

JUHLAJULKAISU

URHO KALEVA
KEKKONEN

1900 · 3/9 · 1975

SUOMALAINEN LAKIMIESYHDISTYS

Vammala 1975, Vammalan Kirjapaino Oy

ISBN 951-9068-43-0 (1/2 nahk.)

ISBN 951-9068-44-9 (sid.)

ISBN 978-951-855-874-6 (PDF)

Jaakko Uotila

Suomalaisen korkeakoulun rehtori

Viime vuosien aikana lainehtineessa korkeakoulujen¹ hallintokiistassa on jokseenkin kaikki perinteelliset organisaatiomuodot asetettu kyseenalaisiksi. Tosin meillä vielä tänäkin päivänä on kanslereita, tiedekuntia, yhden professorin laitoksia ja muita eriskummallisuuksia, vaikka ne on moneen kertaan jyrkimpien uudistajien toimesta tuomittu tarpeettomiksi ja lakkautettaviksi. Tänä aikana olen kuitenkin havainnut, ettei oikeastaan millään taholla ole vielä asetettu kyseenalaiseksi yliopiston tai korkeakoulun rehtorin tarpeellisuutta. Näyttää siltä, että rehtori-instituutio tulee säilymään. Kun näin on asianlaita, olisi ehkä syytä tarkastella, mihin suuntaan rehtorin asemaa ja tehtäviä olisi muokattava korkeakoululaitoksen kehitystä silmällä pitäen. Käsitykseni mukaan monet suomalaisten korkeakoulujen ongelmat ja vaikeudet ovat näet aiheutuneet nimenomaan johto-organisaation heikkoudesta, mikä ei välttämättä tarkoita sitä, että johdossa olevat henkilöt olisivat olleet heikkoja.

Tämä kirjoitelma ei perustu mihinkään organisaatioteoriaan, vielä vähemmän johonkin ideologiaan. Juridiikkaakin tässä on oikeastaan vain parilla rivillä. Koko esitykseni rakentuu niiden kokemusten ja havaintojen varaan, jotka ovat kertyneet toimiessani kuuden vuoden ajan Tampereen yliopiston rehtorina ja osallistuessani samana aikana Suomen korkeakoulujen rehtorien neuvoston toimintaan. Kun kirjoitukseni siis perustuu tällaiselle pohjalle, siihen saattaa hyvinkin sisältyä vääriä yleistyksiä, jopa virheitäkin.

¹ Käsite »korkeakoulu» esiintyy tässä artikkelissa kahdessa eri merkityksessä: toisinaan se tarkoittaa sekä yliopistoja että korkeakouluja, toisinaan pelkästään korkeakouluja.

Rehtorin toimenkuva

Sääntömääräiset erot yliopistojen ja korkeakoulujen rehtorien tehtävien suhteen eivät ole kovin suuret. Pikemminkin eroavaisuuksia aiheuttaa korkeakoulujen erilainen koko sillä tavoin kuin organisaation koko yleensäkin vaikuttaa johtamistehtävien määrään ja niiden laatuun. Toinen merkittävä tekijä on kanslerin olemassaolo tai sellaisen puuttuminen. Siellä missä on kansleri, rehtorin tehtävät ovat yleensä hieman suppeammat kuin sellaisessa korkeakoulussa, missä kansleria ei ole. Joissakin paikoin saattaa kanslerin ja rehtorin tehtävien välillä olla päällekkäisyyttäkin. Tässä yhteydessä ei kuitenkaan ole tarkoitus ottaa kantaa kanslerilaitoksen tarpeellisuuteen sinänsä. Myöskään rehtorin ja hallintojohtajan väliseen työnjakoon ei artikkelissa puututa.

Suurimman suomalaisen yliopiston, Helsingin yliopiston rehtorin tehtävistä säätää laki Helsingin yliopiston järjestysmuodon perusteista (14. 7. 1923/191, muut. 452/1947) seuraavasti: »Rehtori on puheenjohtajana suuressa ja pienessä konsistorissa ja hänen hoitonsa ja valvontansa alaisena on kaikki, mikä yliopistoa koskee.» Ryhtymättä enempään vertailuun otan seuraavaksi melko tuoreen esimerkin rehtorin tehtävien määrittelystä. Se sisältyy valtiollistamisen yhteydessä Tampereen yliopiston väliaikaisesta hallinnosta 31. 7. 1974 annettuun asetukseen (639/1974). Asetuksen 17 §:n mukaan rehtori johtaa ja valvoo yliopiston toimintaa sekä toimii yliopiston hallituksen puheenjohtajana ja hallintoviraston päällikkönä. Rehtori käyttää yliopiston puhevaltaa tuomioistuimissa ja muissa viranomaisissa sekä edustaa muutenkin yliopistoa. Asetuksen 18 §:n mukaan rehtorin tehtävänä on lisäksi:

- 1) tehdä aloitteita yliopiston kehittämiseksi;
- 2) valvoa yliopiston sääntöjen noudattamista ja järjestystä sekä sitä, että opetusta ja laitoksia hoidetaan asianmukaisesti ja että henkilökunta täyttää tehtävänsä;
- 3) johtaa yliopiston tiedotustoimintaa ja julkaista yliopiston vuosikertomus, sekä
- 4) käsitellä muut asiat, jotka voimassa olevien säännösten tai määräysten mukaan ovat rehtorin käsiteltäviä.

Yliopistojen ja korkeakoulujen oloihin lähemmin perehtymättömien kanssa keskusteltaessa on osoittautunut tarpeelliseksi korostaa sitä, että yliopisto tai korkeakoulu ei ole luonteeltaan virasto, vaan pikemminkin *yhteisö*, jossa on hyvin monelaisia jäseniä. Tämäkään ei sano koko totuutta, koska yliopisto samalla kertaa on *julkinen laitos*, jonka

tehtävänä on palvella koko yhteiskuntaa eikä pelkästään sitä opettajista, tutkijoista, hallintovirkamiehistä, apuhenkilöstöstä ja opiskelijoista koostuvaa joukkoa, joka kunakin hetkenä muodostaa yliopistoyhteisön »jäsenistön». Tavallaan voidaan myös sanoa, että yliopisto on »kaupunki kaupungissa». Mittasuhteiltaan suuret yliopistot ja korkeakoulut ovat samaa luokkaa kuin suuret liikeyritykset tai suuret keskusvirastot.

Seuraavasta asetelmasta nähdään viiden suurimman yliopiston sekä Teknillisen korkeakoulun (Otaniemi) menoarvioiden loppusummat v. 1975, päätoiminen palkattu henkilöstö saman vuoden alussa sekä opiskelijamäärät syyslukukaudella 1974.

Yliopisto/ Korkeakoulu	milj.mk ¹	henkilöstö ¹	opiskelijoita ²
Helsingin yliopisto	193	3.244	21.104
Oulun yliopisto	100	1.174	6.254
Turun yliopisto	76	1.338	8.091
Teknillinen korkeakoulu (Otaniemi)	62	902	5.477
Jyväskylän yliopisto	57	718	5.864
Tampereen yliopisto	52	767	7.340 ³

¹ Hall. es. Eduskunnalle valtion tulo- ja menoarvioksi vuodelle 1975 sekä eduskunnan vastaus.

² Tilastokeskus, ennakkotietoja korkeakouluopiskelijain lukumäärästä syyslukukaudella 1974. KO 1974: 17.

³ Niistä tiedekunnissa 5.868 ja opetusjaostoissa 1.472.

Asetelmaan on yliopistot ja korkeakoulut sijoitettu budjettien suuruuden mukaisessa järjestyksessä. Tämä on, se myönnettäköön kernaasti, sangen epäakateeminen »arvojärjestys». Lukuihin sisältyvät myös talonrakennusmäärärahat, joiden määrä on suurin Oulun yliopiston kohdalla: 27,5 milj. mk.

Jos rehtorin tehtäviä haluaisi yleisesti luonnehtia käyttämällä esim. liikemaailmasta tuttua termiä, voisi sanoa hänen olevan eräänlainen »akatemian toimitusjohtaja». Johtamiseen katsotaan yleisesti kuuluvan ainakin seuraavat kolme funktiota: 1. suunnittelu, 2. valvonta ja 3. edustaminen. Nämä tehtävät voidaan selvästi havaita myös rehtorin toimessa.

Huolimatta siitä, että korkeakoulujen kehittämislaki (6. 4. 1966/228) asettaa melko tarkat puitteet korkeakoulujen kehittämiseksi ja siitäkin,

että opetusministeriö on viime vuosina ollut suunnittelun alalla hyvin aktiivinen, on korkeakouluilla kuitenkin omakohtainen vastuu oman toimintansa *suunnittelusta* ja kehittämisestä. Tällainen suunnittelu ei tietenkään voi enää nykyisin olla yhden miehen asia. Rehtorin tehtävänä onkin huolehtia lähinnä siitä, että suunnittelu organisoidaan tarkoituksenmukaisesti ja että se toimii. Tässä yhteydessä hänellä on tietysti mahdollisuus myös pyrkiä omakohtaisestiideoimaan korkeakoulunsa kehitystä. Monessa korkeakoulussa on fyysinen suunnittelu erillisen rakentamisen neuvottelukunnan tehtävänä. Tällaisessa neuvottelukunnassa on rehtori monasti puheenjohtajana. Tällöin hän joutuu luonnollisesti huolehtimaan toiminnallisen ja fyysisen suunnittelun yhteensovittamisesta.

Yliopistossa opetus, tutkimus ja opiskelu sujuvat normaalisti ohjelman mukaan ilman rehtorin asioihin puuttumista. Mutta silloin kun ilmenee vakavampia laiminlyöntejä tai asiattomuuksia, tulee asia usein rehtorin käsiteltäväksi esim. kantelun muodossa. Rehtorin *valvontatehtävä* sisältää myös velvollisuuden puuttua oma-aloitteisesti asiaan esim. silloin, kun yliopiston eri yksiköiden välinen yhteistoiminta ei ota sujuakseen koko yliopiston kannalta tyydyttävällä tavalla.

Edustaminen on tehtävä, joka monella tavalla kietoutuu yhteen yliopiston asioiden hoitamisen kanssa. Yliopiston kansainvälisistä suhteista johtuu, että siellä käy vuosittain suuri määrä ulkomaisia vieraita, joista osa on rehtorin vastaanotettava. Myös kotimaisten vieraiden määrä on suuri ja lisää huomattavasti rehtorin edustusvelvollisuuksia.

Käytännössä rehtorin tärkein työskentelytapa on *keskustelu ja neuvottelu*. Suuri osa keskusteluista käydään hallintoviraston (rehtorinviraston) virkamiesten kanssa niistä asioista, jotka hoidetaan hallintovirastosta käsin. Monasti kuitenkin rutiiniluontoiset asiat tuodaan rehtorin allekirjoitettavaksi ilman edelläkäypää keskustelua. Rehtorin tehtävänä on myös johtaa ja valvoa asioiden valmistelua yliopiston ylimpien hallintoelinten (uusissa valtionyliopistoissa valtuusto ja hallitus, vanhemmissa konsistori tai hallintokollegio) käsittelyä varten. Tämäkin tapahtuu keskustelemalla ennakolta esityslistojen tärkeimmistä kohdista asioiden valmistelijoiden kanssa. Melkoinen osa keskusteluista ja neuvotteluista käydään yliopiston opettajien kanssa sellaista opetusta ja tutkimusta koskevista asioista, joita he itse haluavat ottaa esille. Neuvottelut henkilökuntajärjestöjen kanssa ovat usein toisuvia.

Rehtori joutuu luonnollisesti keskustelemaan ja neuvottelemaan myös ao. korkeakoulun ylioppilaskunnan edustajien kanssa korkeakou-

lun asioista ja ylioppilaskunnan ehdotuksista, jopa vaatimuksistakin. Tämän kaltaiset neuvottelut ovat viime vuosien aikana olleet hyvin lukuisat, ja ne vaativat rehtorilta rauhallista harkintaa sekä tiettyä lujuuutta ja määrätietoisuutta.

Rehtori joutuu käytännössä hoitamaan tärkeimmän osan yliopiston ja ulkopuolisen yhteiskunnan välisistä suhteista. Tämä ei suinkaan rajoitu opetusministerin ja hänen alaistensa virkamiesten kanssa käytäviin keskusteluihin, jotka sinänsä ovat tärkeitä. Viime vuosien hallintokiistojen aikana yliopistojen ja korkeakoulujen rehtorit ovat laajemmaltikin ja järjestelmällisesti joutuneet pitämään yllä yhteyksiä poliittiseen johtoon ja poliittisiin vaikuttajiin niin hyvin valtakunnallisella kuin maakunnallisellakin tasolla. Talouselämän, järjestöjen ja yliopistokaupungin edustajien kanssa on silloin tällöin tapaamisia. Samoin rehtorit ovat melko säännöllisesti pyrkineet hoitamaan suhteita lehdistöön päin.

Arvattavasti monien julkisten tehtävien toimittaminen kärsii siitä, että asianomaisten aika ei tahdo kunnolla riittää edes niiden asiakirjojen lukemiseen, joita he joutuvat viran puolesta esim. erilaisten hallintoelinten puheenjohtajina käsittelemään. Tämä on myös rehtorin ongelma, ja paradoksaalista kylläkin se saattaa olla erityisen vaikea pienessä korkeakoulussa, jossa ei ole niin paljon valmistelijoita ja esittelijöitä käytettävissä kuin suuressa. Erilaisten virallisten asiakirjojen lukeminen ei kuitenkaan missään tapauksessa riitä, vaan sen lisäksi on pyrittävä kirjallisuutta ja aikakauslehtiä lukemalla seuraamaan kulttuuripoliittista ja yhteiskuntapoliittista kehitystä yleensä. On myös tarpeen koettaa pysytellä ajan tasalla siitä, mitä korkeakoulumaailmassa ulkomailla tapahtuu.

Uudistusehdotuksia

Suomalaisen yliopiston rehtori-instituutio on syntynyt aikana, jolloin rehtorin tehtävä oli luonteeltaan sivutoimi ja sitä voitiin tavallaan pitää kunniaviran luontoisena. Se ei pakottanut rehtoria kokonaan luopumaan tieteellisestä työstä eikä opetuksesta.

Yliopistojen ja korkeakoulujen voimakas kasvu sekä kaikkinaisten hallintoasioiden lukumäärän lisääntyminen ovat johtaneet siihen, että rehtori on nykyisin *päätoiminen hallintomies*. Vain joissakin pienimmissä korkeakouluissa hänellä saattaa liietä aikaa »omalle» laitokselle tai muihin töihin. Yleisesti voidaan kuitenkin sanoa, että rehtorin tehtävänä on päätoimisesti johtaa suurta, monimutkaista ja eri syistä hyvin vaikeasti hallinnoitavaa organisaatiota.

Yliopistot ja korkeakoulut ovat sisäiseltä rakenteeltaan ja luonteeltaan organisaatioita, joissa piilee hyvin monia ristiriitojen aiheita. Tällaisia ristiriitoja aiheutuu jo siitä, että eri henkilöryhmillä, kuten opettajilla, hallintovirkamiehillä, apuhenkilökunnalla ja opiskelijoilla on saman yhteisön piirissä aivan erilaisia tehtäviä ja vastaavasti myös erilaisia odotuksia. Kun älyllinen vireys ja yhteiskunnallinen valppaus korkeakoulun piirissä tavallisesti on suurehko, tästä seuraa toisaalta, että eri ryhmien parissa on kaikilla tunnetuilla – ja osaksi myös ennestään tuntemattomilla – poliittisilla suuntauksilla kannattajansa. Useat näistä ryhmittymistä haluavat soveltaa ja kokeilla omia yhteiskuntaideoitaan nimenomaan yliopistoon ja sen hallintoon. – Kaikista näistä syistä kohdistuu yliopiston johtoon suuri määrä ristiriitaisia vaatimuksia ja paineita. Ja missäpä muualla olisi näiden vaatimusten ja paineiden kohde, ellei juuri rehtorinvirastossa! Jo mainittujen sisäisten ristipaineiden lisäksi on kuvaan lisättävä vielä ne ulkopuoliset paineet ja vaatimukset, joita esim. opetusministeriö ja valtiovarainministeriö kohdistavat korkeakouluihin päin, eikä unohtaa sovi sitäkään, että monasti korkeakoulun ja korkeakoulukaupungin edustajien käsitykset esim. tonttikysymyksissä saattavat melkoisesti erota toisistaan.

Edellä kuvattua taustaa vastaan lienee selvää, että vaikka rehtori onkin päätoiminen hallintomies, hän ei toisaalta ole tavallinen hallintovirkamies, vaan jotakin aivan muuta. Valittuna luottamustehtävään hän näyttää olevan eräänlainen yliopistoyhteisön sisäisten ristiriitojen sovittelija ja toisaalta yliopiston edun valvoja sen ja ulkopuolisen yhteiskunnan välisissä suhteissa.

Kaiken edellä esitetyn jälkeen on syytä asettaa eräitä kysymyksiä. Onko ensinnäkin perusteltua, että rehtorin tulee olla ao. korkeakoulun professori? Onko tarkoituksenmukaista, että hänet valitaan suhteellisen lyhyeksi, tavallisimmin kolmen vuoden määräajaksi? Onko perusteltua, että professori voidaan vastoin tahtoansa velvoittaa ryhtymään rehtoriksi ja siten luopumaan tutkimuksesta ja opetuksesta, jotka hän on valinnut elämänurakseen? Miten voitaisiin nykyisen järjestelmän puitteissa korvata rehtorikaudesta aiheutuva tutkijan ja opettajan ammattitaidon menetys ottamalla huomioon myös opiskelijoiden edut?

Omalta osaltani olen edellä olevia kysymyksiä harkinnut ja päätenyt tiettyyn ratkaisuehdotukseen. En väitä sen edustavan minkään laajempien piirien kantaa, mutta ehkäpä ehdotukseni silti on harkitsemisen arvoinen.

Ottaen huomioon sen tosiasian, että opettajan ja tutkijan tehtävät ja rehtorin tehtävät hallintomiehenä poikkeavat täysin toisistaan, olisi

perinteinen yhteys professorin viran ja rehtorin tehtävän välillä purettava. Tämä voisi tapahtua siten, että jokaiseen yliopistoon ja korkeakouluun – joitakin pienimpiä kenties lukuun ottamatta, – perustettaisiin erillinen rehtorin virka. Kelpoisuusvaatimuksena virkaan tulisi olla tohtorin tutkinto sekä kokemusta korkeakouluhallinnosta ja -opetuksesta. Tohtorin tutkinnon vaatimista rehtorilta pidän perusteltuna sen vuoksi, että tieteellisen laitoksen johtajana hänen tulee omakohtaisesti olla perillä siitä, mitä tutkimustyö on ja minkälaisia vaatimuksia se asettaa tekijälleen. Vaikka en tässä artikkelissa olekaan puuttunut enemmälti vaalitapakysymyksiin, pidän itsestään selvänä, että jokaisen korkeakoulun ja yliopiston tulee edelleenkin itse saada valita rehtorinsa. Enkä näe erityistä syytä siihenkään, että rehtorin välttämättä täytyisi olla ennestään sen yliopiston tai korkeakoulun palveluksessa, jonka rehtoriksi hänet valitaan. Mikään ei tietysti estäisi valitsemasta omasta talosta, jos sopiva ja halukas sieltä löytyy. Toimen tulisi edelleenkin olla määräaikainen, mutta kolmen vuoden sijasta pitäisin esim. viiden vuoden toimikautta sopivana. Uudelleen valintaa tuskin olisi tarpeen rajoittaa. Rehtorin virasta maksettavan palkan tulisi olla huomattavasti professorin palkkaa parempi, koska tehtäväkin on paljon raskaampi, epäkiitollisempi ja kuluttavampi kuin opettajan ja tutkijan työ.

Jos rehtori-insituutiota ryhdytään uudistamaan edellä esitetyltä pohjalta, uudistus saattaa johtaa siihen, että rehtoreista vähitellen tulee korkeakoulumaailman ammattijohtajia. Tällainen kehitys tuskin olisi pahitteeksi, tuntevathan liikemaailma ja politiikkakin jo omat ammattimaiset johtajansa. Ammattimaisen rehtorin tuskin tarvitsisi koko ikäänsä palvella samassa korkeakoulussa, vaan hän voisi sopimuskauden päättyessä vaihtaakin korkeakoulua. Eikä ole niinkään sanottu, että kaikki rehtorit aina tahtoisivat edetä sovinnaisella tavalla pienemmästä korkeakoulusta suurempaan, pienestä kaupungista suurempaan jne. Joku saattaisi tuntea tarvetta kulkea päinvastaiseen suuntaan: suuresta yliopistosta pieneen korkeakouluun, suuresta kaupungista pienempään, etelästä pohjoiseen.