



PROFESSORILIITTO
 PROFESSORSFÖRBUNDET
 FINNISH UNION OF UNIVERSITY PROFESSORS

Professoreiden näkemyksiä yliopistojen hyvästä hallinnosta ja päätöksenteon tilasta

Professoriliiton jäsenkyselyn tulokset 2025

Sisällysluettelo

1 Kyselyn tausta	2
2 Jäsenkysely	2
2.1 Yliopiston johtaminen	3
2.2 Yliopiston hallinto ja päätöksenteko	4
2.3 Avoimet vastaukset	5
2.3.1 Rehtorit ja rehtoraatit	5
2.3.2 Hallitus	6
2.3.4 Tiedekunnat	7
2.3.5 Yksiköt ja vastaava johto	7
2.3.6 Yliopistojen hallinto	8
2.3.7 Yliopistojen päätöksenteko	8
3 Osastojen ja kollegioiden puheenjohtajien näkemykset	9
4 Liiton paikallisosastot	10
5 Työryhmän johtopäätökset professorikunnan kokemuksista demokratian tilasta	10
6 Työryhmän suositukset koskien yliopistojen toimintakulttuuria	11
7 Lopuksi	14

1 Kyselyn tausta

Professoriliiton hallituksen 14.2.2025 perustama työryhmä laati kolme erilaista kyselyä, jotka suunnattiin Professoriliiton jäsenille, paikallisosastoille ja kollegioiden puheenjohtajille. Tässä hallituksen laatimassa tiivistelmässä sille laaditusta sisäisestä raportista esitellään kyselyissä saatu empirinen aineisto, saadut vastaukset sekä niihin perustuvat työryhmän laatimat suositukset ja johtopäätökset.

2 Jäsenkysely

Vuosittaisen palkkakyselyn yhteydessä Professoriliiton jäsenistöltä kysyttiin näkemyksiä yliopistojen päätöksenteon tilasta. Palkkakyselyyn vastasi 575 liiton jäsentä. Vastaajien taustatiedot on esitetty taulukossa 1.

TAULUKKO 1. Palkkakyselyyn vastanneiden taustatiedot.

Vastaajien taustatiedot	Lukumäärä
HY	133
TY	88
JY	67
TAU	64
UEF	50
Aalto	44
OY	42
ÅA	26
Taideyliopisto	16
LUT	14
VY	13
LY	10
HANKEN	8
Mies	337
Nainen	255
<40 vuotta	21
40–49 vuotta	144
50–60 vuotta	235
>60 vuotta	183
Kokemusvuodet, < 5 vuotta	104
5–9 vuotta	169
10–20 vuotta	179
>20 vuotta	111
Professori toistaiseksi	460
Professori määräaikaisesti	13
Tenure associate	73
Tenure assistant	16
Muu tehtävä	32

Tulosten analysoinnissa on syytä huomioida vastaajien määrä. Professoreiden kokonaismäärä Suomessa on noin 2000 ja professorin urapolulla olevien määrä on vähän alle tuhat. Lisäksi kysely on toteutettu Professoriliiton jäsenille, mikä luonnollisesti voi vaikuttaa tulokseen.

Koska kysymyksessä on numeroarvosanojen arviointi, on syytä pohtia asetelman validiteettia. Laskennallisesti voidaan arvioida karkeasti, että vastaajien edustamalle professorikunnalle, eli noin 3 000 henkilön perusjoukolle, edustava otos saadaan yleensä noin 300–340 vastaajalla, kun käytetään tavanomaista 95 prosentin luottamustasoa ja 5 prosenttiyksikön virhemarginaalia. Saatu suurempi vastajamäärä pienentää virhemarginaalia merkittävästi, tyypillisesti karkeasti arvioiden noin $\pm 3\%$ – $\pm 3,5\%$ tasolle, mikä tarkoittaa, että tulokset kuvaavat perusjoukon mielipiteitä ja jakaumia varsin tarkasti.

Edustavuuden lopullista laatua voi analysoida kriittisesti myös pohtimalla, vastaako vastaajajoukko perusjoukon rakennetta (esimerkiksi ikä, sukupuoli, rooli tai muut relevantit taustatekijät), mutta määrällisesti 575 vastausta on tilastollisesti hyvin kattava ja luotettava otos ja näin saatuja vastauksia on syytä analysoida tarkemmin. Toisaalta voidaan todeta, että yliopistokohtaisia tuloksia on syytä tarkastella kriittisesti. Saadut 575 vastausta on kokonaisuutena pienempi lukumäärä kuin eniten vastauksia kerännyt Helsingin yliopiston professorimäärä, joka on noin 600 professoria.

Esitetyt kysymykset olivat seuraavat:

Yliopiston johtaminen:

Minkä kouluarvosanan (4–10) annat hyvän hallinnon (avoimuus, tasapuolisuus, vuorovaikutus) toteutumiseksi yliopistossasi?

- A. Rehtorin ja rehtoraatin osalta
- B. Hallituksen osalta
- C. Tiedekunnan (tai vast.) ylimmän johdon (dekaani, tiedekuntahallitus tai vast.) osalta
- D. Yksikön tai vastaavan johdon osalta

Yliopiston hallinto:

Minkä kouluarvosanan (4–10) annat hyvän yleishallinnon toteutumiseksi yliopistossasi, esim. taloushallinto ja henkilöstöhallinto?

Päätöksenteko:

Minkä kouluarvosanan (4–10) annat työnantajillesi demokraattisen päätöksenteon edistämiseksi yliopistossasi?

Lisäksi kysyttiin perusteluita (miksi? -avovastaukset). Nämä vastaukset käsitellään kohdassa 2.3. Työryhmä päätyi numeeriseen arviointiin kirjallisten arvioiden lisäksi useammastakin syystä. Asteikoksi valittiin vanha kouluarvosana-asteikko, joka on kaikille Suomessa opiskelleille ymmärrettävä. Suomalaisessa kouluarvosana-asteikossa 4–10 arvosana 10 kuvaa erinomaista osaamista, 9 kiitettävää ja 8 hyvää tavoitteiden hallintaa, kun taas 7 merkitsee tyydyttävää ja 6 kohtalaista suoriutumista; arvosana 5 on heikko ja osoittaa selviä puutteita, ja 4 tarkoittaa hylättyä, eli osaaminen ei saavuta hyväksytyn suorituksen vähimmäistasoa.

2.1 Yliopiston johtaminen

Taulukossa 2 on ristiintaulukoituna tulokset koskien arvosanoja yliopiston johtamisesta eri hallinnon tasoilla (hallitus, rehtoraatti, tiedekunnan ja yksikön johto). Arvosanat on annettu vastauksena kysymykseen: minkä kouluarvosanan (4–10) annat hyvän hallinnon (avoimuus, tasapuolisuus, vuorovaikutus) toteutumiseksi yliopistossasi.

TAULUKKO 2. Yliopiston johtamisen taso professorikunnan arvioimana.

	Hallitus	Rehtori ja rehtoraatti	Tiedekunnan ylin johto	Yksikön johto	KESKIARVO
VY	8,1	8,2	8,7	9,1	8,67
HANKEN	8,0	8,0	8,2	8,8	8,33
Aalto	7,2	8,0	8,2	8,5	8,23
TY	7,2	8,0	8,3	8,3	8,20
OY	6,6	7,4	8,4	8,7	8,17
JY	7,5	7,9	7,9	8,4	8,07
UEF	7,0	8,0	8,0	8,2	8,07
TAU	7,2	7,4	7,9	8,0	7,77
HY	7,2	7,0	7,7	8,2	7,63
LUT	7,3	7,5	7,7	7,5	7,57
ÅA	6,6	7,0	7,6	7,9	7,50
LY	6,9	6,4	8,3	7,3	7,33
Taide	6,9	6,5	7,5	7,6	7,20
KESKIARVO	7,21	7,48	8,03	8,19	

Tulosten analyysissä on syytä keskittyä kokonaisarvosanaan, joissa kaikissa näkyy systemaattisesti sama tulos. Vastajat ovat keskimäärin tyytymättöimpiä hallitukseen ja rehtoraattiin, joille annettiin kohtalainen tai tyydyttävä arvosana. Tyytyväisimpiä vastajat ovat tiedekuntien ja yksiköiden johtamiseen, näille arvosana oli jo tasolla hyvä.

2.2 Yliopiston hallinto ja päätöksenteko

Taulukossa 3 on ristiintaulukoituna tulokset koskien arvosanoja yliopiston hallinnosta ja päätöksenteosta. Arvosanat on annettu vastauksena kysymyksiin: “Minkä kouluarvosanan (4–10) annat hyvän yleishallinnon toteutumiselle yliopistossasi, esim. taloushallinto”, ja: “Minkä kouluarvosanan (4–10) annat työnantajallesi demokraattisen päätöksenteon edistämisestä yliopistossasi”.

Taulukon 3 tulkinta on kuitenkin rajallista. Lähinnä voidaan todeta, että hyvä hallinto ja demokraattisen päätöksenteon tukeminen vaikuttaisivat kulkevan käsi kädessä. Huomiolle pantavaa on myös se, että molempien taulukoiden kärkikolmikko on sama: VY, Hanken, Aalto-yliopisto, joten näiden käytännöistä voitaisiin muissakin yliopistoissa ottaa opiksi.

TAULUKKO 3. Yliopistojen hallinnon ja päätöksenteon taso professorikunnan arvioimina.

	Yliopiston hallinto	Päätöksenteon demokratian edistäminen	KESKIARVO
VY	8,4	7,7	8,05
HANKEN	8,2	7,8	8,00
Aalto	8,0	7,7	7,85
TY	7,3	7,5	7,40
JY	7,2	7,5	7,35
UEF	7,2	7,3	7,25
TAU	7,3	6,9	7,10
HY	7,2	6,8	7,00
LUT	7,5	6,4	6,95
OY	7,1	6,8	6,95
ÅA	6,7	7,0	6,85
LY	7,1	6,4	6,75
Taide	6,7	5,8	6,25
KESKIARVO	7,38	7,05	

2.3 Avoimet vastaukset

Jäsenkyselyssä avoimiin kysymyksiin saatiin vastauksia seuraavasti:

- rehtoria ja rehtoraattia koskien 282 vastausta,
- hallitusta koskien 257 vastausta,
- tiedekuntaa (tai vastaava) ylimpää johtoa koskien 258 vastausta,
- yksikön tai vastaavan johtoa koskien 242 vastausta,
- yliopiston hallintoa koskien 251 vastausta ja
- yliopiston päätöksentekoa koskien 222 vastausta.

2.3.1 Rehtorit ja rehtoraatit

Rehtoraattien toiminnan onnistuneisuus samaistuu pitkälti rehtorien tekemisiin. Avoimessa kysymyksessä kysyttiin rehtoraattien toiminnasta, mutta useat vastaajat arvioivat nimenomaisesti rehtorien toimintaa. Rehtoraatti on professorikunnalle paljolti sama asia kuin rehtori, mikä kertoo yliopistojen pääliikkokeskeisestä ja hierarkkisesta johtamismallista.

Kokonaisuudessaan aineisto kertoo professoreiden melko suuresta tyytymättömyydestä rehtorien johtamiseen ja toimintaan. Tässä mielessä avoimien vastausten viesti on samansuuntainen, kuin mitä on pääteltävissä numeerisista arvioinneista. Kritiikki rehtoreiden toimintaan on sekä rakenteisiin että henkilökohtaiseen johtamisosaamiseen liittyvää. Rakenteet liittyvät hierarkkiseen malliin, joka saattaa tehdä johtamisen käskyttäväksi ja etäännyttää rehtoreita ja laajemmin rehtoraatteja yliopistoyhteisöstä. Johtamisosaaminen kytkeytyy esimerkiksi rehtorien lähestyttävyyteen, kykyyn kommunikoida ja kehittää yliopistoja. Näistä on aineistossa ristiriitaisia näkemyksiä. Yksittäisissä vastauksissa saataan myös todeta, että rehtorilla on hyviä aikoja, mutta ei välttämättä kykyä toteuttaa niitä. On silti huomattava, että useat professorit näkevät johtamisen myös kehittyneen parempaan suuntaan.

Ilmeisesti on niin, että uusien rehtoreiden valinnat ovat johtaneet kokonaisuudessaan tilanteen parantamiseen.

Erityisesti rehtoreiden kyky käydä vuoropuhelua yliopistoyhteisön kanssa on aineistossa voimakkaasti esillä. Tähän liittyy usein myös käsitykset, joissa arvioidaan rehtoreiden parantaneen toimintaansa. Kyseisissä arvioissa rehtoreiden nähdään aiempaa paremmin ”kykenevän kuuntelemaan yliopistoyhteisöä”, viestimään sekä ”toimimaan avoimemmin”. Toisaalta useat vastaajat edelleen kritisoiivat voimakkaasti sitä, miten rehtorit johtavat hierarkkisesti ja ”itsevaltiaasti”. Aineistosta on siis tehtävissä kaksi johtopäätöstä. Rehtorien kyky käydä vuorovaikutusta yliopistoyhteisön kanssa määrittelee professoreiden näkemysten mukaan johtamisessa ja yliopistodemokratiassa onnistumista. Toiseksi tilanne vaihtelee eri yliopistojen kesken.

Aineistossa heijastuu myös se, kuinka tärkeitä ovat rehtoreiden edustamat arvot. Tämä ilmenee kannanottoina, joiden mukaan rehtori kykenee johtamaan ”yliopistoaan tasapuolisesti ja oikeudenmukaisesti”. Toisaalta aineistossa on myös kritiikkiä asiaa kohtaan. Kriittisimmillään rehtorin ja rehtoraattien ei nähdä edustavan ollenkaan yliopistoja ja yliopistoyhteisön arvoja. Erityisesti taloudelliset arvot voivat olla ristiriidassa tiedeyhteisön arvojen kanssa.

On myös ilmeistä, että yksittäiset, huonosti hoidetut tilanteet voivat johtaa käsityksiin johtamisen epäonnistumisesta. Kysymys voi olla esimerkiksi rekrytoinnista tai yliopiston tekemistä sopimuksista ulkoisten toimijoiden kanssa.

Yksittäisissä vastauksissa kritisoidaan myös sitä, että rehtorit eivät ole kyenneet luomaan yliopistoyhteisölleen riittävää visiota ja strategiaa. Tällaisissa arvioissa rehtorilta puuttuu ”rohkeus ja visio”. Samoin osa vastaajista arvioi rehtoriaan myönteisesti, jos hän kykenee puolustamaan ja ajamaan yliopistonsa etua tai olemaan näkyvä toimija yhteiskunnassa.

Aineisto tuo esiin keskeisen ongelman: vastaajat kokevat, että rehtoreilla on paljon valtaa, mutta tilivelvollisuus on käytännössä kapea-alaista ja kohdistuu lähinnä hallitukseen.

2.3.2 Hallitus

Hallitus on professoreiden vastausten perusteella ensinnäkin etäinen ja näkymätön. Tämä näkyy erityisesti siinä, että useat vastaajat kokivat vaikeaksi arvioida hallitusten toimintaa. Hallituksen toiminta ei näy arjessa eikä henkilöstöllä ole juurikaan mahdollisuuksia vuorovaikutukseen hallituksen kanssa. Usein ei tiedetä, mitä hallitus tekee, miksi se tekee päätöksiä tai ketkä hallituksessa ovat. Yksittäisissä vastauksissa hallituksen näkymättömyyttä toisaalta pidetään hyvänäkin.

Toiseksi hallitusten toiminta ei ole professoriyhteisölle avointa ja läpinäkyvää. Tätä voidaan pitää ongelmana yliopistodemokratian kannalta. Hallituksen viestintä koetaan vähäiseksi, tiedonkulku on heikkoa ja päätösten perustelut jäävät usein epäselviksi. Päätöksistä tiedotetaan, mutta usein vain jälkikäteen ja niukasti. Hallituksen pöytäkirjat ovat julkisia, mutta niistä ei saa kattavaa kuvaa päätöksenteosta. Läpinäkyvyyden puute herättää epäluottamusta ja vaikeuttaa hallitusten toiminnan arviointia.

Kolmanneksi vastaajat kokevat, että heillä ei ole mahdollisuuksia vaikuttaa hallituksen päätöksentekoon tai osallistua päätöksentekoon liittyvään keskusteluun. Aineistosta välittyy käsitys, että hallitus ei kuuntele henkilöstöä eikä professorikunnalla ole vaikutusvaltaa hallituksen päätöksiin. Vuorovaikutus on minimaalista tai olematonta.

Neljänneksi yksittäisissä arvioinneissa hallituksen rooli koetaan epäselväksi. Osa pitää hallitusta lähinnä rehtorin päätösten kumileimasimena, joka ei haasta johdon linjauksia. Vaikka hallitus nähdään

myös strategisena toimijana, päätöksenteon perusteet ja linjaukset jäävät usein hämäräksi. Joissain tapauksissa hallitus on nähty rohkeana päätöksentekijänä, mutta myös kritiikkiä on esitetty esimerkiksi lyhytnäköisestä talousajattelusta ja ulkopuolisen vallan kasvusta. Kaiken kaikkiaan aineiston perusteella on epäilyjä siitä, miten hallitukset kykenevät selviytymään keskeisistä perustehtävistään eli yliopistojen strategisesta johtamisesta ja rehtoreiden toiminnan arvioimisesta.

Hallituksia ja tätä kautta yliopistojen johtamisjärjestelmää arvioidaan toiminnassa onnistumisen kannalta. Monet vastaajat kokevat epävarmuutta hallituksen toiminnasta ja päätöksistä. Kritiikkiä esitetään muun muassa päätösten perustelujen puutteesta, johdonmukaisuuden ja avoimuuden puutteesta sekä henkilöstön ja asiantuntijuuden hyödyntämättömyydestä. Joissain vastauksissa mainitaan myös onnistumisia, mutta yleissävy on varauksellinen.

Vaikka kritiikki on yleistä, osa vastaajista mainitsee hallituksen onnistuneen esimerkiksi talouden vahvistamisessa, strategisessa otteessa tai yksittäisissä päätöksissä. Myös hallituksen pyrkimys avoimuuteen ja vuoropuheluun mainitaan joissain vastauksissa.

2.3.4 Tiedekunnat

Tiedekuntia arvioidaan avoimissa vastauksissa melko vähän yliopistodemokratian kannalta. Niihin otetaan pääosin kantaa ns. johtamisrakenteina.

Tiedekuntien osalta keskeisintä toimivuuden kannalta on se, minkälaiseksi dekaani ja hänen johtamisensa mielletään. Pääsääntöisesti professorit ovat avoimien kysymysten perusteella tyytyväisiä dekaanien toimintaan.

Iso osa vastaajista pitää dekaania helposti lähestyttävänä, oikeudenmukaisena ja henkilöstöä tukevana. Dekaanin henkilökohtaiset ominaisuudet, kuten reiluus, kuuntelevuus, jämäkkyys ja kyky puolustaa akateemista yhteisöä, mainitaan positiivisina esimerkkeinä. Kriittiset arviot liittyvät siihen, että johtamisen koetaan olevan etäistä, mikromanageroivaa, pelolla johtamista tai jopa epäoikeudenmukaista. Johtamisen linjattomuus ja epäselvyys mainitaan myös negatiivisina tekijöinä. Käytännössä siis dekaanin persoona ja johtamisosaaminen koetetaan keskeisimmiksi sen osalta, miten tiedekunnat toimivat.

Johtamisen avoimuus, henkilöstön osallistaminen, resurssien oikeudenmukainen jako ja viestinnän laatu ovat keskeisiä teemoja, jotka vaikuttavat tiedekuntien toimintaan ja työhyvinvointiin. Merkittävä asia on, että dekaaneilla näyttäisi olevan ko. asioissa valtaa eli dekaanien rooli ja johtamistyyli ovat ratkaisevassa asemassa edellä mainittujen teemojen toteutumisessa.

Yksittäisissä vastauksissa kiinnitetään huomiota myös tasapainoon ja tasapuoliseen kohteluun tiedekunnissa. Kommentit nostavat esiin epätasa-arvoisen resurssien jaon eri laitosten ja tieteenalojen välillä sekä rahoituksen riittämättömyyden.

2.3.5 Yksiköt ja vastaava johto

Yksiköt koetaan hyvin paljon samoin kuin tiedekunnat. Keskeistä on työntekijöiden läheisyys ja lähellä oleminen. Tämä korostaa lähiesihenkilön johtamisosaamista ja persoonaa. Pääosin tilanne koetaan myönteisesti. Erityisen keskeistä on yksikönjohtajan lähestyttävyyys sekä kyky kohdella henkilöstöä mahdollisimman tasapuolisesti. Myönteisestä näkökulmasta yksikön johtaja on myös lähellä tiedeyhteisön arkea.

Aineistonkin perusteella yksiköiden merkitys vaihtelee yliopistoittain. Osa annetuista kommentteista liittyi siihen, ettei yksiköillä ole merkitystä tai että yksikön johtajalla on melko vähän valtaa. Yksittäisissä vastauksissa on ymmärrystäkin asiaa kohtaan: ”yksikön johto tekee sen, minkä pystyy, huonon järjestelmän puitteissa”.

Yksiköiden merkitystä yliopistodemokratian kannalta arvioidaan aineistossa erittäin vähän. Yksiköissä on kysymys siis erityisesti johtamisrakenteesta. Silti on huomattava, että osallisuus ja läheisyys tuovat parhaimmillaan kokemusta yliopistodemokratian toimivuudesta.

2.3.6 Yliopistojen hallinto

Aineiston perusteella toimiva hallinto on merkki onnistuneesta yliopistodemokratiasta ja johtamisrakenteesta. Professori kokee hallinnon toimivan hyvin, erityisesti silloin kun palvelut ja hallintohenkilöstö ovat lähellä akateemista henkilöstöä. Myös parannuksia on havaittu viime vuosina.

Avointen vastausten perusteella monet kokevat, että hallinnon byrokratia on lisääntynyt ja hallinto on etääntynyt akateemisesta henkilöstöstä. Prosessit koetaan raskaiksi, monimutkaisiksi ja usein irrallisiksi opetuksen ja tutkimuksen arjesta. Hallinnon päätöksenteko ja viestintä nähdään usein suljettuna ja läpinäkymättömänä, mikä aiheuttaa turhautumista ja epäluottamusta.

Kritiikkiä esiintyy myös silloin, jos tukipalvelut (esim. talous- ja henkilöstöhallinto) ovat riittämättömiä ja niissä on resurssipula. Tämä johtaa siihen, että akateeminen henkilöstö joutuu hoitamaan yhä enemmän hallinnollisia tehtäviä itse, mikä vie aikaa perustehtäviltä. Lähipalveluiden karsiminen ja keskittäminen nähdään ongelmallisina.

Hallinnon viestintä koetaan usein riittämättömäksi, epäselväksi tai jopa tarkoituksella suljetuksi. Tiedonkulun ongelmat, ohjeistuksen puutteet ja päätösten valmistelun läpinäkymättömyys nousevat esiin useissa kommentteissa. Tämä heikentää luottamusta ja vaikeuttaa arjen työtä.

Hallinnon käyttämät järjestelmät ja prosessit koetaan usein kankeiksi, hitaiksi ja käyttäjäepäystävällisiksi. Erityisesti rekrytointiprosessit, matkustusjärjestelmät ja taloushallinnon työkalut saavat kritiikkiä. Professorit nostavat esiin avovastauksissa tilanteita, joissa digitalisaatio ei ole tuonut toivottua helpotusta, vaan monimutkaistanut arkea.

Monet kokevat, että hallinto siirtää tehtäviä akateemiselle henkilöstölle, mikä lisää professoreiden ja tutkijoiden työkuormaa. Hallinnon rooli nähdään joskus enemmän kontrolloivana kuin tukevana, ja akateemisen työn erityispiirteet jäävät usein huomioimatta.

Organisaatiomuutokset, keskittäminen ja johtamisen linjaukset ovat aiheuttaneet epävarmuutta ja sekavuutta. Muutoksia tehdään usein hallinnon näkökulmasta, ilman riittävää keskustelua akateemisen henkilöstön kanssa. Tämä on heikentänyt sitoutumista ja lisännyt tyytymättömyyttä.

Huomattavaa on, että vaikka hallinnon rakenteita kritisoidaan, yksittäiset hallinnon työntekijät saavat usein kiitosta ammattitaidosta, ystävällisyydestä ja palvelualltiudesta. Hyvä palvelu ja nopea apu mainitaan useissa vastauksissa, mutta samalla todetaan, että henkilöstö on usein ylikuormittunutta.

2.3.7 Yliopistojen päätöksenteko

Yliopistojen päätöksenteko ja sen toimivuus liittyvät avointen vastausten perusteella hyvin vahvasti yliopistodemokratiaan. Tältä osin päätöksenteko ei ole yliopistoissa kokonaisuudessaan erityisen osallistavaa, vaikka yksittäistapauksissa on pieniä askeleita osallistavampaan suuntaan.

Aineisto kertoo ensinnäkin demokratian puutteesta, joka yhdistyy vallan keskittymiseen. Monissa vastauksissa korostuu kokemus siitä, että demokraattinen päätöksenteko on vähentynyt, valta on keskitynyt pienelle johdolle. Päätökset tehdään usein ylhäältä alas ilman laajaa osallistamista. Useat mainitsevat, että henkilöstön vaikutusmahdollisuudet ovat rajalliset, ja päätöksiä tehdään suljettujen ovien takana ilman todellista keskustelua tai kuulemistä.

Toinen ongelma on työaikaa ja resursseja kuluttava näennäisdemokratia. Useat vastaajat kokevat, että yliopistossa on olemassa demokraattisia rakenteita ja kuulemistilaisuuksia, mutta todellinen vaikutusvalta puuttuu. Näennäisdemokratian kokemuksesta syntyy, kun henkilöstön ja opiskelijoiden näkemykset eivät juuri vaikuta lopullisiin päätöksiin.

Kolmanneksi hallinnon ja päätöksentekoprosessien hierarkkisuus ja läpinäkyvyyden puute nousevat esiin useissa kommentteissa. Tämä yhdistyy näkemykseen, että päätösten perustelut jäävät usein epäselviksi, ja tiedonkulku koetaan puutteelliseksi. Hallinto nähdään hierarkkisena linjaorganisaationa, jossa työntekijöillä ei ole todellista valtaa.

Neljänneksi kritiikkiä esitetään sitä kohtaan, että demokraattisten toimielinten valta on usein riittämätöntä. Yliopistodemokratia voi saada teatraalisia piirteitä ja sitä edustavat toimielimet voidaan kokea kumileimasimiksi. Joissakin tapauksissa kuitenkin mainitaan, että osallistumismahdollisuuksia on, jos on itse aktiivinen, ja joissain yksiköissä osallistaminen ja vuorovaikutus toteutuvat hyvin.

Useissa vastauksissa mainitaan, että taloudelliset arvot ja strategiset tavoitteet ajavat demokraattisen päätöksenteon ohi. Päätöksiä perustellaan tehokkuudella ja kilpailukyvyn lisäämisellä, mikä koetaan demokratian kannalta ongelmalliseksi. Yliopistodemokratia liittyy myös siihen, minkälaisilla arvoilla päätöksentekoa kehystetään.

Muutamissa kommentteissa nostetaan esiin se, että kansainvälinen henkilöstö kokee päätöksenteon erityisen vaikeasti saavutettavaksi ja englannin kielen käyttö hallintoelimissä voisi parantaa osallistamista.

3 Osastojen ja kollegioiden puheenjohtajien näkemykset

Työryhmä lähetti yliopistojen kollegioiden (tai vastaavien) puheenjohtajille kyselyn yliopistodemokratian tilasta. Kahdessa yliopistossa puheenjohtajana ei toiminut professori, joten näiden yliopistojen osalta kysely lähetettiin kollegion (tai vastaavien) professorijäsenelle, joka toimi myös luottamusmiehenä.

Kyselyn sisältö:

1. Mitä hyviä esimerkkejä toimivasta yliopistodemokratiasta tunnistat omassa yliopistossasi?
2. Mitä huonoja esimerkkejä tai puutteita tunnistat yliopistodemokratiassa omassa yliopistossasi?
3. Millainen on ollut kollegion (tai vastaavan) rooli yliopistosi päätöksenteossa ja demokratiassa?
4. Pitäisikö demokratiaa yliopistossasi
 - a. lisätä,
 - b. vähentää,
 - c. pitää nykytilanne ennallaan?
5. Anna kouluarvosanat (4–10) seuraaville:
 - Kollegion (tai vast.) vaikutusvalta suhteessa yliopistosi hallitukseen
 - Kollegion (tai vast.) vaikutusvalta suhteessa yliopistosi rehtoriin

- Kollegion (tai vast.) vaikutusvalta yliopistosi johtosäännön laatimisessa
6. Miten yliopistoyhteisön ääni tulee kuulluksi yliopistosi päätöksenteossa?
 7. Millä tavoilla parantaisit yliopistodemokratian toteutumista yliopistossasi?

Vastauksia saatiin viisi. Vastauksista on luettavissa, että yliopistodemokratian toteutuminen on henkilösidonnaista. Kollegion puheenjohtaja on jollain tavoin ”puun ja kuoren välissä”. Hyvinä käytänteinä esitettiin tasakolmikanta, edustukselliset toimielimet sekä säännölliset keskustelutilaisuudet. Huonoja esimerkkejä olivat rehtorin ja muun ylimmän johdon valta strategisten päätösten valmistelussa ja päätöksenteossa, top-down-kiireelliset päätökset ilman lausuntokierrosta, työntekijöiden vähäinen mahdollisuus vaikuttaa päätöksiin, päätöksenteon läpinäkymättömyys ja vähäinen viestintä.

Joissakin yliopistoissa oli otettu käytänteeksi kollegion säännöllinen yhteydenpito rehtorin ja hallituksen puheenjohtajan kanssa. Kollegioiden (tai vast.) puheenjohtajat esittivät, että tärkeitä asioita tulisi tuoda kollegiolle keskusteltavaksi jo valmisteluvaiheessa. Lisäksi tulisi olla foorumeita, joissa asioista voidaan keskustella etupainotteisesti. Lisäksi esitettiin, että kollegion (tai vast.) tulisi päättää johtosäännöstä hallituksen sijaan ja kollegion ylintä valvontaroolia tulisi vahvistaa.

4 Liiton paikallisosastot

Työryhmä teki kyselyn myös liiton paikallisosastoille. Kysely lähti 13 liiton osastolle.

Kyselyn sisältö:

1. Mitä yliopistosi johtosäännössä on muuttunut viimeisen viiden vuoden aikana?
2. Mitä muutoksia on pyritty saamaan, mutta ei ole onnistuttu viimeisen viiden vuoden aikana?
3. Jos olette pyrkineet saamaan muutoksia, mitä kautta olette pyrkineet vaikuttamaan asiaan?
4. Mitkä seikat yliopistosi johtosäännössä tukevat tai estävät demokraattista päätöksentekoa?

Kyselyyn vastasi kuusi osastoa. Lisäksi yksi osasto lähetti kyselyn jälkeen lyhyen kommentin. Työryhmä totesi, että se sai osastojen kyselyyn valitettavan vähän vastauksia. Saadut tilannekatsaukset olivat kuitenkin arvokasta tietoa. Myös osastojen vastauksista oli luettavissa, että yliopistodemokratian toteutuminen on henkilösidonnaista. Työryhmä totesi, että muutosta voidaan saada aikaan nostamalla esille edelläkävijöitä ja hyviä esimerkkejä.

5 Työryhmän johtopäätökset professorikunnan näkemyksistä

Professorikunnan avovastauksista ja arvosanavastauksista erottuu selkeä näkemys rehtorin vahvasta autoritäärisestä asemasta, johon suhtaudutaan kriittisesti. Dekaanin ja tiedekunnan tasolla arviot ovat selvästi positiivisempia. Kaiken kaikkiaan koko henkilöstön johtamista koskevien vastausten tulos on huono, minkä pitäisi herättää huolta yliopistojen hallituksissa. Nykyistä tasoa ei tule pitää hyväksyttävänä.

Aineiston pohjalta näyttää siltä, että henkilöstö- ja taloushallinnon top-down-johtaminen tuottaa merkittävää vajetta yliopistodemokratiaan erityisesti silloin, jos rehtori ei pidä yliopistoyhteisön kuuntelemista ja osallistamista prioriteettinaan ja luovuttaa viimekätisen päätöksenteon talous- ja henkilöstöhallinnolle.

Kerätyissä aineistoissa on myös erityisen paljon kritiikkiä yliopistojen hallituksia kohtaan. Ne näyttävät joko näkymättöminä ja yliopistoyhteisöistä etäisinä toimijoina tai pahimmillaan rehtoreiden pyörittäminä kumileimasimina. Hallitusten tuottamaa lisäarvoa yliopistoille on edelleen vaikea tunnistaa. Hallitukset eivät myöskään toimi tavalla, jossa ne johtaisivat yliopistoja strategisesti tai varmistaisivat

sen, että yliopistojen toimiva johto, erityisesti rehtori ja rehtoraatti, johtaisi yliopistoja ja yliopistoyhteisöä laadukkaalla ja osaavalla tavalla.

Samalla on huomattava, että käsitys siitä, miten hallitus toimii, on yhteydessä siihen, minkälaisena yliopistojen johtaminen nähdään. Tässä mielessä yliopistojen hallitukset pystyisivät parantamaan merkittävästi oikeutustaan yliopistoyhteisön näkökulmasta, kun ne ottaisivat jämakämmän roolin toimivan johdon arvioinnissa.

Myös demokraattisten toimielinten valta koetaan usein riittämättömäksi. Kollegioiden (tai vast.) toiminta näyttyy huonoimmillaan kumileimasimina. Yliopistolaki sinällään ei rajaa kollegioiden asemaa. Se on aito, vaalilla valittu kolmikantainen elin, jonka roolia voitaisiin korostaa myös johtosääntötasolla. Vähintäänkin toimintakulttuuriin tulisi kuulua kollegion ja hallituksen säännöllinen yhteistyökentely, joka monessa yliopistossa toteutuukin.

Yliopistodemokratia kytkeytyy vahvasti hallinnon toimivuuteen. Monelle professoreista yliopistodemokratia toimii, kun hallinnon toiminta on sujuvaa ja tarkoituksenmukaista. Tämä korostaa näkökulmaa, että yliopistodemokratiaa sekä hyvää hallintoa ja sen periaatteiden toteutumista on tarkoituksenmukaista viedä eteenpäin rinnakkain.

Esimerkkejä työryhmän aineistosta tunnistamista yliopistodemokratiaa tukevista asioista:

- Yliopistolaki mahdollistaa myös demokraattisen johtamistavan.
- Osassa yliopistoja yliopistodemokratia on voinut kehittyä parempaan suuntaan johtuen varsinkin johtamiseen liittyvästä toimintakulttuurista ja johdon asenteista yliopistodemokratiaa kohtaan.
- Professorifoorumi tai muu elin erityisesti professoreiden kuulemiseksi.
- Tiedekuntahallitusten selkeä päätösvalta.
- Kollegioiden kuuleminen ja vuorovaikutus hallituksen ja johdon kanssa. Esimerkiksi UEF:n johtosäännössä todetaan, että yliopistokollegio tapaa hallituksen vähintään kaksi kertaa vuodessa keskustellakseen koko yliopistoa koskevista laajakantoisista ja ajankohtaisista asioista.
- Dekaanin valintamenettelyssä tiedekunnan selkeä vaikutusmahdollisuus. Esimerkiksi HY:n johtosäännössä todetaan, että tiedekuntaneuvosto valitsee dekaanin.

6 Työryhmän suositukset koskien yliopistojen toimintakulttuuria

Työryhmä on vakuuttunut siitä, että sekä yliopistodemokratian pohdinta että kehittäminen ovat yliopistoissa välttämättömiä. On sekä johdon että koko yliopistoyhteisön yhteinen intressi vahvistaa yliopiston autonomiaa ja tieteen vapautta. Demokratian ytimessä on yliopistossa aito mahdollisuus vaikuttaa sekä päätöksentekoon että hallintoon. Tämän raportin perusteella voidaan sanoa, että yliopistojen sisäinen työ on kesken ja se vaatii vielä yhteisiä ponnisteluja. Tarvitaan myös demokratiakäsitteen kirkastamista yliopistokontekstissa ja lainsäädännössä olevien puutteiden korjaamista.

On olennaista tarkastella yliopistodemokratian kehittämistä kahdella eri rintamalla: ensiksi yliopistojen sisällä pohtien, mitä voidaan tehdä nykyisen lainsäädännön asettamien raamien puitteissa ja toiseksi samalla vaatien keskustelua ja muutoksia yliopistolakiin liittyen. Demokratian vahvistaminen vaatii sekä rakenteellisia että kulttuurisia muutoksia. On vahvasti suositeltavaa, että demokratian tilaa tarkastellaan yliopistokohtaisesti säännöllisesti ja riittävällä tarkkuudella. Yliopistodemokratiaa ja hyvää hallintoa tulee kehittää yhdessä ja rinnakkain.

Jäsenistöltä saatujen avovastausten perusteella voidaan todeta, että säädösten ja muun ohjeistuksen muuttamisen ja täydentämisen lisäksi yliopistojen toimintakulttuuria tulee joiltakin osin analysoida kriittisesti ja muuttaa. Toimintakulttuuri näyttää olevan ratkaisevassa asemassa yliopistodemokratian ja hyvän hallinnon kehittämisessä.

Toimintakulttuuriin ei ole aikaisemmissa selvityksissä riittävästi kiinnitetty huomiota. Tarvitaankin yhteinen tahtotila ja näkemys siitä, minkälaiseksi toimintakulttuuria yliopistoissa tulisi kehittää, jotta se edistäisi akateemisia toimintaedellytyksiä, yliopistoyhteisön hyvinvointia, yliopistodemokratiaa sekä laadukasta johtamista ja hyvän hallinnon periaatteiden toteuttamista. Lisäksi toimintakulttuurin tulee edistää yliopistojen kykyä sopeutua nopeasti muuttuvaan toimintaympäristöön.

➤ Yliopistojen hallitusten toiminnan kehittäminen

- Yliopistojen hallitusten tulee pyrkiä toimimaan aiempaa riippumattomampina yliopistojen ylimmästä johdosta. Niiden tulee muodostaa itsenäinen ja johdosta riippumaton kuva yliopiston tilasta.
- Yliopistojen hallitusten tulee seurata säännöllisesti henkilöstön työhyvinvoinnin tilaa ja hyvinvointikyselyä tulee kehittää.
- Hallituksen työskentelyn tulee olla aikaisempaa läpinäkyvämpää suhteessa yliopistoyhteisöön. Tätä voidaan toteuttaa esimerkiksi säännöllisellä hallitusviestinnällä (esim. 2–4 kertaa vuodessa): hallituksen puheenjohtajan tai jäsenten katsaukset strategisista teemoista. Samoin voidaan kehittää teemallista näkyvyyttä. Se ei ole vain päätösviestintää vaan myös sen kertomista, mitä asioita hallitus seuraa, mistä se on huolissaan, missä se näkee mahdollisuuksia.
- Hallituksen ja yliopistoyhteisön vuorovaikutusta tulee kehittää. Hallitus voi esimerkiksi järjestää kysymys- ja vastaustilaisuuksia yliopistoyhteisöille.
- Raportointikäytäntöjen kehittäminen. Hallituksen tulee esimerkiksi raportoida toiminnastaan kollegiolle (tai vastaavalle) vähintään kaksi kertaa vuodessa ja tarvittaessa useammin.
- Hallituksen päätöksistä tulee viestiä aikaisempaa avoimemmin ja kohdennetummin.
- Kollegiolla (tai vastaavalla) tulee olla säännöllinen yhteydenpito rehtorin ja hallituksen / hallituksen puheenjohtajan kanssa.

Toimenpiteet:

Yliopistot: Osa hallituksen uusista tehtävistä tulee kirjata johtosääntöön ja osa hallituksen omaa työtä määritteleviin asiakirjoihin. Kollegion (tai vast.) tulee kiinnittää hallituksen työskentelytapaan huomiota hallitusta nimittäessään. Hallituksen tulee ottaa vastuu oman toimintansa kehittämisestä.

Professoriliitto: Liiton tulee järjestää koulutusta niille professorikuntaan kuuluville, jotka toimivat yliopistojen luottamustehtävissä jatkossakin.

➤ Kollegiaalisten elinten aseman vahvistaminen

- Kollegioille tulee rakentaa mekanismeja toiminnan epäkohtiin puuttumiselle, kuten huonoon johtamiseen puuttumiselle tai luottamuksen heikkenemiselle. Yksi merkittävä mahdollisuus on sisäisten tarkastusten siirtäminen kollegion toimeksiannoista tehtäviksi.
- Hallituksen ja rehtorin tulee tuoda kollegiolle (tai vast.) keskusteltavaksi merkittävät asiat jo valmisteluvaiheessa.
- Kollegioilla tulee olla mahdollisuus nostaa hallituksen käsittelyyn tilanteet, joissa yliopistojen johtamisessa on ongelmia ja yliopiston ylimpään johtoon kohdistuu epäluottamusta.
- Tiedekuntaneuvostojen asemaa tulee vahvistaa lähidemokratian edistämiseksi.

- Yliopistoissa tulee edistää luottamustehtäviin osallistumisen arvostusta. Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi sitä, että luottamustehtäviin osallistuminen huomioidaan entistä selkeämmin yhtenä työntekijöiden palkkaan vaikuttavana tekijänä. Tämä myös vahvistaa luottamuselinten arvostusta.

Toimenpiteet:

Yliopistot: Yliopistoyhteisön jäsenten ja heidän valitsemiensa edustajien tulee ottaa aktiivinen rooli kollegiaalisten elinten aseman vahvistamisessa. Kollegiaalisten elinten aseman vahvistaminen vaatii myös yliopistolain/johtosäännön muutoksia.

Professoriliitto: Näiden muutosten aikaansaamiseksi liiton johdon ja paikallisosastojen tulee toimia aktiivisesti jatkossakin.

➤ **Henkilöstön kuuleminen ja aloiteoikeus**

- Yliopistoissa tulee luoda käytänteitä osallistavampaan päätöksentekoon. Tätä kautta yliopistojen kyky kehittää toimintaa paranee sekä luottamus yliopistodemokratiaan vahvistuu. Demokraattiset toimielimet ovat edelleen keskeinen mekanismi henkilöstön äänen koaomiselle ja käsittelylle.
- Lähtökohtana on kehittää yliopistoja ylipäänsä näennäisyyden sijasta vaikuttamaan osallistumiseen. Esimerkiksi henkilöstön kuulemiset tulee kytkeä ajallisesti ja sisällöllisesti ennen päätöksentekoa, ei jälkikäteen. Johto ja hallinto veloitetaan vastaamaan siihen, miten henkilöstön näkemykset on huomioitu tai miksi niitä ei ole huomioitu (perustelut näkyviksi).
- Yliopistoissa tulee luoda käytänteitä johdon sitouttamiseksi kuuntelemaan ja vastaamaan yliopistoyhteisön aloitteisiin. Yliopistoissa voidaan esimerkiksi kirjata käytäntöjä henkilöstön aloiteoikeudesta johtosääntöihin. Yliopiston hallitus ja rehtoraatti veloitetaan vastaamaan aloitteisiin. Ylipäänsä johtosäännöissä voidaan määritellä sisältöjä ja asiakokonaisuuksia, joissa yliopistoyhteisöä tulisi kuunnella
- Yliopistoissa tulee olla foorumeita, joissa asioista voidaan keskustella etupainotteisesti. Yliopiston johdon tulee ylipäänsä kertoa, miten se ottaa huomioon henkilöstöltä tulevat aloitteet.

Toimenpiteet:

Yliopistot: Yliopistoyhteisön tulisi yhdessä yliopistojen johdon kanssa sitoutua kehittämään henkilöstön osallistumismahdollisuuksia. Yliopistojen henkilöstöhallinnon tulee olla tukena tässä kehittämistyössä.

Professoriliitto: Liitto kerää hyviä käytänteitä ja julkaisee ne esimerkiksi sosiaalisessa mediassa jatkossakin.

➤ **Yliopistojen hallinto ja johtaminen**

- Yliopistoissa tulee vahvistaa rehtoreiden yhdeksi valintaperiaatteeksi kyky johtaa yliopistoyhteisöä ja toimia sen suhteen vastuullisesti.
- Toimintakulttuurin luomisessa rehtorin ja linjaorganisaation rooli on korostunut ja erityisen tärkeää on ylläpitää johtajien vuorovaikutusta kollegioihin, tiedekuntatason demokraattisiin elimiin ja yliopistoyhteisöön kokonaisuutena.
- Rehtorin ja rehtoraattien tulee sitoutua avoimeen valmisteluun. Tällöin keskeiset linjaukset tuodaan varhaisessa vaiheessa demokraattisiin toimieliimiin sekä vaihtoehdot ja perustelut tehdään näkyviksi.
- Yliopistoissa tulee ottaa muun julkisrahoitteisten organisaatioiden tavoin hyvän hallinnon periaatteiden kehittäminen keskiöön. Yliopistoissa tulee olla selkeä rehtoraattien, erityisesti rehtorin ja hallituksen, välinen työnjako.

- Hyvän hallinnon kehittäminen tarvitsee selkeitä menettelyjä ristiriitojen käsittelyyn sekä ennakoitavaa päätöksentekoa.
- Yliopistojen akateemista johtamista tulee siis kokonaisuudessaan vahvistaa ja toimiva hallinto tulee tunnistaa yhtenä demokraattisen toiminnan ja toimintakulttuurin kannalta kriittisenä tekijänä.

Toimenpiteet:

Yliopistot: Yliopistojen keskeisten toimielinten tulisi tehdä itsearviointi hyvän hallinnon toteutumisesta ja kehittää omaa toimintaansa sekä eri toimijoiden keskinäistä vuorovaikutusta.

Professoriliitto: Liiton paikallisosastojen tulee osallistua aktiivisesti rehtorin valintaan mm. järjestämällä paneelikeskusteluita ennen rehtorin valintaa. Liiton hallituksen/valtuuston tulee varata riittävät määrärahat paneelien ja muun toiminnan järjestämiseksi paikallistasolla. Liiton johdon ja paikallisosastojen tulee käydä aktiivista vuoropuhelua yliopistojen ylimmän johdon kanssa hyvän hallinnon lisäämiseksi jatkossakin.

➤ **Avoimempi viestintä ja vuorovaikutus**

- Yliopistoissa tulee kehittää avoimempaa viestintää siten, että päätösten perusteluja kerrotaan yliopistoyhteisölle.

Toimenpiteet:

Yliopistot: Yliopistojen tulee määritellä yhdeksi strategiseksi painopisteekseen osallistuvamman yliopistoyhteisön. Yliopistoyhteisön vaikutusmahdollisuuksien kehittymistä tulee seurata hyvinvointikyselyissä ja niitä tulee huomioida johdon palkitsemisessa.

7 Lopuksi

Professoriliiton tulee jatkaa työtään yliopistolain, johtosäntöjen ja yliopistodemokratian eteenpäinviennille. Liiton tulee jatkossakin tukea professoreita yliopistojen toimintakulttuurin ja hyvän hallinnon periaatteiden kehittämisessä niin, että ne tukevat yliopistodemokratiaa ja johtamista. Liiton tulee toimia aktiivisesti yliopistodemokratian ja johtamisen tilan läpinäkyvyyden edistämiseksi. Liiton osastojen tehtävänä on viedä saatuja tuloksia käytäntöön yliopistoissa ja lisäksi toimia aktiivisesti osana yliopistojen demokraattisia elimiä.