

**This is a self-archived version of an original article. This version may differ from the original in pagination and typographic details.**

**Author(s):** Välimaa, Jussi

**Title:** Onko yliopisto organisaatio vai instituutio?

**Year:** 2022

**Version:** Published version

**Copyright:** © 2022 Edistyksellinen tiedeliitto

**Rights:** In Copyright

**Rights url:** <http://rightsstatements.org/page/InC/1.0/?language=en>

**Please cite the original version:**

Välimaa, J. (2022). Onko yliopisto organisaatio vai instituutio?. *Tiedepolitiikka*, 47(3), 32-37.  
<https://journal.fi/tiedepolitiikka/article/view/122221>

# Onko yliopisto organisaatio vai instituutio?

Jussi Välimaa

*Jussi Välimaa tarkastelee artikkelissaan yliopiston luonnetta yhtäällä instituutiona ja toisaalla organisaationa. Instituutiolla hän tarkoittaa akatemian intellektuaalisia traditioita ja yhteiskunnallista tehtävää. Yliopisto organisaationa tarkoittaa puolestaan toiminnan järjestämistä tavoitteiden saavuttamiseksi. Artikkelini analysoi sitä, millä tavalla nämä kaksi näkökulmaa eroavat toisistaan, ja mitä näistä eroista seuraa korkeakoulutukselle. Artikkelissa keskustellaan myös siitä, millaisia historiallisia kerrostumia ja niiden tukemia eettisiä koodistoja yliopistoista löytyy.*

Pohdin tässä artikkelissani yliopiston toiminnan luonnetta organisaation ja instituution näkökulmista. Olen käsitellyt teemaa laajemmin kirjoissani Suomen korkeakoulutuksen historiasta (Välimaa 2018, 2019). Tässä tarkastelun lisämausteena on 30-vuotinen kokemukseni korkeakoulupolitiikan tutkimuksesta.

On ilmeistä, etteivät suomalaiset koulutuspolitiikan toimijat ole esittäneet otsikon kysymystä, kun he ovat käynnistäneet erilaisia korkeakoulutuksen reformeja. Kysymyksen puutteen voi ymmärtää, sillä lainsäätäjät ja toimeenpanevat ministeriöt kiinnittävät huomiota yliopistoihin organisaatioina. On luontevaa olettaa, että organisaatiot kantavat vastuun opetuksesta ja tutkimuksesta. Lunenburgia (2012) lainaten *organisaatiot* ovat olemassa siksi, että ne saavuttaisivat niille asetettuja tavoitteita. Siksi ne tavallisesti koostuvat osastoista ja muista hallinnollisista yksiköistä sekä päättävistä ja toimeenpanevista elimistä. On myös yhteiskunnan kannalta reilua, että verovaroilla kustannetut akateemiset oppilaitokset toimivat mahdollisimman tehokkaasti ja avoimesti. Siksi on vain hyvä, että opetus- ja kulttuuriministeriön (OKM) ohjaukselineet (informaatio-, normi- ja talousohjaukset) kohdistuvat yliopistoihin organisaatioina.

Onko tässä ajattelutavassa jotain ongelmaa? Ei ole, jos ajattelemme, että yliopistot ovat tuotanto-organisaatioita, joissa tehdään julkaisuja ja tutkintoja; siis mitattavia ja laskettavia asioita. Näkökulma kuitenkin muuttuu, jos meitä kiinnostaa se, mistä tulevat traditiot, joita kunnioittaen yliopistoissa tehdään akateemista työtä. Keskeisimmät akateemisen työn sisällöt ja työn luonne ovat nimittäin luonteeltaan yhteiskunnallinen *instituutio*. Streekin ja Thelenin (2005) määritelmää seuraten instituutiot ovat yhteiskunnallisen järjestyksen peruspilareita. Korkeakoulutuksen instituutio, eli tarve kouluttaa yhteiskuntaan virkamiehiä, pappeja, insinöörejä, lakimiehiä jne. on löytynyt ja löytyy nimittäin kaikista järjestäytyneistä yhteiskunnista, vaikka ne on organisoitu monin tavoin eri maissa. Länsimaissa korkeakoulutuksen instituution peruspilareita ovat olleet keskiajalta lähtien sekä pyrkimys ymmärtää maailmaa ja tavoitella totuutta (eli tutkimus) että uusien sukupolvien kasvatus kansalaisiksi ja koulutus asiantuntijoiksi (eli akateeminen opetus). Tästä kansalaisten ja ylimpien virkamiesten koulutuksesta johtuen vallanpitäjiä on aina kiinnostanut vaikuttaa sekä tutkimuksen että opetuksen sisältöihin.

Lyhyesti todeten eurooppalaiset yliopistot ovat kuitenkin eronneet muista (etenkin Kiinan ja

islamilaisten maailman) korkeimman opetuksen oppilaitoksista siinä, että niillä on alusta lähtien ollut sekä organisatorinen autonomia suhteessa vallanpitäjiin että instituutiota puolustavat akateemiset yhteisöt, jotka ovat päättäneet itsenäisesti niin opetuksen ja tutkimuksen sisällöistä kuin tutkinnoistakin (ks. Cobban 1975; Välimaa 2018, s. 47–49). Ajan kuluessa on tosin vaihdellut se, millaisin opetusmuodoin ja tutkimusmetodein näitä instituution perustehtäviä (tutkimusta ja opetusta) on tulkittu ja hoidettu. Siitä enemmän myöhemmin. Oleellista on kuitenkin, että instituutiona korkeakoulutuksella on vuosisatojen perinne ja jatkumo, mutta organisaatiomuotoina yliopistot ovat nuorempia, sillä ne ovat muuttaneet yhteiskuntien muutosten myötä ja niitä on reformoitu eri aikoina monia kertoja historian kuluessa.

Eroa organisaation ja instituution välillä on kieltämättä hankala nähdä, sillä yliopistot ovat tieteen, tutkimuksen ja sivistyksen turvasatamia, akatemian intellektuaalisia koteja, jotka organisaatioina ovat ottaneet syliinsä korkeakoulutuksen instituution. Parhaimmillaan yliopistot suojelevat totuuden tavoittelua sekä nuorten kasvatusta kansalaisiksi. Korkeakoulutuksen instituutiota pitävät edelleen yllä ja sitä suojelevat akateemiset yhteisöt, jotka kantavat huolta tutkimuksen ja opetuksen korkeasta laadusta – siten kuin ne ymmärretään eri tieteenaloilla ja tutkimusperinteissä. Tästä syystä tieteenalojen akateemiset yhteisöt ovat ytimeltään moraalisia ja eettisiä yhteisöjä. Yhteisöissä reagoidaan siksi herkästi sellaisiin muutoksiin, joiden koetaan uhkaavan tutkimuksen ja opetuksen vapautta sekä niiden korkeaa laatua. Eräs ilmentymä tästä on se, että yliopistolaiset suhtautuvat yliopistojen muutoksiin kriiseinä, jos niiden koetaan uhkaavan yliopistojen perustehtäviä, eli korkeakoulutuksen instituutiota (ks. Tight 1994).

Yliopistojen toiminnan sisällöt ovat ytimeltään korkeakoulutuksen instituutio, joka elää akatee-

misten arvojen ja traditioiden perustalla ja niiden voimalla. Organisaationa yliopistot ovat puolestaan aina heijastaneet enemmän tai vähemmän kunkin aikakauden hallitsijoiden käsityksiä siitä, millainen on hyvä organisaatiomuoto.

## Mitä organisaation ja instituution eroa seuraa?

Koulutuspoliittiset toimijat eivät ole Suomessa kiinnittäneet huomiota korkeakoulutuksen instituution ja organisaation väliseen eroon. Heitä on monissa reformeissa (kuten hallinnonuudistus ja tutkinno-uudistus 1970-luvulla, työvelvollisuuskokeilu ja Bologna-prosessi 1990-luvulla, yliopistolakiuudistus 2000-luvulla) kiinnostanut yliopiston toiminnan sisältöihin vaikuttaminen, mutta koulutuspoliittiset toimenpiteet ovat kohdistuneet yliopistoihin organisaationa. Lainsäätäjät ovatkin säännönmukaisesti pyrkinet uudistamaan korkeakoulutusta muuttamalla yliopisto-organisaatioiden rakenteita, valtasuhteita sekä rahoitusta.

Tämä ero organisaation ja instituution välillä näkyy mm. siinä, että OKM:n (Suomen hallitusten päättämät) ohjausvälineet eivät huomioi akateemisten yhteisöjen moraalisia ja eettisiä periaatteita. Ohjaukskriteereissä painotetaan tutkintojen määriä, kun taas akateemiset yhteisöt painottavat kasvatuksen ja koulutuksen prosessia ja oppimisen laatua. Ero näkyy myös tutkimuksen kriteereissä, joissa OKM painottaa julkaisumääriä, mutta tietentekijöitä kiinnostavat etupäässä korkeatasoiset ja mielenkiintoiset tutkimukset, siis totuuden tavoittelu.

Lainsäätäjien kapea käsitys yliopistoista organisaationa kävi erityisen selväksi tutkinno-uudistuksen aikana 1970-luvulla, kun silloinen opetusministeriö (OPM) ryhtyi omavaltaisesti määrittelemään kunkin alan tutkintojen rakenteita, oppimääriä ja siten myös opetuksen sisältöjä. Tämä ylhäältä alas-käskyttäminen sai lopulta vastaansa kaikki yliopistot, oppiskelijat ja yliopistojen akateemisen henki-

LÄNSIMAISISSA KORKEAKOULUTUKSEN INSTITUUTION PERUSPILAREITA OVAT OLLEET KESKIAJALTA LÄHTIEN SEKÄ PYRKIMYS YMMÄRTÄÄ MAAILMAA JA TAVOITTELLA TOTUUTTA (ELI TUTKIMUS) ETTÄ UUSIEN SUKUPOLVIEN KASVATUS KANSALAIKSI JA KOULUTUS ASiantuntijoiksi (ELI AKATEEMINEN OPETUS).

lökunnan (Välimaa 2018); siis korkeakoulutuksen instituution ja organisaatiot. Vastakkaisen esimerkin antaa 1990-luvulla toimeenpantu Bolognan prosessin toimeenpano, joka aiheutti vain vähäistä vastustusta ja kaunaista pulinaa, sillä akateemiset yhteisöt pääsivät itse määrittelemään, mitä muutetaan ja miten. OPM järjesti tälle prosessille ulkoiset puitteet, mutta ei mestaroinut niiden sisältöjä (Huusko & Välimaa 2005). Muutosten toteuttamistavalla on siis tavattoman suuri merkitys niiden onnistumiselle. Tämä huomattiin myös työvelvollisuuskokeilun toimeenpanossa, jossa laitoksille annettiin paljon valtaa päättää, miten ne järjestävät opetuksen ja työntekijöiden työajan käytön (ks. Konttinen ja Välimaa 1990).

Yliopistolain säätäminen (2007–2009) puolestaan kertoo siitä, kuinka kiivasta vastustus voi olla, kun lainsäätäjän koetaan puuttuvan yliopistojen autonomiaan, siis instituution valtaan määrittellä yliopistoa ja sen tehtäviä (Välimaa 2010). Yliopistolaisissa lisättiin rehtoreiden ja yliopistojen muiden johtajien valtaa demokraattisten elinten ja kollegiaalisten prosessien kustannuksella, eli puututtiin yliopisto-organisaation valtarakenteisiin. Lain voimaantumisen jälkeen akateemiset ammattijärjestöt ovat yliopistojen henkilökuntakyselyihin vedoten vaatineet demokratian lisäämistä yliopistoihin (ks. Kuusela ym.. 2019). Ammattijärjestöjen argumentit perustuvat ajatukseen siitä, että yliopistojen autonomia sekä tutkijoiden akateeminen vapaus kuuluvat yhteen ja että ne voivat toteutua vain, jos ja kun akateemiset yhteisöt käyttävät valtaa yliopistoissa, eli kun korkeakoulutuksen instituution edustajat päättävät yliopisto-organisaation toiminnasta

## Organisaation ja instituution historiallisista kerrostumista

Yliopisto-organisaation ja korkeakoulutuksen instituution hahmottaminen on työlästä myös

siksi, että molemmat ovat moniulotteisia kokonaisuuksia. Koulutuspolitiikassa kuitenkin yliopistot nähdään, tai kenties halutaan yhtenäisinä organisaatioina. Tämä aiheuttaa käytännön ongelmia, sillä yliopistoissa on monia ulottuvuuksia sekä hallinnon eri tasojen suhteen että tieteenalojen erilaisten toimintatapojen ja traditioiden takia (ks. esim. Ylijoki 1998). Oman mausteensa yliopisto-organisaatioon kompleksisuuteen tuo hallinnon historiallinen kerrostuneisuus, sillä historialliset aikakaudet ovat lyöneet leimansa sekä hallinnon eettisiin periaatteisiin että byrokraattisiin toimintatapoihin. Empiirisen tutkimuksen perusteella tiedetään, että on paljon helpompaa aloittaa uusia toimintoja kuin lakkauttaa olemassa olevia. Tästä syystä sekä organisaation että

KORKEAKOULUTUKSEN INSTITUUTIOTA PITÄVÄT EDELLEEN YLLÄ JA SITÄ SUOJELEVAT AKATEEMISET YHTEISÖT, JOTKA KANTAVAT HUOLTA TUTKIMUKSEN JA OPETUKSEN KORKEASTA LAADUSTA – SITEN KUIN NE YMMÄRTÄÄN ERI TIETEENALOILLA JA TUTKIMUSPERINTEISSÄ. TÄSTÄ SYYSTÄ TIETEENALOJEN AKATEEMISET YHTEISÖT OVAT YTIMELTÄÄN MORAALISIA JA EETTISIÄ YHTEISÖJÄ.

instituution toimintatavat usein kerrostuvat toistensa päälle ja lomittain (Christensen 2012, Välimaa 2018).

Suomalaisen yliopistolaitoksen varhaisin kerrostuma alkoi kertyä Turun Akatemian aikaan (1640–1809). Ruotsin kuningaskunnan aikana Auran akademia oli verrattavissa hallinnollisesti lähinnä säätiöön, sillä se hallitsi omia mautilojaan ja omistuksiaan itsenäisesti. Akademia oli köyhä, mutta sillä oli taloudellinen omavaraisuus ja vahva akateeminen itsehallinto. Tuolta

ajalta periytyvät monet organisatoriset rakenteet, kuten rehtori, kansleri ja konsistori/kollegio sekä akateemiset rituaalit, kuten promootiot. 1800-luvulla Venäjän vallan aikana autonomisen Suomen ainoa yliopisto, Keisarillinen Aleksanterin yliopisto, integroitiin Venäjän keisarikunnan byrokraatiaan. Professoreista ja muista yliopistolaisista tehtiin virkamiehiä, joilla tuli olemaan kiinteä palkka. Valtion virkamiesten status säilyi yliopiston henkilökunnalla itsenäisessä Suomessa aina vuoteen 2009 saakka, eli yhtä kauan kuin yliopistot olivat valtion virastoja. (Välimaa 2018.)

Virkamiesten aseman myötä yliopistoihin juurtui myös virkamiesetiikka, eli pyrkimys noudat-

taa lakeja ja asetuksia. Tämä perinne vaikuttaa edelleen etenkin opiskelijapalveluissa sekä henkilöstöhallinnossa, sillä niiden juridinen säätely on vahvaa. Virkamiesetiikan vahvuutena on pyrkimys tasapuolisuuteen sekä kansalaisten yhdenvertaiseen kohteluun. Sen käänköpuolena on vastuun siirtely ja piiloutuminen lakien ja asetusten taakse varsinkin, jos kyseessä ovat ikävät päätökset.

Virkamiesetiikan vahvaksi haastajaksi nousi 1990-luvun laman myötä dynaaminen projektihallinto, jossa hyveenä pidetään nopeaa reagointia ongelmiin sekä ongelmien luovia ratkaisuja. Tämä arvoperusta vaikuttaa etenkin tutkimusrahoituksessa, jossa nopea reagointi on sekä hyve että ongelma, sillä se iskee helposti vastoin taloushallinnon säädöksiä ja tilahallinnan pitkäjänteisyyttä. Käänköpuolena on myös toiminnan ailahtelevaisuus ja lyhytjänteisyys sekä säädöspohjan koettelu taloudellisen tehokkuuden nimissä.

Projektihallinnon jatkumolle asettui myös yliopistojen johtamisen uusin muoti, managerialismi, jossa painotetaan tehokkuutta, taloudellisuutta, johtajien valtaa sekä mitattavia suoritteita. Managerialismin arvopohjaa vahvistaa myös yliopistolaki (458/2009), joka pyrkii virtaviivaistamaan johtamisen rakenteita sekä lisäämään johtajien valtaa tehokkuuden parantamiseksi. Strategiat ja erilaiset mittaamisen tavat ovat managerialismin toimintaa tukevia teknologioita. Managerialismin käänköpuolena on akateemisen yhteisön (eli korkeakoulutuksen instituution) vähentynyt motivaatio noudattaa sille vieraita eettisen normiston sääntöjä. Managerialismi on käytännössä johtanut hallinnon siiloutumiseen eri palveluyksiköihin, joissa tehokkuuden nimissä työtehtävät on pilkottu rajattuihin vastuualueisiin. Siiloutuminen kuitenkin syö yliopisto-organisaation tehokkuutta, sillä se heikentää horisontaalia tiedonkulkua organisaation

sisällä jokaisen siilon puolustaessa omia reviiirejään. (Välimaa 2019b.)

Yliopisto-organisaation ohella myös korkeakoulutuksen instituutiosta löytyy historiallisia kerrostumia niin opetuksessa kuin tutkimuksessakin. Opetuksessa varhaisin kerrostuma syntyi keskiajan luentosaleissa, joissa professorit puhuivat ja opiskelijat kuuntelivat muistiinpanojaan vahatauluille raapustaen. Nykyisin vahataulut ovat vaihtuneet tabletteihin tai perinteiseen

kynään ja lehtiöön. Keskiaikaista perua ovat myös julkiset väitelyt, joissa puolustettiin argumentteja akateemisen yhteisön ja kansalaisten edessä. Väitöstilaisuudet jatkavat edelleen tätä perinnettä.

1800-luvun alun innovaationa tulivat opetusmenetelmiksi tutkimusseminaarit, joissa humboldtilaisessa hengessä tavoitteena oli tavoitella totuutta yhteistyössä professoreiden ja opiskelijoiden kesken. Samalla vuosisadalla uudeksi opetusympäristöksi alkoivat kehittyä myös laboratoriot, jotka täydensivät perinteistä kirjastoissa tehtyä

kirjallista tutkimustyötä. Etäopetus on uusin kerrostuma, joka rakentuu perinteisen luennoinnin ja itsenäisten seminaariesitelmien perinteille. Etäopetus on myös valottanut sitä, että sosiaalinen vuorovaikutus opettajien ja opiskelijoiden välillä on keskeinen osa oppimisprosessia.

Tutkimuksessa varhaisinta metodia edustaa skolastiikka, eli tekstien kriittinen tutkimus. Tämän metodin jatkumolla ovat osaltaan sekä juridinen että humanistinen tutkimus, vaikka menetelmät ovatkin hienostuneet ja kehittyneet keskiajan jälkeen. Empiirinen ja kokeellinen luonnontieteellinen tutkimus alkoivat puolestaan kehittyä 1600-luvulla niin voimakkaasti, että niistä tuli 1800-luvun kuluessa vakava kilpailija perinteiselle humanistiselle tutkimusperinteelle. Sekä empiirinen luonnontiede että humanistinen tutkimus kehittyivät aluksi tieteellisissä seuroissa

PROJEKTIHALLINNON JATKUMOLLE ASETTUI MYÖS YLIOPISTOJEN JOHTAMISEN UUSIN MUOTI, MANAGERIALISMI, JOSSA PAINOTETAAN TEHOKKUUTTA, TALOUDELLISUUTTA, JOHTAJIEN VALTAA SEKÄ MITATTAVIA SUORITTEITA. MANAGERIALISMIN ARVOPOHJAA VAHVISTAA MYÖS YLIOPISTOLAKI (458/2009), JOKA PYRKII VIRTAVIIVAISTAMAAN JOHTAMISEN RAKENTEITA SEKÄ LISÄÄMÄÄN JOHTAJIEN VALTAA TEHOKKUUDEN PARANTAMISEKSI.

ja akatemioissa, joista ne integroitiin yliopistoihin vasta ajan kuluessa. (Välimaa 2018.)

Akateemisten yhteisöiden jäsenten, eli korkeakoulutuksen instituution, kommunikaatiota helpottaa julkinen, kriittinen keskustelu sekä pyrkimys puolustaa omia argumentteja joko empiirisesti, teoreettisesti tai filosofisesti. Akateeminen kriittisen argumentaation perinne on kuitenkin luonut pohjaa sille, että asioista yhdessä keskustelu ja päättäminen, eli kollegiaalisuus, on akateemisessa maailmassa luonteva toiminnan ja päätöksenteon tapa. Opetuksessa ja tutkimuksessa kollegiaalisuus tarkoittaa asioiden pohtimista eri näkökulmista, kriittistä keskustelua sekä päätöksentekoa periaatteella: paras argumentti voittaa (ks. Välimaa 2017). Tästä syystä kollegiaalisuus on ollut ja on korkeakoulutuksen instituution luonnollinen toimintatapa. Kollegiaalisuuden periaate tukee myös vaatimusta yliopistojen autonomiasta sekä tutkijoiden akateemisesta vapaudesta. Kriittinen ja avoin keskustelu ovat myös demokraattisen ja avoimen yhteiskunnan rakennuskiviä.

## Koodistojen kamppailua?

Yliopisto-organisaatio ja korkeakoulutuksen instituutio ovat luonteeltaan erilaisia, sillä instituutio perustuu akateemisiin traditioihin ja kollegiaalsiin toimintatapoihin, kun taas yliopisto-organisaatiota ohjaavat kunkin aikakauden lainsäädäntö sekä vallanpitäjien käsitykset organisaatioista. Näiden erilaisuuksien seurausta on se, että yliopistojen hallinnosta ja johtamisesta löytyy useita eettisiä koodistoja, mutta korkeakoulutuksen instituution arvopohja on paljon yhtenäisempi. Hallinnon virkamiesetiikassa tärkeää on välttää virheitä ja noudattaa lakeja. Tässä koodistossa hyveenä pidetään täsmällisyyttä ja tasapuolisuutta. Projektihallinnon sekä managerialismin eettiset perustat ovat osittain risti-

riidassa virkamiesetiikan kanssa painottaessaan joustavuutta, tehokkuutta, taloudellisuutta sekä tulosten mittaamista ja tehokasta linjaorganisaatiota.

Kaikki hallinnon arvoperustat ovat kuitenkin ristiriidassa kollegiaalisuuden kanssa, vaikkakin eri syistä. Kollegiaalisuuden periaate parhaasta argumentista ja sen perusteella tehtävästä päätöksestä voi olla kohtuullisen vitkas tapa tehdä päätöksiä. Tämä on selkeästi ongelma managerialismille, joka vannoo tehokkuuden nimiin. Myös projektihallinnon kanssa syntyy hitaudesta ristivetoa, mutta ei välttämättä aina, sillä molemmissa hyveenä pidetään myös luovia ratkaisuja. Kollegiaalisuuden suhde virkamiesetiikkaan on neutraali, kunhan päätös on tehty lakeja ja asetuksia noudattaen. Yliopistojen virkamiehistö tosin tulkitsee kriittisen keskustelun hyveen helposti toiminnan arvostelua, mistä seuraa kitkaa

**YLIOPISTO-ORGANISAATIO JA KORKEAKOULUTUKSEN INSTITUUTIO OVAT LUONTEeltaan ERILaisia, Sillä INSTITUUTIO PERUSTUU AKATEEMISIIN TRADITIOIHIN JA kollegiaalsiin TOIMINTATAPOIHIN, KUN TAAS YLIOPISTO-ORGANISAATIOA OHJAAVAT KUNKIN AIKAKAUDEN LAINSÄÄDÄNTÖ SEKÄ VALLANPITÄJIEN KÄSITYKSET ORGANISAATIOISTA.**

kollegiaalisuuden kriittisen keskustelun periaatteen kanssa. Korkeakoulutus instituutiona onkin arvopohjaltaan yhtenäisempi kuin yliopisto organisaationa, vaikka eroja löytyy tieteenalojen tieteellisten tavoitteiden, työtapojen ja kommunikaation välillä (ks. Ylijoki 1998).

Ymmärrys korkeakoulutuksen instituution pitkästä jatkuvuudesta ja organisaation muutosten lyhyemmistä sykleistä on tarpeen, jos ja kun organisaation toimintaa halutaan kehittää. Yliopisto-organisaation muutoksia tehtäessä voittava strategia perustuu korkeakoulutuksen instituution toimintatapojen kunnioitukseen. Käskyttäminen ei yliopistoissa toimi, mutta ihanteellista ei ole myöskään loputon keskustelu, sillä organisaatiossa täytyy pystyä tekemään päätöksiä. Muutokset onnistuvat sujuvimmin, kun kunnioitetaan korkeakoulutuksen instituution luonnetta sekä sen perustehtäviä: demokraattisen yhteiskunnan kansalaisten kasvattamista ja totuuden tavoittelua. ■

## Lähteet

- CHRISTENSEN, T. (2012). Post-NPM and changing public governance. *Meiji Journal of Political Science and Economics*, (1), 1–11. <http://mjps.meiji.jp/articles/files/01-01/01-01.pdf>.
- COBBAN, A.B. (1975). *The Medieval Universities: Their Development and Organization*. London: Methuen.
- HUUSKO, M. & VÄLIMAA, J. (2005). Bolognan prosessi perusyksiköissä. Teoksessa R. Jakku-Sihvonen (toim.) *Uudenlaisia maistereita*. Opetus 2000. Jyväskylä: PS-Kustannus, 55–72.
- LUNENBURG, F.C. (2012). Organizational Structure: Mintzberg's Framework. *International Journal of Scholarly, Academic, Intellectual Diversity*. Vol 14 (1), 1–8.
- KONTTINEN, R. & VÄLIMAA, J. (1990) (toim.) *Pedagogia vai byrokratia? Työvelvollisuuskokeilu alkamassa Jyväskylän yliopistossa*. Jyväskylä: Kasvatustieteiden tutkimuslaitoksen julkaisusarja B. Teoriaa ja käytäntöä 49.
- KUUSELA, H., HARJU, A., KALEVA, V., POUTANEN, M., RAIPOLA, J., TERVASMÄKI, T. & TOMPERI, T. (2019). Kenen yliopisto? Tampereen yliopiston henkilöstön näkemyksiä yliopistojen johtamisjärjestelemistä ja itsehallinnosta. *COMET – Journalin, viestinnän ja median tutkimuskeskus, Tampereen yliopisto*. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/117081/978-952-03-1233-6.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- STREEK, W., & THEELEN, K. (2005). (toim.) *Beyond continuity. Institutional change in advanced political economies*. Oxford: Oxford University press.
- TIGHT, M. (1994). Crisis, what crisis? Rhetoric and reality in higher education. *British Journal of Educational Studies*, 42(4), 363–374.
- VÄLIMAA, J. (2017). Yhteisiä päätöksiä vai johtajavaltaisuutta? – kollegiaalisuus yliopistojen perustana. *Niin & näin*, 24(4), 47–51. <https://netn.fi/artikkeli/yhteisia-paatoksia-vai-johtajavaltaisuutta-kollegiaalisuus-yliopistojen-perustana> Open Access
- VÄLIMAA, J. (2018). *Opinteillä oppineita: suomalainen korkeakoulutus keskiajalta 2000-luvulle*. University Press of Eastern Finland.
- VÄLIMAA, J. (2019). *A History of Finnish Higher Education from the Middle Ages to the 21st Century*. Springer: Higher Education Dynamics, 52.
- VÄLIMAA, J. (2019b). *Elämää siloissa: managerialismin vaikutuksia yliopistoissa*. *Aikuiskasvatus*, 39(2), 151–56. <https://doi.org/10.33336/aik.82987> Open Access
- YLIJOKI, O.-H. (1998). *Akateemiset heimokulttuurit ja noviisien sosialisatio*. Tampere: Vastapaino.