

**LUOTTAMUKSELLINEN 22.4.2022 SAAKKA**

**SELVITYS YLIOPISTOJEN JOHTOSÄÄNNÖISTÄ JA NIIDEN VAIKUTUKSISTA  
PROFESSOREIDEN VAIKUTUSMAHDOLLISUUKSIIN JA TOIMINTAAN**

**– KIRJALLINEN ANALYYSI –**

Jari Stenvall  
Hallintotieteen professori  
Tampereen yliopisto

## **Johdanto**

Johtosääntö tarkoittaa yleisesti säännöstöä, joka määrittelee organisaatioissa – kuten yliopistoissa – eri toimijoiden ja/tai keskeisten toimijoiden toimintaa, toimivallan jakoa ja tehtäviä. Perustana usein on – kuten yliopistojen kohdalla yliopistolaki – lainsäädäntö, jonka suhteen johtosääntö ei voi olla ristiriidassa. Käytännössä ja periaatteessa yliopistolaki antaa väljyyttä määrittellä johtosäännön sisältöä yliopistoautonomian puitteissa. Johtosäännöt luovat osaltaan perustaa sille, kuka tai mitkä tahot johtavat yliopistoja.

Johtosäännön pohjalta voidaan määrittellä täydentäen erilaisia toimintaa ohjaavia ohjeita. Varsinaisen hallintoa ja päätöksentekoa koskevan johtosäännön ohella yliopistoissa voi olla lisäksi muita johtosääntöjä kuten tutkintojohtosääntö tai vaalijohtosääntö.

Tehtävässä selvityksessä tarkastellaan yliopistojen hallintoa koskevia johtosääntöjä professorien vaikutusmahdollisuuksien sekä johtamisen ja yliopistodemokratian näkökulmista. Onkin huomattava, että yliopistojen johtosäännöt määrittävät monin tavoin yliopistoyhteisöjen kannalta keskeisiä toimintatapoja. Ne määrittävät muun muassa eri toimielinten ja yksiköiden tehtäviä ja vastuita, vaikutusmahdollisuuksia, valtasuhteita ja toimintatapoja. Tämä vaikutus on suoraa ja välillistä yliopistoyhteisöön kuuluvien osallistumismahdollisuuksien ja toimintavapauden kannalta.

Edellä esitetyistä syistä ei ole professoreiden aseman, tehtävien ja vaikutusmahdollisuuksien kannalta yhdentekevää, minkälaisia johtosäännöt yliopistoissa ovat.

## **Selvityksen toteuttaminen ja aineistot**

Tämä selvitys perustuu kirjalliseen aineistoon. Materiaalina on käytetty seuraavia aineistoja:

- Yliopistojen hallintojohtosäännöt (luottamushenkilöt ovat toimittaneet)
- Yliopistojen muut johtosäännöt (esimerkiksi vaalijohtosäännöt)
- Yliopiston autonomiaan ja yliopistolakia koskevat arvioinnit (2013; 2016; 2021)
- Johtosääntöihin liittyvä tutkijakeskustelu
- Johtosääntöjä arvioivat, yliopistojen julkiset materiaalit

Johtosäännöt ovat yliopistoissa teknisluonteisia. Tämä johtaa arvioinnissa ja selvityksessä kysymään, mitä niiden perusteella on ylipäänsä mahdollista päätellä. Yksityiskohtiin menevä tarkastelu johtaa helposti tehtäväluetteloiden erojen tarkasteluun (kuten rehtorien tehtävät).

Suomessa yliopistojen johtosääntöjä on tutkimuksissa ja arvioinneissa tarkasteltu melko vähän. Itse asiassa sellaisia tutkimuksia, joissa kohteena olisi johtosäännöt, ei ole juuri kirjallisuudessa. Eri tutkimuksissa johtosäännöt usein nähdään liittyvän yliopistoissa johonkin muuhun ilmiöön kuten johtamiseen tai demokratiaan.

Arviointien ja tutkimusartikkeleiden ohella johtosäännöistä on myös akateemisten toimijoiden kirjoittamia puheenvuoroja.

Selvitys- ja arviointiluonteisia tarkasteluja johtosäännöistä on useita. Kattavimmin johtosääntöjen vertailua on tehty Helsingin yliopiston syksyllä 2021 valmistuneessa muistiossa. Se sisältää havaintoja ja taulukkomuotoisesti tehtyjä vertailuja johtosäännöistä (Vertailu yliopistojen...2021). Myös kahdessa opetus- ja kulttuuriministeriön toimeksiannosta tehdyssä

arviointiraportissa on tehty kattavia arvioita johtosäännöistä. Vuonna 2016 tehdyssä arviointiraportissa on analyysi johtosäännöistä, mutta siinä ei varsinaisesti kovin paljon tulkita johtosääntöjä (Yliopistolain...2016). Vuonna 2021 valmistui arviointi yliopiston autonomian toteutumisesta (Halberg ym. 2021). Tämä raportti sisältää melko kattavan juridisesta näkökulmasta tehdyn vertailun johtosäännöistä.

Tässä raportissa tulkitaan johtosääntöjä erityisesti johtamisen ja yliopistodemokratian näkökulmista. Nämä hahmotetaan niin, että yliopistolle kuuluu perustuslain mukaan itsehallinto, joka puolestaan tarkoittaa paitsi tieteen tekemisen autonomiaa niin myös akateemisen yhteisön – mukaan lukien professorit – mahdollisuuksia osallistua päätöksentekoon.

Johtamisen näkökulmasta yliopistot ovat verrattavissa julkisrahoitteisten organisaatioiden johtamiseen. Voidaankin arvioida, että julkisen johtamisen kehityssuunnat ovat vaikuttaneet myös yliopistoissa (esimerkiksi Juppo 2011; Nurkkala 2018; Kohtamäki 2019). Julkinen johtaminenkin on muutoksessa ja sen kehittämistä ollaankin linjaamassa valtiovarainministeriön asettamassa julkisen johtamisen yhteistyöryhmässä. Sen linjauksissa korostetaan muun muassa julkisen johtamisen identiteettiä merkityksellisenä ja vastuullisena työnä koko yhteiskunnan hyvinvoinnin ja demokratian palveluksessa, yhteistä vuoropuhelua ja tekemistä sekä luottamusta (Valtiovarainministeriö 2022). Samoin on löydettävä ratkaisuja, joilla voidaan palkita hyvää johtamista ja puuttua ongelmalliseen johtamiseen (Julkisen johtamisen identiteetti, johtajien asema ja työn vaatimukset 2020-luvulla 2022).

Edellä olevat julkisen johtamisen lähtökohdat olisivat myös varsin luontevia yliopistojenkin johtamisen johtamiselle, jota johtosäännötkin edustavat. Yliopistoyhteisöjen päätösvalta edustaa demokratiaa, mitä johtamisrakenteilla tulisi edistää. Yliopistoilla on vastuullinen tehtävä tieteellisen toiminnan mahdollistajina ja edistäjinä yhteiskunnassa. Johtamisrakenteiden tulisi olla sellaisia, että ne vahvistaisivat yliopistojen toiminnan kokemista merkitykselliseksi. Johtamisen ja johtamisrakenteiden tulisi edistää luottamusta ja yhdessä tekemistä. Samoin johtosäännöillä voidaan vahvistaa tai heikentää kehitystä, jossa hyvästä johtamisesta on mahdollista palkita ja heikkoon johtamiseen puuttua.

Hyödynnän raportissa aikaisempia selvityksiä ja materiaaleja johtosäännöistä. Esimerkiksi Helsingin yliopiston muistiossa on tehty kattavasti teknisluontoista vertailua johtosäännöistä. Ei ole tarkoituksenmukaista tehdä vastaavaa vertailua uudelleen, joten raportoin tehdyistä tulkinnoista ja teen niiden pohjalta johtopäätöksiä. Vuonna 2016 tehty raportti antaa puolestaan hyvän tilannekuvan kyseisen ajan johtosäännöistä. Siihen vertailua tekemällä on mahdollista hahmottaa johtosääntöjen muutosta. Tämä raportti sisältää kuitenkin myös johtosääntöjen taulukkuuotoista ja teknistä vertailua siltä osin, kun se on ollut tämän selvityksen kannalta tarkoituksenmukaista ja aiempi tieto puuttuu.

Sisällöllisesti raportti alkaa aikaisemman kirjallisuuden katsauksella siitä näkökulmasta, minäkalaisia ”heikkoja” signaaleja on johtopäätöksistä tehtävissä. Tämän jälkeen tarkastelen johtosääntöjen perusteella johtamisen perustarkoitusta, yliopistojen hallituksia, kollegioita, neuvostoja, professorineuvostoa, tiedekuntia. Nämä muodostavat keskeisen perustan yliopistoyhteisön osallistumiselle ja johtamiselle.

Loppuluvussa kokoan paitsi havaintoja, niin pohdin myös ylipäänsä johtosääntöihin liittyvää toimintapolitiikkaa erityisesti professoreiden kannalta.

## Johtosäätöjen arviointi ja tutkimuskirjallisuus

Tässä yhteydessä tarkastelen johtosäätöjä aiemman kirjallisuuden perusteella siitä, mikä niissä näyttää olevan olennaista demokratian sekä johtamisen ja hallinnon kannalta. On kuitenkin huomattava, että osa alla olevista johtopäätöksistä pohjautuu korkeintaan vain muutamaaan tutkimukseen/puheenvuoroon. Syy tähän on yksinkertaisesti se, että johtosäätöjä koskeva tutkimus on määrällisesti vähäistä. Johtopäätökset ovatkin enemmän ”heikkoja signaaleja” tilanteesta.

Pohdin myös arviointi- ja tutkimuskirjallisuudesta esiin nousevia havaintoja osin suhteessa organisaatio- ja johtamiskirjallisuuteen.

*Johtosäätöihin kiinnitettiin huomiota uuden yliopistolain yhteydessä. Erityisesti Tampereen yliopiston säätiöyliopiston perustamisen jälkeen johtosäätökeskustelu on ajankohtaistunut uudelleen.* Vuonna 2009 annetun uuden yliopistolain myötä oli paljon odotuksia johtamisen ja hallinnon uudistumiselle. Tästä johtuen oli oletuksena myös johtosäätöjen muuttuminen. Onkin ylipäänsä hyvin ymmärrettävää, että muutostilanteissa johtamisen kokonaisuus nousee keskusteluun. Esimerkiksi reformien osalta on todettu, että onnistuneisiin reformeihin liittyy tyypillisesti johtamisen uudistaminen (esimerkiksi Stenvall ja Virtanen 2021).

*Johtosäännöt otetaan tyypillisesti annettuina.* Tutkimus- ja arviointimateriaalissa ei ole siis lähtökohtana se, minkälaisia johtamisjärjestelmiä yliopistoissa tarvittaisiin ja miten tämän pohjalta olisi tehtävä johtosäätö. Ylipäänsä siis näyttää, että johtosäätöjen yhteydessä ei ole kovin syvällisesti pohdittu, minkälaista johtamisjärjestelmää yliopistoissa toiminnallisesta näkökulmasta tarvittaisiin.

*Vertailemalla tehtyjä arviointeja yliopistolaista ja autonomiasta, on johtosäännöistä tullut entistä keskeisimpiä yliopistolain edellyttävän yliopistojen autonomian kannalta.* Vuonna 2012 valmistuneessa, yliopistolakia koskevassa arvioinnissa (Niinikoski ym. 2012) kirjoitetaan yllättävän vähän johtosäännöistä. Muutoin raportissa on paljon pohdintaa yliopistoautonomiasta. Raportin maininnat liittyvät lähinnä johtosäätöjen luomiin epäselvyyksiin yliopistojen hallinto-organisaatioiden välillä. Vuonna 2016 julkaistussa yliopistolain arviointiraportissa tehtiin jo analyysi johtosäännöistä, koska niiden oletettiin kuvaavan yliopistojen johtamisen ja vaikuttamismahdollisuuksien tilannetta. Silti varsinaisia johtopäätöksiä johtosäännöistä ei tehty. (Yliopistolain...2016) Vuonna 2021 tehdyssä arvioinnissa päädytään voimakkaaseen kantaan johtosäätöjen merkityksestä yliopistojen autonomian kannalta. Arvioitsijoiden mukaan ”yleisellä tasolla on arvioitu lakisääntelyn lisäämisen kaventavan yliopistojen autonomiaa, vaikka hallintorakenteet ja sisäisen hallinnon järjestäminen ovatkin yliopistojen johtosäätöjen varassa. Selvimmin toimintaympäristön muutokset samoin kuin yliopistojen itsehallinnollinen aktiivisuus näkyvätkin yliopistojen sisäiseen päätösvaltaan kuuluvissa johtosäännöissä.” Toisin sanoen johtosäännöistä paljolti riippuu se, miten yliopistojen autonomia toteutuu.

*Johtosäännöt ovat samankaltaistaneet yliopistojen johtamisjärjestelmiä.* Tähän kiinnitetään osuvasti ja kattavasti huomiota yliopistojen autonomiaa koskevassa arviointiraportissa. Johtosäännöt sääntelevät hyvin samanlaisia asioita, mutta sääntelyn yksityiskohtaisuudessa on kuitenkin jonkin verran eroja. Julkisoikeudellisten ja säätiöyliopistojen johtosäätöjen välillä ei ole suuria periaatteellisia eroja. Esitetyn johtopäätöksen mukaan samankaltaisuus voi kertoa siitä, että yliopistot eivät ole hyödyntäneet sitä autonomiaa, jonka johtosäätö yliopistolain mukaan tarjoaa. (Halberg ym. 2021.)

Halbergin ym. raportissa ei toimeksiannon luonteen takia juuri pohdita, mikä selittäisi johtosääntöjen samankaltaisuutta. Johtamis- ja organisaatioteoriakirjallisuudessa luontevimman selityksen tarjoaa institutionaalinen teoria (esimerkiksi Dimaggio; Powell 1983; Scott 2005); miksi itsenäiset organisaatiot tekevät samankaltaisia ratkaisuja. Mahdollisia selityksiä voisivat olla seuraavat tekijät:

- Hyväksyttävyyys. On muodostunut oikeankaltainen ja hyväksyttävä tapa tehdä johtosääntöjä. Hyväksyttävät rakenteet helpottavat myös yhteistä toimintaa, kuten vaikkapa samankaltaiset rehtorien tehtävät heidän keskinäistä yhteistyötään.
- Toimintakulttuuri. Yliopistoissa on ollut perinteisesti hyvin vahva toimintakulttuuri. Tämä on toisaalta tuonut myös vakautta yliopistojen toimintaan.
- Ohjaus. OKM:n ohjauksella ja ohjauk käytännöllä voi olla vaikutusta johtosääntöjen samankaltaistumiseen.
- Professiot. Johtosääntöjä kirjoittavilla toimijoilla on ollut samankaltaisia käsityksiä hyvästä johtosäännöstä.
- Keskinäinen oppiminen ja sopeutuminen. Yliopistot ovat ottaneet vaikutteita johtosääntöjä kirjoittaessa toinen toisiltaan.

Jos lähdetään siitä, että institutionalismi selittää johtosääntöjen samankaltaisuutta, on autonomialla rajoittavia mekanismeja kuten hyväksyttävyyys. Keskeiseksi kysymykseksi nousee se, mistä löytyisi ns. institutionaalista yrittäjyyttä. Sillä tarkoitetaan toimintaa, jolla rikotaan vakiintuneita, vallitsevia sääntöjä. Potentiaalisia vakiintuneiden sääntöjen rikkojia eli institutionaalisia yrittäjiä voi yliopistoissakin olla monia. On mahdollista, että vaikkapa jonkin yliopiston hallituksesta tulee uudenlaisten käytäntöjen tuoja irtisanomalla rehtori, jos luottamus yliopistoyhteisöön on heikentynyt (esimerkiksi Åbo Akademi). Tämä saattaa luoda aiemmasta poikkeavia toimintamalleja yliopistoon. Toinen esimerkki voisi olla, että kollegioiden asema muuttuu vahvemmaksi yksittäisten toimijoiden ottaessa valtaa ja haastaessa olemassa olevat valtarakenteet. Institutionaalinen yrittäjyys kertookin tavallaan siitä, että yliopistoissa hyödynnetään aidosti autonomiaa ja tehdään muutoksia aikaisempiin, vakiintuneisiin käytäntöihin.

*Johtosäännöt ovat luoneet yliopistoihin säädellyn johtamismallin.* Tähän kiinnitetään myös huomiota yliopistojen autonomiaa koskevassa raportissa. Hallintojohtosääntöjen pykälien määrä vaihtelee 21 ja 70 välillä. Joissakin sääntely on melko suurpiirteistä ja joissakin taas suositaan luettelomaista, yksityiskohtaisempaa tekstiä. Johtosäännöissä on pääosin säädetty niistä asioista, joista yliopistolain mukaan tuleekin säätää. Sen sijaan johtosäännöissä on runsaasti tarpeetonta sääntelyä. Autonomiaa koskevassa raportissa kiinnitettiin huomiota myös muutamiin yksityiskohtiin, joissa on mahdollista ristiriitaa yliopistolain ja johtosääntöjen välillä (Lapin yliopistossa johtosääntö sisältää hallituksen jäsenten tarkat määrät, kollegioiden tehtävät). (Halberg ym. 2021, 63–64.)

On mahdollista ajatella, että vahvasti säätelevä johtosääntöajattelu selittyy erityisesti yliopistojen hallinto- ja johtamiskulttuurilla. Tästä ei ole erityisen vahvaa tutkimuksellista evi- denssiä. Kuitenkin asiaan viittaa esimerkiksi Helsingin yliopiston kanslerina ja rehtorina toiminut Thomas Wilhelmsson (2021, 196–197) arvioidessaan johtosääntöjä:

”Muutenkin katsottiin, että normeihin perustuva hyvä hallinto oli edelleenkin yliopiston toiminnan ennakoitavuuden ja asianmukaisuuden tae. Monet valmistelijat ja päätöksentekijät myös kaipa- sivat tarkkaa sääntelyä, jotta tietäisivät ilman neuvontaa, miten uudessa tilanteessa tulisi käyt- täytyä. Etenkin monet laitosjohtajat ja dekaanit vaativat tarkkoja ja selkeitä säännöksiä johtosään- töön, jotta alemmilla päätöksentekoportilla ei tarvitsisi pohtia, miten asioita olisi hoidettava.”

Näyttää siltä, että johtosääntöjen kautta yliopistot ovat ajautuneet rakentamaan ns. byrokraattisen ideaalimallin kaltaisia johtamisjärjestelmiä (johtamisjärjestelmiä koskevasta keskustelusta esimerkiksi Virtanen ja Stenvall 2019, 36–50). Tällaiselle mallille on tyypillistä selkeät, hierarkkisesti määritellyt toimivaltasuhteet ja tarkka sääntely. Byrokratia toimii parhaiten ennustettavassa ympäristössä ja rutiinimaisissa tehtävissä. Byrokratia vie toimintakulttuuria hyvin toiseen suuntaan, mitä on luonteeltaan akateeminen työ. Keskeiseksi kysymykseksi nouseekin se, miten byrokraattinen, johtojärjestelmään perustuva hallinto ja eri logiikalla toimiva akateeminen toiminta on yhdistettävissä toisiinsa. Johtamisjärjestelmät eivät myös perustu alhaalta ylöspäin rakentuviin hallinnan malleihin (vrt. Kinder; Six; Stenvall; Memon 2020).

*Säädellyillä johtosäännöksilläkään ei kuitenkaan pystytä täsmällisesti määrittämään yliopistojen hallinto-organisaatioiden välisiä suhteita – eikä se ole kaikilta osin tarpeenkaan.* Johtosääntöjen merkitykseen hallinto-organisaatioiden välisten suhteiden määrittelyssä on kiinnitetty huomiota yliopistolain arvioinneissa. Niinikosken ym. (2012) havaintona oli se, että johtosäännöt eivät ole määritelleet hallinto-organisaatioiden toimivaltasuhteita riittävän tarkasti. Yliopiston autonomiaa koskevassa raportissa puolestaan kiinnitetään huomiota johtosääntöihin seuraavalla tavalla:

”Yleensä johtosäännöissä ei ole – kuten oikein onkin – yliopistolain 15 §:ää tarkempia määräyksiä hallituksen valitsemisesta ja sen kokoonpanosta. Tämä tehtävähän kuuluu yliopistolain mukaan kollegioille. Hallintojohtosäännössä tai vapaamuotoisemmin yliopiston omin päätöksin kollegiolla voidaan kuitenkin antaa nykyistä enemmän tehtäviä – varsinkin asioiden valmistelussa – kunhan ei rikota yliopistolain säännöksiä lain mukaisesta tehtäväjaosta. Tämä olisi yliopistolain tarjoaman autonomian nykyistä laajempaa hyödyntämistä.” (Halberg ym. 2021, 63.)

Kyseisen arviointiraportin perusteella johtosäännöissä voisi siis olla vaihtoehtoja säädellä yliopistojen hallinto-organisaatioiden välisiä suhteita. Haaste on esimerkiksi se, miten määritellään yliopistojen hallituksen ja kollegioiden välinen suhde.

*Johtosääntöjen 2010 luvulla tapahtunut kehitys on liitettävissä yliopistojen johtamisajattelun muutokseen.* Erityisesti ns. uudella julkisella johtamisella (NPM), joka sisältää esimerkiksi tehokkuutta ja vaikuttavuutta sekä strategista johtamista painottavia sisältöjä, on selitetty johtosääntöjen muutosta (ks. esimerkiksi Tirronen 2014; Poutanen ym. 2021). Tämä on kuitenkin osin ristiriitaista. NPM-tyyppinen johtamisajattelu ei perustu säädelyyn hallinnon toimintaan (NPM-ajattelusta esimerkiksi Virtanen ja Stenvall 2019, 41–49). Sikäli yhtymäkohtia voi olla, että NPM:ssä on usein pyritty erottamaan strategisten linjausten tekeminen ja toimeenpano. Samoin NPM-ajattelun mukaan toimintaa johtavat ns. ammattijohtajat. Jos siis johtosäännöt vahvistavat käytäntöjä, joissa yliopistot ovat aiempaa enemmän johtamisen ammattilaisten johdettavia, on yhtymäkohdat olemassa. Samoin johtosäännöillä voidaan periaatteessa erottaa strategisten linjausten tekeminen ja toimeenpano toisistaan.

*Johtosääntöihin sisältyy demokratiariski.* Tähän on kiinnitetty huomiota useissa yliopistolakia ja johtamista koskevissa arvioinneissa (esimerkiksi Tomperi 2009; Kuusela ym. 2019; Putanen ym. 2021). Johtosäännöillä tai niihin perustuvan toimivallan käytöllä voidaan siis pahimmillaan vähentää yliopistodemokratiaa. Riski liittyy varsinkin siihen, että yliopistot päättävät johtosäännöistä. Näin hallitukset voivat potentiaalisesti pyrkiä yliopistolain puitteissa määrittämään johtosäännöt tavalla, joka heikentää yliopistodemokratiaa, esimerkiksi kollegioiden asemaa.

*Johtamisjärjestelmät ovat luultavasti melko tuntemattomia yliopistoyhteisöissä. Tähän viittaa Tampereen yliopiston johtosääntöä koskeva tutkimus. Sen mukaan fuusioituneessa Tampereen yliopistossa noin kolmasosa henkilöstöstä oli uuden säätiöyliopiston johtosääntöön tyytymätön, kun vastakkaisella kannalla oli joka kymmenes vastaaja. Kuitenkin tehty kysely osoitti sen, että johtosääntö oli yliopistoyhteisön jäsenille tyypillisesti tuntematon. Vajaat 60 prosenttia kyselyyn vastaajista ei halunnut ottaa kantaa kysymykseen johtosäännöstä, koska ei kokenut tietävänsä asiasta tarpeeksi. (Kuusela ym. 2019, 14–16.)*

## **Johtosäännöt - toimielimet ja perustarkoitus**

Yliopistolain mukaisia toimielimiä ovat hallitus, rehtori ja yliopistokollegio ja näiden tehtävät ja roolit on poikkeuksetta kuvattu johtosäännöissä. Ne on esitetty suurin piirtein samalla tavalla Tässä mielessä johtosäännöt todentavat samansuuntaista institutionalismia.

<b>Yliopisto</b>	<b>Toimielimet</b>
Aalto-yliopisto	Yliopiston toimielimet ovat hallitus, rehtori, joka on samalla säätiölain tarkoittama toimitusjohtaja ja akateemisten asiain komitea. Yliopistolla voi lisäksi olla provosti, vararehtoreita, professorineuvosto, sijoituskomitea ja tutkintolautakunta.
Helsingin yliopisto	Yliopiston toimielimiä ja muita merkittäviä toimijoita ovat rehtori, kansleri, hallintojohtaja, hallitus, yliopistokollegio, yliopistopalvelut ja tiedekunnat
Itä-Suomen yliopisto	Yliopiston hallinnosta vastaavat yliopistolain mukaan hallitus, rehtorit, yliopistokollegio, tiedekuntaneuvostot ja dekaanit. Käytännön hallintotehtäviä varten yliopistossa on yliopistopalvelut
Jyväskylän yliopisto	Yliopistolain mukaisia toimielimiä ovat hallitus, rehtori ja yliopistokollegio. Tässä johtosäännössä määritellään myös akateemiset ja hallinnolliset toimielimet.
Lapin yliopisto	Yliopiston toimielimiä ovat hallitus, rehtori ja yliopistokollegio. Yliopistolla on lisäksi rehtorin alainen johtoryhmä ja hallintoyksikkö
Lappeenrannan-Lahden teknillinen yliopisto	Toimielimiä ovat yliopistokollegio, hallitus, rehtori, vararehtori(t), akateemiset neuvostot, akateemisten yksiköiden johtajat ja varajohtajat, väitöskirjalautakunta ja tutkintolautakunta
Oulun yliopisto	Toimielimiä ovat rehtori, vararehtori, dekaanit, tutkimusyksikönjohtajat, yliopistokollegio, hallitus, tiedekuntahallitus ja yliopiston strategian valmisteluun osallistuva
Svenska handelshögskolan (Hanken)	Yliopiston päätöksenteosta vastaavia hallintoelimiä ovat johtosäännön 4 §:n mukaan hallitus, yliopistokollegio sekä akateeminen neuvosto (jakautuu tutkimusneuvostoon ja koulutusneuvostoon)
Taideyliopisto	Yliopiston toimielimet ovat johtosäännön 4 §:n mukaan hallitus, rehtori, yliopistokollegio, professorineuvosto, tutkintolautakunta ja vaalitoimikunta
Tampereen yliopisto	Yliopiston toimielimiä ovat hallitus, rehtori, konsistori ja tiedekuntaneuvostot.
Turun yliopisto	Yliopiston hallintoa hoitavat hallitus, rehtori ja vararehtorit, yliopistokollegio, kehittämisspalvelut, talouspalvelut, viestintä sekä yliopistopalvelut
Vaasan yliopisto	Johtosäännön 2 §:n mukaan yliopistossa hallintoa hoitavat yliopistolaisissa tarkoitetut yliopistokollegio, hallitus, rehtori ja vararehtori, akateemisten yksiköiden johtoryhmät ja dekaanit sekä tässä johtosäännössä

	määritellyt tutkimus- ja koulutusneuvosto, tutkimusalojen ja erillisten laitosten johtajat sekä yliopistopalvelut. Lisäksi yliopistossa on nimitystoimikunta
Åbo Akademi	Toimijoita ovat hallitus, yliopistokollegio, kansleri ja rehtori

Sen sijaan johtosäännöissä on jonkin eroja sen osalta, miten niissä on luonnehdittu oman yliopiston tarkoitusta. Yleisesti voisi arvioida, että mikäli oma yliopisto mielletään jollakin poikkeavalla tavalla muista yliopistoista poikkeavaksi, on tämä kirjattu johtosääntöön. Tämä näkyy esimerkiksi Taideyliopiston kohdalla. Vastaavasti Lapin yliopistossa on mainittu alueellinen ulottuvuus.

Kun tarkastellaan johtosäännöissä mainittuja arvoja ja verrataan niitä esimerkiksi muihin julkisrahoitteisiin organisaatioihin, on yliopistojen erityislaatuisuus organisaatioina juuri päätöksentekoon liittyvässä demokratiassa ja osallistumismahdollisuuksissa. Vastaavan kaltaiset maininnat puuttuvat esimerkiksi tyypillisesti kuntien johtosäännöissä. Voidaan siis ajatella, että yliopiston autonomia toteutuu silloin, kun yliopistoyhteisön jäsenillä on vaikutusmahdollisuuksia toimintaan.

Arvoja koskevat luonnehdinnat ovat johtosäännöissä samankaltaisia. Arvot liittyvät paitsi tieteen tekemiseen niin myös erityisesti yhdenvertaisuuteen, dialogisuuteen, luottamukseen ja avoimuuteen. Aalto-yliopiston johtosääntö on sikäli omanlaisensa, että siinä on mainittu arvona myös professoreiden riippumattomuus.

Esimerkiksi Lappeenrannan-Lahden teknillisen yliopiston ja Oulun ja Helsingin yliopistojen johtosäännöissä viitataan selkeästi johtamiseen. Lapin yliopiston johtosäännössä on kuvattu jopa tulosohjausjärjestelmä. On siis johtosääntöjä, jotka heijastavat uuden julkisen johtamisen kaltaista ajattelua. Johtosääntöjä kyseisissä tapauksissa voidaan pitää tuloksellisen johtamisen ja yliopistojen strategisen toiminnan edistäjinä.

Yliopisto	Periaate
Aalto-yliopisto	Yliopisto noudattaa kaikessa toiminnassaan kansainvälisesti korkeatasoisen yliopistotoiminnan eettisiä periaatteita ja hyvää hallintotapaa sekä turvaa sisäisessä hallinnossaan opetuksen, tutkimuksen ja taiteen vapauden edellyttämän akateemisen itsehallinnon ja siihen olennaisesti kuuluvan professorikunnan riippumattomuuden
Helsingin yliopisto	Tämän johtosäännön tarkoituksena on luoda edellytyksiä valmistelun ja päätöksenteon avoimuudelle, vuorovaikutteiselle johtamiselle ja korkeatasoiselle hallinnolle yliopiston toimielimissä siten, että yliopisto pystyy hoitamaan tehtävänsä hyvin ja tuloksellisesti. Johtosääntöä 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
Itä-Suomen yliopisto	Itä-Suomen yliopisto toimii Joensuussa ja Kuopiossa. Itä-Suomen yliopiston toiminnan lähtökohtana on avoimuus, yhteistyö, luottamus ja yhdenvertaisuuden kunnioittaminen



Jyväskylän yliopisto	Ei määritelty perustarkoitusta, arvoja
Lapin yliopisto	Yliopiston keskeiset arvot ovat yksilöllisyys ja yhteisöllisyys, kriittisyys ja emansipatorisuus sekä luovuus ja vaikuttavuus.
Lappeenrannan-Lahden teknillinen yliopisto	Johtosäännön tavoitteena on luoda edellytykset akateemisesti ja taloudellisesti tulokselliselle johtamiselle sekä korkeatasoisille akateemisille yksiköille ja tukipalveluille Lappeenrannan teknillisessä yliopistossa
Oulun yliopisto	Johtosäännön tavoitteena on päätöksenteon avoimuus ja läpinäkyvyys, johtamisen vuorovaikutteisuus ja tavoitteellisuus sekä tutkimuksen, koulutuksen ja niiden tarvitsemien palvelujen korkeatasoisuus. Johtosääntöä sovellettaessa on huomioitava tutkimuksen ja koulutuksen vaatimukset, yliopistoyhteisön jäsenten vaikuttamismahdollisuudet, tasa-arvo ja yhdenvertaisuus.
Svenska handelshögskolan (Hanken)	
Taideyliopisto	Yliopisto noudattaa kaikessa toiminnassaan yliopistotoiminnan eettisiä periaatteita ja hyvää hallintotapaa. Taideyliopiston toiminnan periaatteita ovat oikeudenmukaisuus, kannustavuus, päätöksenteon läpinäkyvyys sekä toimielinten ja yliopistoyhteisön välinen avoin dialogi
Tampereen yliopisto	Yliopisto pyrkii strategiaansa mukaisesti kehittymään ainutlaatuisena toimijana edustamallaan tieteen ja taiteen alueilla. Yliopisto pyrkii kaikessa toiminnassaan korkeaan kansainväliseen tasoon sekä tarkoituksenmukaisuuteen ja tuloksellisuuteen oikeusturvavaatimukset ja tasa-arvo huomioon ottaen
Turun yliopisto	Perustehtäväänsä toteuttaessaan yliopisto toimii strategiaansa kirjattujen arvojen, päämäärien ja toiminta-ajatusten mukaisesti.
Vaasan yliopisto	Ei perustarkoitusta/arvoja
Åbo Akademi	Ei määritelty perustarkoitusta

Toisaalta on todettava, että vaikka johtosäännöissä olisi mainintoja johtamisesta, strategisesta kehittymisestä tai arvoista, ei ole nähtävissä, miten nämä asiat on erityisesti otettu huomioon. Johtaminen on johtosääntöjen perusteella ennen kaikkea päätöksentekoa tarkoin määritellyillä toimivaltasuhteilla.

Yliopistodemokratia ja osallistumismahdollisuudet rakentuvat johtosäännöissä lähinnä kahdella tavalla. Yliopistoyhteisöön kuuluvilla on mahdollisuus saada edustajansa toimielimiin, kuten hallitukseen, kollegioon, tiedekuntaneuvostoon ja muihin neuvostoihin. Toinen demokratiaan vaikuttava tekijä on, minkälaisia tehtäviä näillä toimielimillä on.

### **Hallitus**

Yliopistojen hallitukset edustavat ylintä päätösvaltaa. Tässä mielessä ne ovat avaintoimijoita yliopistojen autonomian tuoman päätösvalan käyttäjinä. Hallitusten vahva asema näkyy kaikissa johtosäännöissä tehtävien ja roolin kautta.

Hallitukset hyväksyvät myös johtosäännöt. Täten ne siis määritelevät oman valta-asemansa ja suhteensa muihin yliopistojen instituutioihin. Tämä on ongelmallista yliopistojen autonomian ja demokratian kannalta, jos hallitukset eivät edusta vahvasti yliopistoyhteisöä.

Yliopistojen hallituksissa on sisäisten jäsenten ohella ulkoisia jäseniä. Hanna Kuuselan (2021) ulkoisia hallitusjäseniä koskevassa tutkimuksessa päädyttiinkin johtopäätökseen, että ”julkinen, poliittinen ja taloudellinen valta, joilta yliopistoja on perinteisesti pyritty suojelemaan itsehallinnolla, ovat ottaneet merkittävän jalansijan yliopistojen hallituksissa. Häviäjiä ovat olleet opiskelijat ja yliopistojen (keskiryhmän) työntekijät eli yliopistodemokratia.” Kuuselan näkemyksen mukaan siis professorit eivät ole yksiselitteisesti häviäjiä ulkoisten hallituspaikkojen osalta välillä 2009–2020. Ulkoisista hallitusjäsenistä (197) runsaat joka neljäs jäsen on edustanut tiedeyhteisöä (56). Suurin osa tiedeyhteisöä edustavista ulkoisista jäsenistä (45) on professoreita.

Yliopistolain mukaan hallituksen jäsenten lukumäärästä päättäminen kuuluu yliopistokollegiolle. Julkisoikeudellisen yliopiston hallituksessa on 7 tai 9–14 jäsentä. Kustakin kolmikantaan kuuluvasta ryhmästä (professorit; muu opetus- ja tutkimushenkilöstö ja muu henkilöstö) voi olla jäseniä enintään puolet näistä ryhmistä valittavien jäsenten yhteenlasketusta määrästä. Yliopistokollegio päättää eri ryhmiin kuuluvien henkilöiden lukumäärästä. Vähintään 40 prosenttia hallituksen jäsenistä tulee olla muita kuin 2 momentissa tarkoitettuja henkilöitä. Heidän tulee edustaa monipuolisesti yhteiskuntaelämän ja yliopiston toimialaan kuuluvien tieteiden tai taiteiden asiantuntemusta. Johtosäännöt ovat näiden yliopistolain periaatteiden mukaisia, joskin yliopistolakiin on viitattu vaihtelevasti

Julkisoikeudellisissa yliopistoissa valitaan sisäiset jäsenet vaaleilla. Ulkopuoliset jäsenet ovat kollegoiden valitsemia. Seuraavat esimerkit kuvaavat hallituksen jäsenten valinnan kirjauksia johtosäännöissä.

Yliopistot	Hallitusten jäsenten valinta
Turun yliopisto	Yliopiston ylin päättävä toimielin on hallitus, jossa on 7 tai 9–14 jäsentä. Jäsenten lukumäärästä päättää yliopistokollegio. Hallituksessa tulee olla edustettuina yliopiston 1) professorit; 2) muu opetus- ja tutkimushenkilöstö sekä muu henkilöstö; ja 3) opiskelijat Kustakin edellä mainitusta ryhmästä voi olla jäseniä enintään puolet näistä ryhmistä valittavien jäsenten yhteenlasketusta määrästä. Eri ryhmiin kuuluvien jäsenten lukumäärästä päättää yliopistokollegio. Vähintään 40 prosenttia hallituksen jäsenistä tulee olla muita kuin yliopiston henkilöstön ja opiskelijoiden edustajia. Heidän tulee edustaa monipuolisesti yhteiskuntaelämän ja yliopiston toimialaan kuuluvien tieteiden tai taiteiden asiantuntemusta. Muut kuin yliopiston henkilöstöä ja opiskelijoita edustavat hallituksen jäsenet valitsee yliopistokollegio. Yliopiston henkilöstöä edustavien hallituksen jäsenten valinnan suorittavat asianomaiset yliopistoyhteisön ryhmät vaaleilla sen mukaan kuin yliopistolaissa säädetään ja yliopiston vaalijohtosäännössä määrätään. Yliopiston opiskelijoita edustavat hallituksen jäsenet nimeää ylioppilaskunta. Hallitus valitsee yhden muista kuin yliopiston henkilöstöä ja opiskelijoita edustavista jäsenistä puheenjohtajakseen ja yhden varapuheenjohtajakseen. Hallituksen jäsenenä ei voi olla yliopiston rehtori, vararehtori, tiedekunnan tai muun välittömästi hallituksen alaisuudessa olevan yksikön johtaja eikä yliopistokollegion jäsen tai varajäsen. Hallituksen ja sen jäsenten toimikauden pituudesta päättää yliopistokollegio. Toimikausi ei saa kuitenkaan ylittää viittä vuotta.
Oulun yliopisto	Hallitus on yliopiston ylin päättävä elin. Hallituksen kokoonpano, tehtävät, jäsenten valinta, eroaminen sekä tehtävistä vapauttaminen on säädetty yliopistolaissa. Hallituksen ja sen jäsenten toimikauden pituudesta päättää yliopistokollegio.
Helsingin yliopisto	Hallitus on yliopiston ylin päättävä toimielin, jonka tehtävistä, kokoonpanosta ja jäsenten valinnasta sekä mahdollisesta tehtävästään vapauttamisesta säädetään yliopistolaissa
Vaasan yliopisto	Hallitus valitaan siten kuin laissa ja tässä johtosäännössä määrätään. Hallituksen jäsenenä ei voi olla yliopistolaissa mainittujen lisäksi: • akateemisen yksikön dekaani tai varadekaani • tutkimusalan johtaja • erillisen laitoksen johtaja • yliopistopalveluiden johtaja tai palveluyksikön päällikkö • koulutusneuvoston jäsen tai varajäsen • tutkimusneuvoston jäsen

Nimitysprosessi on erilainen säätiöyliopistoissa kuin julkioikeudellisissa yliopistoissa. Säätiöyliopistoissa on hallituksen jäsenten nimittäminen kollegioilla (konsistori/Tampereen yliopisto; akateemiseen asiaan komitea/Aalto-yliopisto). Molempien yliopistojen johtosäännössä on määritelty hallitusten jäsenten lukumäärä (7 henkilöä), kelpoisuus sekä valintaprosessi. Säätiöyliopistojen johtosäännöissä ei ole määritelty, tulisiko jäsenten olla ulkoisia vai sisäisiä henkilöitä. Johtosäännöissä viitataan siihen, että säätiöiden säännön määrittävät tarkemmin hallitukseen valintaa. (Vertailu yliopistojen...2021.)

Oleellista siis on, miten hallitusten jäsenten nimityskäytännöt ovat muotoutuneet. Pääosaltaan julkioikeudellisissa yliopistoissa noudatetaan sisäisten nimitysten osalta ns. kolmikantaa eli kaikista ryhmistä on sama määrä jäseniä. Säätiöyliopistojen ohella poikkeuksia ovat Helsingin yliopisto, Vaasan yliopisto ja Jyväskylän yliopisto, joissa on pieni professoreiden yliedustus.

Vuonna 2022 hallituksissa on kaikkiaan 126 jäsentä. Heistä 39 eli vajaa kolmannes on professori. Ulkoisia hallitusjäseniä on 61. Ulkoisista hallitusjäsenistä on alle neljäsosa eli 14 professoria. Tässä mielessä on todettava, että sisäiset hallituksen valintakäytännöt turvaavat myös professoreiden edustusta hallituksessa.

Yliopisto	Hallituksen jäsenet
Aalto-yliopisto	7 jäsentä, kaikki ulkopuolisia (3 professoria)
Helsingin yliopisto	12 jäsentä, viisi ulkopuolista (3+ 2 professoria)
Itä-Suomen yliopisto	10 jäsentä, neljä ulkopuolelta (2+0 professoria)
Jyväskylän yliopisto	7 jäsentä, kolme ulkopuolista (2+1 professoria)
Lapin yliopisto	11 jäsentä, viisi ulkopuolista (2+1 professoria)
Lappeenrannan-Lahden teknillinen yliopisto	9 jäsentä, viisi ulkopuolelta (2+0 professoria)
Oulun yliopisto	11 jäsentä, viisi ulkopuolista (2+1 professoria)
Svenska handelshögskolan (Hanken)	10 jäsentä, neljä ulkopuolista (2 + 1 professoria)
Taideyliopisto	11 jäsentä, viisi ulkopuolista (2+1 professoria)
Tampereen yliopisto	7 jäsentä, viisi ulkopuolista (1+3 professoria)
Turku	10 jäsentä, neljä ulkopuolista (2+0 professoria)
Vaasa	11 jäsentä, viisi ulkopuolista (3+0 professoria)
Åbo Akademi	10 jäsentä, neljä ulkopuolelta (2+1 professoria)

Lähde: Yliopistojen kotisivut (Hanken, ei viimeisintä hallitusta)

Verrattuna tilanteeseen vuonna 2016, on hallituspaikoissa tehty pieniä määrällisiä muutoksia. Helsingin yliopistossa oli 13 hallituksen jäsentä (ulkopuolisia 6), Oulun yliopistossa oli 12 hallituksen jäsentä (6 ulkopuolista), Taideyliopistossa 10 hallituksen jäsentä (4 ulkopuolista) ja Vaasan yliopistossa 9 hallituksen jäsentä (5 ulkopuolista). Nämä pienet muutokset ovat siirtäneet valtaa jokin verran yliopistoyhteisöille.

Johtosäännöissä on tyypillisesti kuvattu yliopistolakiin sisällytetyt hallituksen tehtävät. Näiden lisäksi hallituksilla on johtosääntöjen perusteella erikseen olemassa olevia tehtäviä, jotka on hyvin kuvattu Helsingin yliopistossa tehdyssä muistiossa:

”Yliopistoissa hallitukselle yliopistolain lisäksi annettuja tehtäviä on säädelty vaihtelevasti. Yleisiä ovat yliopiston rehtorin ja vararehtorien valintaa tarkentavat säännökset (Helsingin yliopisto, Aalto yliopisto, Åbo Akademi, Itä-Suomen yliopisto, Lapin yliopisto, LUT-yliopisto, Oulun yliopisto, Taideyliopisto, Tampereen yliopisto, Vaasan yliopisto). Yleisiä ovat myös erilaiset taloudellista päätöksentekoa koskevat lisäykset (Helsingin yliopisto, Aalto yliopisto, Åbo Akademi, Itä-Suomen yliopisto, Jyväskylän yliopisto, Oulun yliopisto, Svenska handelshögskolan, Taideyliopisto, Tampereen yliopisto). Hallituksella olevia lakisääteisiä tehtäviä myös tarkennetaan

monilla muilla johtosäännöissä olevilla säännöksillä. Monella yliopistoista on toisistaan poikkeavia säännöksiä siitä millaista toimivaltaa hallitus voi käyttää muissa kuin johtosäännössä tai laissa luetelluissa tilanteissa (Tampereen yliopisto, Turun yliopisto, Vaasan yliopisto). Useassa yliopistossa on myös määräyksiä hallituksen päätävällä yliopiston rakenteita koskevista kysymyksissä (Aalto yliopisto, Åbo Akademi, Lapin yliopisto, LUT-yliopisto, Tampereen yliopisto, Turun yliopisto). Åbo Akademin johtosäännössä on kirjaus siitä, että hallituksen on huolellisesti edistettävä yliopiston etua. Lapin yliopiston johtosäännössä on kirjaus siitä, että hallituksen puheenjohtaja käy yhdessä rehtorin kanssa sopimusneuvottelut opetus- ja kulttuuriministeriön kanssa.”

Yliopistojen vertailu..2021, 10

Johtosääntöjen lisäykset näyttävät sellaisilta, että ne ovat syntyneet paljolti tapauskohtaisesti. Johtamisen kannalta näyttävät tärkeiltä pyrkimykset määritellä toimivaltuuksia rakenteiden, talouden ja nimitysvallan osalta.

On huomattavaa, että rehtorin nimittäminen ja valvonta ovat hallitusten tehtäviä. Tämä on tyyppillinen ratkaisu esimerkiksi yrityksissä. Samalla tilanne vaikuttaa siihen, minkälaiseksi muotoutuvat rehtorien ja yliopistoyhteisöjen väliset suhteet. Rehtori on ikään kuin vastuuvollinen hallitukselle siitä, että hän vie sen päättämiä päätöksiä ja strategisia linjauksia yliopistoyhteisöön, kuten

Rehtori johtaa yliopiston toimintaa yliopistolain, yliopistoyhteisön arvojen, hallituksen hyväksymän strategian sekä hallituksen antamien määräysten ja ohjeiden mukaisesti. (Aalto-yliopiston johtosääntö)

Rektor leder universitetet och beslutar i de ärenden som enligt lag, förordning eller övriga bestämmelser inte ska avgöras av något annat förvaltningsorgan. (Hankenin johtosääntö)

Rehtorit ovat nykykäytännöissä siis tilivelvollisia ensisijaisesti hallituksille eikä esimerkiksi juurikaan yliopiston edustuksellista toimielimiä edustaville kollegioille. Asetelma luo helposti vastakkainasettelua rehtorien ja yliopistoyhteisöjen välille. Rehtorit edustavat yliopistojaan, heillä on johtosääntöjen perusteella paljon toimintavaltuuksia, mutta he eivät esimerkiksi johtosääntöjen luomien rakenteiden pohjalta saa välttämättä arvioita toimintansa onnistumisesta yliopistoyhteisöiltä varsinkin, jos myös hallituksen ja yliopistoyhteisöjen suhteet ovat jännitteiset. Tältä osin rehtoreiden ja yliopistoyhteisön heikko yhteys toisiinsa voi olla ongelma.

Yliopistoautonomian kannalta – ja huomioiden kritiikin ja huolen ulkoisista hallintojäsenistä – tärkeältä näyttää Åbo Akademin johtosäännössä oleva kirjaus siitä, että hallituksen on huolellisesti edistettävä yliopiston etua. Tämän voitaisiin periaatteessa johtavan hallituksen tilivelvollisuuteen nimenomaisesti yliopistoyhteisöjen suuntaan riippumatta siitä, missä määrin hallituksissa on ulkoisia jäseniä.

### **Kollegio, konsistori ja akateemisten asiain komitea**

Kollegion lakisääteiset tehtävät on lueteltu yliopistolain 22 §:ssä. Tampereen yliopistossa on konsistori ja Aalto-yliopistossa on akateemisen asian komitea, jotka tässä yhteydessä *on sisällytetty myös kollegioiksi*.

Demokratian kannalta on oleellista ensinnäkin se, keitä on edustettuina kollegioissa. Suurimassa osassa kollegioista on tasakolmikanta. Helsingin yliopisto, Tampereen yliopisto ja Aalto-yliopisto ovat poikkeus tasakolmijaosta. Helsingin yliopistossa esimerkiksi kollegioon on professorien keskuudesta valittu 20 jäsentä, muusta henkilöstöstä 15 edustajaa ja

opiskelijoiden keskuudesta 15 edustajaa. Helsingin yliopistossa on käynnistynyt keskustelu tasakolmiokannasta, ja Oulun yliopistossa tehtiin päätös tasakolmiokannasta keväällä 2021.

Toinen keskeinen kysymys on se, miten vaali suoritetaan. Helsingin yliopistossa tehdyssä muistiossa on asia koottu yhteen seuraavalla tavalla:

Helsingin yliopisto eroaa muista yliopistoista siinä, että kollegion jäsenten valinta suoritetaan välillisellä tiedekuntaneuvostojen toteuttamalla vaalilla. Muissa yliopistoissa pääsääntö on, että vaalijohtosäännön menettelyt koskevat samanlaisina niin hallituksen, kollegion kuin tiedekuntaneuvostojen valitsemista. Pääsääntöisesti muissa yliopistoissa kollegion jäsenet valitaan samalla suoralla vaalimenettelyllä kuin henkilöstöryhmien edustajat hallitukseen ja tiedekuntaneuvostoihin. Kiintiöitä on kollegion jäsenten valinnassa vain vähemmistöissä yliopistoja. Jos kiintiöitä ovat, ne koskevat yleensä sitä, että yliopiston eri tiedekuntien tai korkeakoulujen tulee olla edustettuina (Helsingin yliopisto, Aalto yliopisto, Oulun yliopisto, Svenska handelshögskolan, Turun yliopisto). Myös varsinaisia kiintiöitä vähemmän velvoittavia säännöksiä moninaisuuden ja/tai sukupuolten huomioimisesta löytyy (Taideyliopisto, Åbo Akademi).

Yliopistojen vertailu..(2021, 6)

Johtosäännöissä erityisesti kahden säätiöyliopiston välinen ero on kiinnostava. Tampereen yliopistossa lähtökohtana oli se, että konsistorin jäsenten tulee edustaa koko yliopistoa. Aaltoyliopistossa – kuten osin Helsingin yliopistossa, Oulun yliopistossa, Svenska handelshögskolanissa, sekä Turun yliopistossa – lähtökohtana on jäsenten akateemisen toimialan edustavuus.

Professoreiden kannalta keskeinen kysymys on myös se, kuka on kollegion puheenjohtaja. Tampereen yliopiston johtosäännön mukaan konsistori valitsee puheenjohtajan ja varapuheenjohtajan professorijäsentensä keskuudesta. Nykyinen käytäntö korvasi mallin, jossa yliopiston hallintoa edustanut provosti toimi puheenjohtajana. Tästä käytiin kriittinen keskustelu yliopistossa. Jyväskylän yliopistossa yliopistokollegio valitsee keskuudestaan puheenjohtajan ja kaksi varapuheenjohtajaa. Puheenjohtajan ja varapuheenjohtajien on oltava yliopistokollegion eri ryhmistä.

Seuraavassa on kuvaus kolmesta kollegiomallista Suomessa

<i>Yliopisto</i>	<i>Jyväskylän yliopisto</i>	<i>Aalto-yliopisto</i>	<i>Tampereen yliopisto</i>
<i>Kuvaus</i>	Yliopistossa on yliopistokollegio, johon kuuluu 30 jäsentä, joilla on henkilökohtaiset varajäsenet. Yliopistokollegion jäsenistä ja vastaavasti varajäsenistä 10 edustaa professoreita, 10 opetus- ja tutkimushenkilöstöä ja muuta henkilöstöä sekä 10 opiskelijoita. Yliopistokollegion toimikausi on neljä vuotta.	Yliopiston akateemisten asiain komiteaan kuuluu 19 jäsentä ja 38 varajäsentä. Varajäsenten sijaan tulojärjestyksestä määrätään tarkemmin yliopiston akateemisten asiain komitean työjärjestyksessä. Komitean jäsenistä yhdeksän (9) edustaa professorikuntaa, kuusi (6) muuta tutkimus- ja opetushenkilöstöä sekä muuta henkilöstöä ja neljä (4) opiskelijoita. Varajäsenet nimetään samassa suhteessa kuin varsinaiset jäsenet. Kaikissa edellä mainituissa ryhmissä tulee olla edustettuina yliopiston kolme toimialaa – kauppatieteet, tekniset	Konsistori on yliopistolain tarkoittama koko yliopistoyhteisön yhteinen monijäseninen toimielin. Konsistoriin valitaan yhdeksäntoista (19) jäsentä yliopiston vaalisäännön mukaisesti. Konsistorin jäsen toimii koko korkeakoulu yhteisön etu huomioon ottaen.

		tieteet sekä taideteollisuus. Rehtori tai hänen määräämänsä henkilö toimii yliopiston akateemisten asiain komitean puheenjohtajana. Rehtori nimittää komitean varapuheenjohtajan sekä sihteerin.	
<b>Valinta</b>	Professorit sekä opetus- ja tutkimushenkilöstö ja muu henkilöstö valitsevat jäsenet ja varajäsenet keskuudestaan vaaleilla vaalijohtosäännön mukaisesti. Opiskelijajäsenet valitsee ylioppilaskunta. Opiskelijajäsenet valitaan kuitenkin kahdeksi vuodeksi.	Professorineuvosto valitsee professorikunnasta yhdeksän (9) edustajaa ja heidän varaedustajansa, niin että korkeakouluista on edustus (esimerkiksi kauppakorkeakoulun professorikunta valitsee keskuudestaan kaksi (2) jäsentä) Muu tutkimus- ja opetushenkilöstö sekä yliopiston muu henkilöstö: Kuusi (6) tutkimus- ja opetushenkilöstön sekä muun henkilöstön edustajaa ja heidän varaedustajansa valitaan vaaliohjesäännön mukaisesti kuitenkin siten, että vähintään kaksi (2) heistä edustaa muuta tutkimus- ja opetushenkilöstöä ja vähintään kaksi (2) muuta henkilöstöä. Ylioppilaskunta valitsee yliopiston akateemisten asiain komiteaan neljä (4) opiskelijajäsentä ja heidän varaedustajansa. Yliopiston akateemisten asiain komitean toimikausi on neljä (4) kalenterivuotta 31 §:ssä mainituin poikkeuksin. Opiskelijajäsenen toimikausi on yksi (1) kalenterivuosi.	Yliopiston vaalisäännön 2 §:n tarkoittaman Ryhmän 1 jäsenistä valitaan kahdeksan (8) professorijäsentä siten, että he edustavat monipuolisesti yliopiston tieteenaloja. Heille ei valita varajäseniä. 22.6.2021 6 (12) Vaalisäännön 2 §:n Ryhmän 2 ehdokkaista valitaan kuusi (6) eniten ääniä saanutta ehdokasta siten, että he edustavat monipuolisesti yliopiston tieteenaloja. Vähintään yhden valitun on oltava muun henkilöstön edustaja. Heille ei valita varajäseniä. Säätiömuotoisen Tampereen yliopiston ylioppilaskunta nimeää omien sääntöjensä mukaisesti konsistoriin viisi (5) opiskelijajäsentä siten, että he edustavat monipuolisesti yliopiston tieteenaloja. Heille ei valita varajäseniä. Konsistorin ja sen alaisten valmistevien neuvostojen toimikausi on neljä (4) kalenterivuotta. Opiskelijajäsenten toimikausi on kaksi (2) vuotta.
<b>Tehtävät</b>	Päätää hallituksen jäsenmäärästä sekä hallituksen ja sen jäsenten toimikauden pituudesta 2) valita yliopistoyhteisön ulkopuoliset jäsenet yliopiston hallitukseen 3) vahvistaa yliopistoyhteisön ryhmien valinnat hallituksen jäseniksi 4) vapauttaa hallituksen jäsen tehtävästään hallituksen esityksen perusteella 5) valita yliopiston tilintarkastajat 6) vahvistaa yliopiston tilinpäätös ja toimintakertomus sekä päättää vastuuvapauden	Yliopiston akateemisten asiain komitean toiminnan tarkoituksena on edistää tutkimuksen, opetuksen sekä taiteellisen toiminnan korkeaa laatua. Yliopiston akateemisten asioiden komitean tehtäviin kuuluu 1. päättää opetussuunnitelmista ja tutkintovaatimuksista, 2. päättää opiskelijoiden valintaperusteista, 3. päättää opetukseen, tutkimukseen	Konsistorin tehtävänä on: 1) nimittää säätiöyliopiston hallituksen jäsenet säätiöyliopiston perustajia kuultuaan alla 11 § säädetyllä tavalla; 2) päättää hallituksen jäsenten toimikauden pituudesta; 3) perustaa ja lakauttaa tutkinto-ohjelma; 4) päättää opetussuunnitelmista ja tutkintovaatimuksista; 5) päättää opiskelijoiden valintaperusteista; 6) päättää

	<p>myöntämisestä hallituksen jäsenille ja rehtorille 7) päättää vahingonkorvauskanteen nostamisesta yliopiston hallituksen jäsentä, rehtoria ja tilintarkastajaa vastaan 8) päättää hallituksen jäsenen vapauttamisesta tehtävästään yliopistolain 65 §:n 3 momentin mukaisesti. Yliopistolaissa säädetyn lisäksi yliopistokollegion tehtävänä on päättää hallituksen jäsenten palkkioista. Yliopistokollegio tapaa hallituksen vähintään kaksi kertaa vuodessa.</p>	<p>sekä taiteelliseen toimintaan liittyvistä muista yleisistä säännöistä, 4. asettaa tarvittavat tutkinto-, arvostelu- ja oikaisuasioita käsittelevät lautakunnat tai muut tutkimuksen ja opetuksen hoitamiseksi tarvittavat toimielimet sekä määrätä niiden puheenjohtajat, jäsenet ja varajäsenet sekä näiden toimintaa ohjaavat säädökset, 5. päättää hallituksen ja sen jäsenten toimikauden pituudesta, 6. nimittää ja erottaa 15§:ssä tarkoitettua nimityskomitean jäsenet ja 7. päättää kunniatohtorin arvonimen antamisesta. Yliopiston akateemisten asiain komitea voi omalla päätöksellään siirtää edellä mainittuja tehtäviä korkeakoulujen akateemisten asiain komiteoille lukuun ottamatta kohdan viisi (5) ja kuusi (6) tehtäviä. Yliopiston akateemisten asiain komitean tehtävänä on edellä olevan lisäksi nimittää yliopiston hallituksen jäsenet säätiön sääntöjen 6 §:n ja tämän johtosäännön määräysten mukaisesti. esityksen uudeksi valmistettavaksi yhden kerran.</p>	<p>tutkintosäännöstä sekä opetukseen ja tutkimukseen liittyvistä muista yleisistä säännöistä; 7) asettaa tarvittavat tutkinto-, arvostelu- ja oikaisuasioita käsittelevät lautakunnat tai muut elimet sekä määrätä niiden puheenjohtajat, jäsenet ja varajäsenet; 8) käsitellä muut sen tehtäväksi annetut asiat. Lisäksi konsistorin tehtävänä on seurata yliopiston tutkimuksen, koulutuksen ja yhteiskunnallisen vuoro-vaikutuksen kokonaisuutta, vaikuttavuutta ja laatua. Konsistori voi siirtää tehtävät 4) ja 5) yltä tiedekuntaneuvostolle.</p>
--	--	--	---

Helsingin yliopistossa tehdyssä muistiossa kuvataan tehtäviä, joita on kollegioilla lakisääteisten tehtävien ohella:

Julkisoikeudellisissa yliopistoissa kollegiolle on lakisäänteisten tehtävien lisäksi usein säädetty tehtävästä keskustella koko yliopistoa koskevista asioista (Helsingin yliopisto, Åbo Akademi, Turun yliopisto, Itä-Suomen yliopisto) sekä hallituksen jäsenille säädettävästä palkkiosta (Åbo Akademi, Jyväskylän yliopisto, LUT-yliopisto, Turun yliopisto, Vaasan yliopisto). Yliopistokollegioille on osassa yliopistoja myös säädetty tehtävästä valita tiettyjen erityisten monijäsenisten toimielinten kuten tutkimus- ja koulutusneuvoston kokoonpano (Svenska handelshögskolan, Vaasan yliopisto). Helsingin yliopistossa kollegio valitsee kanslerin. Säätiöyliopistoissa kollegiota lähinnä vastaavalla yliopiston yhteisellä monijäsenisellä hallintoelimellä on julkisoikeudellisista kollegioista eroava lainsäädännöllinen pohja ja suurempaa valtaa akateemisissa kysymyksissä, mutta ei valtaa erityisesti talouteen liittyvissä kysymyksissä (Yliopistolaki 26 §). (Yliopistojen vertailu..2021,&)

Kollegioiden tehtäviin kuuluu nimittää yliopiston hallituksen ulkopuoliset jäsenet. Säätiöyliopistot eli Tampereen yliopisto ja Aalto-yliopisto ovat poikkeuksia. Niille kuuluu hallitusten

jäsenten nimittäminen. Molemmissa säätiöyliopistoissa on luotu hyvin monimutkaiset mallit hallitusten jäsenet nimitysprosesseihin. Tavoitteena on selkeästi johtosäännöissä luoda ratkaisut, miten toimitaan, jos on ristiriitoja hallitusten valinnassa. Molempien yliopistojen johtosäännöissä on myös kantoja siitä, miten toimitaan, mikäli ratkaisua ei synny ollenkaan

”Yliopiston akateemisten asiain komitea nimittää hallituksen jäsenet johtosäännön 15 §:ssä määrätyn nimityskomitean tekemän esityksen pohjalta. Jos yliopiston akateemisten asiain komitea ei hyväksy nimityskomitean tekemää esitystä, palauttaa yliopiston akateemisten asiain komitea esityksen nimityskomitealle uudelleen valmisteltavaksi. Akateemisten asiain komitea voi palauttaa nimityskomitean Yliopiston akateemisten asiain komitean puheenjohtaja käynnistää hallituksen valintaprosessin säätiön sääntöjen määräämällä tavalla. Kun valittavaksi tulee perustajien ehdolle asetettava hallituksen jäsen, on akateemisten asiain komitean puheenjohtajan ilmoitettava siitä vähintään kolmea kuukautta ennen hallituksen jäsenen toimikauden alkamista perustajille Suomen valtiota lukuun ottamatta. Näiden perustajien tulee ilmoittaa asettamansa ehdokkaat akateemisten asiain komitean puheenjohtajalle vähintään kahta kuukautta ennen hallituksen jäsenen toimikauden alkamista. Mikäli perustajat eivät ilmoita ehdokkaitansa, asettaa heidät ja nimeää akateemisten asiain komitea. Akateemisten asiain komitean puheenjohtajan tulee ilmoittaa viipymättä nimityskomitean puheenjohtajalle säätiön perustajien asettamat ehdokkaat hallituksen jäsenten nimittämistä koskevan esityksen laatimista varten.” (Aalto-yliopiston johtosääntö)

”Konsistori asettaa hallituksen jäsenten nimittämistä valmistelemaan nimityskomitean, johon kuuluu kuusi jäsentä. Kolme nimityskomitean jäsenistä edustaa säätiöyliopiston perustajia. Kolme muuta jäsentä edustavat yliopiston professorikuntaa, muuta opetus- ja tutkimushenkilökuntaa ja opiskelijoita siten, että kustakin näistä on yksi jäsen. Näiden yliopistoyhteisöstä valittavien kolmen jäsenen on edustettava yliopiston kolmea osaamiskärkeä, tekniikkaa, terveyttä ja yhteiskuntaa. Konsistori nimittää nimityskomitean puheenjohtajan nimityskomitean jäsenten keskuudesta. Nimityskomitean toimikausi on sama kuin konsistorin toimikausi (neljä vuotta) ja opiskelijoiden osalta kaksi vuotta. Konsistorin puheenjohtaja käynnistää hallituksen valintaprosessin ja asettaa sen aikataulun konsistorin päättämällä tavalla. Säätiön sääntöjen mukaisesti, kun valittavaksi tulee säätiöyliopiston perustajien ehdolle asettama hallituksen jäsen, on konsistorin puheenjohtajan ilmoitettava siitä vähintään neljää (4) kuukautta ennen hallituksen jäsenen toimikauden alkamista perustajille Suomen valtiota lukuun ottamatta. Näiden perustajien tulee ilmoittaa asettamansa ehdokkaat konsistorin puheenjohtajalle ja nimityskomitean puheenjohtajalle vähintään kahta (2) kuukautta ennen hallituksen jäsenen toimikauden alkamista. Mikäli perustajat eivät ilmoita ehdokkaitansa, heidät asettaa nimityskomitea. Konsistori nimittää hallituksen jäsenet nimityskomitean tekemästä esityksestä. Konsistorin on hyväksyttävä tai hylättävä nimityskomitean esitys kokonaisuudessaan ottaen huomioon se, mitä ehdokasasettelusta on säätiön säännöissä sanottu. Jos konsistori ei hyväksy nimityskomitean tekemää esitystä, se palauttaa esityksen nimityskomitealle uudelleen valmisteltavaksi. Nimityskomitea ei voi tehdä kahdesti samansisällöistä esitystä konsistorille. Vanha hallitus jatkaa, kunnes uusi on nimitetty” (Tampereen yliopiston johtosääntö)

On huomattava, että säätiöyliopistojen nimityskäytäntöjä koskevat kirjaukset viittaavat jännitteisiin kollegioiden – akateemisen asian komitean ja konsistorin kautta – ja hallituksen välillä. Säätiöyliopistossa kollegion ja hallituksen suhteessa punnitaan yliopistoyhteisön päätösvalta.

Johtosäännöissä on yksittäisiä kirjauksia hallitusten ja kollegioiden välisestä yhteydenpidosta. Kaiken kaikkiaan kollegioilla on johtosääntöjen perusteella vain rajalliset mahdollisuudet valvoa hallituksia. Valvonta ja siihen liittyen hallitusten jäsenten erottamismahdollisuudet liittyvät lähinnä vain siihen, että hallituksen jäsenet tekevät laittomuuksia. Asetelma ei tässä mielessä muistuta esimerkiksi kunnissa kunnanhallituksen ja kunnanvaltuuston suhdetta. Kunnissa hallituksen täytyy nauttia valtuuston luottamusta.



## **Tutkimus-, koulutusneuvostot ja sekä akateemiset neuvostot ja yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen neuvosto**

Neljästä yliopistosta löytyy johtosääntöjen perusteella selkeästi neuvostoja. Ne ovat tapoja organisoida tutkimus- ja koulutusasioita sekä Tampereen yliopiston ja Oulun yliopiston kohdalla myös yhteiskunnallista vuorovaikutusta. Hankenissa neuvostoilla on tehtäviä, joita monessa yliopistossa on tiedekunnissa. Hankenissa ei ole varsinaisia tiedekuntia ollenkaan ja sen hallintomalli on neuvostojen aseman ja tehtävien kautta muista poikkeava.

Neuvostoilla on rooli eräänlaisina asiantuntijaorganisaatioina tukemassa yliopiston hallintoa ja johtamista. Niiden tehtävät liittyvät siis koko yliopistoon ja tässä mielessä ne ovat myös vaikutuskanavia yliopistoyhteisöille.

Seuraavat esimerkit kuvaavat neuvostoja johtosäännöissä. Vaasan yliopistossa on tutkimusneuvoston ohella myös koulutusneuvosto.

Tiedeneuvosto, koulutusneuvosto ja yhteiskunnallisen vuorovaikuttamisen neuvosto valmistelevat konsistorille tutkimukseen, koulutukseen ja yhteiskunnalliseen vuorovaikuttamiseen liittyviä asioita. Konsistori voi perustaa muita neuvostoja. Puheenjohtajana kussakin neuvostossa toimii rehtorin määräämä vararehtori tai jokin muu rehtorin määräämä taho. Rehtori voi kutsua kunkin neuvoston jäseneksi konsernin ammattikorkeakoulun rehtorin tai hänen määräämänsä henkilön. (Tampereen yliopiston johtosääntö)

Yliopistossa on yliopistotasolla toimivat tutkimus-, koulutus- ja yhteistyösuhteiden neuvostot. Tutkimusneuvosto tukee rehtoraattia tutkimuksen edistämiseksi ja tiedepoliittisen keskustelun ylläpitämisessä, tekee tutkimuspolitiikkaan liittyviä aloitteita sekä arvioi tutkimustoiminnan laatua. Koulutusneuvosto tukee rehtoraattia koulutuksen edistämiseksi, tekee koulutuspolitiikkaan ja koulutuksen kehittämiseen liittyviä aloitteita sekä arvioi koulutuksen laatua. Yhteistyösuhteiden neuvosto tukee rehtoraattia yliopiston yhteiskunnallisen vaikuttavuuden edistämiseksi. Toiminnalla edistetään yliopiston innovaatiotoimintaa, yrittäjyyttä, tutkimus- ja hankeyhteistyötä, koulutuksen työelämävastaavuutta sekä ulkoista viestintää, alumnisuhteita ja varainhankintaa. Yhteistyösuhteiden neuvosto edustaa yliopiston eri sidosryhmiä ja toimialoja. Rehtori nimeää neuvostoihin tarvittavan määrän jäseniä. Neuvostojen jäsenten tulee edustaa alansa asiantuntevasta sekä mahdollisimman monipuolisesti yliopistossa edustettuna olevia tieteen- ja koulutusaloja. Vararehtorit toimivat neuvostojen puheenjohtajina. (Oulun yliopiston johtosääntö)

Hanken har ett forskningsråd och ett utbildningsråd, som också sammanträder tillsammans som akademiska rådet. Akademiska rådet koordinerar kvalitetsarbetet gällande utbildning och forskning, och behandlar strategiska initiativ gällande utbildning och forskning. Rektor är ordförande för AR. Forskningsrådets uppgifter är att utveckla forskningen och doktorsprogrammet vid Hanken och verka som redaktionsråd för Hankens skriftserier. Utbildningsrådets uppgift är att utveckla utbildningen och pedagogiken vid Hanken. Råden leds av varsin prorektor. (Hankenin johtosääntö)

Yliopistossa on tutkimusneuvosto, joka toimii tutkimuksen laadusta vastaavana hallintoelimenä. Tutkimusneuvoston tehtävänä on: 1. vastata yliopiston tutkimuksen kehittämisestä sekä laadunvalvonnasta ja siihen liittyvistä menettelytavoista yliopistotasolla; 2. vastata yliopiston innovaatiotoiminnan kehittämisestä ja siihen liittyvistä menettelytavoista yliopistotasolla; 3. kehittää tutkijakoulua sekä jatkotutkintojen koulutusohjelmia ja antaa niistä lausuntoja koulutusneuvostolle; 4. seurata tutkimusrahoituksen kansainvälistä ja kansallista kehitystä ja tutkimusrahoitukseen liittyviä kumppanuuksia ja tutkimusyhteistyötä; 5. seurata ja kehittää tutkimushankkeiden valmisteluun, toteuttamiseen ja raportointiin liittyviä puitteita sekä tehdä niihin liittyviä kehittämis ehdotuksia; 6. seurata ja kehittää yliopiston julkaisutoimintaa sekä tutkimusetiikan, hyvän tieteellisen käytännön, avoimen tieteen sekä tutkimusviestinnän käytänteitä; 7. seurata ja kehittää yliopistotasolla tutkimustehtävien urarakenteisiin liittyviä menettelytapoja; 8. seurata

yliopistotasolla tutkimuksen palveluita sekä tehdä niihin liittyviä kehittämissuhteita ja 9. käsitellä muita tutkimukseen liittyviä asioita ja antaa niistä lausuntoja. Tutkimusneuvostoon kuuluu vararehtori puheenjohtajana, dekaanit tai dekaanin nimittämä akateemisen yksikön tutkimuksen johtamisesta vastaava professori, tutkimusalojen johtajat ja yksi tutkimuksessa ansioitunut jäsen kustakin akateemisesta yksiköstä sekä neljä muuta yliopistoyhteisöä edustavaa jäsentä, joista yksi jäsen edustaa professoreita; yksi jäsen muuta opetus- ja tutkimushenkilöstöä ja on tutkimuksessa ansioitunut; yksi jäsen on jatko-opiskelija, joka on aktiivinen jatko-opinnoissaan ja yksi jäsen edustaa opiskelijoita. Tutkimusneuvoston varapuheenjohtajana toimii neuvoston valitsema professorijäsen. (Vaasan yliopiston johtosääntö)

Neuvostoissa on joitakin huomionarvoisia eroja. Vaasan yliopistossa on selvästi turvattu professoreiden edustus. Sen johtosäännön kirjauksessa – kuten Oulun yliopiston johtosäännössä – korostuu eri tieteenalojen edustus. Vaasan yliopistossa dekaanilla on toimintavaltaa neuvoston jäsenten nimeämisessä. Pääosin nimitysvalta on rehtorilla. Kaikissa neuvostossa puheenjohtajuus on yliopiston hallintoa edustavalla toimijalla.

Tampereen yliopiston neuvostot ovat muista poikkeavia. Niiden tulee auttaa konsistoria. Tähän nähden aivan looginen ratkaisu ei ole, että yliopiston hallintoa edustava toimija on puheenjohtaja ja nimitysvalta on rehtorilla. Periaatteessa tämä antaa mahdollisuuden rehtorin sekä muiden hallinnon toimijoiden ohjata neuvostojen toimintaa.

### **Professorineuvosto**

Neljän yliopiston johtosäännössä on maininta ja kuvaus professorineuvostosta, jos mukaan lasketaan Helsingin yliopiston suuri konsistori. Lisäksi Lapin yliopistossa on tehty päätös professorineuvostosta, mutta sen valmistelu johtosääntöön on käynnissä.

Professorineuvostot ovat määritelmällisesti asiantuntijaelimiä. Niiden tehtävänä on toimia yliopistohallinnon tukena. Neuvostojen kokoontumistiheys on minimissään 1-2 vuodessa. Kuitenkin Tampereen yliopiston ja Aalto-yliopiston johtosääntökuvaukset antavat professorikunnalle mahdollisuuksia vaikuttaa kokoustiheyteen.

Professorineuvosto toimii rehtorin, provostin ja vararehtoreitten neuvonantajaelimenä ja tuo kuuluviin tiede- ja taideyhteisön äänen olennaisissa yliopiston arvoihin liittyvissä kysymyksissä. Neuvostoon kuuluvat kaikki yliopiston professorit ja apulaisprofessorit. Neuvosto valitsee keskuudestaan puheenjohtajan ja kaksi varapuheenjohtajaa. Professorineuvosto kokoontuu vähintään kerran vuodessa puheenjohtajan kutsusta tai jos yli kymmenen (10) prosenttia professorikunnasta sitä pyytää. Rehtorilla, provostilla, vararehtoreilla ja dekaaneilla on puhe- ja läsnäolo-oikeus professorineuvoston kokouksissa. (Tampereen yliopiston johtosääntö)

Professorineuvosto on Taideyliopiston yhteinen neuvotteluelin, joka toimii rehtorin, vararehtoreiden ja dekaanien neuvonantajana olennaisissa yliopiston opetukseen, tutkimukseen ja taiteelliseen toimintaan liittyvissä kysymyksissä. Professorineuvosto edistää akatemioiden välistä vuorovaikutusta ja yhteistyön kehitystä. Neuvostoon kuuluvat kaikki yliopiston professorit. Yliopiston rehtorilla, vararehtoreilla ja akatemioiden dekaaneilla on läsnäolo- ja puheoikeus professorineuvoston kokouksissa. Professorineuvosto kokoontuu vähintään kerran lukukaudessa. Järjestyessään professorineuvosto sopii toimintaperiaatteensa. Rehtori asettaa professorineuvostolle sihteerin. (Taideyliopiston johtosääntö)

Yliopiston professorin tehtävään otetut muodostavat suuren konsistorin, joka keskustelee tarvittaessa ajankohtaisista yliopiston toimintaa koskevista kysymyksistä, edistää yliopiston autonomiaa ja eri tieteenalojen yhteistoimintaa sekä ylläpitää akateemisia perinteitä yliopistossa. Suuren konsistorin puheenjohtajana toimii rehtori. (Helsingin yliopiston johtosääntö)

Professorineuvosto toimii rehtorin, provostin ja vararehtoreiden neuvonantajaelimenä ja tuo kuuluviin tiede- ja taideyhteisön äänen olennaisissa yliopiston arvoihin liittyvissä kysymyksissä. Professorineuvostoon kuuluvat kaikki yliopiston vakinaiset professorit, professorien tenure track -urajärjestelmässä olevat professorit ja muut päätoimiset professorikunnan jäsenet sekä yliopistossa toimivat akatemiaprofessorit. Yliopiston rehtorilla, provostilla, vararehtoreilla ja korkeakoulujen johtajilla on puhe- ja läsnäolo-oikeus professorineuvoston kokouksissa. Professorineuvosto valitsee keskuudestaan puheenjohtajan ja vähintään kaksi (2) varapuheenjohtajaa. Puheenjohtaja kutsuu neuvostolle sihteerin. Puheenjohtajan ja varapuheenjohtajien toimikausi on kaksi (2) kalenterivuotta. Professorineuvosto kokoontuu vähintään kerran vuodessa puheenjohtajan tai hänen estyneenä ollessaan varapuheenjohtajan kutsusta. Neuvosto kokoontuu myös silloin, jos yli kymmenen (10) prosenttia yliopiston professorikunnasta sitä neuvoston puheenjohtajalta kirjallisesti pyytää. Professorineuvosto voi asettaa keskuudestaan jaostoja käsittelemään tehtäväalueeseensa kuuluvia keskeisiä, yliopistoyhteisön tieteelliseen ja taiteelliseen toimintaan liittyviä kysymyksiä. (Aalto-yliopiston johtosääntö)

Säätiöyliopistojen professorineuvostojen kuvaukset ovat samansisältöisiä. Rehtoreille ja dekaaneille on esimerkiksi varattu läsnäolo- ja puheoikeus.

Kaiken kaikkiaan professorineuvostojen asema ja rooli päätöksenteossa ja professoreiden vaikutuskanavana näyttää riippuvan yliopistojen käytännöistä. Jos professorineuvostot toimivat aktiivisesti, niiden kautta on mahdollista täyttää kuilua asioissa, jossa muutoin professoreiden ääni jää vähemmälle huomiolle. Niiden kautta on edistettävissä yliopistojen johdon ja professoreiden välistä dialogia ja jopa professoreiden yhteisöllisyyttä. Professorineuvostojen tuleva evoluutio tulee olemaan mielenkiintoinen.

### **Tiedekunnat ja akateemisten asiain komiteat**

Tiedekuntaneuvostojen (akateemisten asiain komiteat) ja dekaanien tehtävistä ei ole yliopistolaissa säännöksiä, vaan näiden toimivalloista yliopistoilla on mahdollista päättää autonomiansa puitteissa. Tältä osin julkisoikeudellisia yliopistoja ja säätiöyliopistoja koskeva lainsäädäntö on pääosin samansuuntaista. (Yliopistojen vertailu..2021).

Suurimmassa osassa yliopistojen johtosääntöjä on määrätty, että tiedekuntaneuvostoissa tai niitä vastaavissa toimielimissä tulee olla yhtä monta jäsentä jokaisesta yliopiston sisäisestä ryhmästä (Lapin yliopisto, LUT-yliopisto, Taideyliopisto, Tampereen yliopisto, Turun yliopisto, Vaasan yliopisto, Åbo Akademi). Samoin Oulun yliopiston johtosäännön mukaan tiedekuntahallitukseen (tiedekuntaneuvostojen vastaava toimielin) valitaan jokaisesta sisäisestä ryhmästä kolme jäsentä, mutta näiden lisäksi vielä 1–3 ulkopuolista jäsentä. Ulkopuoliset jäsenet ovat mahdollisia myös esimerkiksi Jyväskylän yliopiston tiedekuntaneuvostoissa, mutta heillä ei ole äänivaltaista roolia. Jyväskylän yliopiston ja Aalto yliopiston johtosäännöissä on säädetty jäsenten määrästä, joka ei ole tasakolmikannan mukainen, vaan jossa professoreilla on muita suurempi edustus. Helsingin yliopiston ja Itä-Suomen yliopiston johtosäännöissä ei ole säädetty kuin tiedekuntaneuvoston koosta, mutta nämä eivät ole kolmella jaollisia, eivätkä näin ollen mahdollista tasakolmikantaa. Itä-Suomen yliopiston johtosäännön mukaan tiedekuntaneuvoston enimmäiskoko on 16 jäsentä ja varajäsentä. Helsingin yliopiston johtosäännön mukaan tiedekuntaneuvoston koko on joko 10 tai 18 jäsentä ja varajäsentä (Yliopistojen vertailu..2021.) Professoreiden kannalta tiedekunnat ovat jäsenistönsä perusteella vaikutuskanaviltaan pääosin samankaltaisia kuin muillakin yliopistojen henkilöstöryhmillä.

Neljässä yliopistossa dekaanien on oltava professoreja (Åbo Akademi, Turun yliopisto, Itä-Suomen yliopisto ja Lapin yliopisto). Jyväskylän yliopiston johtosääntö on sikäli poikkeuksellinen, että siinä suositellaan dekaanin olevan professori. Se ei kuitenkaan ole välttämätöntä,

sillä Jyväskylän yliopiston johtosäännön mukaan ”Dekaanin tulee pääsääntöisesti olla tiedekunnassa edustettavan alan tai tiedekuntaa lähellä olevan alan professori.” Muilta osin tohtorintutkinto on riittävä edellytys dekaanin tehtävään. Dekaanitaso heijastaakin konkreettisesti muutosta, jossa yliopistojen johtotehtävät eivät enää kuulu yksiselitteisesti professoreille. Akateemisen osaamisen sijasta on tullut tärkeämmäksi ns. johtamisosaaminen. Tämä voi joissakin tilanteissa olla merkittävä ongelma ja tuoda haasteita, kun dekaani saattaa esimerkiksi arvioida professoreiden työsuorituksia palkkausjärjestelmän yhteydessä. Samoin dekaanille voi kuulua tieteellisen suuntaamisen strategisia tehtäviä.

Seuraavat kaksi esimerkkiä kuvaavat dekaanien kelpoisuuksien määrittelyä:

Dekaaniksi valittavalta vaaditaan, että hän on suorittanut tohtorin tutkinnon ja että hänellä on dekaanin tehtävien hoitamiseksi tarvittava kyky ja ammattitaito sekä käytännössä osoitettu hyvä johtamistaito. Dekaanilla tulee olla yliopistomaailman tuntemusta sekä kokemusta tiedekunnan piiriin kuuluvan tieteenalan johtamisesta. (Helsingin yliopiston johtosääntö)

Rehtori valitsee dekaanin tiedekunnan professorien joukosta tiedekunnan johtokuntaa kuultuaan. Rehtori voi valita dekaanin jo ennen toimikautensa alkamista. Dekaanin toimikausi voi olla enintään 6 kuukautta pidempi kuin hänet valinnee rehtorin toimikausi. (Turun yliopiston johtosääntö)

Uppgiften som dekan ledigförklaras att sökas. Behörig är person som har bevisad professorskompetens och i praktiken visad god ledarförmåga. Rektor utser dekanen efter att fakultetsrådet rangordnat sökandena och presenterat en prioritet med minst två förslag. (Åbo Akademin johtosääntö)

Lappeenrannan-Lahden teknillisessä yliopiston johtosäännössä ei ole täsmällisesti määritelty, miten dekaanin valinta tapahtuu. Helsingin yliopisto on poikkeus dekaanin nimittämisessä, sillä tiedekuntatasolla valitaan dekaani. Rehtori voi asettaa 1–2 henkilöä valmistelukuntaan, joka tekee ehdotuksen tiedekunnalle valittavasta henkilöstä. Neljässä yliopistossa dekaanien nimitysvalta on hallituksella. Tällöin päätöksenteko tapahtuu rehtorien esittelyssä. Muissa yliopistoissa dekaanien valinta on rehtoreilla. Seitsemässä yliopistossa tiedekunta on kuulemisen ja esittämisen kautta mukana dekaanin valinnassa, vaikka päätöksen tekisikin hallitus tai rehtori. Åbo Akademiassa on priorisointimahdollisuus ehdokkaista. Taideyliopistossa kuullaan akateemista johtokuntaa ja Vaasan yliopistossa kuullaan akateemisen yksikön johtoryhmää ennen nimittämistä. Säätiöyliopistoissa – eli Aalto-yliopistossa ja Tampereen yliopistossa – ei ole kuulemiskäytäntöjä eli hallitus nimittää dekaanit rehtorin esityksestä.

Dekaanien valinta kuvastaa hyvin sitä kehitystä, jossa tiedekunnista on tullut yliopiston hallinnon ja johdon tekemisen linjausten ja päätösten toimeenpanijoita. Dekaanien tilivelvollisuus toiminnasta on enemmän rehtorille ja hallitukselle kuin tiedekunnalle. Tätä kehityssuuntaa heijastavat myös dekaanien seuraavat tehtävät:

”Akateemisen yksikön johtaja vastaa yksikön akateemisesta sekä taloudellisesta tuloksesta, henkilöstöstä ja toiminnan strategianmukaisuudesta. Akateemisen yksikön johtaja tukee rehtoria yliopiston johtamisessa ja yliopiston strategian toteuttamisessa.” (Lappeenrannan-Lahden teknillisen yliopiston johtosääntö)

”Dekaanin tehtävänä on johtaa tiedekunnan toimintaa ja vastata tiedekunnan tehtävien taloudellisesta, tehokkaasta ja tuloksellisesta hoitamisesta. Dekaanin vastaa yliopiston strategian, henkilöstösuunnittelun ja budjetoinnin toteuttamisesta tiedekunnassa.” (Oulun yliopiston johtosääntö)

Tiedekuntatason perustehtävät ovat yliopistoittain samansuuntaisia. Vallankäytön osalta on huomattava, että talousarvion ja toiminnan linjaamisen osalta on yliopistokohtaisia eroja.

Tiedekuntaneuvostojen rooli tiedekunnan talousarvioiden käsittelyssä vaihtelee. Tiedekuntaneuvostojen roolit vaihtelevat laajalla kaarella siitä, että niitä kuullaan siihen, että ne päättävät talousarviosta. Osassa yliopistoja tiedekuntien talousarviosta päättää rehtori. Erilaiset rehtorin kanssa käytävät sopimusneuvottelut määrännevät muissakin yliopistoissa sitä, millaista sisällöllistä valtaa tiedekuntaneuvostolla on talousarvioon (esimerkiksi Jyväskylän yliopistossa, jossa tiedekuntaneuvosto päättää talousarviosta).

Tiedekuntaneuvostojen rooli tiedekunnan toimintaa ohjaavien toimintasuunnitelmien tai strategioiden käsittelyssä vaihtelee. Tiedekuntaneuvostojen roolit vaihtelevat siitä, että niitä kuullaan siihen, että ne käsittelevät ja hyväksyvät toimintasuunnitelman. Lapin yliopiston johtosäännön mukaan strategian toimeenpano kuuluu tiedekuntaneuvostolle. Åbo Akademiassa tiedekuntaneuvosto kehittää (utveckla) tiedekunnan toimintasuunnitelmaa. Osassa yliopistoja tiedekuntien toimintasuunnitelmista päättää rehtori. Lisäksi suuressa osassa johtosääntöjä mainittiin erikseen, että tiedekunnan toimintaa ohjaavien dokumenttien tulee olla linjassa yliopiston strategian tai muiden toimintaa ohjaavien dokumenttien kanssa.

Lähde: Yliopistojen vertailu 2021, (17-20)

Voitaisiin ajatella, että kun tiedekuntatasolla on vahva valta talouden ja toiminnan ohjauksen osalta, on yliopistojen johtamisjärjestelmä hajautunut. Tällaisessa tilanteessa yliopistojen autonomia ja vaikutusmahdollisuudet toteutuisivat parhaiten tiedekuntatasolla. Näin ei kuitenkaan edellä olevien kannanottojen perusteella välttämättä ole. Lisäksi tiedekuntien asemaan voidaan vaikuttaa johtosäännöillä, joista siis viimekädessä päättää hallitus. Tiedekuntien asema ja rooli eivät ole siis niiden omassa päätösvallassa.

## **Yhteenveto ja keskustelua**

Tässä selvityksessä on käyty läpi johtosääntöjä ja niihin liittyvää keskustelua. Näkökulmana on ollut johtaminen ja tarkastelun kohteena yliopistojen edustukselliset toimitukset. Analyysin pohjalta on tehtävissä seuraavat johtopäätökset.

*Johtosäännöt ovat luoneet yliopistoihin sääntökeskeisiä, byrokraattisia ja hierarkkisia johtamisjärjestelmiä, joissa keskeistä ovat tarkat toimivaltasuhteet. Johtosäännöt ovat tyypillisesti teknisiä. Niissä keskeinen asia on se, minkälaista toimivaltaa ne luovat eri toimielimille. Johtosääntöihin sisältyy vahvasti hierarkkinen ideaali yliopistohallinnosta. Tässä mielessä niiden myötä yliopistot ikään kuin ajautuvat vahvasti byrokraattiseen johtamisjärjestelmään. Ylipänsä ei ole nähtävissä, että johtosääntöihin liittyen oltaisiin käyty kovin syvällistä ja perusteellista keskustelua, minkälaisia yliopistojen johtamisjärjestelmien tulisi olla akateemisen työn luonteen huomioiden.*

*Toimivaltasuhteet eri yliopistojen toimielinten välillä eivät silti ole riittävän selkeitä, joka lisää riskejä valtajännitteistä. On selvää, että tarkoista määrityksistä huolimatta johtosäännöt ovat alttiita tulkintaristiriidoille varsinkin tilanteissa, joissa kysymys on uusista asioista tai niihin sisältyy intressiristiriitoja esimerkiksi akateemisen yhteisön ja johdon kesken.*

*Kaikissa yliopistoissa hallituksilla on vahva asema käyttää yliopistojen autonomista päätösvaltaa. Hallitukset ovat yliopistolainkin mukaan keskeisiä vallankäyttäjiä. Tämä näkyy johtosäännöissä. Keskeistä demokratialle siis on, minkälaisia hallitukset ovat ja kuinka dialogisesti ne käyttävät valtaa yliopistoyhteisöön nähden. Hallitukset ovat itsenäisiä ja yliopistoyhteisöillä on lähinnä mahdollisuus vaikuttaa niiden toimintaan hallitusten jäsenten vaalien kautta.*

*Yliopistoihin on kehittymässä kahden tyyppisiä demokraattisia rakenteita yliopistojen autonomian kannalta. Säätiöyliopistoissa demokratia rakentuu kollegioiden (akateemisten asiain*

*komitea; konsistori) varaan ja julkisoikeudellisissa yliopistoissa hallituksen varaan. Kollegio, sen tehtävät ja suhde hallitukseen on epäilemättä tärkeää varsinkin säätiöyliopistoissa. Julkisoikeudellisissa yliopistoissa hallitus on selkeämmin keskiössä. On varsin mahdollista, että yliopistoihin on kehittymässä kahdentyyppisiä malleja autonomian ja demokratian varmistamiseksi. Näistä siis toinen on kollegiokeskeinen ja toinen hallituskeskeinen malli.*

*Kollegioiden mahdollisuudet valvoa ja vaikuttaa hallitusten toimintaan ovat rajalliset. Tilanne on aito uhka yliopistoyhteisöjen demokratialle. Tässä mielessä tärkeä on Professoriliiton valtuuston kannanotto, jossa esitetään lisättäväksi kollegioiden tehtäväksi strategian, talousarvion ja toiminta- ja taloussuunnitelmien ja johtosääntöjen hyväksymiset sekä hallituksen jäsenten vapauttamisen kirjattujen ehtojen toteutuessa. Lisäksi olisi harkittava, tulisiko kollegioiden yhdeksi tehtäväksi lisätä sen valvominen ja arviointi, että yliopistojen hallitus edistää yliopiston etua. Samoin voisi kollegioilla olla mahdollisuus tehdä arvio rehtorin toiminnasta yliopiston edun edistämiseksi yliopiston hallitukselle. Koska rehtorin keskeisenä tehtävänä on toteuttaa yliopiston strategiaa ja toiminta- ja taloussuunnitelmaa, näiden tehtävien liittäminen kollegioille olisi luontevaa samalla, kun kollegioiden roolia rehtoreiden toiminnan arvioinnissa vahvistettaisiin.*

*Yliopistoissa sisäiset, kiintiöidyt hallituspaikat takaavat professoreille enemmän vaikutusvaltaa kuin ulkoiset hallituspaikat. Johtosääntöön kirjattu ulkoisten jäsenten valinta hallitukseen ei ole ollut professorien vaikutusmahdollisuuksille samalla tavalla uhka kuin muille yliopiston ryhmille, koska professoreita on nimitetty myös ulkoisina jäseninä hallitukseen. Tämä riippuu kuitenkin muun muassa osaamisen arvostuksesta ja toimintakulttuurista. Toistaiseksi kiintiöity, sisäisten jäsenten valinta on turvannut paremmin professoreiden vaikutusvallan.*

*Rehtorien johtamiseen puuttuminen on rajallista. Yliopistoyhteisöissä rehtori käyttää merkittävää valtaa. Rehtorien valinta ja heidän toimintansa valvonta on keskittynyt hallitukseen. Yliopistoyhteisöllä on johtosääntöjen perusteella vain vähän mahdollisuuksia puuttua rehtorien johtamiseen, vaikka se olisi yliopistoyhteisön etujen vastaista. Tämä asetelma osaltaan etäännyttää rehtoreita yliopistoyhteisöstä. Kun tilannetta verrataan itsehallintoa edustaviin kuntiin, tilanne on erilainen. Kun kunnassa kunnanjohtaja menettää poliittisen päätöksentekijöiden luottamuksen, on mahdollista käynnistää erottamista koskevat toimenpiteet sovittuja menettelyjä käyttäen. Vastaavia malleja voitaisiin ajatella yliopistoihin, sillä se myös mahdollistaisi paremmin puuttumisen huonoon johtamiseen sekä edistäisi rehtorien ja yliopistoyhteisöjen suhteen tiivistymistä.*

*Professorineuvostoista voi kehittyä merkittävä professoreiden vaikutuskanava, mutta siihen vaikuttaa yliopistokohtainen johtamis- ja toimintakulttuuri. Professorineuvostojen kehittämiseksi on luotu mahdollisuus muutamissa johtosäännöissä. Professoreilla on myös itse mahdollisuus vaikuttaa, minkälaiseksi vaikutuskanavaksi neuvostot kehittyvät. Ratkaisevaa tulee epäilemättä olemaan agendalla olevat asiat. Olisikin tärkeää myös Professoriliitonkin puitteissa miettiä, minkälaisia asioita professorit voisivat viedä eteenpäin yliopistoissa.*

*Professorin pätevyys on vähentynyt ja vähentymässä muodollisena kelpoisuusehtona yliopistojen johtotehtävissä. Tästä johtuen on tärkeää käydä keskustelua siitä, missä määrin on taroituksenmukaista, että professorit ovat johtotehtävissä. Kehitys näyttää olevan johtosääntöjenkin perusteella sellainen, että yliopistojohdattamisessa professoreiden merkitys on vähenevässä tai riippuu ennen kaikkea yliopistojen nimityskulttuurista. Tilanne akateemisen johtamisen kannalta on huolestuttava, jos professorin kelpoisuuden vaatimus on vähenevässä.*

*Johtosääntöjen evoluutiossa korostuvat samankaltaiset ratkaisut yliopistojen kesken ja kontekstiin tehdyt kirjaukset. Johtosäännöissä on nähtävissä se, että yliopistot kopioivat toisiaan. Yliopistolaki on ylipäänsä myös keskeinen johtosääntöihin yhdenmukaisuutta tuova tekijä. Toisaalta johtosäännöissä on selvästi paikallisiin tilanteisiin ja valtakamppailuihin liittyneitä sääntöjä. Kun hallitukset päättävät johtosäännöistä, on niillä tässä mielessä ”etulyöntiasema”.*

*Yliopistojen autonomian ja demokratian kannalta olennaisinta on, minkälaiseksi johtosääntöjen ympärillä oleva toiminta- ja johtamiskulttuuri muotoutuu. Johtosäännöt luovat lopulta vain puitteet johtamiselle ja demokratialle. On perustellusti yhdyttävissä yliopiston autonomiaa käsittelevässä raportissa esitettyyn näkemykseen, että johtamis- ja toimintakulttuuri ovat ratkai-sevia. (ks. Hallberg ym. 2021).*

## **Johtopäätökset**

Tässä raportissa on ollut lähtökohtana yliopistodemokratia ja hyvä julkinen johtaminen. Näille johtosäännöt luovat puitteet. Toimivaltasuhteiden määrittämisessä johtosäännöt toimivat tehdyin analyysin perusteella melko hyvin. Tässä yhteydessä on lähdetty myös siitä, että johtosäännöillä voidaan vaikuttaa ainakin periaatteessa yliopistodemokratiaan ja edistää hyvää julkisen johtamisen kehittymistä. Sen osalta on mahdollista korostaa osallistumisen ohella muun muassa merkityksellisyyttä, luottamuksen rakentamista ja yhdessä tekemistä sekä hyvän ja huonon johtamisen arviointia. Lopuksi arvioidaan johtosääntöjä kyseisistä näkökulmasta:

<b>Oletus</b>	<b>Johtopäätös</b>
Johtosäännöillä edistetään yliopistojen demokratiaa. Tämä riippuu yliopistoyhteisön – mukaan lukien – professorit – vaikutusvallasta.	Johtosääntöjen perusteella ei voida yksielitteisesti sanoa, kuinka vahva yliopistoyhteisön ja professoreiden vaikutusvalta on. Yliopistodemokratiaa pitää vahvistaa ja selkeyttää.
Johtosääntöjen tulisi olla sellaisia, että ne vahvistaisivat yliopistojen toiminnan kokemista yliopistoyhteisössä merkitykselliseksi.	Johtosääntöjen määrittelemät toimivaltasuhteet eivät parhaalla mahdollisella tavalla turvaa sitä, että yliopistoyhteisöön kuuluvat pääsisivät vaikuttamaan johtamiseen, strategioihin ja päätöksentekoon. Merkityksellisyiden kokemus tulisi paremmin huomioida johtosäännöissä.
Johtosäännöt edistävät luottamuksen rakentamista ja yhdessä tekemistä.	Johtosäännöt vaihtelevat siinä, miten niissä on huomioitu yhdessä tekeminen. Kaiken kaikkiaan johtosäännöt luovat yliopistoihin, rakenteellisen epäluottamuksen riskin. Se voi näkyä esimerkiksi ristiriitoina hallituksen, rehtorin sekä kollegion välillä.
Johtosäännöt luovat edellytyksen määritellä hyvää ja huonoa johtamista.	Johtosäännöissä määritellään tehtäviä ja rooleja, joiden perusteella voidaan arvioida johtamista. Kuitenkin esimerkiksi rehtoreiden ja hallitusten tilivelvollisuus on kollegioihin nähden vähäinen. Tästä johtuen toiminta yliopistoyhteisöön nähden ei välttämättä muodostu riittävällä tavalla kriteeriksi hyvälle johtamiselle.

## Johtosäännöt julkisen johtamisen kehittäjinä

On selvää, että edellisessä taulukossa olevien asioiden toteutuminen riippuu ensisijaisesti käytännön johtamisesta ja toimintakulttuurissa. Kaiken kaikkiaan johtosäännöt voisivat olla nykyistä parempia osallistavan ja hyvän johtamisen edistämisen kannalta. Ongelma on myös siinä, etteivät johtosäännöt ole erityisen selkeitä johtamismallin kannalta.

Keskustelu- ja yhteenveto-osiossa on jo esitetty ehdotuksia. Nähdäkseni olisi mahdollista kehittää johtosääntöjen määrittämiä toimivaltasuhteita periaatteessa seuraaviin kolmeen vaihtoehtoon nojautuen. Mallit ovat ideaalisia ja niiden yhteydessä on hyödynnetty sitä, miten yrityksissä ja itsehallintoa edustavissa kunnissa on rakennettu hallintomalleja.

Malli	Ideaalinen sisältö
Tiedekuntamalli	Vahvistetaan erityisesti tiedekuntatasoa itsenäisinä yksiköinä. Tämä tarkoittaisi, että tiedekunnilla olisi laaja taloudellinen ja toiminnallinen autonomia. Dekaanin valinta olisi tiedekunnilla itsellään. Koska tiedekunnat ovat tiedeyhteisöjä, olisi luontevaa, että dekaaneilta edellytettäisiin professorin pätevyys.
Hallitusta korostava malli	Hallitus johtaa yliopistoa. Sille kuuluu laaja päätöksentekovalta koskien toiminnan linjaamista ja taloutta. Rehtori on toimitusjohtaja. Yliopistoyhteisöllä on aito mahdollisuus valita hallitusten jäseniä. Vahva sisäinen edustus edistää demokratiaa. Toiminnan avoimutta ja tilivelvollisuutta edistäisi, jos yliopistoyhteisöllä on myös aito mahdollisuus arvioida – esimerkiksi vuosittain – sitä, miten hallitus ja rehtori sekä laajemmin yliopiston hallinto on käyttänyt toimivaltaansa yliopistoyhteisön edun mukaisesti. Tätä varten yliopistoissa voisi kehittää esimerkiksi tarkastuskäytäntöjä.
Kollegiomalli	Kollegio on keskeisin toimija yliopistoautonomian ja demokratian kannalta. Se päättää hallitusjäsenistä, rehtorin valinnassa, strategiasta, taloudesta. Kollegion tehtävät vastaisivat paljolti kunnanvaltuuston tehtäviä, hallituksella ja rehtorilla olisi esittely- ja toimeenpanovaltaa. Malli edellyttäisi myös tilivelvollisuutta edistäviä tarkastustoiminnan kaltaisia käytäntöjä

Johtosääntö on sopimus yliopiston hallinnosta. Siksi siitä päättäminen tulisi olla joko kollegioilla tai hallituksella ja kollegioilla yhteisesti. Yliopistodemokratian kannalta kollegoiden valtaa olisi vahvistettava. Samoin oli lisättävä hallituksen ja rehtorin ja laajemmin rehtoreiden tilivelvollisuutta kollegioille. Tämä vahvistaisi yhteisöllisyyttä, yhdessä tekemistä, luottamusta sekä loisi nykyistä paremmin hyvän johtamisen kriteeriksi yliopistoyhteisön edun mukaan toimimisen. Lisäksi on selvästi tarvetta vahvistaa akateemista johtajuutta ja vaikutusvaltaa, jota erityisesti professorit edustavat yliopistossa.



## Lähteet

- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American sociological review*, 147–160.
- Hallberg, P., Pohjolainen, T., Letto-Vanamo, P., Peltola, M. S., & Kivistö, J. (2021). Yliopistoautonomia.
- Julkisen johtamisen yhteistyöryhmän keskustelualoite 12.1.2022. Valtiovarainministeriö.
- Julkisen johtamisen identiteetti, johtajien asema ja työn vaatimukset 2020-luvulla. Tampereen yliopisto, Valtiovarainministeriö, Valtiokonttori. (Käsikirjoitus).
- Juppo, V. (2011). Muutoksen johtaminen suomalaisessa yliopistouudistuksessa rehtoreiden näkökulmasta. Vaasan Yliopisto.
- Kinder, T., Six, F., Stenvall, J., & Memon, A. (2020). Governance-as-legitimacy: are ecosystems replacing networks?. *Public Management Review*, 1-26.
- Kohtamäki, V. (2019). Yliopistojen toiminnan duaalisuus. *Tieteessä tapahtuu*, 37(5).
- Kuusela, H. (2021). Autonomiasta eliittiverkostoihin, kolmikannasta hierarkioihin: suomalaisyliopistojen hallitusten ulkopuoliset jäsenet vuosina 2010–2020. *Sosiologia* 4/2021.
- Kuusela, H., Harju, A., Kaleva, V., Poutanen, M., Raipola, J., Tervasmäki, T., & Tomperi, T. (2019). Kenen yliopisto? Tampereen yliopiston henkilöstön näkemyksiä yliopistojen johtamisjärjestelmistä ja itsehallinnosta.
- Niinikoski, M-L., Lunabba, J., Raivio, T., Lehti R., Pessala, P (2012) Yliopistolakiuudistuksen vaikutusten arviointi Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2012:21 Marja-Liisa Niinikoski, Johan Lunabba, Tuomas Raivio, Riikka Lehti ja Piia Pessala.
- Nurkkala, R. (2018). Psykologiset sopimukset akateemisessa johtamisessa: tapausesimerkkinä yliopistojen keskijohto. Lapin yliopisto.
- Poutanen, M., Tervasmäki, T., & Harju, A. (2021). Katse sisäänpäin: Yliopistoreformin organisatoriset jännitteet kotietnografian silmin. *Tiede & edistys*, (1-2), 28-46.
- Raipola, J. (2019). ” Ihminen ratkaisee” Instrumentaalinen humanismi Tampereen korkeakoulusäätiön brändiviestinnässä. *Tiede & edistys*, (4).
- Scott, W. R. (2005). Institutional theory: Contributing to a theoretical research program. *Great minds in management: The process of theory development*, 37(2), 460-484.
- Stenvall, J., & Virtanen, P. (2021). Ihmiskeskeinen hallinnon uudistaminen: Hallintoreformien toteutus monimutkaisessa yhteiskunnassa. *Helsinki: Tietosanomat*.
- Teivainen, T. (2016). Demokratia yliopistohallinnossa: kamppailuja kolmikannasta. *Tiede & edistys*, (3), 232–237.
- Tirronen, J. (2014). Suomalaisen yliopistojen strateginen johtaminen. *Hallinnon tutkimus*, 33(1).
- Tirronen, J. (2021). Yliopistoa ohjaavat voimat. *Tieteessä tapahtuu*, 39(3).

Tomperi, T. (2009). Akateeminen kysymys?: yliopistolain kritiikki ja kiista uudesta yliopistosta. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2016:30.

Vertailu Suomen yliopistojen johtosäätöjen demokratiapiirteistä ja tiedekuntaneuvostoja alemman tason organisaatioista. Muistio, yleishallinnon lakipalvelut/Lauri Linna 14.9.2021.

Virtanen, P., & Stenvall, J. (2019). Julkinen johtaminen. Helsinki: Tietosanomat.

Wilhelmsson, T (2021). Yliopistouudistus. Tarkoitus, toteutus ja tulokset. Gaudeamus 2021

Yliopistolakiuudistuksen vaikutusten arviointi (2016). Owl group. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2016:30. <http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/75416/okm30.pdf>.