

Alihallinnosta innovaatiojärjestelmiin Korkeakouluhallinnon tutkimus osana Tampereen yliopiston hallintotieteen tutkimusta

Elias Pekkola, Kari Kuoppala, Anu Lyytinen, Jussi Kivistö,
Vuokko Kohtamäki & Seppo Hölttä

Aluksi

Hallintotieteen koulutus ja tutkimus on 1960-luvulta alkaen palvelut suomalaista yhteiskuntaa ja keskushallintoa samalla rakentaen oppiaineidentiteettiään monissa ministeriöveitoisissa tutkimus- ja kehittämishankkeissa. Korkeakouluhallinnon tutkimuksessa on nähtävissä sama linja. Korkeakouluhallinnon tutkimus rakentui alkuvaiheessaan 1970–1980-lukujen taitteessa professori Juha Vartolan tutkimusryhmän ja Tampereen yliopiston julkishallinto-oppiaineen varaan. 1990-luvun lopulta lähtien korkeakoulutuksen hallinnon ja talouden professori Seppo Hölttä tutkimusryhmällä ja korkeakouluhallinnon opinnoilla puolestaan on ollut merkittävä rooli tutkimuksen ja opetuksen kehittämiseksi. Tutkimuksen kehityksessä sekä virkanimikkeissä onkin nähtävissä yleisempi yhteiskuntatieteiden eriytymisen ja erikoistumisen tendenssi.

Tämän artikkelin tarkoituksena on kuvata korkeakouluhallintoon liittyvän tutkimuksen kehitystä tamperelaisen hallinnontutkimuksen osana. Artikkelin aineistona on käytetty pääasiassa Tampereen yliopiston hallintotieteen julkaisusarjassa julkaistuja korkeakouluhallintoa käsitteleviä tutkimuksia sekä hallintotieteen väitöskirjoja. Aineiston valintaan siis liittyy myös artikkelin keskeisin rajaus: tarkastelun ulkopuolelle jäävät yksittäisten tutkijoiden

muualla julkaistut itsenäisen akateemisen toiminnan ja muun tilaustutkimuksen tuotokset. Artikkelin tavoitteena on kuvata korkeakouluhallinnon tutkimuksen muutosta ja yhtymäkohtia hallinnon tutkimukseen sekä julkishallinnon muutokseen. Artikkelissa esitellään vuosien saatossa tehtyä tutkimusta sekä pohditaan sen relevanssia nykypäivän korkeakouluhallinnon kehittämiseksi. Artikkelin on huomionosoitus korkeakoulujen hallintotieteellisen tutkimuksen pro gradu -tutkielmallaan käynnistäneelle Juha Vartolalle.

Korkeakouluhallinnon tutkimuksen yhteiskunnallinen tilaus: 1960-luvun demokratisoitumisaalto

Hallintotieteellisen korkeakoulututkimuksen alkuvaihe voidaan sijoittaa vuoteen 1970 Tampereen yliopistossa. Ajankohta on varsin ymmärrettävä, kun ottaa huomioon, että 1960-luvun lopun korkeakoulupoliittisen keskustelun yhdenlainen huipentuma oli värikäs prosessi yliopistojen päätöksentekojärjestelmän uudistamiseksi. Tuo keskustelu loi sosiaalisen tilauksen korkeakouluhallinnon tutkimukselle. Vuoden lopulla hyväksyttiin Juha Vartolan julkishallinnon pro gradu -tutkielma ”Korkeakoulun tehtävät ja hallinto”. Työssä tutkittiin Tampereen yliopiston päätöksentekijöiden käsityksiä yliopiston organisaatiosta, päätöksenteosta sekä yliopiston tehtävästä. Tutkimus liittyi 1970-luvun alkupuolella virinneeseen keskusteluun yliopistojen sisäisen päätöksenteon demokratisoinnista. Sen taustalla oli Tampereen yliopistoon asetun hallinnonuudistustoimikunnan suunnittelema peruskartoitus yliopiston hallinnosta, siihen kohdistettavista asenteista ja sen toimintakykyä koskevista mielipiteistä. Tehtävä täsmentyikin hallinnonuudistuksen tarpeisiin kohdistuvaksi kyselytutkimukseksi. Erikseen on syytä mainita, että tarkasteluajankohtana Tampereen yliopisto oli muodollisesti yksityinen yliopisto taloudellisen asemansa perusteella.

Historiallisessa katsannossa Vartolan gradu kytkeytyy Jaakko Nummisen komitean (1969: A 11) esitykseen yleiseen ja yhtäläiseen äänioikeuteen perustuvasta uudesta yliopistojen päätöksentekojärjestelmästä, joka sai aikaan päättäjien jakautumisen lain puolustajiin ja vastustajiin johtaen mm. professoriliiton

syntyyn. Korkeakoulukysymykset ovat tuskin koskaan saavuttaneet vastaavia poliittisia mittasuhteita Suomen historiassa. Vartolan mukaan Nummisen komitea määritteli ensimmäistä kertaa yliopistojen tehtävät kasvatus- ja koulutus-, tutkimus- sekä palvelutehtäviin jakautuviksi. Tämän päivän keskustelun kannalta mielenkiintoinen on palvelutehtävän erittely toimeksiantotutkimuksiin, kirjasto- ja informaatiopalvelutoimintaan, tietokonekeskuksen palveluihin sekä aikuiskoulutukseen. Tampereen yliopistossa toimi tutkimuksen tekoheikellä kokeiluluonteisesti laitosneuvostoja, mutta toimivien laitosneuvostojen tarkkaa lukumäärää ei yliopistossa ollut tiedossa eikä siten myöskään tarkkaa tietoa niissä toimivien opiskelijoiden määristä. Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan myös kysyä, onko mikään muuttunut yli 40 vuoden aikana, kun kyselyyn vastanneista useimmat pitivät tärkeimpänä uudistusta kaipaavana seikkana opettajien ja oppilaiden välisen määrällisen suhteen parantamista.

Vartola toteaa gradussaan, että 1970-luvun alun tilanteessa korkeakouluhallinnon tutkimus oli ollut lähinnä oikeustieteellistä itsehallintokysymysten selvittelyä. Uudenlaista kiinnostusta korkeakouluhallinnon kysymyksiin oli tosin nähtävissä tuohon aikaan myös Tampereen yliopiston oikeustieteen piirissä. Vuonna 1970 julkaistiin mm. Antero Jyrängin, Seppo Laakson ja Esko Riebulan ohjauksessa tuotettu oikeustieteen laitoksen seminaariraportti ”Korkeakouluhallinto ja sen uudistaminen”. Raportti jakaantui neljään pääluokkaan, joista ensimmäinen käsitteli korkeakouluopetuksen ja -tutkimuksen tavoitteita. Toisessa luvussa kuvattiin nykyisen hallintojärjestelmän pääpiirteet ja kolmannessa käsiteltiin vuoden 1969 ehdotusta laiksi korkeakoulujen sisäisen hallinnon perusteista ja siihen liittyviä oikeudellisia ongelmia. Viimeinen luku keskittyi Tampereen yliopiston hallinnon muuttamiseen.

Varsinaista empiiristä tutkimusta ei ennen vuotta 1970 ollut korkeakouluhallinnosta tehty, joten tässä suhteessa Vartolan gradua voidaan pitää alan pioneerityönä. Korkeakouluhallintoa koskevan keskustelun Vartola näki osoituksena hallinnollisen perustutkimuksen tarpeesta. Sama näkemys vahvistui, kun hän sovitti hallintotieteellistä käsitteistöä korkeakouluhallintoon ja joutui toteamaan hallinnollisten käsitteiden sopimattomuuden yliopistoissa käytettyihin termeihin nähden. Hän myös problematisoi Etzionin asiantunti-

jaorganisaation määrittelyyn liittyvää asiantuntijan käsitettä todeten, että sillä ei voida perustella asiantuntijuuden alkavan joltain tietyltä oppiarvotasolta, vaan kaikki yliopiston opettajat ja tutkijat ovat päätöksenteon näkökulmasta asiantuntijoita, eivät vain professorit, kuten Etzionia oli pyritty tulkitsemaan poliittisessa keskustelussa. Hänen mukaansa ei myöskään julkisten yhteisöjen toiminnan arviointiin vielä tuolloin juuri ollut kehitetty mittareita. Kuriositeettina korkeakouluhallintoa koskevan tiedon uutuusluonteesta voisi todeta sen, että käyttämässämme versiossa Vartolan Kasvatustieteiden tutkimuslaitoksen julkaisusarjassa julkaisemasta raportista oli joku tiedonjanoinen leikkannut irti sivut, joissa oli kuviona hahmotettu korkeakoululaitoksen ohjausta 1970-luvun alun tilanteessa Suomessa!

Pro gradu -tutkielmansa ohella Juha Vartola julkaisi Tampereen yliopiston päätöksentekijöiden organisaatioasenteista erillisen hallinnollisen raportin yliopistoa varten. Keskeiseksi yliopistojen ongelmaksi osoittautui opettajien ja oppilaiden heikko määrällinen suhde. Ajanhetkelle ominaiseen yhteiskunnalliseen ilmapiiriin liittyen myös Tampereen yliopiston päätöksentekijät kannattivat hallinnonuudistusta varsin yksimielisesti yleisellä tasolla. Keskeisempänä sen merkityksen näkivät ne, joilla oli valtaa vähiten yliopiston päätöksenteossa. Vastaavasti yliopiston toimintakykyyn uskoivat eniten ne, joilla oli eniten valtaa päätöksentekoaikoina. Edelliseen ryhmään kuuluivat opiskelijat ja alempien virkojen haltijat. Vastaavasti jälkimmäisen ryhmän muodostivat professorit ja ylimmät virkamiehet.

Korkeakoulujen hallintotieteellisen tutkimuksen synty: 1970 luvun suunnitteluoptimismi

Valmistumisensa jälkeen Juha Vartolan kiinnostus korkeakouluhallinnon tutkimukseen jatkui, sillä hän julkaisi vuonna 1972 Jyväskylän yliopiston Kasvatustieteiden tutkimuslaitoksen julkaisusarjassa raportin, jonka kohteena olivat korkeakoulujen päätöksentekoprosessit. Tutkimusaihetta hän analysoi järjestelmäjatteluun pohjautuvan ohjausmallikäsityksen ja näitä täsmentävän suunnitteluteoreettisen tavoitehierarkialuokituksen avulla. Keskeisen osan ra-

portista muodostaa korkeakoululaitoksen päätöksenteon analyysi hallinnon eri tasoilla. Tuolloin osa korkeakouluista toimi oikeudelliselta muodoltaan yksityisinä organisaatioina. Toisaalta 1970-luvulle oli ominaista valtion keskeinen asema korkeakoululaitoksen rahoittajana. Valtion ohjaavasta vaikutuksesta johtuen korkeakoulut olivat hyvin pitkälti myös hallinnollisesti toistensa kaltaisia. Korkeakoulujen sisäisessä päätöksenteossa perinteisen rakenteen yhtenä riskinä oli Vartolan mukaan vallan liukuminen kasvavassa määrin hallintovirkamiehille korkeakoulujen keskeisestä tavoitteenasettelusta päätettäessä. Teoreettisesti korkeakoulujen päätöksenteko voitiin Vartolan mukaan määrittellä inkrementaaliseksi, jossa aiemman toiminnan luomaa perustaa muutetaan vain vähittäin.

Vartola käytti tuolloin melko uutta SOB-mallia (suunnittelu – ohjelmointi – budjetointi) perusteluna tarpeelle demokratisoida yliopistojen hallintoa. SOB-mallin käyttöönottoa oli julkisella sektorilla ja myös yliopistoissa suunniteltu toiminnan tavoitteellisuuden korostamiseksi. Perusteluna demokratisoinnin tarpeelle oli SOB:in huono yhteensopivuus keskitetyn byrokraattisen hallintorakenteen kanssa, jossa valta on ylimpien hallintovirkamiesten käsissä. Näin toiminnan suunnitelmallisuuden lisäämisen edellytykseksi korkeakouluissa voitiin asettaa päätöksenteon demokratisointi ja päätösvallan desentralisointi alemmille päätöksentekotasolle. Olihan yleisenä tavoitteena korkeakoulujen päätöksenteon muuttaminen päämäärä- ja suunnitteluhakuisempaan suuntaan.

Korkeakoulututkimus jatkui edelleen Vartolan liseniaattityössä ”Korkeakoulutuksen ohjaus” vuodelta 1973. Hän pyrki tutkimuksessaan vastaamaan viiteen kysymyksen, joiden kohteena olivat korkeakoulutusjärjestelmän toiminta-ajatus, korkeakoulutusjärjestelmän suhde ympäröivään yhteiskuntaan, korkeakoulutusjärjestelmän ohjaus, syyt korkeakoulutusjärjestelmän muuttamiseen ja korkeakoulukysymyksen ratkaisuvaihtoehdot. Korkeakoulujärjestelmän analysointi jatkui systeemiteorian käsitteitä käyttäen ja soveltaen ohjausmalliajattelua korkeakouluhallinnon eri tasoille.

Vaikka Vartolan liseniaattityön kysymyksenasettelu on käytäntölähtöinen, on työn analyysi vahvasti teoreettista pohdiskelua, joka kytketään ajankohdan polttavaan kysymyksen korkeakouluhallinnon uudistamisesta. Huomio kiin-

nittyy yhtäältä korkeakouluhallinnon kannalta keskeiseen tavoitekäsitteistöön (tehokkuus, vaikuttavuus, toiminta-ajatus) ja toisaalta ohjauksen jäsentämisen eri muotoihin (poliittinen, taloudellinen ja normiperustainen). Teoreettisina painoituksina nousevat esiin inkrementalismi, SOB-järjestelmä, Simonin päätöksentekoteoria, Lennart Lundqvistin ohjauksikäsitteistö, sekä näiden taustalla yleinen systeemiteoreettinen viitekehys. Tutkimuksen ohella korkeakouluhallintoa koskeva tieto tuotiin varsin nopeasti myös osaksi yliopiston täydennyskoulutusta ja käytäntöön sovellettavaksi. Alan täydennyskoulutus oli tuohon aikaan varsin suosittua. Juha Vartola välitti osaltaan tutkimustietoa päätöksentekoprosesseista opetushenkilöstölle kahdella vuosina 1973 ja 1974 pidetyllä korkeakouluopettajien täydennyskoulutuskurssilla.

Hallintotieteellinen korkeakoulututkimus sai uusia nimiä 1970-luvun puolivälissä, kun Ismo Lumijärvi toteutti opetusministeriön rahoituksella tutkimuksen luottamushenkilöiden ja virkamiesten hallinnollisesta asemasta korkeakouluissa. Tutkimuksessa luottamushenkilöiden ja virkamiesten hallinnollista työnjakoa tarkasteltiin kolmesta eri näkökulmasta: hallintoteoreettisena tarkoituksenmukaisena työnjakona, käytännössä havaittavana hallintokäytännön mukaisena työnjakona ja lainsäädännön mukaisena virallisenä työnjakona. Tarkastelun teoreettisena viitekehysenä toimi rationaalisen päätöksenteon kriteeristö, jota eriteltiin tavoitteisuuden, asiantuntevuuden ja tehokkuuden näkökulmista.

Oikeustieteessäkin korkeakoulututkimus nousi esiin Raija Huhtasen vuonna 1978 tekemän pro gradu -tutkielman pohjalta tuotetun julkaisun kautta. Vuonna 1979 ilmestyneen raportin aiheena ja nimenä oli ”Korkeakoulujen hallinnollinen itsemäärämisoikeus”. Korkeakoulujen itsehallinnon sisältöä eriteltiin raportissa voimassa olevan lainsäädännön näkökulmasta luoden samalla katsaus korkeakoulujen itsehallinnon lainsäädännölliseen kehitykseen 1900-luvulla. Hallinnollisen itsemäärämisoikeuden osatekijöinä tarkasteluun otettiin korkeakoulujen osallistuminen niitä itseään koskevaan lainsäädäntöön, henkilökunnan valintaan, monijäsenisten hallintoelinten asettamiseen ja valitusten ratkaisemiseen sekä korkeakoulujen kanslerilaitos.

Hallintotieteellisen korkeakoulututkimuksen juuret siis löytyvät 1960- ja 1970-lukujen taitteesta Tampereen yliopistosta ja erityisesti Juha Vartolan

tutkimuksista. Lähdeluettelo tarkastelemalla huomaa, että tuohon aikaan julkisoikeus ja julkishallinto kuuluivat hallinnollisesti samaan laitokseen ja laitos puolestaan oli osa taloudellis-hallinnollista tiedekuntaa.

Korkeakoulujen hallinnon tila ja haasteet 1960- ja 1970-luvulla

1970- ja 1980-lukujen taitteessa Tampereen yliopiston julkishallinnon laitoksella toteutettiin laaja korkeakouluhallinnon uudistamistarpeita selvittävä projekti. Projektin aikana tuotettiin kolme laajaa selvitystä aiheesta (Vartola 1980; Virtanen 1980 ja 1981). Projekti oli opetusministeriön toimeksianto, jossa karotoitettiin 1970-luvun puolivälistä alkaen annettujen uusien hallintoasetusten toimivuutta ja vaikutuksia (Vartola 1980). Se keskittyi kolmessa raportissaan seuraaviin teemoihin. Ensimmäisessä raportissa käsiteltiin korkeakoulujen alihallintoa eli laitoshallintoa (”Korkeakoulujen alihallinnon uudistamistarpeesta”). Toisessa raportissa keskityttiin korkeakoulujen keskushallintoon (”Korkeakoulujen keskushallinnon toiminnasta ja sen ongelmista”), jonka 1980-luvun taitteessa muodostivat hallintovirasto, kansleri, rehtori ja ylimmät päätöksentekovelimet (hallitus ja valtuusto). Lisäksi pohdittiin jossakin määrin välihallinnon roolia (tiedekunnat ja opetusneuvostot/tieteelliset neuvostot). Kolmannessa raportissa (”Korkeakoulujen hallinnon kehittämisestä”) vedettiin yhteen korkeakouluhallinnon keskeistä problematiikkaa sekä uudistamistarpeita.

Projektin ensimmäinen raportti (Vartola 1980) selvitti korkeakoulujen alihallinnon silloista tilaa, ongelmia sekä uudistamistarpeita. Raportissa tämä tehtiin kolmen tapausesimerkin avulla: Tampereen ja Turun yliopistot sekä Teknillinen korkeakoulu.

Korkeakoulujen hallinnon ja toiminnan uudistamistarpeiden taustalla Vartola näki aikalaisiaan referoiden seuraavat ympäristötekijät: (i) tuotantorakenteen muutoksen agrariiyhteiskunnasta kohti teollista ja jälkiteollista yhteiskuntaa, (ii) tieteellisteknillisen vallankumouksen, jonka mukaan koulutus ja tutkimus ovat keskeisiä tuotantovoimia, (iii) korkeakoulutuksen massoittu-

miseen liittyvät kysymykset (kysynnän kasvu, koulutuksen volyymin kasvu, sosiaalinen heterogenisoituminen, tarjonnan niukkuus ja kustannusten kasvu), (iv) opiskelijoiden ja opettajien radikalisoituminen ja (v) korkeakoulujen kyvyttömyys uusia omia rakenteitaan. Vartolan mukaan edellä olevien syiden seurauksena ja osana yleistä hyvinvointivalttiollista kehitystä sekä demokratisoitumista korkeakoululaitos, erityisesti sen hallinto ja päätöksentekorakenteet, politisoituivat. Kehitystä vauhditti talouskasvu, yksityisten yliopistojen valtiollistaminen, uusien yliopistojen perustaminen sekä korkeakoulujen kehittämislaki vuosille 1967–1981, joka takasi korkeakoululaitoksen kasvulle resurssit. (Vartola 1980.)

Kehitys liittyi Suomen poliittisen ilmapiiirin muutokseen, joka kulmineoitui vuoden 1966 kansanrintamahallituksen valintaan ja hyvinvointivalttiollisiin periaattein rakennettuihin julkisten palveluiden, sosiaaliturvan, aluepolitiikan ja tulopolitiikan uudistuksiin. Korkeakoulujen osalta uudistustyön käynnistäjänä voitiin Vartolan mukaan nähdä vuoden 1966 valtioneuvoston pöytäkirjaan tehty merkintä, jonka mukaan korkeakoulujen hallintoa tuli modernisoida siten, että akateeminen henkilöstö voi omistautua tieteelliselle työlle, akateeminen yhteisö voi entistä laajemmin osallistua itseään koskevien päätösten valmisteluun, opintoaikoja voidaan lyhentää ja keskeyttäneiden määrää vähentää. Korkeakoulupolitiikan keskeiset kipupisteet olivat siis jo vakiintuneet. Hallinnon uudistuksen lisäksi pöytäkirjassa mainitaan tutkintorakenneuudistus ja suoritepisteiden käyttöönotto. (Vartola 1980.) Vuonna 1969 korkeakouluhallinnon kehittämiskomitea nimesi neljä kehittämissperiaatetta jotka olivat demokraattisuus, tehokkuus, riittävyys ja taloudellisuus sekä oikeusturva ja suunnitelmallisuus (Virtanen 1980).

Hallinnon uudistuksen keskeisiksi teemoiksi nousi 1960- ja 1970-lukujen taitteessa demokraattisuus (erityisesti keskustelu yleisestä ja yhtäläisestä äänioikeudesta, YYÄ), tehokkuus ja oikeudenmukaisuus. Kansallinen kokonaisuudistus kuitenkin epäonnistui useista hallituksen esityksistä huolimatta. Erityisesti YYÄ riitautti keskeiset poliittiset puolueet ja korkeakoulutuksen sidosryhmät. 1970-luvulla, kokonaisuudistuksen epäonnistuttua, uudistusta lähdettiin edistämään väliaikaisilla korkeakoulukohtaisilla hallintoasetuksilla. Vähitellen uudistuksen painopiste myös siirtyi demokratisoinnista kohti

tutkintojen uudistamista, jolloin poliittinen paine pieneni sekä kansallisesti että korkeakoulujen sisällä.

Vuoden 1980 raportissa Vartola kuvasi hallinnon kehittämistä ja valtiollistamisprosessia Kansalaiskorkeakoulua (myöh. Yhteiskunnallinen korkeakoulu ja Tampereen yliopisto) esimerkkinä käyttäen. 2010-luvun näkökulmasta kuvausta lukien hallinnonuudistuksen kansallisesti todennäköisesti kauaskantoisimmat seuraukset olivat kolmikanta-ajattelun vakiintuminen (etääntyminen professorikeskeisyydestä) ja laitokseen kasvattaminen (etääntyminen oppitulijärjestelmästä) sekä laitosneuvostojen ja -esimiesten merkityksen korostaminen (etääntyminen kollegiaalisesta tiedekunta-ajattelusta ja ”primus inter pares” -ajattelusta).

Kaikissa projektin kolmessa raportissa kuvataan seikkaperäisesti rikkaaseen empiiriseen materiaaliin perustuen korkeakouluhallinnon silloista tilaa ja haasteita. Haasteista merkittävä osa liittyy julkisten asiantuntijaorganisaatioiden johtamiseen sekä erityisesti korkeakouluorganisaation johtamiseen. Tästä syystä ne ovat monilta osin edelleen ajankohtaisia. Esittelemmekin jatkossa tutkimushankkeen tuloksia seikkaperäisesti niiden kiinnostavuuden ja ajankohtaisuuden vuoksi (tämän päivän uudistustrendit).

Alihallinnon kehittäminen: oppiaineen ensisijaisuus

Vartolan 23 laitosjohtajan haastatteluihin perustuvan analyysin mukaan korkeakoulujen alihallinnon elämän ja kuoleman kysymys on oppiainerakenteen tunnistaminen ja tunnustaminen. Oppiaineen merkityksen korostaminen saa varsin voimakkaan muodon. Vartola tiivistää havaintonsa kuuteen teemaan, joista kaikista hän tekee johtopäätöksiä ja antaa suosituksia (Vartola 1980):

1) Laitosjako

Laitosten muodostamisperuste on irrallinen kokonaisuus hallintorakenteesta. Tästä evidenssinä hän esittää sen, että tyytyväisimpiä ollaan laitoksilla, joissa laitosjako perustuu mahdollisimman paljon oppiainerakenteen varaan. Hänen mukaansa tämä kertoo siitä, että yliopistojen toiminnallinen perusyksikkö on oppiaine, ei laitos. Monioppiaineisia laitoksia tulisi muodostaa vain silloin kun

oppiaineiden välillä on kiinteä opetuksellinen ja/tai tutkimuksellinen yhteys. Myös koulutusrakenteen uudistuksessa tulisi huomioida perusyksikön toimintaedellytykset.

2) Tehtävänjako

Laitosesimiesten ja laitosneuvoston tehtävänjako toimii ongelmitta silloin, kun laitosneuvosto voi delegoida tehtäviä johtajalle. Johtajan ja oppiaineiden professorien välisestä työnjaosta ei silloisissa asetuksissa säädetty, joten formaaleja hallinnon uudistukseen liittyviä ongelmia ei myöskään ollut syntynyt. Oppiaineiden itsenäisyys on kuitenkin korkeakouluissa kirjoittamaton sääntö, joten säädösten puuttuminen ei taannut sitä, ettei käytännön ongelmia syntynyt. Päinvastoin, mikäli virallinen päätöksentekorakenne ei oppiaineita tunnista, saattaa ongelmia muodostua. Vartolan mukaan oppiaineilla tulisikin olla edustus päätöksentekoelimissä, jotta valmistelu koettaisiin demokraattiseksi. Tiedekuntaneuvoston ja laitosneuvoston välinen työnjako oli ongelmallinen, sillä tiedekuntaneuvostoista ei tavoitteista huolimatta muodostettu puhtaasti tutkinnonantolimiä. Käytännössä hallinnosta muodostui kolmitasoinen ja laitos- sekä tiedekuntaneuvostojen toiminnoista päällekkäisiä. Oppiaineilla ei myöskään ollut tasavertaista mahdollisuutta vaikuttaa tiedekuntaneuvostossa omiin asioihinsa. Aineiston mukaan keskushallinnon ja laitoshallinnon välinen työnjako koettiin myös ongelmalliseksi. Erityisesti koettiin, että budjetti-valta on liiaksi keskushallinnolla. Tämän lisäksi keskushallinnon asiantuntemus laitostasolle vaikuttavien päätösten tekemisessä kyseenalaistettiin.

3) Asioiden valmistelu

Asioiden valmistelussa oli suuria yksikkökohtaisia eroja. Suuremmilla laitoksilla valmistelun hoiti ensisijaisesti hallinto, pienemmillä laitoksilla opettajakunta. Vartola piti tärkeänä, että kehitetään malli, jossa oppiaineessa tapahtuva keskeisten asioiden valmistelu painottuu.

4) Esittely

Esittelykäytännöt vaihtelivat vielä 1970-luvulla, mutta esittelyn käyttöönotto oli yleisesti otettu vastaan myönteisesti. Esittelylistojen myöhäistä jakelua pi-

dettiin ongelmana, samoin kuin liian pitkälle vietyä valmistelua, joka vähensi keskustelua ja rutinoi laitosneuvoston työskentelyä.

5) Päätöksentekoon osallistuminen

Professorit olivat kiinnostuneimpia päätöksenteosta. Opiskelijoilla sen sijaan oli huonoimmat edellytykset osallistua siihen. Laitosneuvostopaikkojen täyttämässä oli jo tuolloin ongelmia. Laitosneuvostoista ei näin ollen muodostunut halutunlaisia foorumeita, vaan ne toimivat vanhan oppiainehallinnon päällä.

6) Ajankäyttö

Uusi laitosmalli näytti rasittavan laitosjohtajia ja professorikuntaa melko paljon, tosin rasittavuuden määrä poikkesi laitoksittain merkittävästi.

Vartola päätyi havaintojen perusteella kiteyttämään kolme keskeistä alihallinnon ongelmakokonaisuutta. Näistä kaksi ensimmäistä, resurssiongelmat ja hallintokäytäntöongelmat, eivät edellytä formaalin hallintorakenteen (asetuksen) tarkastusta. Sen sijaan hallintorakenneongelmat edellyttäisivät toimenpiteitä. Nämä ongelmat ovat oppiaineiden aseman järjestymättömyys, oppiaineiden edustuksen järjestäminen, laitoshallinnon ja oppiainehallinnon suhde (so. virallisen ja varsinaisen hallinnon ja valmistelun suhde) sekä tiedekuntaneuvostojen ja laitosneuvostojen tehtävien päällekkäisyys. Keskeisin viesti päättäjille oli oppiaineen luonteen korostaminen perusyksikköinä sekä sen muodollisen aseman vakiinnuttaminen hallinnossa.

Keskushallinnon kehittäminen: edustuksellisuus, vaikuttaminen ja rasittavuus

Projektin toinen raportti käsittelee korkeakoulujen keskushallintoa. Raportti perustuu kymmenen korkeakoulun dokumentti- ja kyselyaineistoon (Virtanen 1980). Raportin tekijänä oli Turo Virtanen, jota myös voidaan pitää suomalaisen korkeakoulujen hallintotieteellisen tutkimuksen pioneerina. Raportissa ja sitä varten toteutetussa kyselyssä lähestyttiin keskushallintoa edellisen raportin aineiston avulla muodostettujen hallinnon ongelma-alueiden avulla. Näitä

olivat edustuksellisuus, lokeroituminen ja hallinnon rasittavuus. Tutkimuksen tavoitteena oli kartoittaa korkeakoulujen keskushallinnon tilannetta ja kuvata sen keskeiset ongelmat. Kysely suunnattiin keskushallinnon virkamiehille sekä keskushallinnon toimintaan osallistuville henkilöille (valtuustot ja hallitus).

Virtasen (1980) mukaan korkeakouluhallinnon järjestämisessä keskeinen edellytys on akateemisen vapauden ja itsehallinnon kunnioittaminen. Tästä seuraa organisaatiosuunnittelun mahdollisuuksien rajallisuus korkeakouluissa. Korkeakoulujen erityisluonne, tiedon eriytyminen ja kilpailu niukoista resursseista lisää lokeroitumista. Yksi hallinnon uudistuksen lähtökohdista olikin ollut yksikköjen välisten ristiriitojen vähentäminen. Oman yksikön edun ajaminen kun oli monijäsenisissä elimissä usein kiintiöiden ohella tärkein päätöksenteon peruste.

Virtasen mukaan hallinnonuudistuksen tavoite poliittisyhteiskunnallisten näkemysten edustuksellisesta välittymisestä yliopistohallintoon oli ainakin muodollisesti toteutunut. Mallin keskeinen ongelma oli kuitenkin kysymys siitä, miten sovittaa yhteen erityisasiantuntijuutta vaativat päätöksentekotilanteet ja toisaalta tasa-arvoisuutta ja yhdenvertaisuutta korostavat periaatteet sekä se, miten nämä kaksi lähtökohtaa kohtaavat myös valmistelussa. Oli myös mahdollista, ettei kumpikaan periaate toteudu, sillä hallintovirastoissa käytetään tosiallista ratkaisuvalltaa. Hallintovirastojen vaikutusvallan koettiin olevan liian suurta erityisesti resurssikysymyksissä. (Virtanen 1980.)

Hallinnollinen rasittavuus oli Virtasen mukaan kolmas väistämätön ongelma-alue. Hallinnonuudistuksen yksi keskeinen tavoite oli työrauhan takaaminen tieteelliselle työlle. Erityisesti professorien kohdalla tavoite ei aineiston mukaan 1960–70-luvun uudistuksessa toteutunut. (Virtanen 1980.)

Korkeakoulujen hallinnon kehittämisperiaatteet

Hankkeen kolmannessa osaraportissa luotiin vankka hallintotieteellinen teoriapohja korkeakoulujen hallinnon kehittämisen tueksi (Virtanen 1980). Raportti perustuu ensimmäisen ja toisen osaraportin aineistoon. Kolmannessa raportissa määritellään kirjallisuuskatsaukseen ja empiiriseen aineistoon pohjautuen korkeakoulujen kehittämisperiaatteita (ks. taulukko 1). Kehittämisperiaatteita

riaatteiden kaiken kattava, normatiivinen ja hieman ristiriitainenkin listaus keskittyy siihen, mitä olennaisia seikkoja tulisi huomioida korkeakoulujen sisäistä hallintoa kehittäessä.

Taulukko 1. Korkeakoulujen kehittämisperiaatteet

A) Korkeakoulujen erityispiirteisiin perustuvat kehittämisperiaatteet

1. Akateeminen vapaus
2. Tieteenalaysikköjen autonomia
3. Asiantuntija-auktoriteetin ensisijaisuus
4. Opetuksen ja tutkimuksen ykseys

B) Yleiset julkishallinnon asiantuntijaorganisaatioiden kehittämisperiaatteet

5. Hallinnon läpinäkyvyys
6. Yhteistoimintavalmius
7. Suunniteltavuus
8. Tehokkuus
9. Riittävyys
10. Korkea motivaatio
11. Toimeentuloturva
12. Hyvä tiedon kulku
13. Hallinnon joustavuus

C) Yhteisölliset kehittämisperiaatteet

1. Tasa-arvoisuus
 2. Demokraattisuus
 3. Veljeys
 4. Oikeudenmukaisuus
 5. Innovatiivisuus
 6. Osayhteisöjen fyysinen läheisyys
-
-

Korkeakoulujen erityispiirteisiin perustuvien kehittämisperiaatteiden mukaan opetuksen, tutkimuksen ja opiskelun tulisi olla vain väljästi hallinnollisesti säädeltyä, jotta opettajilla ja tutkijoilla olisi mahdollisimman suuri vapaus päättää opetuksen ja tutkimuksen sisällöistä ja prosesseista. Samoin tieteenalaysikköiden (esim. laitosten), tulisi olla autonomisia erityisesti opetukseen, tutkimukseen ja resurssienhankintaan liittyvissä asioissa, jotta voidaan varmistaa tieteenalojen erityisvaatimusten huomioiminen. Lisäksi asiantuntijuuden tulisi olla ensisijainen auktoriteetin muoto. Tämän periaatteen mukaisesti opetus ja tutkimusta koskevat ratkaisut perustuvat tieteelliseen asiantuntijuuteen, asiantuntijatehtävät eivät ole tieteellisen sisällön osalta hallinnollisesti hierarkisia ja ammattiyhdistystoimintaan liittyvät, poliittisideologiset ja byrokraat-

tiset intressit ovat alisteisia asiantuntemusauktoriteetille. Myös opetuksen ja tutkimuksen välillä tulisi pyrkiä ykseyteen eikä niitä tulisi hallinnollisesti erottaa toisistaan.

Yleisten julkishallinnon asiantuntijaorganisaatioiden kehittämisperiaatteiden mukaan hallinnon täytyy olla valvottavissa hallintotoiminnan läpinäkyvyyden turvaamiseksi. Samoin korkeakoulujen yksiköillä tulisi olla valmius toimia yhteistyössä toisten yksiköiden kanssa. Toiminnan täytyy olla suunnitelmallista siinä mielessä, että tavoitteiden ja niiden saavuttamiseksi valittujen keinojen tulee ulottua pitkälle aikavälille. Korkeakoulujen toiminnassa tulee pyrkiä myös tehokkuuteen, ts. mahdollisimman korkeisiin määrällisiin ja laadullisiin tuloksiin mahdollisimman vähin kustannuksin. Samalla korkeakoulujen hallinnon tulee olla riittävää eli tyydyttää määrällisesti opetuksen, tutkimuksen ja opiskelupotentiaalin vaatimukset. Lisäksi korkeakoulujen toiminnassa on ylläpidettävä sellaisia positiivisia ja negatiivisia sanktioita, jotka takaavat korkean motivaation, mutta vastaavasti korkeakoulujen tulee taata työntekijöilleen sellainen toimintaympäristö, joka mahdollistaa toimeentuloon liittyvän epävarmuuden hallinnan. Tiedon tulee välittyä hallinnon päätöksistä ja niiden perusteista päätöksentekoon osallistumattomille, opetus- ja tutkimustoiminnasta hallinnolle sekä yhteistyön kannalta relevanteille muille tahoille. Hallinnon tulisi olla myös joustava niin, että se on mukautettavissa toimintaympäristön muutoksiin korkeakoulun omin toimenpitein.

Yhteisölliset kehittämisperiaatteet luovat lähtökohdat hyvälle työyhteisöjen toiminnalle. Näitä ovat tasa-arvoisuus opettajien ja tutkijoiden välillä perustuen asiantuntemukseen ja kvalifikaatioihin, demokraattisuus oikeutena osallistua päätöksentekoon. Myös ”veljeys” myönteisen ja reilun kilpailun ja turvallisuuden näkökulmasta sekä oikeudenmukaisuus ovat tärkeitä periaatteita. Yhteisöllisiin periaatteisiin voidaan myös sisällyttää innovatiivisuus (vapaus, suvaitsevaisuus, luovuus, kriittisyys, objektiivisuus) ja osayhteisöjen fyysinen läheisyys (erityisesti hallinnon ja akateemisten osastojen osalta).

Kohti temaattista hallinnontutkimusta: 1990-luku

Korkeakouluhallinnon tutkimukseen palattiin Tampereella 1990-luvulla. Maailma, jossa uusia hankkeita toteutettiin, oli reilussa kymmenessä vuodessa muuttunut melkoisesti. Suurien kokonaisuuksien ja suunnitteluoptimismin aika oli ohi ja 1990-lukua voidaan pitää enemmän temaattisen hallinnontutkimuksen aikana. Korkeakouluhallintoa tutkittiin muun julkishallinnon tapaan erilaisten johtamisoppien ja -mallien näkökulmasta. Viitekehyksinä toimi mm. Data Envelopment Analysis -menetelmä, arviointitutkimus, laatu-käsitteet, tulosohjaus ja -budjetointi sekä strateginen johtaminen. 1990-luvun alussa hallintohistoriallista tutkimusta jatkettiin kuitenkin Tampereella korkeakouluhallinnon osalta, ennen kuin historiallinen tutkimusperinne vähitellen kuihtui marginaaliseksi tutkimusotteeksi.

Suomalaisen yliopistolaitoksen hallintohistoria kytkeytyy kiinteästi muun valtionhallinnon kehittämishistoriaan. Tämä käy selvästi ilmi Pertti Ahosen katsauksesta ”Discipline of Disciplines: Genealogy of Finnish University Governance” (1993), jossa Ahonen käy tiivistetysti läpi suomalaisen yliopistolaitoksen ja yliopistohallinnon kehityksen päälinjoja lähtien liikkeelle Turun Akatemiasta (1640) päätyen tarkastelemaan lähemmin etenkin 1980-luvun loppupuolen ja 1990-luvun alun murrosvaiheiden aikaista yliopisto- ja korkeakoululaitoksen tilaa. Monia näiden vuosikymmenten uudistuksia leimasi Ahosen mukaan tietynlainen ”fordistinen” ajattelu. Kritiikkiä saavat niin opintoviikkojärjestelmään siirtyminen kuin yliopistojen orastava sisäinen palveluiden siirtohinnoittelukin. Synkimmät esitetyt uhkakuvat, kuten pysyvistä (toistaiseksi jatkuvista) virkasuhteista luopuminen, eivät ole vielä nykypäivään mennessä toteutuneet. Sen sijaan Ahosen näkemys yliopistojen identiteettikriisistä suhteessa ammattikorkeakoululaitoksen tehtäviin ja rooliin on edelleen duaalimallia koskettavan keskustelun kannalta erittäin ajankohtainen. Ahosen tutkimuksen jälkeen korkeakouluhallinnon tutkimusta ovat leimanneet voimakkaasti yleiset hallinnon tutkimuksen ja kehittämisen trendit sekä niiden korkeakoulukontekstiin soveltuvuuden arviointi.

Tulosohjauksen ja tulosjohtamisen kehittäminen oli 1990-luvun alkuvuosi-
na keskeinen hallinnonuudistuksen muoto. Jarmo Vakkurin ja Matti Mälkiän

työpaperissa ”The Applicability of DEA Method in Performance Analysis: Case of Finnish Universities and University Departments” (1996) tarkastellaan tulosjohtamisen teemoja keskittymällä käsittelemään Data Envelopment Analysis -menetelmän (DEA) käyttöön liittyviä näkökohtia erityisesti yliopistokontekstissa. Analyysinsä tuloksena Vakkuri ja Mälkiä toteavat DEA-menetelmän olevan käyttökelpoinen väline yliopistojen tulostittaukseen etenkin laitostasolla, kunhan analyysissä otetaan huomioon tieteenalakohtaiset eroavaisuudet etenkin yhteiskuntatieteiden ja luonnontieteiden välillä. DEA-menetelmän laajempaa käyttöä kuitenkin rajoittaa mm. saatavilla oleva indikaattoritieto menetelmän kannalta relevanteista panoksista ja tuotoksista.

Vakkurin ja Mälkiän mukaan yksiulotteisuudesta johtuen DEA-menetelmää, kuten muitakaan tulostittausmenetelmiä, ei tulisi suoraviivaisesti ja yksisilmäisesti käyttää merkittävien allokointipäätösten perustana. Sen sijaan DEA voi tarjota tukea laitosten kokonaisvaltaisemmalle itsearvioinnille, vertailulle sekä strategiselle johtamiselle etenkin muutostilanteissa. Monet DEA-menetelmään liitetyt huomiot ovat edelleen relevantteja yliopistojen tulostittaukseen koskevassa keskustelussa. Mittareiden määrä ja niiden painoarvo rahoituksen kohdentamisperusteena on kasvanut huomattavasti 1990-luvun puolivälin tilanteesta. Samoin yliopistoissa on lisääntynyt kokemusperäinen tietämys tulostittauksen tuottamista hyödyistä ja ongelmista, vaikka DEA-menetelmää ei laajassa mittakaavassa ole käytettykään.

Korkeakoululaitoksen toimivuus ja toiminta talouden näkökulmasta on herättänyt vain vähän tutkimuksellista kiinnostusta. Suomalaisessa keskustelussa talouden tutkimus on kytköksissä julkiseen rahoitukseen ja edelleen valtion ja korkeakoulujen suhteeseen. Pentti Meklinin (1995) toimittamassa kirjassa ”Korkeakoulut murroksessa: Näkökulmia talouden ohjaukseen”, todetaan, että korkeakoulujen tulsohjauksen myötä tutkimuskohteiksi ovat nousseet korkeakoulujen ohjaus, tuloksellisuuden mittaaminen, tutkimuksen rahoittaminen ja taloudellinen tilivelvollisuus. Tässä kontekstissa korkeakouluorganisaatioiden erityinen piirre eli autonomia liittyy myös talouden näkökulmaan. Yliopistojen taloudellinen ja hallinnollinen itsenäisyys on ollut korkeakoulupolitiikan keskiössä aina. Yliopistojen asteittainen taloudellisen

itsenäisyyden vahvistaminen lähti kehittymään konkreettisesti 1990-luvun alussa.

Jukka Nummikoksen, Sirpa Laaksosen ja Pentti Meklinin (1997) teoksessa ”Toimintamenobudjetointiin siirtyminen yliopistoissa” tarkastelun kohteena on toimintamenobudjetointi, joka oli ensimmäinen merkittävä yliopistojen sisäinen talousreformi 1990-luvulla. Toimintamenobudjetointi merkitsi laitosjohtajille vallan ja vastuun laajenemista niin toiminnasta, resursseista kuin tuloksista. Laitosrakenteita ei tulosyksiköittäminen vielä muuttanut. Johtamisen koettiin muuttuvan ja vielä huomattavasti, kun valta keskittyi yliopiston keskusjohdolle ja laitosjohtajille. Samalla kollegiaalisten toimielinten merkitys väheni. Itsenäistyminen toi myös varjopuolia: laitokset eristäytyivät toisistaan, kilpailu lisääntyi ja yhteistyö väheni. Yliopistot joutuivat pohtimaan aikaisempaan nähden kokonaan uusista lähtökohdista omia sisäisiä rahanjakomenettelyjään. Sisäiset neuvottelumenettelyt resurssien kohdentamisesta yleistivät ja niiden odotettiin ratkaisevan monia ongelmia. Kehitys ei kuitenkaan lähtenyt odotettuun suuntaan, vaan laitosjohtajat olivat pettyneitä yliopiston keskusjohdon tukeen, vaikka laitokset itse mielsivät tukevansa yliopistotavoitteiden saavuttamista. (Nummikosi, Laaksosen & Meklin 1997.)

Arviointi kehittämistoimintana on kuulunut julkisen sektorin hallinnon-uudistusten keskeisiin teemoihin jo yli kaksikymmentä vuotta. Arviointitoiminnan kasvun alkuvuosina julkaistu Reijo Laukkasen ja Kirsti Stenvallin (1996) toimittama tutkimus ”Arviointi koulutus- ja tiedepolitiikassa” käsittelee arviointitoiminnan roolia, merkitystä ja edellytyksiä erityisesti suomalaisen koulutus- ja tutkimusjärjestelmän kehittämisessä. Teoksen valikoitujen seitsemän artikkelin yleisenä tavoitteena on ollut tulkita arviointitoiminnan merkitystä politiikan ja hallinnon muutoksissa koulutus- ja tiedepolitiikan alalla. Teoksen kirjoittajakunta koostuu eri sektoreiden asiantuntijoista, ja artikkelien aihepiirit vaihtelevat teoreettisista pohdinnoista arviointitoiminnan käytäntöihin ja konkreettisiin kehittämishaasteisiin. Teoksen ydinsanomaksi hahmottuu näkemys, jonka mukaan arvioinnista osana muuta informaatio-ohjausta on tullut selvästi oma ohjausmenetelmänsä perinteisten menetelmien (mm. normiohjaus) rinnalle, vaikkakin ymmärrys arviointitiedon käytön todellisista vaikutuksista on jäänyt monin paikoin puutteelliseksi. Kirjoittajat

nostavat esille monia edelleenkin ajankohtaisia kysymyksiä korkeakoulu- ja tiedepolitiikan arviointihaasteista. Tällainen on esimerkiksi korkeakoulujen ja tieteen autonomian yhteensovittaminen kasvaneiden tilivelvollisuusvaateiden kanssa.

Korkeakoulujen arviointiteemoja käsittelee myös Seppo Höltän ja Timo Aarrevaaran (2004) toimittama artikkelikokoelma ”Arviointi ja laatu korkeakouluissa”. Teoksen artikkelit on koottu vuonna 2002 käynnistyneen, ”Korkeakouluhallinnon ja johtamisen” opintokokonaisuuden opintojaksolla kirjoitetuista ryhmätöistä, jotka käsittelevät eri tavoin korkeakoulujen laadunvarmistukseen ja arviointiin liittyviä näkökohtia. Teoksen artikkeleissa esitellään erilaisia teoreettisia ja käsitteellisiä viitekehyksiä ja sovelletaan niitä konkreettisiin case-esimerkkeihin kuten arviointisuunnitelman laatiminen koulutusohjelmille.

Yliopistot saivat uuden lain (647/1997), jonka yhteydessä korostettiin strategisen johtamisen tarvetta ja merkitystä. Hilkka Summa ja Turo Virtanen (1999) tarkastelivat yliopistojen yksiköiden tasolla laitosjohtajien uutta johtajaroolia vuoden 1997 yliopistolain jälkeen. He havaitsivat laitosjohtajien ottaneen roolinsa käyttöön eri tavoin. Osa laitosjohtajista otti managerin ja keulakuvan roolin, kun taas osa pitäytyi tieteellisenä johtajana ja vertaisjohtajana. Mälkiän ja Vakkurin (1998) ”Strateginen johtaminen yliopistoissa” avaa näkökulmia siihen, miten uusia strategisen johtamisen ajattelutapoja lähdettiin ammentamaan hallinto- ja taloustieteiden yleisistä johtamisopeista ja -teorioista, ulkomailla toteutetuista yliopistojen johtamisuudistuksista sekä liikeyritysten johtamisesta. Yliopistoissa strategisen johtamisen tutkimus alkoi mm. uusien johtamisroolien (esim. Summa & Virtanen 1999), tieteenalakuultuurien (Kekäle 1999) ja rahoituksen kriittisillä analyyseillä sekä tarkastelemalla erilaisten johtamisoppien siirtämistä sellaisenaan yliopistoihin.

Jouni Kekäle (1999) tarkasteli strategista johtamista tieteenalakuultuurien näkökulmasta. Kekäleen mukaan yliopistoissa vallitsevat tieteenalakuultuurit eivät muokkaudu nopeisiin muutoksiin, siksi strateginen johtaminen on yliopistoympäristössä hidasta ja eri perinteisiin ja tieteenalakuultuureihin sidottua. Pertti Ahosen (1999) mukaan uusien johtamisoppien oletetaan ratkaisevan yhtä aikaa kaikki ajankohtaisongelmat. Hänen mukaansa eri kehittä-

misoppien perusolettamuksiin ei kiinnitetä riittävästi uudistuksissa huomiota ja olisi tärkeää tuntea kehittämispöpien puutteita.

2000-luku: korkeakoulujen hallinnon tutkimuksesta korkeakoulututkimukseksi

Seuraavan laajan yliopistolain (2009) uudistuksen yhteydessä ja lain valmistelussa tarvittiin kansainvälistä tietoa yliopistojen hallinnosta, taloudesta ja rahoituksesta. Suomessa virastoyliopistoista haluttiin siirtyä johonkin muuhun oikeushenkilömuotoon. Vuokko Kohtamäen (2007) ”Kansainvälinen vertailu yliopistojen taloudellisesta autonomiasta” käsittelee maakohtaisia kuvauksia yliopistojen taloudesta ja hallinnosta. Kuvaukset valmisteltiin opetus- ja kulttuuriministeriölle ja niiden tarkoituksena oli tuottaa ajankohtaista tietoa siitä, miten asiat ovat muualla Euroopassa ja Yhdysvalloissa. Eri maissa yliopistot ja niihin vaikuttava valtionohjaus lainsäädäntöineen ovat kehittyneet historiallisesti ja poliittisesti erilaisten järjestelmien ja erilaisen kehityksen seurauksena. Kansainväliset aineistot ovat aina kompleksisempia kuin kuvaileva tieto antaa ymmärtää. Maakuvausten avulla voidaan kuitenkin laajentaa ja syventää tarkastelunäkökulmaa ja ymmärtää omaa järjestelmää uusista näkökulmista. (Kohtamäki 2007.)

Samat johtamisen ja talouden tutkimusteemat ovat nousseet esiin yliopistojen ohella ammattikorkeakouluissa. Suomalaisten ammattikorkeakoulujen osalta Vuokko Kohtamäen (2004) ”Financial autonomy of professional higher education institutions: The Finnish AMKs in an international context” oli ensimmäinen kansainvälinen tutkimus, joka paneutui ammattikorkeakouluja vastaavien oppilaitosten taloudelliseen autonomiaan eurooppalaisessa kontekstissa. Tässä tutkimuksessa autonomiaa tarkasteltiin eri dimensioiden avulla korkeakoulun ja valtion välissä suhteessa. Sen ohella valtionohjauksen luonnetta jäsennettiin kontrollin ja ohjauskäsitteiden avulla. Kohtamäen (2012) ”Opetuksen ja TKI-toiminnan johtaminen osana ammattikorkeakoulun strategista kehittämistä” on tuoreimpia tutkimuksia, missä tarkasteltiin am-

mattikorkeakoulujen ylimmän johdon ja keskijohdon näkemyksiä opetuksen ja TKI-toiminnan strategialähtöisestä johtamisesta ammattikorkeakouluissa.

Tamperelainen korkeakoulututkimukseen nojaava jatkokoulutus kehittyi Tampereen, Turun ja Jyväskylän yliopistojen yhteisestä FINHERT-verkostosta (Finnish Network for Higher Education Research and Training) ja sen toteuttamasta ”Suomalaisen korkeakoulupolitiikan muutokset ja tulevaisuus kansainvälisessä toimintaympäristössä” -jatkokoulutusohjelmasta (2002–2008). FINHERT-verkoston perustaminen muutti tamperelaisen korkeakouluhallinnon tutkimuksen luonnetta ja viiteryhmiä. Tieteenalaperusta siirtyi puhtaasti hallintotieteellisestä tutkimuksesta kohti korkeakoulututkimuksen monitieteistä kenttää lähentyen kasvatustieteitä ja sosiologiaa. Samalla korkeakoulututkimus on kansainvälistynyt ja sen keskeiseksi kieleksi on tullut englanti. Myös korkeakouluhallinnon opetus alkoi vakiintua osaksi Tampereen yliopiston opetustarjontaa 2000-luvulla.

FINHERTin pohjalta Tampereelle syntyi korkeakouluhallinnon koulutus- ja tutkimusyksikkö, Higher Education Group (HEG), joka on koordinoitunut suomalaista korkeakouluhallinnon jatkokoulutusta kahdessa Suomen Akatemian rahoittamassa verkostomuotoisessa tohtorikoulutusohjelmassa (ent. tutkijakoulut). HEG:n jatko-opiskelijoina on ollut alusta alkaen myös useita sivutoimisia jatko-opiskelijoita, jotka ovat tehneet jatko-opintonsa oman korkeakouluhallinnon asiantuntijatyönsä ohella. Ensimmäiset väitöskirjat valmistuivat vuonna 2007 ja yhteensä HEG:sta on valmistunut vuoden 2014 loppuun mennessä 15 tohtoria. Yhdistävinä teemoina niin tohtorikoulutusohjelmissa kuin HEG:n väitöskirjoissa on ollut yhtäältä korkeakoulujen ohjauksen, erityisesti valtionohjauksen, ja rahoituksen muutokset muuttuvassa toimintaympäristössä, ohjauksjärjestelmän muutosten aiheuttamat haasteet korkeakoulujen johtamiselle sekä toisaalta korkeakouluorganisaatioita koskevat tarkastelut, erityisesti korkeakoulujen ja ympäristön väliset suhteet, korkeakoulujen yhdistyminen sekä korkeakoulujen ja niiden yksiköiden johtaminen. Väitöskirjoissa on tyypillisesti sovellettu organisaatiotutkimuksen ja politiikan tutkimuksen teorioita ja käsitteitä korkeakoulukontekstiin.

Korkeakoulujen ohjaus on ollut erityisesti Jussi Kivistön, Carita Blomqvistin ja Vuokko Kohtamäen väitöskirjojen keskiössä. Carita Blomqvist

(2007) tarkasteli väitöskirjassaan ”Avoin koordinaatiomenetelmä Euroopan Unionin koulutuspolitiikassa” avoimen koordinaatiomenetelmän käyttöä ja etenkin sitä, miten se on muuttanut Euroopan Unionin hallintotapaa korkeakoulutukseen liittyvissä kysymyksissä. Jussi Kivistön (2007) tutkimus ”Agency Theory as a Framework for the Government-University Relationship” käsittelee puolestaan valtion ja yliopiston välistä ohjaussuhdetta agenttiteorian näkökulmasta. Tarkasteltavana oli erityisesti, mitä näkökulmia teoria voi tarjota suhteen tarkasteluun sekä mitkä ovat teorian vahvuudet ja heikkoudet. Kivistö havaitsi agenttiteorian soveltuvan selittämään hyvin valtion ohjausmenetelmien valintaa ja käyttöä sekä yliopistojen alhaista suoritustasoa ja korkeakoulusektorin kustannusten kasvua, joskin agenttiteorian perusolettamuksiin liittyi myös rajoitteita.

Siinä missä Jussi Kivistön väitöskirja käsittelee valtio-yliopistosuhdetta päämiehen eli valtion näkökulmasta, syventyi Vuokko Kohtamäki (2009) väitöskirjatutkimuksessaan ”Financial Autonomy in Higher Education Institutions – Perspectives of Senior Management of Finnish AMK Institutions” analysoimaan ammattikorkeakoulujen taloudellisen autonomian rakentumista ammattikorkeakoulujohdon näkökulmasta suhteessa ammattikorkeakoulujen päärahoittajatahoihin: valtion ja ylläpitäjiin. Tutkimuksessa tarkasteltiin empiirisesti yhteensä kuutta case-korkeakoulua ja mukana oli osakeyhtiö-, säätiö-, kuntayhtymämuotoisia sekä kunnan ylläpitämiä ammattikorkeakouluja. Resurssiriippuvuusteorian oletusten mukaisesti tutkimustulokset osoittivat, että ammattikorkeakoulut olivat riippuvaisia päärahoittajistaan. Ammattikorkeakoulut olivat myös resurssiriippuvuusteorian oletusten mukaisesti aktiivisia pyrkimyksissään vahvistaa korkeakoulunsa taloudellista autonomiaa.

Korkeakouluorganisaatioita, niiden johtamista tai arviointia on tarkasteltu esimerkiksi Anna-Maija Liuhasen, Anu Lyytisen, Johanna Vuoren ja Timo Näppilän väitöskirjoissa. Näistä ensin mainitussa tutkimuksessa ”How are University Evaluations Used?” Anna-Maija Liuhanen (2008) selvitti kuinka yliopistot hyödyntävät arviointejaan. Tutkimuksen tulokset osoittivat, että prosessiin osallistuminen kannusti hyödyntämään arviointeja eri tavoin ja eri asemilla olevat ihmiset käyttivät arviointeja ryhmälleen tyypillisellä tavalla.

Anu Lyytinen (2011) tarkasteli väitöskirjassaan ”Finnish Polytechnics in the Regional Innovation System – Towards New Ways of Action” kuinka suomalaiset ammattikorkeakoulut ovat vahvistaneet kapasiteettiaan toimia alueellisesti responsiivisina korkeakouluina. Tarkastelun viitekehyksenä käytettiin yrittäjämäisen korkeakoulun muutoksen ulottuvuuksia. Tutkimuksen tulokset osoittivat, että ammattikorkeakoulut olivat vahvistaneet kapasiteettiaan tavalla, joka heijasti yrittäjämäisten toimintatapojen omaksumista, joskin ammattikorkeakoulujen välillä oli eroja. Myös Johanna Vuoren (2011) väitöskirjatutkimus ”Leadership Frames of Program Directors at Finnish Universities of Applied Sciences” käsitteli suomalaisia ammattikorkeakouluja. Tutkimuksen tavoitteena oli ymmärtää ja analysoida ammattikorkeakoulujen ohjelmajohtajien johtamisorientaatiota johtamiskehysteorian pohjalta. Vuori tarkasteli, käyttävätkö ohjelmajohtajat viitekehyksen mukaisia johtamiskehyksiä, miten ohjelmajohtajat käyttävät niitä ja miten kehyksiä käytetään muutoksen johtamisessa. Vuoren tulosten mukaan kaikkia kehyksiä käytetään lähiesimiestyössä. Timo Näppilä (2012) puolestaan selvitti tutkimuksessaan ”Informaatio tehokkuudesta osana itsesääätelyä yliopistojen laitoksilla”, miten tehokkuutta koskeva informaatio voi edistää itsesäätelyn edellytyksiä yliopistojen laitoksilla ja miten informaatio tehokkuudesta kytkeytyy järjestykseen, tasapainoon ja aktiiviseen valintaan yliopiston sisällä.

Kansallisesta korkeakoulututkimuksesta kohti globaalia korkeakoulu- ja innovaatiojärjestelmien tutkimusta

Kansainvälisyys on ollut keskeinen osa HEG:n toimintaa alusta lähtien. Käytännössä tämä on näkynyt sekä ulkomaisten jatko-opiskelijoiden rekrytointina että tutkimuksen kohteiden valintana. Paitsi suomalaista korkeakoulujärjestelmää, yliopistojen ja ammattikorkeakoulujen ohjausta ja johtamista, HEG:n väitöskirjoissa on tarkasteltu myös muiden maiden, erityisesti Kiinan ja Afrikan maiden korkeakouluja.

Kansainvälisyys on ollut erityisesti Terhi Nokkalan ja Tero Nurmisen väitöskirjojen aiheina. Terhi Nokkalan (2007) tutkimus ”Constructing the

Ideal University – The Internationalisation of Higher Education in the Competitive Knowledge Society” käsitteli korkeakoulutuksen kansainvälistymisen suomalaisia ja eurooppalaisia diskursseja ja yliopistojen roolia. Tutkimuksessa tunnistettiin kuusi erilaista diskurssia, joista kolme liittyi yliopistojen kansainvälistymiseen ja kolme yleisemmin niihin ideoihin, jotka legitimoivat yliopiston roolia yhteiskunnassa. Nokkalan tutkimuksen mukaan yliopiston roolit ja identiteetti sosiaalisena instituutiona osana tietoyhteiskuntaa rakentuvat useista toisistaan täydentävistä diskursseista. Tero Nurminen (2013) tarkasteli väitöskirjassaan ”International Interaction Forms in Global Collaboration Networks between the Information Technology Industry and Engineering Education” puolestaan suomalaisten ammattikorkeakoulujen kansainvälistä yhteistyötä, erityisesti tietotekniikkateollisuuden ja insinöörikoulutuksen kansainvälisen yhteistyön muotoja.

Yuzhuo Cai väitteli vuonna 2007 aiheenaan ”Academic Staff Integration in Post-merger Chinese Higher Education Institutions”. Cain väitöskirjatutkimuksessa selvitettiin, mitkä kulttuuriset tekijät vaikuttavat akateemisen henkilöstön integraatioprosessiin yhdistyneissä kiinalaisissa yliopistoissa. Tutkimuksessa Cai havaitsi, että erityisesti kulttuuristen erojen vähäisyys, johtamisen läpinäkyvyys ja korkeakoulun statuksen parantaminen olivat tärkeitä integroitumiseen vaikuttavia tekijöitä.

Ronald Bisason (2011) tutkimuksessa ”Utilising the Learning Organization for Management Capacity Building at Makerere University” käytettiin oppivan organisaation käsitettä tulkitsemaan institutionaalisen johtamisen – erityisesti akateemisen ja taloudellisen johtamisen – responsiivista kapasiteettia. Bisaso analysoi, minkälaisia tulkintoja oppivan organisaation käsite tarjoaa akateemisen ja taloudellisen johtamisen responsiivisen kapasiteetin elvyttämiseen. Bisason tulokset osoittivat, että lainsäädännön muutokset, rahoituksen leikkaukset ja liberaalisaatio olivat keskeisiä Ugandan korkeakoulu-ympäristössä. Yksiköiden reagoitavat olivat kuitenkin erilaisia ja erilaisten sidosryhmien valta-asetat ja vaikutteet ohjasivat niitä.

Pascal Dohin (2012) tutkimuksen ”The Responses of the Higher Education Sector in the Poverty Reduction Strategies in Africa: The Case of Cameroon” aiheena oli köyhyyden vähentäminen korkeakoulutuksen avulla. Tapaustut-

kimuksessa syvennyttiin analysoimaan Kamerunin korkeakoulujärjestelmän muutosprosessia, jonka tavoitteena on hyödyntää korkeakoulutusta taloudellisen kasvun ja köyhyyden vähentämisen strategiana. Dohin tulosten mukaan heikot makrotason tukirakenteet, kuten kansallisen strategisen suunnitelman ja keskitetyn yliopistotutkimuksen rahoitusjärjestelmän puute, estävät yliopistojen tutkimustulosten ja teorian siirtämistä käytäntöön.

Korkeakouluhallinnon tutkimus: menneisyyden kaikuja ja tulevaisuuden suuntia

Korkeakouluhallinto tutkimuskohteena on seurannut samoja laajoja kehityskulkuja kuin yleinen hallintotiede, joskin joskus vuosien viiveellä. Tämä ei ole sinänsä yllättävää, sillä korkeakoulut ovat erityispiirteistään huolimatta organisaatioita, joihin voidaan soveltaa hallinnontutkimuksen piirissä kehitettyjä yleisiä teoreettisia malleja ja lähestymistapoja. Tampereella yliopistossa käynnistetty korkeakoulutuksen hallintotieteellinen tutkimus on viimeisen 15 vuoden aikana laajentunut yhden keskushallinnon sektorin tutkimushaarasta kohti omaa yhä itsenäisempää tutkimusaluettaan lähentyen näin yleisempää korkeakoulututkimusta tieteidenvälisenä tutkimusalana. Ennen nykytilaa on tamperelaisessa hallinnontutkimuksessa kuitenkin luotu erityisesti viimeisen 30 vuoden aikana vankka perusta tälle kehitykselle.

Suomalainen korkeakoulukenttä on käynyt viime vuosina läpi useiden murrosvaiheiden sarjaa. Sekä yliopisto- että ammattikorkeakoulusektori ovat kokeneet suuria hallintoreformeja viime vuosina (mm. radikaalisti uudistettu lainsäädäntö, rahoitusmallien kehittäminen, korkeakoulujen yhdistymiset) ja tällä hetkellä näyttää siltä, että muutostahti on tulevinakin vuosina jatkumassa kiivaana. Uudistusten sisältö kuitenkin todistaa hallinnontutkimuksen syklisyydestä, sillä monet 1970- ja 1980-luvuilla esille nousseista kysymyksistä ovat muuttuneesta kontekstista huolimatta relevantteja myös nykypäivänä. Esimerkiksi 1970–1980-luvuilla esille nousseet tieteenalaperusteiseen organisointiin, autonomiaan, opetuksen ja tutkimuksen yhteyteen sekä hallinnon demokraattisuuteen liittyvät kysymykset ovat jälleen ponnahtaneet keskiöön

yliopistojen ja ammattikorkeakoulujen uudelleenorganisoidessa toimintaansa ja organisaatorakenteitaan.

Korkeakoulupolitiikan asema osana laajempaa yhteiskuntapolitiikkaa on lujittunut viimeisten vuosikymmenten aikana selvästi, koska korkeakoulutuksen katsotaan olevan eräs keskeisimmistä tietoon ja osaamiseen perustuvan talouden elementeistä. Korkeakoulujen yhteiskunnallisen merkityksen lisääntyminen on näkynyt suoraan korkeakouluhallintoon keskittyvän opetuksen ja tutkimuksen kasvuna. Tulevien korkeakoulupoliittisten kehityssuuntien ennustaminen on tunnetusti haasteellista menneisyyden ja nykytilan perusteella (Kivistö, Kohtamäki & Pekkola 2014). Voidaan kuitenkin perustellusti olettaa, että korkeakoulupolitiikan tiiviimpi nivoutuminen osaksi työllisyys- ja innovaatiopolitiikkaa jatkuu myös seuraavina vuosikymmeninä. Tämä merkitsee sitä, että korkeakouluhallintoon keskittyvälle hallintotieteelliselle tutkimukselle on jatkossakin yhteiskunnallista tilausta.

Lähteet

- Ahonen, Pertti (1993). *Discipline of Disciplines: Genealogy of Finnish University Governance*. Administrative Science 1993 C 5. Tampere: University of Tampere.
- Ahonen, Pertti (1999). Neljä kulttuuria: Tertiaarikoulutuksen strategisen johtamisen edellytykset ja esteet poliittisesta näkökulmasta. Teoksessa M. Mälkiä & J. Vakkuri (toim.) *Strateginen johtaminen yliopistoissa: Ajattelutavat, mahdollisuudet ja haasteet*. Tampere: Tampereen yliopisto, 237–268.
- Bisaso, Ronald (2011). *Utilising the learning organization for management capacity building at Makerere University*. Tampere: Tampere University Press.
- Blomqvist, Carita (2007). *Avoim koordinaatiomenetelmä Euroopan Unionin koulutuspolitiikassa*. Tampere: Tampere University Press.
- Cai, Yuzhuo (2007). *Academic staff integration in post-merger Chinese higher education institutions*. Tampere: Tampere University Press.
- Doh, Pascal (2012). *The responses of the higher education sector in the poverty reduction strategies in Africa: The case of Cameroon*. Tampere: Tampere University Press.
- Hallituksen esitys Eduskunnalle yliopistolaiksi ja siihen liittyviksi laeiksi HE 7/2009 vp.

- Huhtanen, Raija (1979). *Korkeakoulujen hallinnollinen itsemääräämisoikeus*. Tampereen yliopisto, Hallintotieteiden laitos, Julkisoikeus A Raportteja 2/1979. Tampereen yliopisto, Tampere.
- Hölttä, Seppo & Aarrevaara, Timo (toim.) (2004). *Arviointi ja laatu korkeakouluissa*. Hallintotiede B 11. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Kekäle, Jouni (1999). Ainelaitosten johtamiskulttuurit ja selviytymisstrategiat: strategisen johtamisen mahdollisuuksia ainelaitostasolla. Teoksessa M. Mälkiä & J. Vakkuri (toim.) *Strateginen johtaminen yliopistoissa: Ajattelutavat, mahdollisuudet ja haasteet*. Tampere: Tampereen yliopisto, 177–208.
- Kivistö, Jussi (2007). *Agency theory as a framework for the government-university relationship*. Tampere: Tampere University Press.
- Kivistö, Jussi & Kohtamäki, Vuokko & Pekkola, Elias (2014). Korkeakouluhallinto, politiikka ja talous: Eilen, tänään ja huomenna. Teoksessa E. Pekkola & J. Kivistö & V. Kohtamäki (toim.) *Korkeakouluhallinto. Johtaminen talous ja politiikka*. Helsinki: Gaudemus, 365–373.
- Kohtamäki, Vuokko (2009). *Financial autonomy in higher education institutions – perspectives of senior management of Finnish AMK Institutions*. Tampere: Tampere University Press.
- Kohtamäki, Vuokko (2007). *Kansainvälinen vertailu yliopistojen taloudellisesta autonomiasta*. Helsinki: Opetusministeriö, koulutus- ja tiedepolitiikan osasto.
- Kohtamäki, Vuokko (2012). Opetuksen ja TKI-toiminnan johtaminen osana ammatikorkeakoulun strategista kehittämistä. *Hallinnon Tutkimus*, 31(2), 99–115.
- Kohtamäki, Vuokko (2004). *Financial autonomy of professional higher education institutions: The Finnish AMKs in an international context*. Tampere: Tampereen yliopisto, hallintotieteiden laitos.
- Korkeakoulujen sisäisen hallinnon kehittämiskomitean mietintö*. Komiteamietintö 1969: A 11.
- Korkeakouluhallinto ja sen uudistaminen* (1970). Oikeustieteen laitoksen seminaari-raportteja 5/1970. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Laukkanen, Reijo & Stenvall, Kirsti (toim.) (1996). *Arviointi koulutus- ja tiedepolitiikassa*. Hallintotiede 1996 A 9. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Liuhanen, Anna-Maija (2008). *How are university evaluations used? The perspectives of two Finnish universities*. Tampere: Tampere University Press.
- Lumijärvi, Ismo (1975). *Luottamus- ja virkamienshallinto korkeakouluissa: tutkimus luottamusmiesten ja virkamiesten välisen työnjaon järjestämisestä korkeakoulujen sisäisessä päätöksenteossa*. Tampereen yliopisto. Yhteiskuntatieteiden tutkimuslaitos. D Raportteja ja tiedotteita N:o 63.
- Lyytinen, Anu (2011). *Finnish polytechnics in the regional innovation system: towards new ways of action*. Tampere: Tampere University Press.

- Meklin, Pentti (toim.) (1995). *Korkeakoulut murroksessa: Näkökulmia talouden ohjaukseen*. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Mälkiä, Matti & Vakkuri, Jarmo (toim.) (1998). *Strateginen johtaminen yliopistoissa: Ajattelutavat, mahdollisuudet ja haasteet*. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Nokkala, Terhi (2007). *Constructing the Ideal University: The internationalisation of higher education in the competitive knowledge society*. Tampere: Tampere University Press.
- Nurminen, Tero (2013). *International interaction forms in global collaboration networks between the information technology industry and engineering education*. Tampere: Tampere University Press.
- Nummikoski, Jaakko & Laaksonen, Seppo & Meklin, Pentti (1997). *Toimintamenobudjettiin siirtyminen yliopistoissa: Laitosjohtajien kokemuksia ja käsityksiä*. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Näppilä, Timo (2012). *Informaatio tehokkuudesta osana itsesäätelyä yliopistojen laitoksilla*. Tampere: Tampere University Press.
- Summa, Hilikka & Virtanen, Turo (1999). Tulosjohtaminen yliopistojen ainelaitoksilla: Yleisen johtamismallin soveltuvuus akateemisen vapauden kontekstiin. Teoksessa M. Mälkiä & J. Vakkuri (toim.) *Strateginen johtaminen yliopistoissa: Ajattelutavat, mahdollisuudet ja haasteet*. Tampere: Tampereen yliopisto, 121–175.
- Vakkuri, Jarmo & Mälkiä, Matti (1996). *The Applicability of DEA Method in Performance Analysis: Case of Finnish Universities and University Departments*. Administrative Science Working Papers 1996 C 12. Tampere: University of Tampere.
- Vartola, Juha (1970). *Korkeakoulun tehtävät ja hallinto. Tampereen yliopiston päätöksentekijöiden käsityksiä yliopiston organisaatiosta, päätöksenteosta, hallinnonuudistuksesta sekä yliopiston tehtävästä*. Julkaisematon julkishallinnon pro gradu -tutkielma. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Vartola, Juha (1972). *Päätöksentekoprosesseista korkeakouluissa*. Kasvatustieteiden tutkimuslaitoksen julkaisuja 143/1972, Hallinnonuudistustutkimuksia 10/1972, Kasvatustieteiden tutkimuslaitos, Jyväskylän yliopisto.
- Vartola, Juha (1973). Pääkohdat HTL Juha Vartolan alustuksesta Päätöksentekoprosesseista korkeakoululaitoksessa. Korkeakouluopettajien peruskoulutuskurssi Tampereen yliopiston täydennyskoulutuskeskuksessa 21.5.–1.6.1973. Julkaisematon luentomoniste.
- Vartola, Juha (1973). *Korkeakoulutuksen ohjaus*. Tampereen yliopisto, Julkishallinnon laitoksen julkaisusarja 2/1973. Tampere: Tampereen yliopisto.

- Vartola, Juha (1974). Vt. prof. Juha Vartolan luento Päätöksentekoprosessit korkeakoululaitoksessa. Tampereen yliopiston täydennyskoulutuskeskus, Korkeakouluopettajien peruskoulutuskurssi Tampereen yliopistossa 26.08.–07.09.1974. Julkaisematon luentomoniste.
- Vartola, Juha (1980). *Korkeakoulujen alihallinnon uudistamistarpeesta: korkeakouluhallinnon uudistamistarvetta selvittävän projektin osaraportti 1*. Julkishallinnon Julkaisusarja/Tampereen Yliopisto, Hallintotieteiden Laitos: 4. Tampere: Tampereen yliopisto. Hallintotieteiden laitos.
- Virtanen, Turo (1981). *Korkeakoulujen hallinnon kehittamisestä. Korkeakoulujen uudistamistarvetta selvittävän projektin osaraportti III*. Julkishallinnon julkaisusarja A 5/1981. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Virtanen, Turo (1980). *Korkeakoulujen keskushallinnon toiminnasta ja sen ongelmista: korkeakouluhallinnon uudistamistarvetta selvittävän projektin osaraportti II*. Julkishallinnon Julkaisusarja/Tampereen yliopisto, Hallintotieteiden laitos: 6. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Vuori, Johanna (2011). *Leadership frames of program directors at Finnish universities of applied sciences*. Tampere: Tampere University Press.
- Yliopistolaki 647/1997.
- Yliopistolaki 558/2009.