ei hyvin eikä huonosti, melko hyvin, erittäin hyvin, en osaa sanoa /ei koske yliopistoa)

- a Yliopiston hallitus
- b Yliopiston rehtori
- c Muut yliopistotason hallintoelimet
- d Dekaan
- e Tiedekuntaneuvosto tai vastaava
- f Muut tiedekuntatason hallintoelimet
- g Laitostason hallintoelimet

11. Kuinka aktiivisesti osallistut tai haluaisit osallistua päätösten suunnitteluun, valmisteluun tai päätöksentekoon? (erittäin huonosti, melko huonosti, ei hyvin eikä huonosti, melko hyvin, erittäin hyvin, en osaa sanoa /ei koske yliopistoa)

- a Yliopiston hallitus
- b Yliopiston rehtori
- c Muut yliopistotason hallintoelimet
- d Dekaan
- e Tiedekuntaneuvosto tai vastaava
- f Muut tiedekuntatason hallintoelimet
- g Laitostason hallintoelimet

12. Muut kommentit ja palaute osallistumiseen ja päätöksentekoon liittyen:

Opetuksen laatu

13. Miten arvioisit keskimäärin seuraavia opetuksen ja ohjauksen laadun osatekijöitä? (heikko, kohtalainen, ei hyvä eikä huono, hyvä, erinomainen, en osaa sanoa)

- a Opettajien pedagogiset taidot (esim. innostavuus ja kannustavuus)
- b Opettajien sisällöllinen osaaminen (esim. aihealueen sisällön tunteminen)
- c Käytetyt opetusmenetelmät (esim. luennot, ryhmätyöt, seminaarit, etäopiskelu)
- d Opintojen ohjauksen laatu ja saatavuus (esim. yksilöllinen tuki ja palaute, HOPS-ohjaus)
- e Opinnäytetyöhön liittyvän ohjauksen laatu ja saatavuus
- f Lähiopetuksen määrä
- g Muu, mikä? _____

14. Onko opetuksen ja ohjauksen laadussa tapahtunut muutoksia sinä aikana, kun olet opiskellut nykyisessä yliopistossa? (heikentynyt merkittävästi, heikentynyt jonkin verran, pysynyt samana, parantunut jonkin verran, parantunut merkittävästi, en osaa sanoa)

- a Opettajien pedagogiset taidot (esim. innostavuus ja kannustavuus)
- b Opettajien sisällöllinen osaaminen (esim. aihealueen sisällön tunteminen)
- c Käytetyt opetusmenetelmät (esim. luennot, ryhmätyöt, seminaarit, etäopiskelu)
- d Opintojen ohjauksen laatu ja saatavuus (esim. yksilöllinen tuki ja palaute, HOPS-ohjaus)
- e Opinnäytetyöhön liittyvän ohjauksen laatu ja saatavuus
- f Lähiopetuksen määrä
- g Muu, mikä? _____

15. Mitkä tekijät ovat omasta mielestäsi vaikuttaneet eniten opetuksen ja ohjauksen laadun muutoksiin? (avokysymys) _____

Omien opintojen suunnittelu

16. Kuinka koet pystyväsi vaikuttamaan oman opintokokonaisuutesi rakentamiseen (esim. valittavat kurssit, sivuaineet)?

- a Asteikko (erittäin huonosti, melko huonosti, ei hyvin eikä huonosti, melko hyvin, erittäin hyvin, en osaa sanoa)

17. Miten seuraavat tekijät vaikuttavat omiin vaikutusmahdollisuuksiin opintokokonaisuuden rakentamisessa? (vaihtoehdot: heikentää / ei vaikutusta / tukee / ei osaa sanoa)

- a Kurssitarjonnan laajuus
- b Kurssien ajoittuminen
- c Pakollisten / yhteisten opintojen määrä
- d Tutkinnon suorittamiselle asetetut määräajat
- e Eri tavat suorittaa opintoja (esim. iltaopinnot, etäopinnot)
- f Kurssien tenttimismahdollisuudet (esim. ajankohta ja tapa)
- g Opintojen hyväksi lukeminen
- h Muu, mikä? _____

18. Onko vaikutusmahdollisuuksissa opintojen suunnitteluun tapahtunut muutosta sinä aikana, kun olet opiskellut nykyisessä yliopistossa? (heikentynyt merkittävästi, heikentynyt jonkin verran, pysynyt samana, parantunut jonkin verran, parantunut merkittävästi, en osaa sanoa)

- a Kurssitarjonnan laajuus
- b Kurssien ajoittuminen
- c Pakollisten / yhteisten opintojen määrä
- d Tutkinnon suorittamiselle asetetut määräajat
- e Eri tavat suorittaa opintoja (esim. iltaopinnot, etäopinnot)
- f Kurssien tenttimismahdollisuudet (esim. ajankohta ja tapa)
- g Opintojen hyväksi lukeminen
- h Muu, mikä? _____

Opintojen kansainvälisyys

19. Miten hyvin kansainvälisyys toteutuu omassa yliopistossasi? (erittäin huonosti, melko huonosti, ei hyvin eikä huonosti, melko hyvin, erittäin hyvin, en osaa sanoa)

- a Yliopistossani pyritään edistämään vuorovaikutusta suomalaisten ja kansainvälisten opiskelijoiden välillä
- b Yliopistossani on mahdollista opiskella eri kieliä
- c Yliopistossani kannustetaan kansainvälisen opiskelijavaihdon toteuttamiseen (Suomesta lähtevät)
- d Yliopistossani tehdään kansainvälistä yhteistyötä ulkomaisten yliopistojen kanssa
- e Ylioppilaskunta järjestää kansainvälistä yhteistyötä tukevaa toimintaa
- f Muu, mikä? _____

20. Onko kansainvälisyyden toteutumisessa tapahtunut muutosta sinä aikana, kun olet opiskellut nykyisessä yliopistossa? (heikentynyt merkittävästi, heikentynyt jonkin verran, pysynyt samana, parantunut jonkin verran, parantunut merkittävästi, en osaa sanoa)

- a Vuorovaikutuksen edistäminen suomalaisten ja kansainvälisten opiskelijoiden välillä
- b Mahdollisuus opiskella eri kieliä
- c Kannustaminen kansainvälisen opiskelijavaihdon toteuttamiseen (Suomesta lähtevät)
- d Yliopiston kansainvälinen yhteistyö ulkomaisten yliopistojen kanssa
- e Ylioppilaskunnan järjestämä kansainvälistä yhteistyötä tukeva toiminta
- f Muu, mikä? _____

Muut kommentit kansainvälisyyteen liittyen: _____

Työelämäyhteistyö opintojen aikana

21. Onko sinulla ollut opintojesi aikana mahdollisuus olla vuorovaikutuksessa työelämän kanssa seuraaviin liittyen? (erittäin vähän, melko vähän, jonkin verran, melko paljon, erittäin paljon, en osaa sanoa)

- a Työelämän edustajien vierailjaluennot
- b Työelämään liittyvät projektit osana kurssia
- c Kurssin suunnittelu / toteutus yhdessä työelämän edustajan kanssa
- d Vierailut potentiaalsiin työnantajaorganisaatioihin osana kurssia / opintoja

- e Ylioppilaskunnan, tiedekuntajärjestön tai ainejärjestön järjestämät yhteiset tapahtumat tai vierailut potentiaaliin työnantajaorganisaatioihin
- f Korkeakouluharjoittelu
- g Opinnäytetyö (esim. toimeksiantona)
- h Muu, mikä? _____

22. Miten arvioisit työelämäyhteistyön kehittymistä opinnoissasi? (vähentynyt merkittävästi, vähentynyt jonkin verran, pysynyt samana, lisääntynyt jonkin verran, lisääntynyt merkittävästi, en osaa sanoa)

- a Työelämän edustajien vierailijaluennot
- b Työelämään liittyvät projektit osana kurssia
- c Kurssin suunnittelu / toteutus yhdessä työelämän edustajan kanssa
- d Vierailut potentiaaliin työnantajaorganisaatioihin osana kurssia / opintoja
- e Ylioppilaskunnan, tiedekuntajärjestön tai ainejärjestön järjestämät yhteiset tapahtumat tai vierailut potentiaaliin työnantajaorganisaatioihin
- f Korkeakouluharjoittelu
- g Opinnäytetyö (esim. toimeksiantona)
- h Muu, mikä? _____

Lopuksi

23. Mihin seuraavista aihekokonaisuuksista liittyy mielestäsi tällä hetkellä eniten kehitystarpeita omien opintojesi näkökulmasta? Valitse yksi:

- a Osallistuminen ja yliopiston kehittäminen
- b Opetuksen ja ohjauksen laatu
- c Omien opintojen suunnittelu
- d Opintojen kansainvälisyys
- e Työelämäyhteistyö opintojen aikana
- f Voit halutessasi perustella vastaustasi: _____

24. Mihin seuraavista aihekokonaisuuksista olet tällä hetkellä kaikkein tyytyväisin omissa opinnoissasi? Valitse yksi:

- a Osallistuminen ja yliopiston kehittäminen
 - b Opetuksen ja ohjauksen laatu
 - c Omien opintojen suunnittelu
 - d Opintojen kansainvälisyys
 - e Työelämäyhteistyö opintojen aikana
- Voit halutessasi perustella vastaustasi: _____
- Muut kommentit aiheeseen liittyen: _____

Kiitos vastauksestasi! Valitse vielä "lähetä vastaukset" vastausten tallentamiseksi.

Henkilöstökyselyn runko

* pakollinen kysymys

Taustatiedot

1. Millä tieteenalalla/palvelualueella työskentelet?*

- a Eläinlääketieteellinen
- b Humanistinen
- c Kasvatustieteellinen / opettajankoulutus
- d Kauppatieteellinen
- e Liikuntatieteellinen
- f Luonnontieteellinen
- g Lääketieteiden ja farmasian
- h Maatalous-metsätieteellinen
- i Oikeustieteellinen
- j Psykologian
- k Taiteiden
- l Tekniikan
- m Teologian
- n Terveystieteiden
- o Yhteiskuntatieteellinen
- p Hallinto / tukipalvelut / viestintä
- q Muut palvelut (kielikeskus tai vastaava, kirjastot, jne.)
- r Muu, mikä? _____

2. Mikä alla olevista kuvaa parhaiten nykyistä tehtävääsi?*

- a Yliopiston johto
- b Tiedekunta- tai laitostason tai muun yksikön johto
- c Professori
- d Muu opetus- ja tutkimushenkilöstö
- e Muu henkilöstö

3. Mikä on tehtävänimikkeesi?*

4. Missä yliopistossa työskentelet?

- a Aalto-yliopisto
- b Helsingin yliopisto
- c Itä-Suomen yliopisto
- d Jyväskylän yliopisto
- e Lapin yliopisto
- f Lappeenrannan teknillinen yliopisto

- g Oulun yliopisto
- h Svenska Handelshögskolan
- i Taideyliopisto
- j Tampereen teknillinen yliopisto
- k Tampereen yliopisto
- l Turun yliopisto
- m Vaasan yliopisto
- n Åbo Akademi

5. Kuinka pitkään olet työskennellyt nykyisessä yliopistossa?*

- a 0–2 vuotta
- b 3–5 vuotta
- c 6–10 vuotta
- d 11–15 vuotta
- e 16–20 vuotta
- f Yli 20 vuotta

6. Kuinka pitkään olet työskennellyt kokonaisuudessaan eri yliopistoissa (mukaan lukien nykyinen yliopisto)?*

- a 0–2 vuotta
- b 3–5 vuotta
- c 6–10 vuotta
- d 11–15 vuotta
- e 16–20 vuotta
- f Yli 20 vuotta

7. Oletko ollut jäsenenä joissakin seuraavista hallintoelimistä nykyisessä yliopistossa? (voit valita useamman kuin yhden vaihtoehdon)*

- a Yliopiston hallitus
- b Yliopistokollegio / akateemisten asiain komitea (Aalto) / konsistori (TTY)
- c Tiedekuntaneuvosto tai vastaava
- d Laitosneuvosto tai vastaava
- e Muu, mikä? _____

8. Kuinka hyvin tunnet vuonna 2010 voimaan tulleen yliopistolain?*

- a En lainkaan
- b Jonkin verran
- c Melko hyvin
- d Hyvin
- e En osaa sanoa

Yliopistolain vaikutukset omaan työhön

9. Kuinka paljon vuonna 2010 voimaan tullut yliopistolaki on vaikuttanut omaan työhösi kokonaisuudessaan joko suoraan tai välillisesti?

- a Ei lainkaan
- b Jonkin verran
- c Melko paljon
- d Erittäin paljon
- e En osaa arvioida yliopistolain vaikutuksia tähän

10. Arvioi, miten uusi yliopistolaki on vaikuttanut suoraan tai välillisesti seuraavien tehtävien toteuttamiseen käyttämäsi aikaan? (Vähentänyt merkittävästi, vähentänyt jonkin verran, pysynyt ennallaan, lisännyt jonkin verran, lisännyt merkittävästi, en osaa arvioida yliopistolain vaikutuksia tähän, ei koske minua)

- a Opetustehtävät
- b Tutkimus
- c Hallinnollinen raportointi
- d Johtaminen
- e Rahoituksen hakeminen
- f Yhteiskunnallinen vuorovaikutus / yhteiskunnalliset tehtävät
- g Muu, mikä? _____

Muut kommentit yliopistolain vaikutuksista omaan työhön: _____

Yliopistolain vaikutukset johtamiseen sekä vaikutus- ja osallistumismahdollisuuksiin

11. Miten arvioisit uuden yliopistolain suoria ja välillisiä vaikutuksia johtamiseen? (asteikko erittäin negatiivinen vaikutus, melko negatiivinen vaikutus, ei vaikutusta, melko positiivinen vaikutus, erittäin positiivinen vaikutus, en osaa arvioida yliopistolain vaikutuksia tähän)

- a Yliopiston strateginen johtaminen (yliopiston hallitus)
- b Yliopiston operatiivinen johtaminen (rehtoraatin ja mahdollisten johtoryhmien työskentely)
- c Oman yksikön johtaminen
- d Lähiesimiestyö
- e Henkilöstöpolitiikka
- f Henkilöstön palkitseminen
- g Työyhteisön henki ja toimintatapa
- h Muu, mikä? _____

12. Miten arvioisit yliopiston strategisen toiminnan ja johtamisen kehittyneen vuoden 2010 jälkeen? (täysin eri mieltä, jokseenkin eri mieltä, jokseenkin samaa mieltä, täysin samaa mieltä, en osaa sanoa)

- a Päätöksentekoprosessit ovat muuttuneet aikaisempaa selkeämmiksi
- b Yliopistomme on sisäisesti aikaisempaa kyvykkäämpi reagoimaan ympäröivän yhteiskunnan tarpeisiin
- c Yliopistomme on sisäisesti aikaisempaa halukkaampi uudistumaan
- d Johtaminen yliopistossamme on ammattimaistunut

- e Yliopiston eri tason yksiköt (esim. tiedekunnat, korkeakoulut, laitokset, erillislaitokset, aineet, koulutusohjelmat) voivat riittävästi vaikuttaa yliopistomme strategian sisältöön
- f Yliopistossamme on opetuksen ja tutkimuksen välistä yhteyttä vahvistettu aikaisempaa enemmän
- g Yliopistossamme on kohdennettu uudella tavalla voimavaroja tutkimuksen/taiteellisen toiminnan painoaloille
- h Yliopistossamme on lisätty voimavaroja opetuksen laadun parantamiseen

13. Miten arvioisit nykytilannetta seuraavien väittämien kautta? (täysin eri mieltä, jokseenkin eri mieltä, jokseenkin samaa mieltä, täysin samaa mieltä, en osaa sanoa)

- a Yliopistoyhteisöllä on riittävä rooli yliopistotason johdon valinnassa
- b Yliopistoyhteisön ulkopuolisten jäsenten läsnäololla hallituksessa on ollut myönteinen vaikutus yliopiston strategiseen kehittämiseen

14. Arvioi, miten uusi yliopistolaki on vaikuttanut suoraan tai välillisesti vaikutus- ja osallistumismahdollisuuksiisi? (erittäin negatiivinen vaikutus, melko negatiivinen vaikutus, ei vaikutusta, melko positiivinen vaikutus, erittäin positiivinen vaikutus, en osaa arvioida yliopistolain vaikutuksia tähän)

- a a. Mahdollisuus vaikuttaa oman työn sisältöön ja toteuttamiseen
- b b. Osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet laitos- ja tiedekuntatason kehittämiseen
- c c. Osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet yliopistotason kehittämiseen
- d d. Kehittämistyön valmistelun avoimuus laitos- ja tiedekuntatasolla
- e e. Kehittämistyön valmistelun avoimuus yliopistotasolla
- f f. Muu, mikä? _____

Muut kommentit johtamiseen tai vaikutus- ja osallistumismahdollisuuksiin liittyen: _____

Yliopistolain vaikutukset kansainvälisyyteen

15. Arvioi, miten uusi yliopistolaki on vaikuttanut suoraan tai välillisesti kansainvälisyyden eri osa-alueisiin? (erittäin negatiivinen vaikutus, melko negatiivinen vaikutus, ei vaikutusta, melko positiivinen vaikutus, erittäin positiivinen vaikutus, en osaa arvioida yliopistolain vaikutuksia tähän)

- a Yhteistyö ulkomaalaisten yliopistojen tai tutkimuslaitosten kanssa (yliopistotason yhteistyö)
- b Yhteistyö ulkomaalaisten yliopistojen tai tutkimuslaitosten henkilöstön kanssa (henkilötason yhteistyö)
- c Kansainvälisen rahoituksen hakeminen
- d Muu, mikä? _____

16. Miten arvioisit seuraavien kansainvälisyyteen liittyvien väittämien kehittymistä vuoden 2010 jälkeen? (täysin eri mieltä, jokseenkin eri mieltä, jokseenkin samaa mieltä, täysin samaa mieltä, en osaa sanoa)

- a Yliopistomme on aikaisempaa houkuttelevampi ulkomaisille opettajille ja tutkijoille
- b Yliopistomme on aikaisempaa houkuttelevampi ulkomaisille opiskelijoille
- c Yliopistomme kansainvälisen toiminnan edellytyksiä tutkimuksen/taiteellisen toiminnan osalta on kohennettu

Yliopistolain vaikutukset profiloitumiseen

17. Miten arvioisit seuraavien profiloitumista koskevien väittämien kehittymistä vuoden 2010 jälkeen? (asteikko: täysin eri mieltä, jokseenkin eri mieltä, jokseenkin samaa mieltä, täysin samaa mieltä, en osaa sanoa)

- a Yliopistossamme profiloituminen on johtanut tiettyjen tutkimusalojen resurssien lisäämiseen
- b Yliopistossamme profiloituminen on johtanut tiettyjen tutkimusalojen resurssien vähentämiseen
- c Mielestäni tutkimusalojen välisten resurssien muuttaminen on ollut toivottavaa
- d Yliopistomme tutkimuksellinen profiloituminen näkyy aikaisempaa selkeämmin opetuksessa
- e Yliopistomme on panostanut selkeästi aiempaa enemmän tutkimus-/taiteellisen toiminnan strategiseen profilointiin
- f Resurssit osataan kohdentaa aiempaa paremmin strategisten valintojen mukaisesti

Muut kommentit profiloitumiseen liittyen: _____

Yliopistolain vaikutukset työhyvinvointiin

18. Minkälaisia seurauksia uudella yliopistolalla ja siihen liittyvillä muutoksilla on ollut omalle työhyvinvoinnillesi? (asteikko erittäin negatiivinen vaikutus, melko negatiivinen vaikutus, ei vaikutusta, melko positiivinen vaikutus, erittäin positiivinen vaikutus, en osaa arvioida yliopistolain vaikutuksia tähän)

- a Työmotivaatio
- b Työssä jaksaminen
- c Työn kuormittavuus
- d Oman työpanoksen ja osaamisen arvostus työyhteisössä
- e Työn sisällön mielenkiintoisuus
- f Työn ja muun elämän tasapaino
- g Muu, mikä? _____

19. Mikä yksittäinen tekijä on vaikuttanut eniten muutoksiin omassa työhyvinvoinnissa?

Yliopistolain vaikutukset talouteen ja yliopiston asemaan

20. Miten arvioisit seuraavia yliopiston taloutta ja asemaa koskevien väittämien kehittymistä vuoden 2010 jälkeen? (asteikko: täysin eri mieltä, jokseenkin eri mieltä, jokseenkin samaa mieltä, täysin samaa mieltä, en osaa sanoa)

- a Yliopistomme taloudellinen asema on kokonaisuudessaan parantunut
- b Yliopistomme rahoituksen hankinnassa hyödynnetään uusia toimintatapoja ja periaatteita
- c Yliopistomme kykenee aikaisempaa paremmin kilpailemaan kansainvälisestä tutkimusrahoituksesta
- d Yliopistomme kykenee aikaisempaa paremmin kilpailemaan kansallisesta tutkimusrahoituksesta
- e Yliopistomme kansallisessa asemassa ei ole tapahtunut merkittävää muutosta

Yhteiskunnallinen vuorovaikutus / yliopiston kolmas tehtävä

21. Miten arvioisit seuraavia yhteiskunnallista vuorovaikutusta / kolmatta tehtävää kuvaavia väittämiä (asteikko: täysin eri mieltä, jokseenkin eri mieltä, jokseenkin samaa mieltä, täysin samaa mieltä, en osaa sanoa)

- a Yliopistomme sidosryhmäyhteistyö on aikaisempaa tiiviimpää
- b Olen mukana uudenaikaisessa yhteistyössä erilaisten sidosryhmien kanssa
- c Yliopistomme yhteiskunnallinen vuorovaikutus vaatii vielä kehittämistä
- d Yliopistomme yhteiskunnallisessa vuorovaikutuksessa ei ole tapahtunut merkittäviä muutoksia

Muut kommentit yhteiskunnalliseen vuorovaikutukseen / yliopiston kolmanteen tehtävään liittyen: _____

Paina lopuksi vielä "lähetä" vastausten tallentamiseksi. Kiitos vastauksista!

Haastattelurungot

Yliopistojen ylimmän johdon haastattelurunko

Taustatiedot

- 1 Haastateltava(t) ja tehtävä(t):
- 2 Minkälaiseen lähtökohtatilanteeseen sinulla / teillä on yliopiston johtamisessa tuntumaa suhteessa nykytilanteeseen?
- 3 Oletteko analysoineet / selvittäneet sisäisesti yliopistolain vaikutuksia yliopiston toimintaan?
 - a Miten?
 - b Onko analyysseja tai selvityksiä dokumentoitu?

Yliopistolakiuudistuksen vaikutukset

- 4 Miten kuvailisit(te) yliopistolakiuudistuksen vaikutuksia seuraavilla teema-alueilla?
Miten vaikutukset ovat syntyneet?
 - a Vaikutukset yliopiston taloudellis-hallinnolliseen autonomiaan (itsenäisen oikeushenkilöaseman mukaan tuomat muutokset kuten yliopiston siirtyminen valtion budjettitalouden ulkopuolelle, muutokset valtionhallinnon ohjauksessa)
 - Miten taloudellis-hallinnollisen autonomian lisääminen on tosiasiasa näkynyt yliopistojen toimintavapaudessa?
 - Missä määrin ja miten lisääntyvä toimivalta ja talousvastuu ovat luoneet kannusteita ja vahvistaneet edellytyksiä järjestää yliopistojen toiminta nykyistä tehokkaammin ja tarkoituksenmukaisemmin?
 - Missä määrin yliopisto on käyttänyt ja jättänyt käyttämättä taloudellista toimivaltaansa?
 - b Vaikutukset yliopiston johtamisjärjestelmään
 - Miten yliopiston sisäisiä hallinnollisia rakenteita (hallinnon rakenteet, johtamisrakenteet ja akateemiset yksikkörakenteet) on uuden yliopistolain myötä uudistettu?
 - Mitä hallinnollisilla rakenteilla on tavoiteltu?
 - Miten yliopiston hallituksen uudistettu kokoonpanomalli on palvellut yliopiston kehittämistä?
 - Minkälainen rooli yliopiston hallituksella on yliopiston johtamisessa? Minkälainen rooli hallituksen ulkopuolisilla jäsenillä on? Entä hallituksen puheenjohtajalla?
 - Miten koette yliopiston ylimpien toimielinten keskinäiset toimivalta- ja vastuusuhteet?
 - Miten yliopiston sisäiset toimijat näkevät uudistuneen hallinto- ja johtamismallin (eri henkilöstöryhmät ja opiskelijat)?
 - c Vaikutukset yliopiston toimintaedellytyksiin, rahoituspohjaan sekä mahdollisuuteen kilpailla kansainvälisestä rahoituksesta
 - Miltä osin yliopistolaki on luonut yliopistoille toimintaedellytykset, joilla pystyttäisiin vastaamaan kansainväliseen kilpailuympäristöön? Miltä osin toimintaedellytyksiä on kyetty yliopistossa hyödyntämään?

- Miltä osin yliopistolaki vahvistanut yliopistojen mahdollisuuksia reagoida paremmin toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin? Miltä osin mahdollisuuksia on kyetty yliopistossa hyödyntämään?
 - Miltä osin yliopistolaki on tukenut yliopistojen kykyä kilpailla kansainvälisestä tutkimusrahoituksesta? Onko vaikutuksia tältä osin jo havaittavissa?
 - Miten yliopiston toiminnan tuloksellisuus ja tehokkuus ovat kehittyneet lakimuutoksen jälkeen?
- d Vaikutukset yliopiston kansainväliseen yhteistyöhön ja toiminnan kansainvälistymiseen
- Minkälaisia vaikutuksia yliopistolailla on ollut yliopistotasolla tehtävään kansainväliseen yhteistyöhön (akateemista työtä tukeva yhteistyö)?
 - Minkälaisia vaikutuksia yliopistolailla on ollut yksikkötasolla toteutuvaan kansainväliseen yhteistyöhön?
 - Mitä haasteita näihin liittyen on noussut esille?
- e Vaikutukset yliopiston tutkimuksen ja opetuksen laatuun sekä strategiseen erikoistumiseen
- Miten yliopistolaki on edesauttanut profiloitumista yliopistojen välillä (yliopistotason profiloituminen)?
 - Miten yliopistotason profiloituminen tukee tutkimusprofiloitumista ja opetuksen profiloitumista? Minkälaisia haasteita näihin liittyen on noussut esille?
 - Millaisia tapoja erikoistumisen edistämiseksi on sovellettu?
 - Miten yliopistolaki on tukenut opetuksen ja tutkimuksen laadun kehittämistä?
 - Onko opetuksen ja tutkimuksen välisessä suhteessa tapahtunut eriytymistä?
- f Vaikutukset yliopiston henkilöstöön
- Mikä on yliopiston itsenäisen työnantaja-aseman tosiasiallinen merkitys?
 - Minkälaisia kokemuksia työsuhteesta opettajien palvelussuhteena on saatu?
 - Miten henkilöstörakenne ja -politiikka on muuttunut yliopistolain seurauksena (professorit, tutkijat ja opettajat, hallintohenkilöstö)? Minkälaisia vaikutuksia näillä on akateemiseen työhön, hallinnon työhön ja kummankin ryhmän työhyvinvointiin?
- g Vaikutukset opiskelijoiden asemaan
- Minkälaisia vaikutuksia yliopistolailla on perus- ja jatkokoulutuksen järjestämiseen ja erikoistumis- ja täydennyskoulutuksen asemaan?
 - Miten arvioit(te) sääntelyn selkeyttä perustutkinto-opiskelijoiden opiskeluoikeuden näkökulmasta?
 - Minkälaisia vaikutuksia yliopistolailla on suomalaisten, EU- ja ETA-maista ja kolmansista maista tulevien opiskelijoiden opintojen rahoitukseen?
- h Vaikutukset yliopiston yhteiskunnallisiin tehtäviin ja rooliin (ns. kolmas tehtävä)
- Mitä katsotte yliopiston kolmanteen tehtävään kuuluvan?
 - Onko yliopiston rooli suhteessa yhteiskuntaan muuttunut uuden yliopistolain myötä? Jos on, miten?
- i Opetus- ja kulttuuriministeriön ohjauksen toimivuus
- Miten opetus- ja kulttuuriministeriön ohjaus tukee yliopistolle asetettujen tavoitteiden toteutumista?
 - Miten vuorovaikutus ministeriön ja yliopiston välillä toimii?
- 5 Miten yliopistolain uudistaminen on vaikuttanut kokonaisuudessaan yliopistojen toimintaan ja toimintaedellytyksiin tutkimus- ja innovaatiojärjestelmässä?

Yhteenveto yliopistolakiuudistuksen keskeisimmistä vaikutuksista

- 6 Vetäkää yhteen edellisestä kolme merkittävintä muutosta/vaikutusta yliopistonne kannalta?

Yliopistolain muutostarpeet

- 7 Liittykö yliopistolakiin ja sen tulkintaan tai muuhun yliopistoja koskevaan lainsäädäntöön muutostarpeita? Jos liittyy, minkälaisia?

Lopuksi

- 8 Muut kommentit yliopistolakiuudistukseen tai arviointiin liittyen:

Yliopistojen yksikön johdon haastattelurunko

Taustatiedot

- 1 Haastateltava ja tehtävät
- 2 Kuinka pitkään olette toimint nykyisessä tehtävässä tai vastaavassa tehtävässä?

Yliopistolakiuudistuksen vaikutukset

- 3 Miten kuvailisitte yliopistolakiuudistuksen vaikutuksia seuraavilla teema-alueilla?
- j Vaikutukset yliopiston taloudellis-hallinnolliseen autonomiaan (itsenäisen oikeushenkilöaseman mukaan tuomat muutokset kuten yliopiston siirtyminen valtion budjettitalouden ulkopuolelle, muutokset valtionhallinnon ohjauksessa)
 - Mitkä asiat ovat mielestänne muuttuneet yliopistossanne taloudellisessa ja hallinnollisessa autonomiassa yliopistolakiuudistuksen seurauksena?
 - Miten taloudellisen ja hallinnollisen autonomian edellytysten vahvistaminen on vaikuttanut tiedekunnan / tieteenalayksikön/korkeakoulun/osaston toimintavapauteen?
 - Ovatko yliopistolle edellä näkemänne muutokset heijastuneet oman yksikkönne (tai muiden yliopiston akateemisten ja hallinnollisten yksiköiden) toiminnan tehokkaaseen, joustavaan ja tarkoituksenmukaiseen järjestämiseen?
 - k Vaikutukset yliopiston johtamisjärjestelmään
 - Millaisia muutoksia tiedekunnan/tieteenalayksikön/korkeakoulun/osaston johtamisen rakenteissa on uuden yliopistolain myötä tehty? Ovatko nämä muutokset olleet mielestänne onnistuneita?
 - Miten koette johtamisen uuden yliopistolain säätelemässä ympäristössä? Mitkä ovat keskeisiä vahvuuksia? Entä haasteita?
 - Miten eri henkilöstöryhmät ja opiskelijat ovat kokeneet uuden johtamisen yksikössänne (tai yliopistossa)?
 - Miten koette yliopiston hallituksen ja hallituksen puheenjohtajan roolin osana yliopiston uutta johtamista? Entä minkälainen on rehtorin rooli?
 - Miten koette yliopiston ylimpien toimielinten keskinäiset toimivalta- ja vastuusuhteet?

- l Vaikutukset yliopiston toimintaedellytyksiin, rahoituspohjaan sekä mahdollisuuteen kilpailla kansainvälisestä rahoituksesta
- Miten yliopistolaki kokonaisuutena on heijastunut yksikkötasolle niin, että yksikkönne pystyisi vastaamaan toimintaympäristön muutoksiin ja kansainvälistyvään toimintaympäristöön?
 - Miltä osin uusi yliopistolaki on vahvistanut yksikkönne kykyä kilpailla kansainvälisestä tutkimusrahoituksesta? Miten yksikön rahoitustilanne on muuttunut (esim. ulkopuolisen rahoituksen osuus, ulkopuolisen rahoituksen lähteet)?
 - Miten yksikkönne toiminnan tuloksellisuus ja tehokkuus on kehittynyt lakimuutoksen jälkeen? Minkälaisin sisäisin toimin tätä on edistetty?
- m Vaikutukset yliopiston kansainväliseen yhteistyöhön ja toiminnan kansainvälistymiseen
- Minkälaisia vaikutuksia yliopistolailla on ollut tiedekunnassa/ tieteenalayksikössä/ korkeakoulussa/osastolla tehtävään kansainväliseen yhteistyöhön? Onko se luonut uusia mahdollisuuksia? Onko se tuonut mukanaan kielteisiä vaikutuksia?
- n Vaikutukset yliopiston tutkimuksen ja opetuksen laatuun sekä strategiseen erikoistumiseen
- Onko yliopistolaki ja yliopistotason profiloituminen vaikuttanut yksikkönne tutkimuksen profiloitumiseen ja opetuksen profiloitumiseen? Minkälaisia haasteita näihin liittyen on noussut esille?
 - Millaisia menetelmiä erikoistumisen edistämiseksi on sovellettu yksikössänne?
 - Onko yliopistolaki on tukenut opetuksen ja tutkimuksen laadun kehittämistä yksikössänne? Jos on, niin miten se on tapahtunut?
 - Onko yksikkönne opetuksen ja tutkimuksen välisessä suhteessa tapahtunut muutosta yliopistolain voimaantulon jälkeen?
- o Vaikutukset yliopiston henkilöstöön
- Mikä on yliopiston itsenäisen työnantaja-aseman merkitys tiedekunnan / tieteenalayksikön/korkeakoulun/osaston näkökulmasta?
 - Onko esimiestyössä tapahtunut muutoksia?
 - Minkälaisia kokemuksia työsuhteesta tutkijoiden ja opettajien palvelussuhteena on saatu?
 - Miten henkilöstörakenne ja -politiikka ovat muuttuneet yliopistolain seurauksena (professorit, tutkijat, apurahatutkijat ja opettajat, hallintohenkilöstö)?
 - Minkälaisia vaikutuksia muutoksella on ollut akateemiseen työhön, hallinnon työhön ja kummankin ryhmän työhyvinvointiin?
 - Hyödynnetäänkö yliopistossanne mielestänne riittävästi yliopistoyhteisön osaamista toiminnan strategisessa kehittämisessä? Jos hyödynnetään, niin miten se on tapahtunut? Jos ei hyödynnetä, miksi ei?
- p Vaikutukset opiskelijoiden asemaan
- Mitä muutoksia yliopisto tai yksikkö on yliopistolain seurauksena toteuttanut perus- ja jatkokoulutukseen ja erikoistumis- ja täydennyskoulutukseen liittyen? Miksi?
 - Miten arvioitte sääntelyn selkeyttä perustutkinto-opiskelijoiden opiskeluoikeuden näkökulmasta?
 - Minkälaisia vaikutuksia yliopistolailla on suomalaisten, EU- ja ETA-maista ja kolmansista maista tulevien opiskelijoiden opintojen rahoitukseen?
- q Vaikutukset yliopiston yhteiskunnallisiin tehtäviin ja rooliin (ns. kolmas tehtävä)
- Onko yliopistolaki vaikuttanut siihen, miten yksikkönne toteuttaa yliopistojen kolmatta tehtävää? Jos on niin, miten ja miksi?

Yhteenveto yliopistolakiuudistuksen keskeisimmistä vaikutuksista

- 4 Vetäkää yhteen edellisestä kolme merkittävintä muutosta/vaikutusta tiedekuntanne / tieteenalayksikön/korkeakoulun/osaston kannalta?

Yliopistolain muutostarpeet

- 5 Liittykö yliopistolakiin ja sen tulkintaan tai muuhun yliopistoja koskevaan lainsäädäntöön muutostarpeita? Jos liittyy, minkälaisia?

Lopuksi

- 6 Muut kommentit yliopistolakiuudistukseen tai arviointiin liittyen:

Tutkimus- ja opetus- sekä muun henkilöstön haastattelurunko

Taustatiedot

- 1 Haastateltava(t) ja tehtävä(t):
- 2 Kuinka pitkään olette toiminnut nykyisessä tehtävässä tai vastaavassa tehtävässä?

Yliopistolakiuudistuksen vaikutukset

- 3 Miten kuvailisitte yliopistolakiuudistuksen vaikutuksia seuraavilla teema-alueilla?
 - a Vaikutukset yliopiston taloudellis-hallinnolliseen autonomiaan (itsenäisen oikeushenkilöaseman mukana tuomat muutokset kuten yliopiston siirtyminen valtion budjettitalouden ulkopuolelle, muutokset valtionhallinnon ohjauksessa)
 - Miten yliopiston oikeudellisen aseman muutos on heijastunut oman laitoksenne / yksikkönne työhön?
 - Millä tavoin taloudellisen ja hallinnollisen autonomian lisääminen on näkynyt omassa työssänne? Miten lakimuutos on heijastunut käytännön tutkimus- ja opetustyöhön?
 - b Vaikutukset yliopiston henkilöstöön
 - Miten yliopiston tutkimus- ja opetushenkilökunta on kokenut lain tuomat muutokset?
 - Mitä seurauksia virkasuhteiden muuttumisesta työsuhteiksi on ollut?
 - Mitä henkilöjohtamisessa ja -politiikassa on muuttunut yliopistolain seurauksena (ml. palkkausjärjestelmä)? Miten työnantajan rooli henkilöstöasioissa on muuttunut? Onko tällä ollut vaikutuksia työhönne?
 - Minkälaisia vaikutuksia yliopistolailla on ollut tutkijoiden asemaan / apurahatutkijoiden / opettajien asemaan?
 - Minkälaisia muutoksia esimiestyössä on mahdollisesti tapahtunut?
 - Minkälaisia vaikutuksia muutoksella on ollut työhyvinvointiin?
 - Hyödynnetäänkö yliopistossanne mielestänne riittävästi yliopistoyhteisön osaamista toiminnan kehittämisessä? Jos hyödynnetään, niin miten se on tapahtunut? Jos ei hyödynnetä, miksi näin ei tapahdu?
 - c Vaikutukset yliopiston johtamisjärjestelmään
 - Millä tavoin yksikkönne johtamista on uudistettu uuden yliopistolain myötä? Ovatko uudistukset olleet mielestänne onnistuneita?

- Onko yksikön uudella johtamisella ollut vaikutusta henkilöstön vaikutusmahdollisuuksiin?
 - Millä muilla tavoin uusi johtaminen on vaikuttanut tutkijan / opettajan työhön?
 - Miten koette yliopiston hallituksen ja rehtoreiden toiminnan osana yliopiston uutta johtamista? Miten hallitus- ja rehtoryöskentely on muuttunut näkökulmastanne katsottuna?
- d Vaikutukset yliopiston toimintaedellytyksiin, rahoituspohjaan sekä mahdollisuuteen kilpailla kansainvälisestä rahoituksesta
- Miltä osin uusi yliopistolaki on vahvistanut kykyä kilpailla kansallisesta ja kansainvälisestä tutkimusrahoituksesta? Onko tutkimuksen rahoitus muuttunut tutkimusryhmässänne / yksikössänne (esim. ulkopuolisen rahoituksen osuus, ulkopuolisen rahoituksen lähteet)?
 - Onko yliopistolailla ollut käytännön vaikutuksia tutkimusrahoituksen hakemiseen?
- e Vaikutukset yliopiston kansainväliseen yhteistyöhön ja toiminnan kansainvälistymiseen
- Millaisia vaikutuksia yliopistolailla on ollut yksikössänne tehtävään kansainväliseen yhteistyöhön? Onko se luonut uusia mahdollisuuksia? Onko se tuonut mukanaan kielteisiä vaikutuksia?
 - Onko tutkimuksen kansainvälistymistä edistetty lakimuutoksen jälkeen jollain tavalla? Onko ollut vaikutuksia työnne kansainvälistymiseen?
- f Vaikutukset yliopiston tutkimuksen ja opetuksen laatuun sekä strategiseen erikoistumiseen
- Onko yliopistolaki vaikuttanut yksikkönne tutkimuksen profiloitumiseen ja opetuksen profiloitumiseen? Minkälaisia haasteita näihin liittyen on noussut esille? Onko näillä ollut vaikutuksia työhönne?
 - Millaisia menetelmiä erikoistumisen edistämiseksi on sovellettu yksikössänne?
 - Onko yliopistolaki on tukenut opetuksen ja tutkimuksen laadun kehittämistä yksikössänne? Jos on, niin miten se on tapahtunut?
 - Onko opetuksen ja tutkimuksen välisessä suhteessa tapahtunut muutosta uuden yliopistolain jälkeen?
 - Miten koette strategisen johtamisen ja tieteen vapauden välisen suhteen?
- g Vaikutukset yliopiston yhteiskunnallisiin tehtäviin ja rooliin (ns. kolmas tehtävä)
- Onko yliopistolaki vaikuttanut siihen, miten yksikkönne toteuttaa yliopistojen kolmatta tehtävää? Jos on niin, miten ja miksi?

Yhteenveto yliopistolakiuudistuksen keskeisimmistä vaikutuksista

- 4 Vetäkää yhteen edellisestä kolme merkittävintä muutosta/vaiikutusta työnne kannalta?

Yliopistolain muutostarpeet

- 5 Liittyykö yliopistolakiin ja sen tulkintaan tai muuhun yliopistojen koskevaan lainsäädäntöön muutostarpeita? Jos liittyy, minkälaisia?

Lopuksi

- 6 Muut kommentit yliopistolakiuudistukseen tai arviointiin liittyen:

Opiskelijoiden haastattelurunko

Taustatiedot

- 1 Haastateltava ja tehtävät:
- 2 Kuinka pitkään olet toiminut yliopistossa jossain roolissa (opiskelijana, työryhmissä, toimielimissä jne.)?
- 3 Kuinka hyvin tunnet yliopistolakiuudistuksen keskeiset sisällöt?
- 4 Yliopistolakiuudistuksen vaikutukset
- 5 Miten kuvailisit yliopistolakiuudistuksen vaikutuksia opiskelijoiden kannalta omassa yliopistossasi?
 - h Miten yliopiston taloudellisen ja hallinnollisen autonomian lisääminen on näyttäytynyt opiskelijoille?
 - i Vaikutukset yliopiston johtamisjärjestelmään
 - Miten opiskelijat ovat kokeneet uuden johtamisen yliopistossanne?
 - Miten koet yliopiston hallituksen roolin osana yliopiston uutta johtamista? Miten opiskelijoiden rooli yliopiston hallituksen toiminnassa on koettu? Onko roolissa tapahtunut mielestäsi myönteistä vai kielteistä kehitystä?
 - Minkälaisia vaikutuksia uudella yliopistolailla on ollut opiskelijoiden vaikutusmahdollisuuksiin yliopiston toiminnan kehittämisessä? Miten vaikutusmahdollisuudet ovat ilmenneet käytännössä?
 - Miten opiskelijoiden osallistumismahdollisuus yliopistonhallintoon on yleisesti muuttunut ja kehittynyt? Onko eroja yliopiston tasolla ja yksikkötasolla? Mitä ongelmia siinä koetaan? Mitä vahvuuksia löytyy?
 - j Vaikutukset yliopiston kansainväliseen yhteistyöhön ja toiminnan kansainvälistymiseen
 - Minkälaisia vaikutuksia yliopistolailla on ollut opiskelijoiden näkökulmasta kansainvälisyyteen ja kansainväliseen yhteistyöhön (opiskelijoiden ja opintojen kansainvälistyminen)?
 - k Vaikutukset yliopiston opetuksen laatuun sekä strategiseen erikoistumiseen
 - Onko yliopistolaki vaikuttanut yliopiston opetuksen profiloitumiseen? Jos näin on, onko tämä vaikuttanut jollain tavalla opiskelijoiden opintoihin?
 - Onko opetuksen laadussa, oppimisympäristöissä tai opintopoluissa tapahtunut kehitystä, jonka voi nähdä liittyvän uuteen yliopistolakiin?
 - Näetkö, että yliopiston opetuksen ja tutkimuksen välisessä suhteessa tapahtunut muutosta?
 - l Vaikutukset opiskelijoiden asemaan
 - Minkälaisia vaikutuksia yliopistolailla on perus- ja jatkokoulutuksen järjestämiseen ja erikoistumis- ja täydennyskoulutuksen asemaan?
 - Minkälaisia vaikutuksia yliopistolailla on opintojen suorittamiseen liittyen (esim. opiskelijavalinta, opiskelupaikan vastaanottaminen, opiskeluoikeus, aiempien opintojen hyväksilukeminen, jne.)
 - Minkälaisia vaikutuksia yliopistolailla on suomalaisten, EU- ja ETA-maista ja kolmansista maista tulevien opiskelijoiden opintojen rahoitukseen?
 - Onko uudistuksella ollut vaikutuksia opiskelijoiden hyvinvointiin?

- m Vaikutukset yliopiston yhteiskunnallisiin tehtäviin ja rooliin (ns. kolmas tehtävä)
- Onko yliopistolaki vaikuttanut siihen, miten yliopisto toteuttaa kolmatta tehtävää? Jos on vaikuttanut, miten? (Esimerkiksi suhteessa tutkimustulosten hyödyntämiseen, kaupallistamiseen, aikuiskoulutus, avoin yliopisto tai opiskelijoiden työelämäosaamiseen, innovaatiokeskittymät)
- n Onko yliopistolakiuudistuksella ollut vaikutuksia ylioppilaskunnan toimintaan?

Yhteenveto yliopistolakiuudistuksen keskeisimmistä vaikutuksista

- 5 Vedä yhteen edellisestä kolme merkittävintä muutosta/vaikutusta opiskelijoiden kannalta?

Yliopistolain muutostarpeet

- 6 Liittyykö yliopistolakiin ja sen tulkintaan tai muuhun yliopistoja koskevaan lainsäädäntöön muutostarpeita? Jos liittyy, minkälaisia?

Lopuksi

- 7 Muut kommentit yliopistolakiuudistukseen tai arviointiin liittyen:

Sidosryhmien temaattinen haastattelurunko

Taustakysymykset

- 1 Haastateltavan nimi ja tehtävä:
- 2 Kuinka hyvin tunnet vuonna 2010 voimaan tulleen yliopistolain?

Haastattelukysymykset (näistä käsitellään haastateltavan kannalta relevantit teemat)

- 1 Millä tavoin yliopistojen toiminta on muuttunut uuden yliopistolain myötä omasta näkökulmasta (esim. reagoitiherkkyys ja joustavuus)?
- 2 Mitkä ovat mielestäsi keskeiset yliopistolain vaikutukset yliopistojen johtamiselle?
Vaikutukset voivat liittyä esimerkiksi:
 - Toiminnan ja talouden järjestämisen vapauteen
 - Talousjohtamiseen
 - Strategiseen johtamiseen
 - Johtamisjärjestelmän muutoksiin
 - Yliopiston hallituksen rooliin
 - Yliopiston rehtorin asemaan ja rooliin
 - Yliopistokollegion / konsistorin / akateemisten asiain komitean rooliin
- 3 Mitkä ovat mielestäsi keskeiset yliopistolain vaikutukset yliopistojen henkilöstölle?
Vaikutukset voivat liittyä esimerkiksi:
 - Henkilöstöpolitiikkaan
 - Henkilöstön rekrytointiin
 - Henkilöstön rakenteelle (kansainvälinen opetus- ja tutkimushenkilöstö, määräaikaisten jne.)
 - Osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksiin (valmistelussa ja päätöksenteossa)
 - Työhyvinvointiin

- 4 Mitkä ovat mielestäsi keskeiset yliopistolain vaikutukset opiskelijoille? Vaikutukset voivat liittyä esimerkiksi:
 - Osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksiin (valmistelussa ja päätöksenteossa)
 - Opetuksen ja ohjauksen laatuun
 - Opiskelijoiden asemaan
- 5 Mitkä ovat mielestäsi keskeiset yliopistolain vaikutukset tutkimukselle ja opetukselle? Vaikutukset voivat liittyä esimerkiksi:
 - Yliopistojen profilointiin
 - Ulkopuoliseen tutkimusrahoitukseen
 - Opetuksen laatuun
 - Tutkimuksen laatuun
- 6 Mitkä ovat mielestäsi keskeiset yliopistolain vaikutukset yliopistojen kolmanteen tai yhteiskunnalliseen tehtävään (sisältäen esimerkiksi työelämäyhteistyön ja työmarkkinarelevanssin)?
- 7 Millä tavoin yliopistolakiuudistus on vaikuttanut yliopistojen toimintaedellytyksiin tutkimus- ja innovaatiojärjestelmässä?
- 8 Miten yliopistojen rahoitustason ja -järjestelmän muutokset ovat vaikuttaneet yliopistojen toimintaan?
- 9 Mitä muita vaikutuksia yliopistolakiin mielestäsi liittyy?
- 10 Mikä on mielestäsi ollut keskeisin vaikutus?
- 11 Liittyykö yliopistolakiin, sen tulkintaan tai soveltamiseen muutostarpeita? Onko jotain jäänyt uudistamatta?
- 12 Muut kommentit yliopistolakiin tai arviointiin liittyen:

Kuvailulehti

Julkaisija Osasto	Opetus- ja kulttuuriministeriö Korkeakoulu- ja tiedepolitiikan osasto		Julkaisu-aika	15.9.2016
Tekijä(t)	Owal Group			
Julkaisun nimi	Yliopistolakiuudistuksen vaikutusten arviointi			
Julkaisusarjan nimi ja numero	Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2016:30			
Julkaisun teema	koulutus			
Julkaisun osat	raportti ja liitteet			
Tiivistelmä	<p>Opetus- ja kulttuuriministeriö käynnisti vuonna 2015 yliopistouudistuksen ja ammattikorkeakoulu-uudistuksen vaikutusten arvioinnin, jonka toteuttajaksi valittiin Owal Group Oy. Arvioinnin ensimmäisessä vaiheessa vuosien 2015 ja 2016 aikana toteutettiin yliopistolain uudistuksen vaikutusarviointi. Selvitys asiasta eduskunnan sivistysvaliokunnalle annetaan vuoden 2016 aikana.</p> <p>Keskeisenä uudistuksen lähtökohtana oli yliopistojen irrottaminen valtio-organisaatiosta ja itsenäisen oikeushenkilöaseman luominen joko julkisoikeudellisen yliopiston tai säätiöyliopiston muodossa sekä sellaisten toimintaedellytysten takaaminen suomalaisille yliopistoille kuin mitä kansainvälisesti menestyneimmillä yliopistoilla on.</p> <p>Arvioinnin tulosten mukaan lakiuudistus käynnisti merkittävän rakenne- ja kulttuurimuutoksen yliopistojen johtamisessa. Uudistuksen mukanaan tuoma taloudellinen vastuu on merkinnyt suurta muutosta yliopistojen johtamisen rakenteissa sekä johtamiselle ja johtajille asetettavissa vaatimuksissa. Muutoksen vaikutukset tullaan todennäköisesti näkemään myöhemmin uuden johtamismallin vakiintumisen ja autonomian hyödyntämisen kautta. On mahdollista, että yliopistojen johtamisen toimintatavat ja rakenteet erilaistuvat.</p> <p>Johtajakeskeisempi johtamisjärjestelmä on tehostanut päätöksentekoa. Samalla yliopistoyhteisö kokee kuitenkin etäännyneensä päätöksenteosta. Yliopistolain uudistuksen yhteydessä onkin nähtävissä johdon ja henkilöstön näkemuserojen kärjistymistä. Taloudellisen tilanteen vaikutukset heijastuvat myös henkilöstön näkemyksiin yliopistolaista. Yliopistokollegion rooli on monissa yliopistoissa epäselvä ja jäsentymätön. Henkilöstö kokee yliopistolakiuudistuksen vaikuttaneen kielteisesti työhyvinvointiin, mikä näkyy mm. epävarmuutena ja työn kuormittavuutena.</p> <p>Arvioinnin mukaan yliopistojen taloudellinen ja hallinnollinen autonomia on vahvistunut, mutta sen tuomia mahdollisuuksia ei ole vielä täysimääräisesti hyödynnetty. Autonomia on kasvattanut jossain määrin yliopistojen taloudellista liikkumatilaa. Opetus- ja kulttuuriministeriön rahoituksen nähdään kuitenkin ohjaavan yliopistojen toimintaa voimakkaasti. Vuorovaikutus yliopistojen ja ministeriön välillä koetaan pääosin toimivaksi. Ohjaus koetaan kuitenkin joiltain osin edelleen hyvin yksityiskohtaiseksi.</p> <p>Yliopistojen profiloitumisen edellytykset ovat kasvaneen autonomian myötä parantuneet, mutta rakenteelliset uudistukset ovat edenneet varsin hitaasti. Tutkimuksen ja koulutuksen tuloksellisuus on kehittynyt positiivisesti. Kehitys nähdään kuitenkin pitkän ajan trendinä, eikä suorana seurauksena yliopistolaista. Yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen painoarvo on vahvistunut johdon tasolla, mutta vaikutukset eivät vielä näy tutkimuksessa ja opetuksessa.</p>			
Asiasanat	yliopistolaki, yliopistot, korkeakoulutus, tutkimus, uudistus, arviointi, talous, hallinto, autonomia, johtaminen			
URN	http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-263-420-7			
	ISBN (nid.)	ISSN (painettu)	ISBN (PDF)	ISSN (PDF)
	-	-	978-952-263-420-7	1799-0351
	Sivumäärä	Kieli	Dnro	
	154	suomi	24/240/2015	
Julkaisun myynti/jakelu	www.minedu.fi/julkaisut			
Julkaisun kustantaja	Opetus- ja kulttuuriministeriö			

Presentationsblad

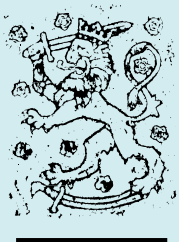
Utgivare Avdelningen	Undervisnings- och kulturministeriet Högskole- och forskningspolitiska avdelningen	Utgivningsdatum 15.9.2016		
Författare	Owal Group			
Publikationens namn	Utvärdering av konsekvenserna av universitetslagsreformen			
Seriens namn och nummer	Undervisnings- och kulturministeriets publikationer 2016:30			
Publikationens tema	utbildning			
Publikationens delar	Rapport och bilagor			
Referat	<p>År 2015 inledde undervisnings- och kulturministeriet utvärdering av konsekvenserna av universitetsreformen och yrkeshögskolereformen. Owal Group Oy utsågs till den som skulle genomföra utvärderingen. I utvärderingens första skede under 2015 och 2016 genomfördes en konsekvensbedömning av reformen av universitetslagen. En utredning om ärendet lämnas till riksdagens kulturutskott under 2016.</p> <p>Centrala utgångspunkter i reformen var att universiteten lösgörs från statsorganisationen och att en självständig ställning som juridiska personer skapas antingen i form av offentligrättsliga universitet eller stiftelseuniversitet samt att trygga sådana verksamhetsförutsättningar för de finländska universiteten som de internationellt mest framgångsrika universiteten har.</p> <p>Enligt utvärderingens resultat inledde lagreformen en betydande struktur- och kulturomvandling i universitetens ledning. Det ekonomiska ansvar som reformen medförde har betytt en stor förändring i universitetens ledningsstrukturer samt för kraven som ställs på ledningen och ledarna. Reformens verkningar kan sannolikt ses senare när den nya ledningsmodellen etableras och autonomi utnyttjas, Det är möjligt att verksamhetsätten och strukturerna i universitetens ledning särutvecklas.</p> <p>Ett mer ledarcentrerat ledningssystem har gjort beslutsprocesserna effektivare. Samtidigt upplever dock universitetssamfundet att det distanseras från besluten. I samband med reformen av universitetslagen kan det därmed observeras att skillnaderna i synsätten har blivit större mellan ledningen och personalen. Det ekonomiska läget präglar även personalens åsikter om universitetslagen. Universitetskollegiets roll är oklar och ostrukturerad i många universitet. Personalen upplever att universitetsreformen påverkat arbetshälsan negativt, vilket återspeglas bl.a. som osäkerhet och i arbetets belastning.</p> <p>Enligt utvärderingen har universitetens ekonomiska och administrativa autonomi stärkts, men möjligheterna detta medför har inte ännu utnyttjats till fullo. Autonomi har i någon mån ökat universitetens ekonomiska flexibilitet. Undervisnings- och kulturministeriets finansiering anses dock styra universitetens verksamhet kraftigt. Interaktionen mellan universiteten och ministeriet anses huvudsakligen fungera bra. Styrningen upplevs dock delvis vara mycket detaljerad fortfarande.</p> <p>Förutsättningarna för universitetens profilering har förbättrats i och med ökad autonomi, men de strukturella reformerna har framskridit mycket långsamt. Forskningens och utbildningens resultat har utvecklats positivt. Utvecklingen ses dock som en långsiktig trend, snarare än som en direkt följd av universitetslagen. Betydelsen av samhällelig interaktion har stärkts på ledningsnivå, men verkningarna är inte ännu synliga i forskningen och undervisningen.</p>			
Nyckelord	universitetslagen, universitet, högskoleutbildning, forskning, reform, utvärdering, ekonomi, förvaltning, autonomi, ledning			
URN	http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-263-420-7			
	ISBN (tryckt) -	ISSN (tryckt) -	ISBN (PDF) 978-952-263-420-7	ISSN (Online) 1799-0351
	Sidoantal 154	Språk finska	Dnro 24/240/2015	
Finansiering/förläggare	www.minedu.fi/publikationer			
Beställningar/distribution	Undervisnings- och kulturministeriet			

Description

Published by Department	Ministry of Education and Culture Department for Higher Education and Science Policy		Date of publication 15.9.2016	
Authors	Owal Group			
Title of publication	Impact evaluation of the Universities Act reform			
Series and publication number	Publications of the Ministry of Education and Culture, Finland 2016:30			
Theme of publication	Education			
Publication parts	Report and Appendises			
Abstract	<p>In 2015, the Ministry of Education and Culture launched an evaluation to gauge the impacts of the universities reform and universities of applied sciences reform. This evaluation was commissioned from Owl Group. In the first phase of the evaluation in 2015 and 2016, the impacts of the Universities Act reform were evaluated. The relevant report will be submitted to the parliamentary Education and Culture Committee in 2016.</p> <p>A key starting point of this reform was detaching universities from the state organisation, creating for them independent legal personalities under either public law or the Foundations Act, and guaranteeing the Finnish universities the same operating preconditions that universities with the highest levels of international success have.</p> <p>The evaluation results indicate that the legislative reform triggered a significant structural and cultural change in the way universities are led. The financial responsibility brought about by the reform has meant a major change in the leadership structures and the requirements set on leadership and leaders at universities. It is likely that the impacts of the change will become evident later once the new leadership model has been established and the universities start capitalising on their autonomy. The operating methods and structures of university leadership will possibly start differentiating.</p> <p>While an increasingly leader-centric system has made decision-making more efficient, the university community feels they have less involvement in it. The Universities Act reform can thus be seen to have aggravated differences of opinion between leadership and staff. The impacts of the economic situation are also reflected in staff views of the Universities Act. The role of the university collegium is unclear and poorly defined in many universities. The staff finds that the Universities Act reform has had a negative impact on their well-being at work in the form of uncertainty and stress at work among other things.</p> <p>The evaluation indicates that the financial and administrative autonomy of universities has been reinforced, but the opportunities this brings have as yet not been fully exploited. Financially, the autonomy has to some extent given the universities' more room for manoeuvre. The funding provided by the Ministry of Education and Culture is, however, seen to have a strong steering influence on the universities' activities. Interaction between the universities and the Ministry is mainly experienced as well functioning. However, in some parts ministerial steering is found extremely detailed.</p> <p>While the increased autonomy has improved the universities' preconditions for profiling, structural reforms have progressed rather slowly. The productivity of research and education has shown a positive development. However, this development is seen as a long-term trend rather than a direct consequence of the new Universities Act. At the level of the leaders, the universities have increased their importance in societal interaction, but the impacts are not as yet visible in research and teaching.</p>			
Keywords	Universities Act, universities, higher education, research, reform, evaluation, finance, administration, autonomy, leadership			
URN	http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-263-420-7			
	ISBN (print) -	ISSN (print) -	ISBN (PDF) 978-952-263-420-7	ISSN (Online) 1799-0351
	Number of pages 154	Language Finnish	Dnro 24/240/2015	
Sale/ Distribution	www.minedu.fi/publications			
Funded/ Published by	the Ministry of Education and Culture, Finland			

Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja -sarjassa vuonna 2016 ilmestyneet

- 1 Maahanmuuttajien koulutuspolut ja integrointi – kipupisteet ja toimenpide-esitykset
- 2 Tutkijanuran tilannekuva. Tutkijanuratyöryhmän loppuraportti
- 3 Miten tohtorit työllistyvät
- 4 Taidenäyttelyiden järjestämiseen liittyvistä sopimus- ja korvauskäytännöistä. Työryhmän loppuraportti
- 5 Studiegångar och integrering av invandrare – smärtpunkter och åtgärdsförslag
- 6 The educational tracks and integration of immigrants – problematic areas and proposals for actions
- 7 Opintotuen uudistaminen. Selvitysmiehen raportti
- 8 Ehdotus koulutussopimuksen käyttöönotosta ammatillisessa koulutuksessa
- 9 Koulutusviennin tiekartta (2016–2019)
- 10 Osaamis- ja koulutustarpeiden valtakunnallisen ennakkoinnin kehittäminen
- 11 Liikuntatoimi tilastojen valossa; Perustilastot vuodelta 2014
- 12 Tutkimuksen monitieteisyys ja laatu
- 13 Opetus- ja kulttuuriministeriön hallinnonalan valtionavustustoiminnan uudistaminen
- 14 Yrittäjyyden tukemisen hyvät käytänteet korkeakouluissa 2016
- 15 Neliportaisen tutkijanuramallin arviointihanke. Loppuraportti
- 16 Ulkomaiset tutkijat ja julkaisuaktiivisuus
- 17 Taiteen ja kulttuurin valtionavustuspolitiikan uudistus
- 18 Pieni riski – suuri mahdollisuus; Ehdotus audiovisuaalisen tuotannon kannustinjärjestelmäksi
- 19 Yhdenvertaiset mahdollisuudet harrastaa – painopisteenä harrastamisen hinta
- 20 Vietävän hyvää toisen asteen koulutusta! Toimet toisen asteen koulutusviennin edistämiseksi
- 23 Ehdotus uudeksi ammatillisen koulutuksen tutkintorakenteeksi
- 26 Työpajatoiminta 2015
- 27 Suunnitelma etsivän nuorisotyön osaamiskeskukseksi
- 28 Etsivä nuorisotyö 2015



Opetus- ja kulttuuriministeriö

Undervisnings- och kulturministeriet

Ministry of Education and Culture

Ministère de l'Éducation et de la Culture

ISBN 978-952-263-420-7 (PDF)

ISSN 1799-0351 (PDF)