

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL  
Majandusteaduskond  
Ragnar Nurkse innovatsiooni ja valitsemise instituut

Martin Malm

**TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOLI JUHTIMISMUDELI  
ANALÜÜS**

Magistritöö

Avaliku sektori juhtimine ja innovatsioon

Juhendaja: Prof. Dr. Tiina Randma-Liiv

Kaasjuhendaja: Prof. Dr. Maarja Beerkens

Tallinn 2022

Deklareerin, et olen koostanud (lõpu)töö iseseisvalt ja olen viidanud kõikidele selle koostamisel kasutatud teiste autorite töödele, olulistele seisukohtadele ja andmetele ning ei ole esitanud sama tööd varasemalt ainepunktide saamiseks. Töö pikkuseks on 12352 sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Martin Malm.....

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 163173HAAM

Üliõpilase e-posti aadress: martin.malm.90@gmail.com

Juhendaja: Tiina Randma-Liiv:

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....  
(allkiri, kuupäev)

Kaasjuhendaja: Maarja Beerkens:

.....  
(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele

.....  
(nimi, allkiri, kuupäev)

# SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE .....	4
SISSEJUHATUS .....	5
1. TEOREETILINE RAAMISTIK .....	7
1.1 Kõrgharidussüsteemi analüüsimise mudelid .....	7
1.2 Ülikoolide juhtimise mudelid .....	11
2. METOODIKA .....	24
3. TTÜ JUHTIMISMUDELI MUUDATUSED .....	28
3.1 Ülikoolide juhtimise korraldus Eestis .....	28
3.1 TTÜ juhtimismudeli muudatuste perioodid.....	30
3.2 Otsuste jagunemine erinevate institutsioonide vahel .....	39
4. DISKUSSIOON.....	48
4.1 TTÜ juhtimissüsteemi areng ja otsustusõiguse jagunemine institutsioonide vahel.....	48
4.2 TTÜ juhtimissüsteemi tugevused ja nõrkused.....	51
5. KOKKUVÕTE JA SOOVITUSED .....	53
SUMMARY .....	55
KASUTATUD KIRJANDUS .....	57
LISAD .....	61

## LÜHIKOKKUVÕTE

Magistritöö eesmärgiks on välja selgitada, kuidas on perioodil 2014–2020 muutunud Tallinna Tehnikaülikooli juhtimissüsteem erinevate ülikoolide juhtimismudelite valguses, kuidas on otsustusõigus muutunud peamiste institutsioonide vahel ning millised on sellise mudeli tugevused ja nõrkused. Teoreetilise raamistiku aluseks on kollegiaalne, manageriaalne, professionaalne, hübriidne juhtimismudel, mis on ülikoolide juhtimise analüüsimise levinud mudelid. Töö keskendub kolmele peamisele ülikooli juhtivale institutsioonile: nõukogu, senat ja rektoraat. Empiiriline osa koosneb ülikooli juhtimist korraldavate Eesti seaduste, ülikooli põhikirja ja muude seotud dokumentide analüüsist. Lisaks sisemiste väljaantud õigusaktide omavahelise jaotuse muutumisest vaatlusaluste institutsioonide vahel. Magistritööst selgub, et Tehnikaülikooli on perioodil 2014–2020 märkimisväärselt ümber korraldatud. Märkata on riigi suurenevat rolli ülikoolide juhtimise korralduses. Ülikooli juhtimine on liikunud eelkõige manageriaalse juhtimise suunas, kuid esineb ka mitmeid hübriidse juhtimise elemente. Eelnev on toimunud peamiselt ülikooli kollegiaalsete otsustuskogude arvelt. Magistritöö annab soovitusi erinevate juhtimismudelitega kaasnevate väljakutsete ületamiseks. Tehnikaülikoolis tuleks arendada kollegiaalseid otsustus- ja kaasamismehhanisme ning institutsioonide omavahelist koostööd.

**Võtmemõisted:** ülikooli juhtimine, kollegiaalne juhtimine, manageriaalne juhtimine, hübriidne juhtimine.

## SISSEJUHATUS

Ülikoolid kannavad ühiskonna ja riigi arengus olulist rolli. Viimasel kümnendil on tähelepanu ülikoolidele pidevalt suurenenud, põhjuseks on mitmed tegurid, nagu kliimamuutused, globaliseerumine, infotehnoloogiline areng ja nende taustal kasvavad ühiskonna ja tööturu ootused (Estermann, Pruvot, Stoyanova 2021; Liefner 2003). See on toonud kaasa suuremad riiklikud ootused ja seeläbi riigi rolli suurenemise ning efektiivsust ja ratsionaalsust otsivate juhtimismudelite leviku ülikoolide juhtimises.

Traditsiooniliselt on Euroopa ülikoolid olnud ulatusliku autonoomiaga ja akadeemilise vabadusega, juhitud läbi kollegiaalse otsustamise ning vähese riigi sekkumisega (Clark 1983). Seoses kasvate ühiskondlike ootustega on rohkem hakatud tähelepanu pöörama ülikoolide juhtimise reformimisele. Ülikoolidele on pandud rangemad kohustused esitada aruandlust selle kohta, mida nad teevad ja kuidas töötavad nii organisatsiooni siseselt kui ka väliste sidusrühmadega (Maassen 2000). Ülikoolid on liikunud teadmispõhise majanduse eesrindele, suureneva rahvusvahelise konkurentsi tingimustes ja ajal, mil teadmised on muutumas järjest olulisemaks (Lucas 2006). See on suurendanud vajadust keskenduda rohkem lühiajalisematele tehnilistele arengutele ja majanduslikele kasudele ning tegeleda rahvuslike probleemide ja väljakutsetega. (Lewis 2013).

Sellest lähtuvalt on Euroopas valitsuste poolt algatatud mitmeid juhtimisstruktuure muutvaid reforme, mille tulemusel on mitmel juhul vähenenud demokraatia, kollegiaalsus ja on tsentraliseeritud otsustamist (Boer, Maassen 2020). Üheks olulisemaks seda mõjutanud ideoloogiliseks juhtimisteooriaks on olnud managerialism. Managerialism on esile kerkinud eelkõige neoliberaalse ja uue haldusjuhtimise (ingl *new public management*) reformide rakendamisega. Managerialismi ideed on Euroopas tugevalt kanda kinnitanud ja ülikoolid on seda aja jooksul pidevalt rakendanud (Smeenk *et al* 2009, Shrifian 2011). Managerialismi reformidega on eelkõige muudetud ülikoolide juhtimist, võetud kasutusele erasektori praktikaid (Boer, Maassen 2020), mida on põhjendatud vajadusega muuta ülikoolide juhtimist efektiivsemaks (Trakman 2008). See on kaasa toonud ka vastuseisu ja kriitikat ülikoolide poolt. Empiirilised uuringud näitavad, et Euroopa ülikoolid pole managerialismi täielikult aktsepteerinud või tagasi lükanud, see on levinud pigem juhuslikumal viisil ning erinevates piirkondade (sealhulgas ka ühes riigis) võib selle ulatuse ja leviku tase olla erinev (Hyde, Clarke, Drennan 2013, 10).

Rahvusvaheliste väljakutsete tõttu on oluliselt muutunud ka ülikoolide korraldus Eestis. Alates Eesti taasiseseisvumisest 1991. aastal on Eesti ülikoole iseloomustanud eelkõige kollegiaalsed

juhtimisprintsiibid. Viimasel kümnendil on aga mitmesugused reformid jõudnud ka Eestisse ning toimunud on olulisi muudatusi Eesti kõrgharidussüsteemi korralduses.

Käesolevas magistritöös vaatleme, kuidas on muutunud Tallinna Tehnikaülikooli juhtimismudel. Töös keskendutakse perioodile 2014–2020, mis hõlmab kahte suuremat muutust juhtimises: 1) Tallinna Tehnikaülikooli seaduse vastuvõtmine ja 2) Tallinna Tehnikaülikooli põhikirja muutmine. Need on ühtlasi ka esimesed peale taasiseseisvumist tehtud suuremad ümberkorraldused, kus riigil on olnud märkimisväärne roll. Magistritöö eesmärgiks on välja selgitada:

- 1) milline on olnud TTÜ juhtimissüsteemi areng erinevate ülikoolide juhtimismudelite valguses;
- 2) kuidas on muutunud otsustusõigus ülikooli kolme peamise institutsiooni – nõukogu, rektori ja senati vahel;
- 3) millised on käesoleva TTÜ juhtimissüsteemi tugevused ja nõrkused.

Teoreetiline raamistik keskendub kolmele enamlevinud ülikooli juhtimist käsitlevale mudelile: 1) kollegiaalne juhtimine, 2) managerialistlik juhtimine, 3) hübriidne juhtimine. Analüüs keskendub kolmele peamisele ülikooli juhtinstitutsioonile (nõukogu, rektor, senat) ning sellele, kuidas on nende osakaalud aja jooksul muutunud. Töö aluseks on tehtud muudatused seadustes, ülikooli põhikirjas ja nende põhjendused. Lisaks on töös analüüsitud vaatlusalusel perioodil välja antud sisemisi õigusakte ja otsuseid. Õigusaktid ja otsused on süstematiseeritud valdkonnapõhiselt: üldjuhtimine, teadustegevuse juhtimine ja õppetegevuse juhtimine. Lisaks on otsused kategoriseeritud funktsioonipõhiselt: strateegiline juhtimine, finantsjuhtimine ja inimeste juhtimine. Lähtudes eelmainitud alustest on võimalik järeldada, kuidas on otsustusõigus ülikooli institutsioonide vahel muutunud ning millise juhtimismudeli suunas on ülikool arenenud, arvestades teoreetilist käsitlust.

# 1. TEOREETILINE RAAMISTIK

## 1.1 Kõrgharidussüsteemi analüüsimise mudelid

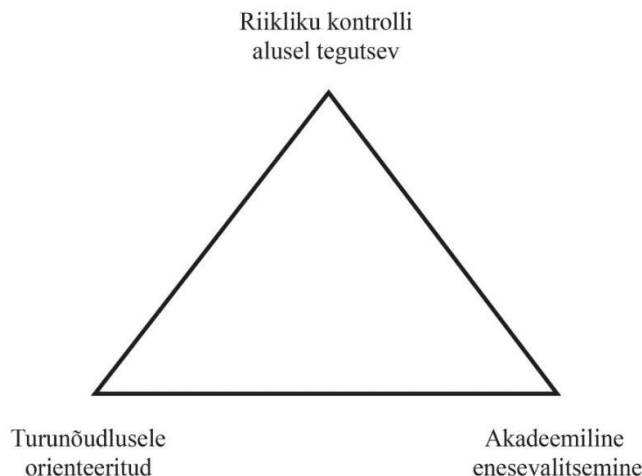
### Klassikaline mudel kõrgharidussüsteemi juhtimise analüüsimiseks

#### Burton R. Clarki (1983) koordineerimise kolmnurk

Burton Clarki koordineerimise kolmnurk on klassikaline mudel ja üks esimestest, mis on keskendunud ülikoolide koordineerimisviiside analüüsimisele. Kõrghariduse juhtimises saab eristada kahte tasandit: süsteemitasandi juhtimine, mis kirjeldab korraldust eelkõige lähtudes riiklikest korraldustest, kokkulepetest ja regulatsioonidest ülikooli ja avaliku sektori vahel, ning institutsionaalne juhtimine, mis viitab juhtimise korraldusele organisatsiooni sees ja on organisatsiooni enda reguleerida (Findikli 2017). Burton R. Clarki koordineerimise kolmnurk (Joonis 1) keskendub eelkõige süsteemitasandile. Tema mudel on klassikaline, rohkelt viidatud ülikoolide juhtimisstruktuuride kujunemist analüüsiv mudel (Findikli 2017).

Clarki mudeli eesmärk on pakkuda süsteemset selgitust, kuidas analüüsida ülikoolide kujunemist aja jooksul. Clark (1983) eristab süsteemse juhtimistasandi kirjeldamisel kolme domineerivat mehhanismi:

- 1) riikliku kontrolli ja juhtimise alusel tegutsev;
- 2) turunõudluse rahuldamisele orienteeritud;
- 3) akadeemiliselt enesevalitsev.



**Joonis 1.** Koordineerimise kolmnurk (Clark 1983, 143).

Clark (1983) defineerib erinevad tasandid kui ideaalmudelid, kuid tegelikkuses on peaaegu alati tegemist teataval määral kombinatsioonidega kõigist ning juhtimine vaid ühe muutuja poolt on ebatõenäoline. Mudeli alusel saab eristada, millised mehhanismid on domineerivad, ning see annab võimaluse võrrelda riikide kõrgharidussüsteeme. Mudeli miinuseks peetakse selle staatilisust ja piiratust analüüsida transformatsiooni ühelt domineerivalt suunalt teisele. Näiteks, kuidas liigub asutus riigi poolt domineerivalt juhtimiselt turumudelile või *vice versa* (Findikli 2017, 394).

### **Riikliku kontrolli ja juhtimise alusel tegutsev**

Riiklikust juhtimisest sõltuvat ülikooli valitsetakse justkui ta oleks riigi allasutus. Riik koordineerib jõuliselt enamikku juhtimiseks olulisi aspekte – üliõpilaste vastuvõtu arvud ja tingimused, õppekavade arvud ja suunad, akadeemilise personali valimine jms. Ülikoolile on antud vaid minimaalne autonoomia. Riik sekkub aktiivselt sisemistesse protsessidesse, sh kvaliteedikontroll, efektiivsus, ettevõtlussuhted jne. Riigi kontrolli eesmärk ja huvi on ennekõike riiklike huvide kaitse ja täitmine. Teadus- ja arendustegevus suunatakse eeskätt riiklike ja strateegiliste ambitsioonide täitmiseks. Lisaks iseloomustab sellist mehhanismi ka rangelt hierarhiline struktuur, tugevalt reguleeritud süsteem ning administratiivse personali määramine riiklike institutsioonide poolt. (Clark 1983, Olsen 2005, Dobbis, Knill 2014)

### **Turunõudluse rahuldamisele orienteeritud**

Turule orienteeritud mudelid keskenduvad eelkõige efektiivsele majandamisele, kus rõhku pannakse erasektori praktikate rakendamisele. Nimetatud mudeli järgi ülikoolid konkureerivad tudengite ja rahastuse nimel. Sellise juhtimise rakendamiseks on juhtkond võtnud eelkõige kollegiaalsuse arvelt otsustusvabadust ning võim on koondunud juhtkonna kätte. Juhtkond teeb kõik olulisemad otsused ülikooli tulevikku silmas pidades, võttes arvesse, et ümbritsev keskkond on konkurentsipõhine. Akadeemilisi „tooteid“ nähakse kui ressursi ja investeeringut, mida tuleb täiustada silmas pidades tarbija (tudengi, partneri) soove ning turunõudlust. Olulisel kohal on kuluefektiivsus ja rõhk kasumi maksimeerimisele. Sellise juhtimissuuna puhul on tegemist tänapäeval levinud põhimõtetega, mida on eriliselt tagant tõuganud NPM-iga kaasnenud reformiideed. (Clark 1983, Dobbis, Knill 2014)

### **Akadeemiline enesevalitsemine ja Humbolti mudel**

Akadeemilist enesevalitsemist nimetatakse ka kollegiaalseks valitsemismudeliks. See tähendab autonoomsust, kus ülikool teeb valitsemist puudutavad otsused ise, enda sees, ilma välise sekkumiseta ning otsuste langetamine toimub eelkõige ülikooli kogenud liikmete poolt. Seda



iseloomustab nõrk sisemine hierarhia, mille kõrval on tähtsal kohal enesereguleerimine ning kollegiaalne otsustamine eriti õppe- ja teadusküsimustes. Selle kõige ideaalsemas vormis põhineb juhtimine ülikooli ja riigi partnerlusel. See tähendab olukorda, kus ühelt poolt valitseb ülikool ennast ise, kuid tegutsemine toimub riigi reguleeritavate finantsreeglite ja rahastuse alusel. (Clark 1983; Olsen 2005; Dobbis, Knill 2014). Humbolti mudel on segu akadeemilise enesevalitsemise ja riigi vahelistest poliitilistest suhetest ning bürokratlikest regulatsioonidest, kuid Humbolti mudeli järgi jääb ülikooli suur osa otsustus- ja akadeemilisest vabadusest, mida riik ei reguleeri (Clark 1983).

### **Dobbinsi ja Knilli edasiarendus Clarki mudelile**

Dobbinsi ja Knilli (2014) raamistik põhineb suure osas Clarki (1983) koordineerimise kolmnurga mudelil, kuid pakub sellele lisaks mitmeid edasiarendusi ja täpsustusi. Nad toovad juurde empiirilisi indikaatoreid, mis juhivad tähelepanu valitsemise keerukatele ja mitmetasandilistele väljakutsetele. Seetõttu lisavad nad täiendavalt juurde kolm aladimensiooni: 1) organisatsiooni struktuur, pidades eelkõige silmas personalijuhtimist ja finantseerimist; 2) riigi reguleeriv lähenemine, 3) ülikoolide, sidusrühmade ja ühiskonna vahelised suhted.

Oluline täiendav dimensionaalne komponent, mille Dobbins ja Knill (2014) juurde toovad, on autonoomsuse jagamine madalamatele astmetele. Kõigepealt jagades autonoomia kaheks: 1) sisuline autonoomia (*substantial autonomy*) ja 2) protseduuriline autonoomia (*procedural autonomy*). Sisuline autonoomia tähendab ülikooli võimalusi sätestada ise oma eesmärgid, programme, teadussuundi ilma riigi sekkumiseta. Protseduuriline autonoomia hõlmab vabadust valida vahendid eesmärgi saavutamiseks, mis omakorda jaguneb järgmiselt: riigi ja ühiskonna vaheliste suhete korraldamine; järelevalve ja kontrolli teostamine; institutsionaalne juhtimisstruktuur ja -protsess. (Dobbins ja Knill 2014)

Järgnev tabel illustreerib Dobbinsi ja Knilli (2014) järgi kõrgharidussüsteemi.

**Tabel 1.** Kõrgharidussüsteemi sisemine korraldus (Dobbins ja Knill 2014, 43)

	<b>Riigi kontrolli keskne mudel</b>	<b>Turule orienteeritud mudel</b>	<b>Akadeemiline enesevalitsemine</b>
<b>Institutsionaalne struktuur</b>			
Domineerivad otsuste tegijad	riik	ülikooli juhtkond	akadeemikute kogukond
Organisatsiooni struktuur	riiklik institutsioon	ärimudel	korporatiivne, riigi ja ülikooli vaheline partnerlus
Sisemine juhtimisviis	bürokraatiline	ettevõtlik	kollegiaalne
<b>Järelevalve ja kvaliteedikontroll</b>			
Järelevaataja	ministeerium	akrediteerimised/hinnanguid andvad organisatsioonid	ise hindav/analüüsiv
Järelevaadav subjekt	akadeemiline protsess	akadeemiliste „toodete“ kvaliteet	teadustulemuste kvaliteet
Järelevalve teostamise aeg	<i>ex ante</i>	<i>ex post</i>	süsteematiseerimata, sõltuvalt ülikoolist
<b>Riigi ja ühiskonna vahelised suhted</b>			
Riigi kontrolli instrumendid	inimressursside planeerimine, süsteemi disainimine	rõhk konkurentsil ja kvaliteedil	õiguslik raamistik
Õppe ja teaduse suunad	riigi poolt defineeritud	vastavalt turunõudlusele	eesmärk teadustegevusel
<b>Suhted majanduslike ja tööandjate sidusrühmadega</b>			
Funktsioon	kontroll	ühiselt agenda seadmine	limiteeritud
Valimine/määramine	riigi poolt	ülikooli juhtkonna	akadeemilise kogukonna

Kui Clarki (1983) mudel keskendub ülikoolide juhtimise süsteemimudelile ning kuidas on ülikoolid juhitud lähtuvalt välisest keskkonnast, siis Dobbinsi ja Knilli (2014) edasiarendus aitab paremini mõista, kuidas välised suhted tingivad ülikoolide seesmist korraldust. Järgmistes mudelites vaatame, millised on levinumad juhtimisteooriad ülikoolide sisemise juhtimise valguses. Kuivõrd väline keskkond mõjutab oluliselt ülikoolide sisemist korraldust, on ka nende tingimuste mõjul võimalik valida seesmiseks korralduseks erinevaid (juhtimis)põhimõtteid. Valitud juhtimismudelite põhjal on tegemist idealmudelitega, tegelikkuses on juhtimine komplekssem ja idealmudeleid on raske leida, kuid antud magistritöö analüüsiks on need mudelid kõige sobivamad.

## **1.2 Ülikoolide juhtimise mudelid**

### **1.2.1 Kollegiaalne juhtimine**

Kollegiaalne juhtimine pärineb tänapäevaste ülikoolide tekkeageadest, kui tegutseti peaaegu täielikus autonoomias ja akadeemilises vabaduses. Ülikoolid olid mõeldud õpetama universaalseid teadmisi ja järjepidevalt otsima “tõde”, mille elluviimiseks pidi nende struktuur olema konsensuslik, kollegiaalne ja demokraatlik (Lewis 2013). Kollegiaalse juhtimise kuldajaks peetakse 1960. aastatele eelnevat aega Ühendkuningriigis ja Austraalias, kui ülikoolid olid tunduvalt väiksemad kui tänasel päeval (Kligyte, Barrie 2014, 159).

Kollegiaalsed mudelid sobivad hariduslike ja teaduslike eesmärkidega organisatsioonidele, kus on tavapärasest suurem arv professionaalse tasemega töötajaid (õppejõud, teadlased, tippspetsialistid jt) (Brundrett 1998; Bush 2006; Lewis 2013; Mintzberg 1998). Samal ajal kuulutab suur osa akadeemilist kirjandust alates 1980 kollegiaalse juhtimise hääbumist – globaliseerumine, konkurents ja riikliku tellimuse suurenemine kõrghariduse juhtimisel on üks põhjuseid, miks kollegiaalse juhtimise osatähtsus on kadumas ja ülikoolide autonoomia vähenemas (Lewis 2013). Kuigi ülikoolides on näha kollegiaalsuse vähenemist, rõhutavad mitmed autorid selle jätkuvat atraktiivsust ja olulisust akadeemilises valitsemises (Blaschke, Frost, Hattke 2014; Canhilal, Lepori, Seeber 2016; Lewis 2013). Kõige enam võib tänapäeval näha kollegiaalset juhtimist Cambridge’i ja Oxfordi ülikoolis, kus on pikad kollegiaalsed traditsioonid (Lucas 2006).

### **Üldpõhimõtted ja väärtused**

Kollegiaalne juhtimine viitab otsustajate kogumile, kus ühise eesmärgi suunas tegutsevad inividid teevad otsuseid ühiselt, läbi koostöö ja ekspertiisi. Keskkel kohal on demokraatia ja akadeemiline vabadus, kus domineerib konsensuse saavutamisele suunatud otsustusprotsess (Marini, Reale 2016, 112; Lewis 2013). Ülikool määrab seesmiselt enda poliitika ja strateegilised suunad, mis lepatakse kokku arutelude käigus (Bush 2003). See eeldab liikmete vahel ühiste väärtuste jagamist, mis on juhtimistegevuse aluseks (Brundrett 1998). Otsuste langetamine toimub kollegiaalsetes institutsioonides, kuhu kuuluvad eksperdid, kes on võrdse teadmiste tasemega (teadlased, õppejõud jt), kuid spetsialiseerunud oma erialale (Kligyte, Barrie 2014, 159). Teadusdistsipliinis võib kollegiaalsust käsitleda ka kui akadeemilise personali pühendumust oma kogukonnale, kus vastastikust koostööd arendatakse ühiste uurimiseesmärkide suunas (Tapper, Palfreyman 2010). See võib viidata ka egalitarismile, mis tähendab, et teadmistel on sõltumatu väärtus, mida tuleb jagada, olenemata kellelt need pärinevad (Kligyte, Barrie 2014, 160).

Kollegiaalse juhtimiskultuuris arendatakse efektiivset töökeskkonda, väärtustades sõbralikku läbisaamist ja kus töötajad tunnevad end ühtehoidva meeskonnana (Bush 2003, 8–9). Kollegiaalsus soodustab ühtekuuluvustunde ja pikaajalise lojaalsuse loomist ning aitab vähendada pingeid akadeemilises keskkonnas, kus lahknevaid arvamusi ja seisukohti lahendatakse läbi ühise diskussiooni (Tapper & Palfreyman 2010).

Kollegiaalse juhtimise eesmärgiks on võimu ja autoriteedi hajutamine (Marini, Reale 2016; Lewis 2013) ning autokraatliku juhtimise piiramine (Kligyte, Barrie 2014). Kollegiaalsus väärtustab kollektivismi üle individualismi (Lewis, 2013). Aluseks on usk, et individuaalse intellekti loomupäraste piirangute tõttu tuleb ideid jagada, et teised saaksid neid edendada (Kligyte, Barrie 2014, 160). Ülikooli juhid ei esinda iseennast, oma erahuve või ülikooli ainuisikuliselt, nad esindavad tervet akadeemilist kogukonda, mistõttu vajab see kollegiaalset otsustamist ja seetõttu on ka vastutus kollegiaalne (Sahlin, Eriksson-Zetterquist 2016, 5).

Akadeemilises juhtimiskultuuris nähakse kollegiaalsust aluspõhimõttena (Kligyte, Barrie 2014; Tapper, Palfreyman 2010; Lewis 2013) ja seda peetakse mõjusa juhtimise üheks komponendiks (Kligyte, Barrie 2014, 158). Individuaalset otsustamist peetakse moraalselt vastumeelseks (Bush 2006). Ühiselt kujundatud otsused, loodud reeglite süsteemid parandavad informeeritust ja neil on kõrgem legitiimsuse tase, mis vähendab vastuseisu nende rakendamisele (Brundrett 1998). Kollegiaalne juhtimine ja akadeemilise personali kaasamine otsustamisse on põhilisteks tunnusjoonteks, mis eristavad ülikooli tavapärasest organisatsioonist või äriettevõttest (Canhilal, Lepori, Seeber 2016). Seetõttu vastandub see korporatiivse või manageriaalse organisatsiooni kultuurile (Beerens, Hoek 2022; Blaschke, Frost, Hattke 2014). Akadeemilise töö iseloom on tihedalt seotud kutsealaste ja teadusdistsipliinist lähtuvate normidega. See on vastupidine ärilisele loogikale, kus püüdlused on suunatud üldjuhul kasumi maksimeerimisele (Kligyte, Barrie 2014) ja autoriteet põhineb määratud positsioonil (Kligyte, Barrie 2014; Brundrett 1998). Dill (2012) rõhutab, et ka korporatiivne lähenemine, mis puudutab haridus- ja teadusasutusi, vajab edukaks toimimiseks kollektiivset otsustamist. Birnbaum (2004) (viidatud Blaschke, Frost, Hattke 2014, 713) väidab: „Kui institutsioonid muutuvad vähem akadeemiliseks, siis jagatakse juhtimist vähem, ja kui juhtimist jagatakse vähem, muutuvad ülikoolid tõenäoliselt vähem akadeemiliseks“.

### **Inimeste valimine**

Traditsioonilises kollegiaalses mudelis toimub juhtide valimine *primus inter pares* (esimene võrdsete seas) printsiibil, mis tähendab juhtide valimist oma liikmeskonna seast, ning nende

ametiaeg on ajaliselt piiratud (Beerrens, Hoek 2022). Kollegiaalse autoriteedi printsiibist lähtudes valitakse üldjuhul juhtideks pikaajalise ja eeskujuliku akadeemilise karjääriga kolleege.

Olulised on ka printsiibid, mille alusel valitakse või määratakse liikmed otsuskogudesse. Kuigi traditsioonilise kollegiaalsuse järgi nimetatakse otsuskogudesse kogenud liikmeid akadeemilisest kogukonnast, siis uuemate trendide valguses on segunenud kaks süsteemi: kollegiaalsus ja esindusdemokraatia (Sahlin, Eriksson-Zetterquist 2016). Ülikoolid on üldjuhul suured ja kõikide liikmete kaasamine ei ole võimalik. Seetõttu rakendatakse tihti ka esindajate valimise süsteemi ülikooli enda liikmete seast (Sahlin, Eriksson-Zetterquist 2016).

### **Struktuur**

Tuginedes ekspertstaatusel on kollegiaalses mudelis fundamentaalselt detsentraliseeritud struktuurid, kus toetatakse alt-üles initsiatiive (Lewis 2013; Kligyte, Barrie 2014). Sellist korraldust peetakse akadeemilise töö iseärasusi silmas pidades tõenäoliselt vastuvõetavamaks kui hierarhilist struktuuri. Võim on jagatud ülikooli erinevate otsuskogude vahel ja ka keskastme spetsialistidel on võimalus otsustusprotsessides kaasa lüüa (Brundrett 1988). Ülikooli kollegiaalse otsuskogu tunnuseks on seesmiselt valitud liikmed, kus üksikisikute võim on piiratud. Kollegiaalsete otsustusorganite eksisteerimine iseenesest ei kinnita kollegiaalsuse olemasolu. Teine dimensioon on ka nende kontsentreeritus ja laiapõhjalisus (Beerrens, Hoek 2022, 5) ehk kui suures ulatuses on neile otsustusõigust antud.

### **Järelevalve ja kontroll**

Juba kollegiaalsuse eksisteerimine ise on järelevalve osa. Teadusmaailmas ei ole „õiged“ vastused alati üheselt teada ning läbi kollegiaalsete otsuskogude peavad juhid põhjendama ja kaitsma oma argumente, mille üle saab liikmeskond arutleda, kritiseerida ja argumenteerida (Sahlin, Eriksson-Zetterquist 2016, 4). Selline protsess aitab eesmärkide seadmisel ja otsustamisel kaitsta erinevate akadeemiliste huvigruppide huve. Lisaks nähakse kollegiaalset struktuuri, kus toimub teatud mõttes iseeneslik institutsionaalse konteksti praktikate ja väärtuste omavaheline jagamine, seejuures eriti uuematele liikmetele, (Kligyte, Barrie 2014, 162), mis omakorda ühtlustab ka kvalitatiivset väärtusruumi.

Kvaliteedikontroll akadeemilise töö üle lepatakse kokku liikmeskonna sees ja see võib ülikoolide vahel märkimisväärselt erineda (Dobbins ja Knill 2014). Kollegiaalsus tähendab ka kollegiaalset vastutamist, mistõttu on kvaliteedi tagamine ülikooli ühine eesmärk, mida üldjuhul rakendatakse läbi vastastikuse eksperthinnangu, kus hindamise struktuur ja kriteeriumid lepatakse kokku seesmiselt (Dill 1996; Sahlin, Eriksson-Zetterquist 2016).

## **Ressursside jagamine**

Teatud mõttes iseenesestmõistetavalt on kollegiaalses süsteemis ressursside juhtimise aluseks samuti kollegiaalne otsustamine. Erinevatel tasanditel otsustatakse seesmised ressursside jagamise põhimõtted (Sahlin, Eriksson-Zetterquist 2016). Ressursside jagamine, kaasates liikmeskonda ja lähtudes ülikooli otsustuskogude parimast äranägemisest, aitab tagada institutsionaalset ja finantsilist autonoomiat.

## **Kollegiaalse mudeli kriitika**

Suurimaks kollegiaalse mudeli puuduseks peetakse selle sissepoole suunatust (ingl *inward looking*). See toob kaasa sissepoole vaatava ja iseendale viitava iseloomu (Nixon *et al.* 1998). Ühtepidi tingib selle akadeemiline vabadus, mille eesmärk on kaitsta akadeemilist kogukonda väliste tegurite eest, et oleks võimalik keskenduda oma põhitegevusele (Lewis 2013), teisalt on konsensusel lähtuv ülikool oma olemuselt konservatiivne (Kligyte, Barrie 2014, 160). Seetõttu on keeruline reageerida muutuvale väliskeskkonnale, mis on tänapäeval järjest enam seotud ühiskonna ootustega, ning sellega kohanemine on aeglane. Sissepoole suunatud, vabatahtlik eneseregulatsioon võib tekitada raskusi ka kvaliteedistandardite seadmisel, kus lepitakse nõrgemate standarditega kui välised regulaatorid eelistaksid (Dill 1996).

Kollegiaalne juhtimine on ühtlasi ka aeganõudev. Kui toimimise aluseks on otsustajate seas ühiste väärtuste jagamine, siis praktikas on osapooltel aga oma isiklikud arusaamad ja vaated, mis võivad takistada otsusteni jõudmist (Bush 2006, 9). Seetõttu võib otsustusprotsess venida pikaks ja vajada liikmetelt märkimisväärse aja panustamist. See võib olla konsensusliku lahenduse leidmisel väsitav ja vähendada osapoolte sisulist panust (Bush 2006, 9; Brundrett 1988, 309). Veelgi enam, lähtudes erinevatest huvidest võib konsensusel otsimine kaasa tuua suutmatuse üldse mingeid otsuseid langetada (Kligyte, Barrie 2014, 160).

Juhtide valimine kollegiaalses süsteemis võib olla samuti problemaatiline. Esiteks eeldab juhtimine lisaks akadeemilisele tugevusele ka teisi juhtimiseks olulisi oskusi, mida akadeemilise karjääriga ei ole omandatud, mistõttu tuleks täiendavat rõhku suunata ka juhtimisoskuste arendamisele (Beerens, Hoek 2022). Teiseks võib iseendale juhtide valimine kaasa tuua mugavustsooni, kus eelistatakse mugavust silmas pidades meelepärasemaid juhte.

Kuigi kollegiaalsus väärtustab sõbralikku töökeskkonda ja ametivennalikke suhteid, võivad paradoksaalsel kombel just need saada antud mudeli piiranguks. Kui juht muutub oma töötajate suhtes liiga kollegiaalseks ja sõprussidemed lähedaseks, võib see raskendada tema võimet

keerulistes situatsioonides vajalikke otsuseid vastu võtta (Bush 2006, 9). Selline olukord võib pidurdada organisatsiooni arengut (Bush 2006, 9).

### **1.2.2 Managerialistlik juhtimine**

Managerialismi on tihedalt seostatud uue avaliku haldusega (ingl *New Public Management*, NPM) ja neoliberaalsusega. Siiski on nende puhul tegemist erinevate teoreetiliste käsitlustega, kuid mis omavad mitmeid seoseid läbi sarnaste põhimõtete ja väärtuste.

#### **Uus avalik haldus (NPM)**

NPM keskendub eelkõige avaliku halduse juhtimislikule vaatele, kus riik peaks olema võimalikult õhuke, riigi poolt pakutavad teenused tuleks võimalikult suures mahus sisse osta ning avaliku sektori ülesanne on arendada strateegilisi partnerlussuhted ja toetada tootlikkuse ja innovatsiooni kasvu (Pollitt, Bouckaert 2017). Keskseks sõnumiks on „laseme juhtidel juhtida“. NPM-i nähakse eelkõige avaliku halduse juhtimise teorianana, mis peaks avaliku sektori juhtimise viima efektiivsema tulemuseni. Sarnaselt managerialismiga on ka siin olulisel kohal bürokraatia vähendamine (Pollitt, Bouckaert 2017). NPM viitab reformide kogumile, mis tekkis 1980. aastatel eesmärgiga reformida traditsioonilist avalikku haldust ning anda avaliku sektori toimimisele uus tõuge, kasutades eeskätt praktikaid erasektorist (Hood 1991).

#### **Üldpõhimõtted ja väärtused**

Managerialism on kooskõlas neoliberalistlike väärtustega, kuid on eelkõige ideoloogiline juhtimisteooria, mis väärtustab kapitalistlikke ja vabaturumajanduse põhimõtteid ning keskendub peaaegselt juhtimismehhanismide arendamisele ja täiustamisele (Lynch, Grummell, Devine 2012). See tähendab, et managerialism seab fookuse juhtkonna huvide esindamisele läbi organisatsiooni juhtimise korralduse, mille eesmärgiks on efektiivistada organisatsiooni, vähendada töötajate arvu ning tsentraliseerida otsustamist ja juhtimist läbi hierarhilise struktuuri ja võimuahela (Shepherd 2018).

Juhtkond (ingl *management*) + ideoloogia (ingl *ideology*) + laienemine (ingl *expansion*) =  
managerialism (Klikauer 2015, 1105).

Managerialism pärineb peamiselt tööstusjuhtimisel põhinevate organisatsioonitunnuste edasiarendamisest (Braun 1999, 9). Selle ideoloogia põhitees rajaneb käsitlusel, et organisatsioonid omavad rohkem sarnasusi kui erinevusi ning nende tulemuslikkust saab seetõttu optimeerida üldisi juhtimisteooriad ja -meetodeid rakendades (Klikauer 2015). Juhtimist nähakse kui universaalset rakendatavat protsessi, mida saab üle kanda sõltumata organisatsiooni tüübist ja

eripäradest (Shepherd 2018). Valitseb arusaam, et juhtimise perspektiivist on vähe vahet, kas juhtida söekaevandust, reklaamiagentuuri või ülikooli, sest organisatsiooni eripärad on teisejärgulised (Klikauer 2013).

Managerialismi avalikus sektoris on nimetatud ka uueks managerialismiks (ingl *new managerialism*) ning see on tugevalt kanda kinnitanud ka ülikoolide juhtimises (Deem 1998; Deem, Brehony 2005). Selle eesmärk on esile kutsuda radikaalseid muutusi efektiivsuse saavutamiseks (Deem 1998). Sarnaselt NPM-i ideoloogiale on managerialismi puhul olulisel kohal erasektori praktikate ülevõtmine, kuna neid nähakse efektiivsemana (Shepherd 2018). See tähendab eelkõige juhtkonna rolli tugevdamist, liikumist sisendipõhiselt protsessipõhiseks, ümberorienteeritust väljunditele, tulemusjuhtimist jms (Shepherd 2018, 1699).

### **Inimeste valimine**

Managerialistliku käsitluse järgi on organisatsiooni peamise edu tagatis juhtkond (Shepherd 2018). Juhtidele tuleb anda õigus ja vabadus juhtida ja neil peab olema piisaval määral juhtimis- ja otsustusõigust (Enteman 1993). Justnimelt juhtkond saab paika panna õiged strateegilised eesmärgid (Farnham, Horton 1993), mis tagavad organisatsiooni tulemuslikkuse (Shepherd 2018). Ülikoolides tuleb suurendada juhtide rolli ja vastutust, mis tähendab kollegiaalsete otsustuskogude rolli vähendamist ja tippjuhtkonna institutsionaalse võimu suurendamist. Otsuseid langetatakse kitsas ringis ning otsustamine tuuakse võimalikult tippjuhtkonna tasemele, vähendades alumiste tasemete otsustusõigust (Flynn 2002).

Juhtide valimise asemel võidakse eelistada nende määramist ülikooli otsustusorganitest sõltumatult (Shepherd 2018). See muudab otsustavalt juhtide valitsemisemandaadi olemust (Beerens, Hoek 2022). Lähtudes erasektori praktikate kasutusele võtmisest ei pea nimetatud juhid tingimata omama akadeemilist tausta. Neil võivad puududa oskused ja teadmised konkreetse organisatsiooni tööpetsiifika osas, sest nad valdavad keskseid juhtimispädevusi ratsionaalsete otsuste tegemiseks, mis kaaluvad üles organisatsioonispetsiifiliste teadmiste vajalikkuse (Klikauer 2015). Organisatsiooni spetsiifikast eemaldumine võimaldab juhtkonnal keskenduda juhtimisele (Enteman 1993).

### **Struktuur**

Juhtidele tuleb teha “tee vabaks” ehk organisatsiooni sees tuleb eemaldada takistused, mis võivad pärssida otsuste tegemist (Smith and Hussey 2010). See tähendab, et organisatsioonil peab olema selge hierarhiline struktuur, sest juhtida saab tõhusalt, kui otsustusprotsessid on tsentraliseeritud (Ward 2011). Sellist käsitlust segavad ülikoolide kollegiaalsed otsustuskogud, mistõttu



vähendatakse nende rolli tippjuhtkonna kasuks (Beerkens, Hoek 2022). Alumiste tasandite töötajate osalus juhtimisotsustes kaasa rääkida ei ole põhjendatud, sest neil puudub vajalik (juhtimis)kompetents (Klikauer 2013). Selline töötajaid lihtsustav käsitlus võimaldab neid ka vajadusel kergemini asendada (Flynn 2002). Tugeva hierarhilise struktuuri ehitamine toob praktikas tihti kaasa ka väiksemate üksuste liitmise suuremate moodustamiseks (Deem 2004, 110–111).

### **Järelevalve ja kontroll**

Managerialismi tulemusel suurenevad kontroll ja regulatsioonid akadeemilise tegevuse üle (Shepherd 2018). Kontrolli tugevdatakse sisemiste regulatsioonidega ning järelevalvet teostatakse läbi väliste auditite ehk toimub nn kaugelt juhtimine (ingl *steering from distance*) (Deem 2004). Kontroll järelevalve funktsioonide üle on juhtidel, kelle ülesandeks on organisatsiooni pidevalt monitoorida, optimeerida ja täiustada (Enteman 1993). See tähendab konstantset püüdu akadeemilisi väljundeid kvantifitseerida, millega kaasneb ulatuslik tulemuslikkuse mõõtmine ja tulemusmõõdikute seadmine (Smeenk *et al.* 2009). Kuna akadeemilisi väljundeid on keeruline mõõta, võidakse keskenduda kergelt mõõdetavatele ja lühiajalistele tulemustele (Deem 2004).

### **Ressursside jagamine**

Ressursside jagamise üle otsustab tippjuhtkond, kellel on selleks vastav pädevus (Klikauer 2015). Märkatavalt suureneb erinevate tulemusindikaatorite ja -juhtimise kasutamine ressursside jagamisel (Shepherd 2018). Vahendite eraldamisel on kasutusel üldjuhul tulemuslikkusele suunatud hindamismeetodid, mille eesmärgiks on organisatsiooni strateegiline suunamine (Deem 2004). Mõõtmise aluseks on eelkõige väljundite hindamine, orienteeritus kliendile ning hinna ja kvaliteedi suhte jälgimine ning pidev omavaheline võrdlemine (Braun 1999).

### **Managerialismi kriitika**

Managerialistlik käsitlus annab suure rolli ja vastutuse üksikutele juhtidele. Samal ajal ei peeta tihti akadeemilise personali seas ülikoolide juhtpositsioone atraktiivseks karjääri jätkamise võimaluseks (Beerkens, Hoek 2022, 8), mis teeb märkimisväärse juhtimisvõimuga positsiooni täitmise kvaliteetse juhiga keeruliseks. Kuigi managerialism toetab erasektori praktika rakendamise egiidi all ka ülikooli väliste tippjuhtide toomist, siis empiirilised uuringud ei toeta akadeemilise kogemusega juhtide rakendamist. Austraalias läbiviidud uuring, mis hõlmas rohkem kui 500 akadeemilist juhti, tõi esile, et ülikooli efektiivseks juhtimiseks on lisaks üldjuhtimislikele kompetentsidele vajalik omada ka ajakohaseid sektoraalseid teadmisi (Scott *et al.* 2008, viidatud Beerkens, Hoek 2022, 9). See vastandub managerialistlikule teooriale, mille järgi on sektoraalsed

teadmised teisejärgulised. Lisaks järeldus Brymani (2008) (viidatud Beerkens, Hoek 2022, 9) poolt tehtud ulatuslikust ülikoolide juhtimisalase kirjanduse ülevaatest kolmteist peamist juhi omadust, mille seas olid lisaks strateegilistele juhtimisomadustele ka positiivse ja kollegiaalse atmosfääri tekitamine ning liikmeskonna kaasamine oluliste otsuste langetamisse.

Managerialismiga kaasneb akadeemilise töö ja juhtkonna tegevuse omavaheline kaugenemine (Shepherd 2018), mis viib juhte eemale organisatsiooni igapäevasest toimimisest ja tekib juhtkonna elitariseerumine (Flynn 2002). Uuringud on näidanud, et akadeemilise personali lojaalsus rajaneb pigem oma uurimisdistsipliinile ja vahetule akadeemilisele üksusele kui organisatsioonile tervikuna (Deem 2004, 111; Macfarlane 2007). Vähenev kollegiaalsus ja kaasatus otsustusprotsessides süvendab võõrandumist veelgi. Võõrandumist suurendab ka akadeemilisest kogukonnast sõltumatult ja akadeemilise taustata juhtide valimine (Deem, Brehony 2005), see nõrgestab ka nende legitiimsust (Canhilal, Lepori, Seeber 2016). Arvestades ülikoolide küllaltki laia autonoomiat on nõrga mandaadiga juhil keeruline ülikooli juhtida.

Kolmandaks on problemaatiline erasektori praktikate rakendamine ülikoolides. Ülikoolid on traditsiooniliselt olnud sõltumatud organisatsioonid, mille eesmärk on keskenduda „tõe“ otsimisele (Lewis 2013). Erasektori eesmärgiks on kasumi maksimeerimine, mille väärtusbaas erineb ülikooli eesmärkidest (Deem 2004, 110). Deem *et al.* (2003) tehtud uuringus täheldati finantsmõõdikute kasutamisel kasvavat survet otsuseid langetada lähtudes efektiivsusest: suurendada üliõpilaste arvu, kuid vähendada kulusid, millega kaasnes usalduse ja diskreditsiooniõiguse langus. Sellised olukorrad võivad nõrgestada akadeemilisi väärtusi ja tuua kaasa professionaalsuse langust (Deem *et al.* 2003, 3).

Väljakutsed võivad esineda ka üksustevahelises koostöös. Braun (1998, 11) toob välja, et liialt suure autonoomia jagamisel allüksustele võib üksuste vahel tekkida rivaliteet, mille tulemusel kulutatakse aega ja ressursi omakasupüüdliku olukorra saavutamiseks, mis toob kaasa konflikte ja ebastabiilsust.

### **1.2.3 Hübriidne juhtimine**

Hübriidse mudeli eesmärgiks on tasakaalu otsimine professionaalse organisatsiooni, managerialistliku ja kollegiaalse juhtimismudeli tugevuste ja nõrkuste vahel, mille kombineerimise tulemusel saame hübriidse mudeli. Kuna ideaalkujul on managerialismi, kollegiaalsust või professionaalset organisatsiooni peaaegu võimatu leida, vaid näeme erinevate rõhuasetustega kombinatsioone, siis antud mudeli eesmärgiks on kombineerimise teel tasakaalu leidmine. Antud peatükk on üles ehitatud põhimõttel, kus aluseks on Mintzbergi (1989) ja

Mintzbergi, Lampeli (1999) teooria professionaalsest organisatsioonist, mida arendatakse edasi hübriidse mudeli tunnustega.

### **Üldpõhimõtted ja väärtused**

Mintzbergi, Lampeli (1999) järgi nimetatakse professionaalseks organisatsiooniks, kus töö iseloomu keerukuse tõttu on suur arv professionaale, kes valdavad spetsiifilist ekspertteadmist ja viivad ellu organisatsiooni kõige tuumakamat osa töötulemuste saavutamiseks. Kuna töö sisu on kompleksne (arstid, insenerid, õppejõud, teadlased), ei saa probleemile läheneda iga kord ühetaoliselt ning tulemuseni jõudmiseks vaja protsessis langetada mitmeid eraldiseisvaid otsuseid, mistõttu on töötajatel märkimisväärne autonoomia oma töö sisu üle (Musselin 2007). Levinud näideteks on haiglad, advokaadi-, inseneribürood, sotsiaaltöoga seotud organisatsioonid ja ülikoolid (Mintzberg 1989). Ülikoolide kontekstis on professionaalideks õppejõud ja teadlased, kus akadeemilise töö iseloomu tõttu on tulemusi väljastpoolt keeruline kontrollida (Musselin 2007). Professionaalses organisatsioonis on seetõttu olulisel kohal personali kompetentside koordineerimine, kus autoriteet põhineb usaldusel.

Juhtide roll akadeemilises struktuuris on võrdlemisi kitsas, tänu töö iseloomule on nende otsene panus lõpptootesse või teenusesse madal ning nende otsene sekkuv roll võrreldes erasektori võimalustega tagasihoidlikum, mistõttu on sellistes organisatsioonides tihti ühe juhi all tavapärasest enam alluvaid (Mintzberg 1989, 177). Kuigi mitmed Euroopa ülikoolid on managerialistlike juhtimismeetodeid rakendades püüdnud jäljendada USA ülikooli – eeskätt tugevdades tippjuhtkonda, mis on olnud fookuses ka USA ülikoolides –, on Dilli (2021) järgi jäänud sinna siiski väga palju kollegiaalseid elemente. Nende eesmärk on professionaalse autonoomia kaitsmine, liigse autoriteedi piiramine ja juhtide kvaliteet, mis on mänginud kriitilist rolli USA ülikoolide edukuse tagamisel (Dill 2021). Ülikooli juhi roll on eeskätt välissuhete ja partnerluse arendamine, sh suhtekorraldus, rahaliste vahendite kaasamine ja riigiga läbirääkimiste pidamine (Dill 2021, 7), mis kattub Mintzbergi (1989) käsitlusega.

Professionaalne juhtimine kätkeb mitmeid kollegiaalse juhtimise elemente (kaasamine, koostöö jms) (Mintzberg, Lampel 1999). Kuigi professionaalne juhtimine vastandub teataval määral managerialistlikule käsitlusele, leitakse, et nende koos eksisteerimine on võimalik ilma suuremate vastastikuste „kaotusteta“ (Marini, Reale 2016). Pollitti (1990) sõnul on managerialism toonud kaasa kompleksse doktriinide ja stiilide kihilisuse, kuid ei ole üksi avalikus sektoris juhtimiseks piisav. Seetõttu on aja jooksul ülikoolidest saanud niikuinii hübriidid, kui nad on managerialismi surve tõttu pidanud ennast ümber korraldama (Noordegraaf 2015), kuid säilitanud alternatiivsete

loogikate püsiva olemasolu (Canhilal, Lepori, Seeber 2016). Samal ajal olid ülikoolid Mintzbergi (1989) käsitluse järgi juba varem hübriidse iseloomuga, sest eristatakse administratiivset ja akadeemilist struktuuri, mille juhtimise iseloom on erinev. Meek *et al.* (2010) järgi tekib hübriidmudel paratamatult managerialistliku lähenemise ja kollegiaalsete traditsioonide kokkupuutel, märkides, et isegi kui ülikooli seadusandluse alusel põhjalikult tsentraliseeritakse, võivad traditsioonilised väärtused siiski säilida. Canhilal, Lepori, Seeber (2016) leiavad, et managerialismi ei tuleks käsitleda professionaalsuse vastandina, vaid näha üksteisele vastukaaluna, mis aitab valdkonna eripärasid arvestades vältida managerialismi negatiivseid tagajärgi, kus olulisel kohal on tasakaalusüsteemid. Isegi kui võim on tsentraliseeritud, on juhtidel võimalik otsustada erinevate koordineerimismehhanismide kasuks, näiteks võttes kasutusele turu- või võrgustikupõhised mehhanismid (Bouckaert, Peters, Verhoest 2010).

Peamised küsimused, mis hübriidses mudelis tekivad, on järgmised: 1) kuidas koordineeritakse tööjaotust; 2) kuidas on jagatud autoriteet; 3) millised väärtused on kesksed (Noordegraaf 2015, 3). Nendele küsimustele vastamiseks ning managerialismi, kollegiaalsuse ja professionaalsuse kooseksisteerimiseks on erinevaid viise.

Esimene ja enim räägitud lahendus on eristada professionaalne/akadeemiline ja administratiivne valdkond (Canhilal, Lepori, Seeber 2016; Reay, Hinings 2014; Noordegraaf 2015; Dill 2021). Akadeemilises valdkonnas, mis on ülikooli keskseks osaks, tuleks kasutada rohkem kollegiaalseid juhtimismeetodeid ning haldusülesannete puhul saab eelistada manageriaalset, efektiivsusele suunatud juhtimist (Noordegraaf 2015). Erialaspetsiifilisi teadmisi vajavad otsused saab eraldada administratiivsetest küsimustest, mis aitab professionaalidel säilitada oma autonoomsust, kuid jätab administratiivsetes küsimustes ruumi ka juhtkonna ainuotsustele (Reay, Hinings 2009, 643–644). Seeläbi saavad ülikoolid vähendada õppe- ja teadustöös tunnetuslikku distantsi juhtkonna ja akadeemilise personali vahel, andes mõjuvõimu pigem õppejõududele ja teadlastele (Canhilal, Lepori, Seeber 2016, 174; Noordegraaf 2015, 7). Kui ilmnevad situatsioonid, kus ei ole võimalik selgelt sobivat otsustustasandit määrata, on võimalik konkreetsetele küsimustele läheneda juhtumipõhiste lahendustega (Canhilal, Lepori, Seeber 2016, 174). Selline struktuurne lahendus aitab maandada pingeid, luues erinevaid loogikaid järgivaid allüksusi, näiteks avaliku teenindamise missiooniga akadeemiline üksus ning administratiivsed osakonnad (turundus, kinnisvara jms) (Canhilal, Lepori, Seeber 2016; Mintzberg 1989). Sarnast dünaamilist juhtimist on rakendanud ka juhtivad Põhja-Ameerika ülikoolid (Dill 2021, 8).

Teine oluline dimensioon hübriidsel lähenemisel on koostöö ja kaasamine. Akadeemilisi ja administratiivseid tegevusi saab omavahel siduda just nende kaudu (Reay, Hinings 2009).

Koostöömehhanismi institutsioonide vahel saab paremaks toimimiseks ka formaliseerida (Noordegraaf 2015). Reay ja Hinings (2009) toovad koostöö puhul olulisena välja, et professionaalid saaksid säilitada oma sõltumatuse ja identiteedi, samal ajal pakkudes juhtkonnale väärtuslikku sisendit, aidates säilitada kahe erineva institutsionaalse loogika püsimist ning tekitades omavahelist usaldust. Marini ja Reale (2016) leidsid, et koostöö võib managerialismi kõrvale tekitada uusi kollegiaalseid mudeleid. Juhtivate USA ülikoolide näitel on seal jagatud vastutust ka pikaajaliste strateegiliste küsimuste otsustamisel (ressursside eraldamine, rektori valimine jms) (Dill 2021, 5–6). Selline kontseptualiseerimine on oluline, kuna see ei varja erinevate juhtimisviiside eksisteerimist, vaid pakub avalikku võimalust potentsiaalselt vastuoluliste lähenemiste lahendamiseks omavahelise koostöö käigus, mis on organisatsioonile tõenäoliselt ka vastuvõetavam (Reay, Hinings 2009).

### **Inimeste valimine**

Professionaalses organisatsioonis pannakse suur rõhk inimeste värbamisele ja nende kvalifitseerimistingimuste paikapanemisele, sealjuures on akadeemiliste kolleegide valimine eestkätt madalamatel tasemetel (Mintzberg, Lampel 1999; Liefner 2003). Kui manageriaalne lähenemine eelistaks ka personalipoliitilised otsused teha ülemistel tasemetel, siis Dilli (2021) näitel on võimalik seda edukalt lahendada kollegiaalselt, ilma sissepoole vaatava piiranguta. See tähendab, et kaasatakse teistest ülikoolidest samas valdkonnas tegevaid väliseid retsense, kes annavad sõltumatu hinnangu tugevustele ja nõrkustele. Sarnast lähenemist kasutatakse nii värbamisel, tenuuri edutamisel kui ka atesteerimisel. Seejuures võib ülikool keskselt kokku leppida kompetentside üldised kriteeriumid ning kandidaatide vahel, kes retsensentide hinnangul kriteeriumid täidavad, saab lõpuks teha valiku ülikool, kes tajub enda pikaajalisi strateegilisi vajadusi ning personaalset sobivust meeskonda paremini (Dill 2021).

Juhtide valikul on hübriidsuse tunnuseks, kui administratiivne tippjuht täidab samal ajal ka akadeemilist rolli ehk on tegev ülikooli põhitegevustes, näiteks õppetöö läbiviimises või teadustöö tegemises, millega kaasneb ametialane autoriteet (Canhilal, Lepori, Seeber 2016). Sellist juhti nimetatakse ka juht-akadeemikuks (ingl *manager-academic*) (Beerrens, Hoek 2022). Põhja-Ameerika ülikoolide tippjuhid valitakse nende hulgast, kellel on silmapaistev akadeemiline karjäär ja eelnev asjakohane juhtimiskogemus ülikoolides (Dill 2021). Kui Euroopa ülikoolides on teatud juhtudel esikohal eelkõige akadeemiline taust, siis Beerrens, Hoek (2022) järgi on siin väga oluline ka teiste juhtimiskompetentside arendamine.

### **Struktuur**

Professionaalne organisatsioon on küll bürookraatlik, kuid detsentraliseeritud ja kus professionaalidel on mitmesuguseid võimalusi kollegiaalseks osalemiseks (Mintzberg 1989). Hübriidsuse saavutamiseks on võimalik kahe vastuolulise juhtimissuuna vahel luua erinevaid kompromisse ja pehendusmeetmeid. Näiteks tugeva hierarhilise struktuuri juurde saab anda vetoõiguse (Canhilal, Lepori, Seeber 2016). Võimalik on eristada erinevaid tegevusi ja otsustust vajavaid küsimusi saab valdkondlikult kategoriseerida. Lisaks on võimalik luua alamkategoriaid, mida otsustada erinevate põhimõtete alusel ja erinevate isikutega. Võimu asümmeetriat saab vähendada, nähes ette akadeemilise personaliga konsulteerimist ja osalemist otsuste ettevalmistamisel (Reay, Hinings 2009), sõltumata juhtimisvõimu asukohast struktuuris.

### **Järelevalve ja kontroll**

Professionaalses organisatsioonis on olulisel kohal kvalifikatsiooninõuete paikasättimine juba personali värbamisfaasis (Mintzberg, Lampel 1999). Kontroll töö üle toimub peamiselt läbi kolleegide, üksteiselt õpitud või kokkulepitud reeglite ja väärtuste alusel ning üliõpilase või partneri tagasisidest lähtudes, sest vahetult kokku puutudes teavad õppejõud ja teadlased nende vajadusi kõige paremini (Mintzberg 1989). Ülikooli sees võib aga tekkida raskusi ühtsete kvaliteedistandardite seadmisel ja lepitakse madalamate standarditega (Dill 1996). Dilli (2021) hinnangul on siin võimalik kasutada sarnast välistel ekspertidel põhinevat kollegiaalset lähenemist nagu inimeste värbamisel. Institutsioonidevahelise koostöö ja hübriidsuse saavutamiseks saab rakendada nende omavahelist aruandekohustust, sh ka alumistel tasanditel ja nende vahel (Marini, Reale 2016).

### **Ressursside jagamine**

Managerialistliku juhtimise üks võtmeaspekte on olnud tulemuspõhine ressursside eraldamine, mis on tihti vastuolus akadeemilise töö väärtustega, kus tulemuste ühene hindamine ei ole alati võimalik. Kui juhtkond otsustab ainuisikuliselt ressursside jagamise üle, väheneb kollegiaalsus ja sidusus märgatavalt (Marini, Reale 2016, 122). De Bruijn (2007, 2010) (viidatud Noordegraaf 2015, 8) uuris, kuidas tulemusjuhtimist efektiivselt avalikus sektoris rakendada ning tuvastas mitu olulist põhimõtet. Tulemushindamise süsteemid peavad olema interaktiivsed, dünaamilised ja mitmekesised, et nad suudaksid hõlmata teenuste osutamise keerukust. Dill (2021) toetab konkurentsipõhiseid rahastusmeetmeid, kusjuures konkurentsimeetmed tuleks kokku leppida kollegiaalselt. Sealjuures on keskse koordineerija ülesanne tagada piisavad kvaliteedinõuded ning vältida üksuste vahel monopoolsete seisundite tekkimist (Bouckaert, Peters, Verhoest 2010, 42–43).

## Hübriidse mudeli kriitika

Mintzbergi (1999) järgi on akadeemilise ja administratiivse struktuuri eraldamise konflikt sisse kirjutatud. Administratiivne struktuur teenindab akadeemilist struktuuri, aga struktuurselt ei allu talle. Tekivad olukorrad, kus akadeemiline struktuur soovib anda korraldusi, mis asetab administratiivsed töötajad vertikaalse võimu ja horisontaalse autoriteedi vahele (Mintzberg 1999, 189).

Professionaalse organisatsiooni nõrgast koordineerimisest võivad tekkida nn hallid alad, mistõttu kipuvad teatud küsimused maanduma nn eikellegimaale, kus lahenduste leidmine võib võtta aega ning millele eelnevad tõenäoliselt mitmed konfliktid sündmused, enne kui vastutuses suudetakse kokku leppida (Mintzberg 1999, 189).

Meek *et al.* (2010) toob välja, et hübriidmudeli rakendamisel võib sõltumata püüdlustest saavutada üks lähenemine teise üle siis ülekaalu ja hakata järk-järgult domineerima või jäävad hübriidsusele suunatud püüdlused ainult retooriliseks. See võib kaasa tuua pahameele kasvu organisatsioonis, kus töötajad hakkavad süsteemile vastu töötama ja selle autoriteeti õhnestama, põhjustades uusi konflikte (Reay, Hinings 2014).

Kui Dilli (2021) näitel oli akadeemilise kvaliteedi ja personaliotsuste tegemisel oluliseks instrumendiks teistest ülikoolidest pärit retsensentide kasutamine, siis USA-s toimus retsenseerimine tippülikoolide võrgustikus, kus sellist kohustust omavahelise koostöö arendamisel võeti tõsiselt. Eesti näitel võib sellise süsteemi ülesehitamine olla piiratud, kuna mitmetes teadussuundades võivad riigi väiksuse tõttu puududa kompetentsed retsensendid ning riikide ülesehitamine võib olla aeganõudev.

Kui hübriidne süsteem ehitada välja formaliseerimata, jääb see tuginema suuresti akadeemilisele kultuurile, kuid see võib uute managerialistlike meetmete või juhtide tulekul olla kergesti haavatav ja ära kasutatav (Meek *et al.* (2010).

## 2. METOODIKA

Magistritöö eesmärgiks on välja selgitada, kuidas on muutunud Tallinna Tehnikaülikooli juhtimismudel asetleidnud reformide käigus. Peamised uurimisküsimused on:

- 1) milline on olnud TTÜ juhtimissüsteemi areng erinevate ülikoolide juhtimismudelite valguses;
- 2) kuidas on muutunud otsustusõigus ülikooli kolme peamise institutsiooni – nõukogu, rektori ja senati vahel;
- 3) millised on käesoleva TTÜ juhtimissüsteemi tugevused ja nõrkused.

Eesmärgi saavutamiseks on valitud üksikjuhtumi analüüs. Juhtumianalüüs võimaldab täpsemalt analüüsida, kuidas on just Tehnikaülikooli juhtimine muutunud ning milliseid erinevate juhtimismudelite elemente see kätkeb lähtudes teoreetilisest raamistikust. Juhtumianalüüs sobib avaliku sektori juhtumite analüüsimiseks, sest viimased kipuvad olema tihti erinäolise iseloomuga (Van Thiel 2014). Lisaks annab juhtumiuuring märkimisväärselt empiirilist teavet, mis võimaldab seda siduda erinevate teooriatega (Yin 2009).

### Fookus

Empiirilise analüüsi fookuseks on perioodil 2014–2020 tehtud muudatused Tallinna Tehnikaülikooli juhtimisstruktuurides. Vaatlusalune periood on valitud seetõttu, et selle perioodi jooksul toimusid olulised muudatused ülikooli institutsioonides, mis olid esimesed suurelt ümber kujundavad (alates taasiseseisvumisest) ja mõjutasid oluliselt Tehnikaülikooli juhtimisstruktuure. Vaadeldava perioodi (2014–2020) jooksul toimus Tehnikaülikooli jaoks kaks olulisemat muudatust. Esimene oli 2014. aastal TTÜ seaduse (TTÜKS) vastuvõtmine, mis kujundas seaduse tasemel oluliselt ümber sisemisi juhtimisstruktuure, sellele järgnes 2017. aastal TTÜ uue põhikirja vastuvõtmine, millega reguleeriti täiendavalt seesmiseid juhtimispädevusi. Nende kahe peamise muudatuse tulemusel on käesoleva magistritöö analüüs jagatud kolmeks perioodiks:

1. periood 1: 2014, TTÜ seaduse eelne periood, seisund vahetult enne 2014. aasta TTÜKS-i vastuvõtmist;
2. periood 2: 2014–2017, TTÜ seaduse vastuvõtmise järgne periood;
3. periood 3: 2017–2020, TTÜ põhikirja vastuvõtmise järgne periood.



Juhtimisstruktuuridena on vaatluse all ülikooli kolm peamist institutsiooni: nõukogu, rektor, senat. Valitud institutsioonid on valitud seetõttu, et just need institutsioonid teevad ülikooliüleseid otsuseid ning eeskätt nende vahel toimus laiaulatuslik pädevuste ümberjagamine. Osaliselt käsitletakse ka alumiste tasandite institutsioone, kelleks on teaduskondade nõukogu ja dekaan ning instituutide nõukogu ja direktor, kuid töö fookuses on eelkõige peamised institutsioonid ning alumiste tasandite institutsioone käsitletakse vaid muutunud pädevuste piires, mis on liikunud ülemiste tasandite kasuks.

Vaatlusalusel perioodil on Tehnikaülikooli juhtimisorganite nimetustes toimunud muudatused. Kuni aastani 2019 kandis tänane nõukogu nimetust kuratoorium ning tänast senatit nimetati nõukoguks. Selguse ja loetavuse huvides käsitletakse käesolevas magistritöös institutsioone läbivalt nende täna kehtivate nimetustega, sõltumata vanast nimetusest eelnevatel perioodidel.

### **Andmete kogumine ja analüüsi läbiviimine**

Käesolev analüüs on jagatud kaheks osaks. Esimeses osas vaatleme kvalitatiivselt õigusakte, põhikirju ja nende seletuskirju ning kuidas on nende alusel erinevad otsustusõigused ajas muutunud. Kvantitatiivsete andmete ülevaates keskendume otsuste tegelikele osakaalude muutumisele institutsioonide vahel.

Kvalitatiivse muudatuste analüüsimise peamisteks kvalitatiivseteks sisendmaterjalideks on:

1. Tallinna Tehnikaülikooli seadus (2014) ja selle seletuskiri ning hilisemad muudatused (2017, 2019);
2. Tallinna Tehnikaülikooli põhikirjad (2012, 2017) ja muudetud (2017) põhikirja seletuskiri;
3. Tallinna Tehnikaülikooli uus põhikiri (alates 2017) ja selle seletuskiri;

Teises osas keskendutakse otsuste jaotuse tegelikule muutusele institutsioonide vahel. Sisendmaterjaliks on süstematiseeritud kvantitatiivsed andmed, kus on kategoriseeritud sisemised õigusaktid, mis on välja antud perioodil 2014–2020 senati, rektoraadi ja nõukogu poolt. Ülevaate eesmärgiks on analüüsida, kuidas on muutunud vaatlusaluste institutsioonide omavaheline otsuste tegemise tasakaal. Analüüsi hulka kuuluvad käskkirjad, määrused, otsused ja korraldused, mis on välja antud kolme institutsiooni poolt. Töö autorile on dokumendinimekirja välja andnud ülikooli kantselei. Kokku on analüüsimisel arvesse võetud 3065 otsust, mis on perioodi jooksul tehtud. Perioodil on rektoraadi ja senati poolt välja antud 456 tänukirja ja tunnustust. Kuna nende sellisel kujul väljaandmine vähenes aastatel 2016–2017 peaaegu nullini, siis on kõik tänukirjade väljaandmist puudutavad otsused kui mitteolulised analüüsist välja jäetud.

Analüüsimaks täpsemalt, kuidas on muutunud institutsioonide omavaheline otsuste tasakaal erinevate valdkondade vahel, on analüüsitavad andmed kategoriseeritud valdkonnapõhiselt:

- üldjuhtimist puudutavad otsused:
  - otsused, mida iseloomustab üldjuhtimislik laad ja valdkondade ülesus, mis loovad õigust ka teistes valdkondades, puudutavad organisatsiooni üldist strateegiat, struktuuri, üksuste eesmärke, tippjuhtide valimist, üldist eelarvet jms;
- teadustööd puudutavad otsused:
  - otsused, mis on otseselt seotud teadustöö korraldusega ülikoolis;
- õppetööd puudutavad otsused:
  - otsused, mis on otseselt seotud õppetöö korraldusega ülikoolis;
- tugistruktuure puudutavad otsused on analüüsist välja jäetud ja joonistel ei kajastu; välja arvatud otsused, mis puudutavad tugistruktuuri strateegilist juhtimist.

Täiendava täpsusastme andmiseks on valdkonnapõhised andmed kategoriseeritud strateegiliseks juhtimiseks, finantsjuhtimiseks ja inimeste juhtimiseks, mis võimaldab vaadelda erinevate dimensioonide lõikes otsuste tasakaalu muutumist või mitte muutumist.

- Strateegiline juhtimine:
  - hõlmab üldist strateegilist arengut puudutavaid otsuseid, mis loovad üldist raamistikku, määratleb suhteid väliskeskkonnaga, käsitleb organisatsiooni tervikuna, seab suuna põhitegevuste jaoks (Shirley 1982) ning millele toetuvad teised õigusaktid; põhikirjad, arengukava, rektori valimine, strateegiliste (tegevus)kavade vastuvõtmine, kinnisvara omandamine ja võõrandamine, eelarvestrateegia jms;
  - valdkonnapõhises (õpe, teadus) jaotuses kuulub siia üldiste valdkonda suunavate standardite, üldreeglite, -eesmärkide seadmine ehk valdkonda tervikuna korraldavad otsused; näiteks akadeemilise karjääri korraldus ja valimiskriteeriumid, doktoriõppe korraldus, üliõpilaste vastuvõtukorraldus jms;
- finantside juhtimine:
  - hõlmab finantsotsuste tegemist, mis ei mahu strateegilise juhtimise piiresse ning toetub üldistele määrustele; näiteks alumiste üksuste eelarvete kinnitamine, sisemiste hinnakirjade ja tasumäärade kehtestamine, õppekulude tasud ja stipendiumid;
- inimeste juhtimine:

- hõlmab inimeste juhtimist puudutavate otsuste tegemist, mis ei mahu strateegilise juhtimise piiresse ning toetub üldistele määrustele; näiteks inimeste määramine komisjonidesse, ametikohtade täitmine, atesteerimine (valimiskriteeriumide piires) jne;
- muud kategoriseerimata otsused, mis ei mahu eelneva kolme piiresse, on näidatud lisades.

## **Piirangud**

Käesoleva analüüsi piiranguks on dokumendianalüüsi puudutavate otsuste loetelu dokumentide alusel, mis tähendab, et üks dokument (otsus, määrus, käskkiri) võib hõlmata mitut otsust, nn kobarotsused. Lisaks on otsused erineva kaalukusastmega, näiteks arengukava vs. õppekava kinnitamine. Siiski võimaldab otsuste osakaal näha tervikpildis toimunud muudatusi. Nn kobarotsuste piirangu testimiseks viis töö autor läbi eraldi vaatluse, kus aluseks võeti professorite valimine. Nimelt on enamike otsuste puhul ametisse valitud korraga üks professor, kuid osadel juhtudel mitu. Selgitamaks, kas kobarotsuste tendents on ajas muutunud, tegi autor viimase näitel testi. Testi tulemusena selgus, et perioodil 2014–2015 tehti 27 professori ametisse kinnitamise otsust ning ühe otsusega sai keskmiselt ametisse 1,30 professorit. Teiseks testperioodiks võeti periood 2019–2020, kus tehti 16 ametisse kinnitavat otsust, millega kinnitati ametisse keskmiselt 1,27 professorit. See näitab, et mitmikotsuste tasakaal ei ole aja jooksul oluliselt muutunud.

Piirangutest tulenevate väljakutsetega tegelemiseks oli kaalumise all ka intervjuude tegemine, millel on subjektiivsusest lähtuvad omad piirangud. Kuna töö autoril oli võimalus pääseda ligi väljaantud dokumentide nimekirjale, mida ülikooli välisele osapoolele ei oleks ilmselt väljastatud, otsustatigi selle kasuks.

### 3. TTÜ JUHTIMISMUDELI MUUDATUSED

#### 3.1 Ülikoolide juhtimise korraldus Eestis

2007. aastal valminud OECD kolmanda astme kõrgharidust analüüsinud raport andis mitmeid soovitusi Eesti kõrgharidussüsteemi arendamiseks, mis oli oluliseks mõjuteguriks Eesti kõrgharidusmaastiku arengus. Üheks peamiseks arenguprioriteediks, mis muutis ülikoolide sisemist juhtimist, sai OECD poolt tõstatatud vajadus väljapoole suunatud fookuse tugevdamise ja väliste osapoolte kaasamise järele ülikoolide juhtimisse (OECD 2007, 66). Raportis leiti, et Eesti ülikoolide laialdane autonoomia ei ole vaatamata oma positiivsetele külgedele toonud parimat võimalikku tasakaalu ülikooli ja avalike huvide vahel (OECD 2007, 188). Selleks soovitati sidemed avalikkusega juhtimiskorralduses formaliseerida ning kaasata väliseid osapooli eeskätt kõrgkoolide strateegilise juhtimise juurde (OECD 2007, 50).

Ülikoolid Eestis tegutsevad tsiviilseadustiku üldosa seaduse (TsÜS) alusel, mille järgi on nad avalik-õiguslikud isikud, mis on loodud avalikes huvides ja juriidilise isiku kohta käiva seaduse alusel (TsÜS § 25 lg 2). Esimene ülikoolide tegevust korraldav seadus taasiseseisvunud Eestis oli 1995. aastal vastu võetud ülikooliseadus. Ülikooliseadus sätestas ülikoolide asutamise, lõpetamise, tegutsemise alused, autonoomia piirid, juhtimise põhimõtted jms (ÜKS 1995 §1). Samal aastal võeti eraldi vastu ka Tartu Ülikooli seadus (TÜKS), mis korraldas selle tegevust konkretiseeritumalt, kuid mis jäi mitmeks aastaks ainsaks ühe konkreetse ülikooli tegevust korraldavaks seaduseks Eestis. Kuigi TsÜS-i järgi on avalik-õigusliku juriidilise isiku tegutsemise aluseks tema kohta käiv seadus, siis neljast Eesti suurimast avalik-õiguslikust ülikoolist sai lisaks Tartu Ülikoolile oma seaduse Tallinna Tehnikaülikool alles 2014. aastal ning Tallinna Ülikool ja Eesti Maaülikool 2019. aastal. Sellele probleemile juhtis tähelepanu ka Eesti endine justiitsminister ja tsiviilõiguse professor Paul Varul, kes on nimetanud vahepealset perioodi õigussegaduseks ning öelnud, et kuigi ülikoolid tegutsesid kui avalik-õiguslikud isikud, oli seaduse järgi neist seda vaid Tartu Ülikool (TÜ) (Varul 2004). Seega, kuni 2014. aastani tegutses TTÜ koos teiste avalik-õiguslike ülikoolidega ühise ülikooliseaduse alusel (välja arvatud TÜ).

Ülikooliseadus kehtis Eestis kuni 2019. aastani, mil võeti vastu kõrgharidusseadus (KHaS). KHaS-iga sätestati üldised kõrgharidustaseme õppe korraldamise alused riigis. Selleks hetkeks oli kõigil Eesti avalik-õiguslikel ülikoolidel loodud oma seadus, mis sätestas eraldi igaühe tegevuse alused,

eesmärgid, ülesanded, juhtorganid jms ning mis on ülikooli tegevuse aluseid silmas pidades kõige olulisem seadus.

Kuigi Eesti avalik-õiguslikud ülikoolid omavad tänaseks kõik eraldi seadust, on nende juhtimisinstiitutsioonid ja pädevused jagunenud küllaltki sarnaselt. Eesti ülikoolide sisemine juhtimine jaguneb kolme peamise instiitutsiooni vahel: 1) nõukogu; 2) senat; 3) rektor. Kuni 2019. aastani olid ülikooliseaduse alusel tegutsenud ülikoolides, kellel veel oma seadust ei olnud, põhilisteks juhtorganiteks senat ja rektor. Nõukogu oli nõuandvaks koguks, mille eesmärk oli siduda ülikool ühiskonnaga (ÜKS 2017 § 20 lg 1), kuid tal puudus otsustusõigus. Alates avalik-õiguslikele ülikoolidele oma seaduse vastuvõtmisest sai ükshaaval kõikides suuremates ülikoolides kõrgeimaks juhtorganiks nõukogu: Tallinna Tehnikaülikoolis 2014. aastal (TTÜKS 2014 § 4 lg 1), Eesti Maaülikoolis (EMÜKS 2019 § 4 lg 2) ja Tallinna Ülikoolis 2019. aastal (TalÜKS 2019 § 4 lg 1). Erandiks on taaskord Tartu Ülikool, kus nõukogust sai kõrgeim juhtorgan juba 2012. aastal (TÜKS 2012, § 4 lg 2). Kuigi eelnimetatud ülikoolides on kõrgeim juhtorgan nõukogu, siis ülikoolide piires võib nõukogu pädevus oluliselt varieeruda. Erinevused seisnevad peamiselt rektori valimiskorras ja instiitutsioonide omavahelises rollijaotuses strateegiliste otsuste, arengukava, eelarve, põhikirja vastuvõtmisel ning vetoõiguse rakendamisel.

### **Tallinna Tehnikaülikooli lühikirjeldus**

Tallinna Tehnikaülikoolis õppis 2020. aastal 10 024 üliõpilast, kellest 13,5% olid välistudengid. Ülikoolis oli 80 õppeprogrammi. Töötajate arv oli 1897, kellest akadeemilised olid 54% (TTÜ majandusaasta aruanne 2020).

Tallinna Tehnikaülikooli peamised instiitutsioonid:

1. nõukogu – kõrgeim juhtorgan;
2. rektor ja rektoraat – haldus- ja distsiplinaarvõimu peamine teostaja;
3. senat – kollegiaalne akadeemiline otsustuskogu;
4. teaduskond, selle nõukogu ja dekaan;
5. instituut ja kolledžid, selle nõukogu ja direktor.

Ülikoolis oli 2020. aastal neli teaduskonda ning teaduskonna õiguste ja kohustustega Eesti Mereakadeemia. Instituute oli 17 ja kolledžeid 4 (TTÜ põhikiri 2017).

Instituut (ja kolledž) on keskne teadus- ja õppetööd läbi viiv üksus, mida juhib direktor. Sarnased instituudid moodustavad teaduskonna, mida juhib dekaan. Teaduskond on oma haldusala piires keskne õppetegevuse koordineerija (TTÜ põhikiri 2017).

### 3.1 TTÜ juhtimismudeli muudatuste perioodid

#### Periood 1: 2014, muudatuste eelne olukord

Kuni 2014. aastani oli Tehnikaülikooli peamiseks seaduslikuks regulatsiooniks ülikooliseadus (ÜKS) ning seesmise põhilise regulatsioonina põhikiri. Ülikooli juhtimine oli jagatud kolme institutsiooni – senati, rektori ja nõukogu – vahel. Teaduskondade ja instituutide tasemel tegelesid vastavalt teaduskondade dekaanid ja nõukogud ning instituutide direktorid ja nõukogud.

Nõukogu roll oli siduda ülikooli ja ühiskonda ning teha Haridus- ja Teadusministeeriumile ettepanekuid ülikooli arengut puudutavates küsimustes (ÜKS 2012 § 20), kuid ilma otsustuspädevusteta. Nõukogu kuus liiget nimetatakse väljastpoolt ülikooli, neist viis nimetab HTM ja ühe Eesti Teaduste Akadeemia. Viis liiget valis ülikooli senat.

Ülikooliseaduse (2013) järgi oli senat kollegiaalne otsustuskogu, kuhu kuuluvad rektor, prorektorid, õppejõudude ja teadustöötajate esindajad ning ühe viiendiku ulatuses üliõpilaste esindajad. Põhikirjaga nähti täiendavalt senati liikmetena ette dekaanid, TTÜ asutuste direktorid (mitteakadeemilised struktuuriüksused, mis tegutsesid eraldi põhikirja alusel, näiteks muuseum), eelmine rektor, haldus- ja tugistruktuuride esindaja, rektori nimetatud nõukogu juhataja ja veel kuni kaks liiget. Senat oli pädevuste alusel ülikooli keskne ja kõige olulisem otsustusinstitutsioon. Senat võttis vastu kõik olulisemad strateegilised dokumendid: arengukava, põhikirjad (nii ülikooli kui ka eraldiseisvate üksuste) ja eelarve, moodustas struktuuri, kinnitas valdkondlikud strateegiad jms. Lisaks strateegilisele otsustustasandile vastutas nõukogu ka kogu akadeemilist ning õppe- ja teadustegevust puudutavate küsimuste eest (TTÜ Põhikiri 2012, § 7).

Ülikooli igapäevase toimimise ja juhtimise eest vastutas rektor. Rektor ja prorektorid moodustavad rektoraadi, prorektorid nimetatakse ametisse rektori otsusega. ÜKS-i (2013) järgi teostas rektor oma pädevuste piires kõrgeimat haldus- ja distsiplinaarvõimu, kuid oli aruandekohustuslik senati ees. Lisaks pidi rektor tagama ülikooli senati määruste ja otsuste täitmise, kuid omas nende suhtes ühekordset vetoõigust. Rektor pidi tagama ka ülikooli eelarveprojekti koostamise ja eelarve täitmise ning esitama need senatile kinnitamiseks (ÜKS 2013, § 16). TTÜ Põhikirja (2012) järgi langesid rektorile lisaks pädevused, mis puudutasid ülikooli siseste eeskirjade väljaandmist, asjaajamise korraldust ning haldus- ja tugistruktuuride juhtimist.

Ülikooli alumised tasandid, teaduskondade ja instituutide nõukogud, olid põhikirja järgi samuti kollegiaalsed otsustuskogud, kuhu kuulusid teaduskondade liikmed. Teaduskonna nõukogu peamiseks pädevusteks olid teaduskonna arengukava vastuvõtmine, dekaani valimine ja

teaduskonna eelarve kinnitamine. Lisaks õppejõudude ja juhtivteadurite valimine ning sisemiste korralduste väljaandmine. (TTÜ Põhikiri 2012, § 19). Instituutide nõukogud toimivad sarnaste pädevuste alusel instituudi piires, valivad direktori, kinnitavad eelarve jms (TTÜ Põhikiri 2012, § 22).

## **Periood 2: 2014–2017, TTÜ seaduse muudatused**

Alates TTÜKS-i vastuvõtmisest muutus Tehnikaülikooli juhtimismudel märkimisväärselt. TTÜKS-i loomisel oli oluline rõhk eelkõige ülikooli juhtimismudeli muutmisel, mis tõi kaasa ulatuslikud muudatused organisatsiooni korralduses. Vastavalt TTÜKS-i (2017, 4) seletuskirjale põhjendati juhtimismudeli muutmise vajadust järgnevalt:

- suurendada koostööd ja avatust väljapoole ning kiirendada reageerimisvõimet, arvestades muutuvat väliskeskkonda;
- parandada sidusust ühiskonnaga, kaasates väliseid huvirühmi otsustuskogudesse, viies olulisemad strateegilised otsused nõukogu tasemele;
- muuta liikmeskonna kaudu oluliste otsuste tegemist, kuna olemasolev mudel takistab suuri muutusi kaasa toovate otsuste vastuvõtmist ning takerdub sisemiste huvide pörkumise ja omavahelise konkureerimise tõttu.

Vastavalt eeltoodule sai nõukogu ülikooli kõrgeimaks juhtorganiks, kes vastutab ülikooli arengu eest ja tagab ülikooli eesmärkide saavutamise (TTÜKS, § 4). Kui varasemalt oli nõukogu nõuandev organ, mille ülesanne oli siduda ülikooli ühiskonnaga, siis nüüd on nõukogu ülesanne tagada ülikooli eesmärkide saavutamine. Nõukogust sai kõige olulisem strateegiline institutsioon, mis võtab vastu ja kinnitab ülikooli kõige tähtsamad dokumendid, sh põhikirja, arengukava, eelarve, otsustab vara omandamise ja võõrandamise põhimõtted ning ülikoolile laenu võtmise. Lisaks on TTÜKS-i seletuskirjas (2014, 7) öeldud: „nõukogu koosseisus on väga suurt rõhku pandud välisliikmetele, mis aitab kaasata ülikooli juhtimisse ettevõtluse kogemusi ja suurendada ülikooli sidusust ühiskonnaga“.

Nõukogu on viimaseks otsustajaks enamikes ülikooli puudutavates strateegilistes otsustes, mis on olnud ka TTÜKS-i eesmärk: „oluliselt suurendada nõukogu rolli ja vastutust ülikooli juhtimisel, millega tagatakse ülikooli sidusust riigi ja ühiskonna eesmärkide saavutamisel“ (TTÜKS seletuskiri 2017, 3). Selle tulemusel on ülikooli roll strateegilises juhtimises vähenenud nõukogu kasuks. Samas ei ole öeldud, mismoodi tagatakse nõukogu vastutus eesmärkide saavutamise eest ning tal puudub ka aruandekohustus, näiteks riigi ees. Küll aga on nõukogul võim valida ja kutsuda

ametist tagasi rektor, kinnitada ülikooli peamised strateegilised dokumendid või need tagasi lükata.

Kui ülikooliseaduse (2013) järgi nimetati senatit kollegiaalseks otsustuskoguks, siis 2014. aastal vastu võetud TTÜKS-i järgi senatil enam seda nimetust ei ole. Kuigi see iseenesest ei määra senati olemust, on sel siiski teatav retooriline väärtus. Muutunud pädevuste alusel, nagu on näha Tabelis 2, on senatilt enamik üldjuhtimislikke pädevusi liikunud nõukogu kasuks. TTÜKS-i vastuvõtmisel kahanes senati roll eelkõige üldjuhtimises (Tabel 2). See tähendab seda, et varasemalt kollegiaalse otsustuskogu poolt vastu võetud ülikooli puudutavad peamised otsused on nüüd liikunud nõukogu kätte. Õppe- ja teadustegevuse juhtimises (Tabel 3 ja Tabel 4) muudatusi ei ole.

TTÜ seaduses (2014) öeldakse, et ülikooli akadeemiline otsustuskogu on senat, mis vastutab eelkõige õppe- ja teadustöö arengu ja kvaliteedi eest (TTÜKS 2014, § 5 p 1). Ülikooli kõige olulisemate strateegiliste õigusaktide (põhikirja, arengukava, eelarve) väljatöötamisel on senatile jäänud ettevalmistav roll. Seaduse alusel esitab senat nõukogule põhikirja ja arengukava eelnõu ja kinnitamiseks eelarve, kuid lõplik otsustusõigus on nõukogul. Senatil on seejuures võimalus põhikirja vastuvõtmist ühekordselt vetoõigusega edasi lükata (TTÜKS 2014, §5, lg 3).

TTÜ seadusega (2014) sätestati ammendavalt kõik senati liikmed ning ülikoolil puudus võimalus seda ringi laiendada, määrates senati koosseisu kuuluvad liikmed positsiooni alusel. Sinna kuulusid rektor ja prorektorid, dekaanid, ülikooli asutuste direktorid (siia alla ei kuulu instituutide direktorid), eelmine rektor, akadeemilise personali esindajad, haldus- ja tugistruktuuri töötajate esindaja, üliõpilaste esindajad, kus viimased moodustavad vähemalt viiendiku nõukogu koosseisust (TTÜKS 2014, § 5 lg 2). Esindajate valimise õigus on jäetud ülikooli põhikirjaga reguleerida. Kuna TTÜKS on ülikooli põhikirja suhtes ülimuslik, piiras see põhikirjas senati koosseisu muutmist. Kuna samal ajal on 2014 TTÜKS-i seletuskirjas öeldud järgmist: „Eelnõuga ei sekku riik oma algatusel ülikooli enesekorraldusõigusesse, vaid muudatused on algatanud TTÜ ise“ (TTÜ seaduse 2017 seletuskiri), siis võib kaudselt järeldada, et senati koosseisu määramine seaduses võis olla ka TTÜ enda initsiatiiv, kus sooviti seadusega paika panna koosseis, mida parasjagu nähti vajalikuna. Seda kinnitab ka asjaolu, et seaduse järgi jäi senati koosseis samaks, mis oli määratud TTÜ varasema põhikirja järgi (TTÜ põhikiri 2012). Seejuures on oluline, et seadusega määratud koosseisu muutmiseks on vaja muuta seadust, mis aga vajab heakskiitu riigi parlamendis. Seevastu põhikirja muudatused saab ülikool teostada sisemiselt.

TTÜKS-iga rektori pädevusse olulisi muudatusi ei tulnud. Täpsustati rektori rolli, millega rektor juhib ja esindab ülikooli, teostab kõrgeimat haldusvõimu ning vastutab ülikooli üldseisundi,



arengu ja rahaliste vahendite kasutamise eest. Rektor tagab nõukogu ja senati määruste ja otsuste täitmise, omades ühekordset vetoõigust senati määruste osas. Seoses nõukogu rolli suurenemisega on rektor lisaks senatile aruandekohustuslik ka nõukogu ees ning peab tagama selle otsuste ja määruste täitmise ning on nende otsuste ettevalmistamise korraldajaks (TTÜKS seletuskiri 2014, 10). Ainus muudatus Tabeli 2 järgi oli osalemine eraõiguslikes juriidilistes isikutes, mis toodi senati tasemelt rektorile. Seejuures puuduvad senatil võimalused rektori otsuseid vetostada või muul formaliseeritud moel mõjutada.

Olulisemaks muudatuseks oli ka rektori valimise kord. Kui varasemalt valis rektori ülikooli senat, siis uue seaduse järgi on see nõukogu pädevuses. Muutunud rektori valimiskorra tulemusel on senati rolliks esitada rektorikandidaatide kohta oma arvamus ning tal on õigus nõukogu poolt valitud rektor kahe kolmandiku häälteenamusega vetostada, misjärel ei saa sama kandidaati rektoriks kinnitada ega järgmistel valimistel uuesti kandideerida (TTÜKS 2014 § 5 lg 3 p 2). Samuti võib senat teha nõukogule ettepaneku rektori ennetähtaegseks vabastamiseks, kuid millega ei ole nõukogul kohustust arvestada (TTÜKS 2014 § 5 lg 3 p10).

### **Periood 3: 2017–2020, TTÜ põhikirja muudatused**

TTÜ põhikirja muutmise ühe põhjendusena on välja toodud vajadus piiritleda selgemalt ülikooli juhtimismudelit, mille jaoks TTÜ põhikirja seletuskirja (2017, 1) järgi on vaja tagada järgmised momendid:

- spetsiifilisi otsuseid teevad inimesed, kellel on selleks vastav pädevus ja kompetents;
- vastutus otsuste kvaliteedi ja tagajärgede eest on konkreetne (ja mitte kollektiivselt hajuv);
- otsustusprotsessid on läbipaistvad ja (optimaalselt) kiired.

Nõukogu roll on paika pandud KHaS-i ja TTÜKS-iga. Ülikoolil on nõukogule võimalik läbi põhikirja juurde anda täiendavaid pädevusi (kui nõukogu põhikirja vastu võtab), kuid mitte vähendada seaduse järgi antud pädevusi. Põhikirja muudatusega lisandus nõukogu taseme pädevusse teaduskondade tasemel akadeemilise struktuuri kinnitamise õigus, mis varasemalt oli senati pädevuses (vt Tabel 2). Kuna TTÜ uus põhikiri asendab akadeemiliste üksuste eraldiseisvaid põhimäärusi, siis on põhikirja kinnitamisega akadeemiliste üksuste põhimääruste kinnitamine sisuliselt nüüd nõukogu pädevuses.

Uue põhikirja vastuvõtmisega kahanes senati roll. TTÜ põhikirja seletuskirjas (2017, 2) öeldakse: „Administratiivne juhtimine on viidud võimalikult selgelt rektori tasemele, eelarvega seotud küsimused rektori ja nõukogu pädevusse ning akadeemilised küsimused senati pädevusse“. Senati

pädevused on seega eeskätt akadeemilised ja selle piiresse mahuvad strateegilised otsused. Lisaks kinnitab senat ülikooli struktuuri ainult instituutide tasemel (vt Tabel 2). Täiendavalt muudeti põhikirjaga ka ülikooli struktuuri, kus liideti osad teaduskonnad ja instituudid. Oluline muudatus puudutab üldiste eeskirjade väljaandmist, mille alla kuulub ka sisemiste finantseerimisepõhimõtete üle otsustamine. Kui varsemalt kehtestas üldised eeskirjad senat (TTÜ põhikiri 2012, § 7 lg 1 p 17) siis uue TTÜ põhikirja (2019, § 11 p 12) järgi on üldiste eeskirjade kehtestamise pädevus rektoril.

Varasema TTÜ põhikirja järgi oli senati koosseis sisuliselt sama, ent selle erinevusega, et rektor sai eelnevalt nimetada juurde kaks senati liiget (TTÜ põhikiri 2012, § 5 lg 4). Kuna põhikirja muutmise muutus ka ülikooli struktuur ja kaotati ülikoolide asutused iseseisvate asutustena, siis kehtivas ülikooli põhikirjas puuduvad „ülikooli asutuste direktorid“ (TTÜ põhikirja seletuskiri 2017, 4). 2017. aastal vastu võetud ülikooli põhikiri lähtus senati koosseisu määramisel 2014. aastal vastu võetud TTÜKS-ist, mis sätestas ammendavalt senati koosseisu. Kuigi TTÜKS lõdvenes 2019, siis on põhikirjas senati koosseis jäänud samaks. Senati koosseis tähtajaga 31. august 2022 on järgmine: rektor ja prorektorid (5), dekaanid (5), teaduskondade akadeemilise personali esindajad (10), kellest 5 on instituudi direktorid, tugitöötajate esindaja (1), üliõpilased (6). Vastavalt põhikirjale esitatud nimekirjas on senatisse saanud sisevalimiste alusel akadeemilise personali esindajad (10), üliõpilased (6) ja haldus-tugistruktuuri töötajate esindaja (1) (TTÜ Senati koosseis 2022).

Vastavalt muudetud põhikirjale on kogu administratiivne juhtimine, mille alla kuuluvad põhikirja seletuskirja järgi lisaks prorektoritele ka dekaani ja instituudi direktori positsioonid, koondatud rektori tasemele (TTÜ põhikirja seletuskiri 2017, 2–3). Rektor nimetab teaduskondade dekaanid ja instituutide direktorid (TTÜ põhikiri 2017, § 20 p 2). Varasema põhikirja alusel kuulusid need pädevused vastavalt kollegiaalsetele otsustuskogudele: dekaan teaduskonna nõukogule ja direktor instituudi nõukogule (TTÜ põhikiri 2012, § 18 lg 6 p 8). Põhikirja järgi kuulab rektor ära nõukogude (teaduskondade ja instituutide) arvamuse, kuid kogudel puudub võimalus põhimõtteliselt rektori otsust muuta (näiteks läbi vetostamise, mis rektori valimise puhul senatile on antud). Lisaks kinnitab rektor teaduskondade tegevuskavad, kus viimased olid varasemalt senati pädevuses (TTÜ põhikiri 2012, § 7 lg 1 p 3). Sarnaselt TTÜ seaduse vastuvõtmisega, akadeemilistes otsustest, mis puudutavad õppe- ja teadustegevust (Tabel 3 ja Tabel 4) muudatusi ei ole.

## Muutunud olulisemate pädevuste kokkuvõte

**Tabel 2.** Üldjuhtimist puudutavad pädevused

		Periood 1: 2014	Periood 2: 2014–2017	Periood 3: 2017–2020	Regulatsioon
<b>1</b>	<b>Strateegiline juhtimine</b>				
1.1	Põhikirja vastuvõtmine	senat	nõukogu	nõukogu	seadus
1.2	Arengukava vastuvõtmine	senat	nõukogu	nõukogu	seadus
1.3	Rektori valimise kord ja valimine	senat	nõukogu	nõukogu	seadus
1.4	Umbusalduse avaldamine rektorile	senat	nõukogu	nõukogu	seadus
1.5	Prorektorite valimine ja nende vastutusalaade määramine	rektor	rektor	rektor	põhikiri
1.6	Teaduskondade tegevuskava kinnitamine	rektor	rektor	rektor	põhikiri
1.7	Instituutide tegevuskava kinnitamine	senat	senat	kohustust pole	põhikiri
1.8	Osalemine eraõiguslikes juriidilistes isikutes	senat	rektor	rektor	põhikiri
1.9	Akadeemilise struktuuri kinnitamine teaduskondade tasandil	senat	senat	nõukogu	põhikiri
1.10	Akadeemilise struktuuri kinnitamine instituudi tasandil	senat	senat	senat	põhikiri
1.11	Akadeemiliste struktuuriüksuste põhimääruste kinnitamine	senat	senat	nõukogu	põhikiri
1.12	Sisemiste finantseerimispõhimõtte kehtestamine	senat	senat	rektor	põhikiri
1.13	Eelarvestrateegia vastuvõtmine	senat	nõukogu	nõukogu	seadus
1.14	Senati koosseisu kuuluvad liikmed	senat	seadus	seadus	põhikiri/seadus
1.15	Laenude võtmine või võlakirjade emissioon	senat	nõukogu	nõukogu	seadus
1.16	Kinnisvara omandamine ja võõrandamine	senat	nõukogu	nõukogu	seadus
<b>2</b>	<b>Inimeste juhtimine</b>				
2.1	Dekaanide valimine ja kord	teadusk. nõukogu	teadusk. nõukogu	rektor	põhikiri
2.2	Instituudi direktorite valimine ja kord	instituudi nõukogu	instituudi nõukogu	rektor	põhikiri
2.3	Haldustugistruktuuri üksuste juhtide valimine	rektor	rektor	rektor	põhikiri
2.4	Teaduskonna nõukogu koosseisu kinnitamine	rektor	rektor	rektor	põhikiri
2.5	Instituudi nõukogu koosseisu kinnitamine	dekaan	dekaan	dekaan	põhikiri
2.6	Muude komisjonide loomine	rektor	rektor	rektor	põhikiri

**Tabel 2.** Üldjuhtimist puudutavad pädevused

3	<b>Finantsjuhtimine</b>				
3.1	Eelarve ja majandusaasta aruande vastuvõtmine	senat	nõukogu	nõukogu	seadus
3.2	Ülikooli poolt osutatavate teenuste hindade ja nende määramise aluste kehtestamine	rektor	rektor	rektor	põhikiri
3.3	Teaduskonna eelarve kinnitamine	teadusk. nõukogu	teadusk. nõukogu	dekaan	põhikiri
3.4	Instituudi eelarve kinnitamine	instituudi nõukogu	instituudi nõukogu	dekaan	põhikiri

Koostanud: Martin Malm

Allikad: TTÜKS (2014), TTÜ põhikiri (2012, 2017).

**Tabel 3.** Teadustegevust puudutavad pädevused

	<b>Periood 1: 2014</b>	<b>Periood 2: 2014–2017</b>	<b>Periood 3: 2017–2020</b>	<b>Regulatsioon</b>
<b>Strateegiline juhtimine</b>				
Professorite ja juhtivteadurite ametikohtade moodustamine ja likvideerimine	senat	senat	senat	põhikiri
Akadeemilise karjääri korralduse kehtestamine	senat	senat	senat	põhikiri
Doktoriõppe korralduse kehtestamine	senat	senat	senat	põhikiri
Teadusasutuste ja teadustöötajate ning teiste nõutavat kvalifikatsiooni omavate isikute magistri- ja doktoriõppe läbiviimises osalemise tingimused ja kord	senat	senat	senat	põhikiri
<b>Inimeste juhtimine</b>				
Professorite ja juhtivteadurite valimine	senat	senat	senat	põhikiri
Sihtrahastusega, kaasatud, praktik-professorite valimine	rektor	rektor	rektor	põhikiri
Emeriitprofessori nimetuste andmine	senat	senat	senat	põhikiri
Emeriitdotsendi nimetuste andmine	senat	senat	senat	põhikiri
Akadeemilise kohtu koosseisu valimine ja põhimääruse kinnitamine	senat	senat	senat	põhikiri
Audoktorite ja auliikmete nimetamine	senat	senat	senat	põhikiri
<b>Finantsjuhtimine</b>				
Teadusprojektide üldkululõivu määramine	rektor	rektor	rektor	põhikiri
Sisemisest reguleerimisest tulenevate tasumäärade kehtestamine	senat	senat	senat	põhikiri
<b>Muu</b>				
Üldiste eeskirjade kehtestamine valdkonna piires	senat	senat	senat	põhikiri

Koostanud: Martin Malm

Allikas: TTÜ põhikiri (2012, 2017).

**Tabel 4.** Õppetegevust puudutavad pädevused

	<b>Periood 1: 2014</b>	<b>Periood 2: 2014–2017</b>	<b>Periood 3: 2017–2020</b>	<b>Regulatsioon</b>
<b>Strateegiline juhtimine</b>				
Õppekavade süsteemi ja õppekavade kinnitamine	senat	senat	senat	põhikiri
Üliõpilaste vastuvõtutingimuste ja -korra kehtestamine	senat	senat	senat	põhikiri
Ettepanekud haridus- ja teadusministrile riikliku koolitustellimuse kohta	senat	senat	senat	põhikiri
Õppejõudude kvalifikatsiooninõuete kinnitamine ning nende vastavuse hindamise tingimuste ja korra kehtestamine	senat	senat	senat	põhikiri
Akadeemiliste kraadide kaitsmise tingimuste ja korra kehtestamine	senat	senat	senat	põhikiri
<b>Inimeste juhtimine</b>				
Õppejõudude, teadustöötajate ja doktorantide atesteerimise tingimuste ja korra kehtestamine	senat	senat	senat	põhikiri
Õppejõudude ja teadustöötajate valimise eeskirja kehtestamine	senat	senat	senat	põhikiri
Lektorite ja teadurite valimine	instituudi nõukogu	instituudi nõukogu	instituudi nõukogu	põhikiri
<b>Finantsjuhtimine</b>				
Üliõpilaste tasu määrad ning õppekulude hüvitamise määr ja tingimuste kehtestamine	senat	senat	senat	põhikiri
<b>Muu</b>				
Õppekavade avamine, muutmine, sulgemine ja kinnitamine	senat	senat	senat	põhikiri
Üliõpilaste ülikoolist väljaarvamise tingimuste ja korra kehtestamine	senat	senat	senat	põhikiri
Üliõpilaste varasemate õpingute ja töökogemuse arvestamise tingimuste ja korra kehtestamine	senat	senat	senat	põhikiri
Täiendusõppe valdkonda määramine ning tingimuste ja korra kehtestamine	senat	senat	senat	põhikiri

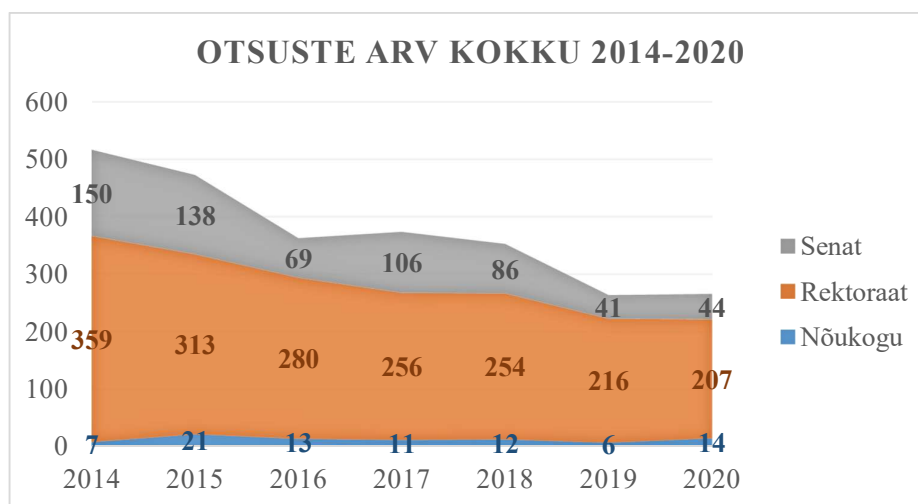
Koostanud: Martin Malm

Allikas: TTÜ põhikiri (2012, 2017).

### 3.2 Otsuste jagunemine erinevate institutsioonide vahel

Käesolevas peatükis analüüsime, kuidas on tehtud otsuste arv ülikooli institutsioonide vahel aastate lõikes muutunud, samuti vaatleme, kas kvantitatiivsed andmed toetavad eespool räägitud muudatusi. Sealhulgas analüüsime valdkonnapõhiselt eraldi üldjuhtimist, teadustegevuse juhtimist ja õppetegevuse juhtimist. Täiendavalt on valdkonnad jagatud kolme kategooria vahele: strateegiline juhtimine, inimeste juhtimine ja finantsjuhtimine. Esitatavad andmed tuginevad Tabelitele 2, 3 ja 4.

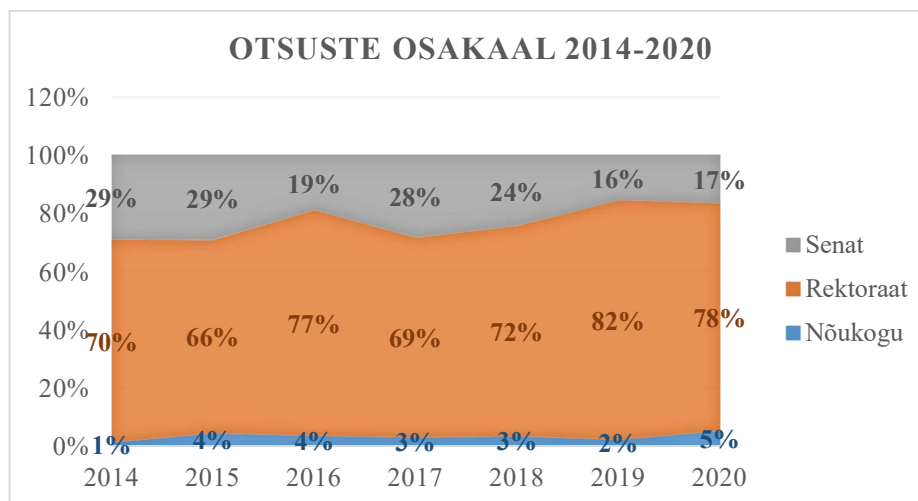
#### Otsuste jagunemine valdkondade üleselt



**Joonis 2.** Perioodil 2014–2020 tehtud otsused kokku.

Joonisel 2 näeme kõikide tehtud otsuste koondarvu ja nende jagunemist kolme institutsiooni vahel. Uue põhikirjaga lihtsustati struktuuri ja töökorraldust, millest on tingitud otsuste üldine vähenemine (TTÜ põhikirja seletuskiri 2017, 3).

## Tehtud otsuse osakaal vahemikus 2014–2020

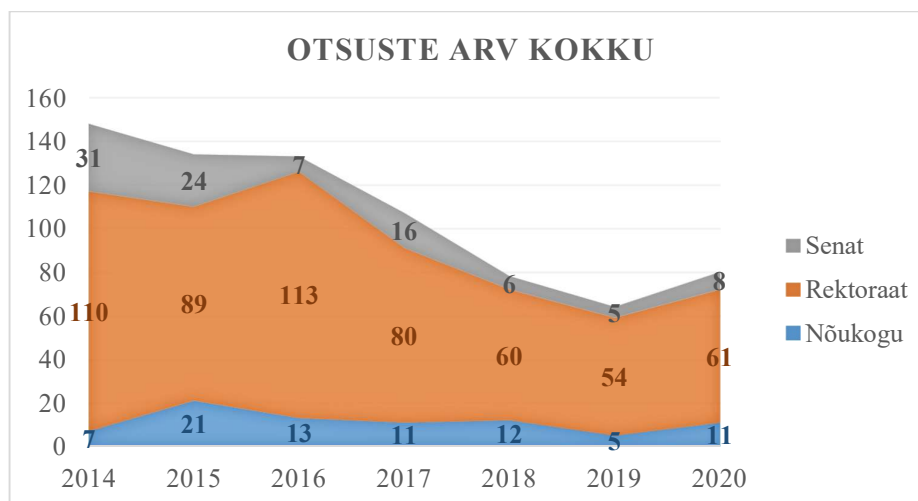


**Joonis 3.** Otsuste osakaalud institutsioonide vahel 2014–2020.

Joonisel 3 on näha, et hoolimata otsususte üldarvu vähenemisest on muutunud ka otsuste tegemise osakaal kolme institutsiooni vahel. Suurenenud on nõukogu osakaal 1%-lt 5%-le (kasv 400%) ning rektoraadi osakaal 70%-lt 78%-le (kasv 11%). Senati osakaal on vähenenud 29%-lt 17%-le (vähenemine 41%).

## Üldjuhtimine

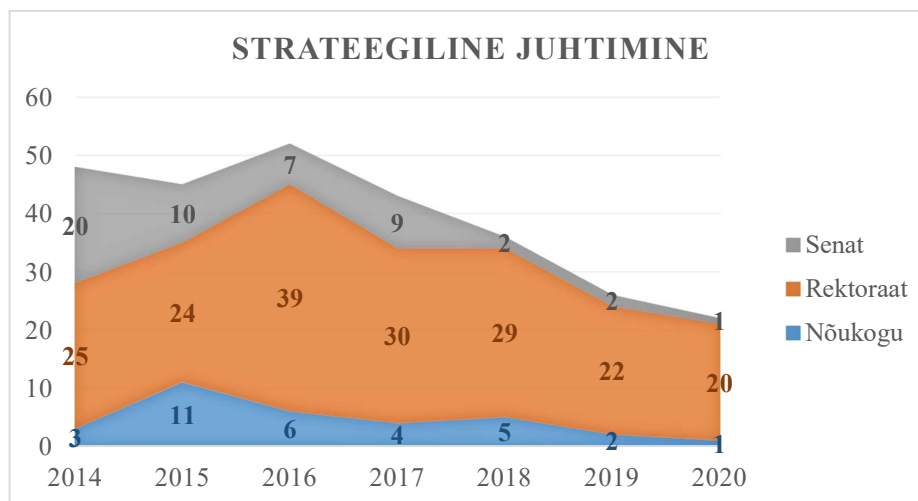
Üldjuhtimist puudutavad otsused ja nende jagunemine institutsioonide vahel vastavalt Tabelile 2. Otsused mida ei saanud üheselt kategoriseerida on välja toodud Lisas 1.



**Joonis 4.** Üldjuhtimine: otsuste jagunemine institutsioonide vahel kokku.



## Strateegiline juhtimine



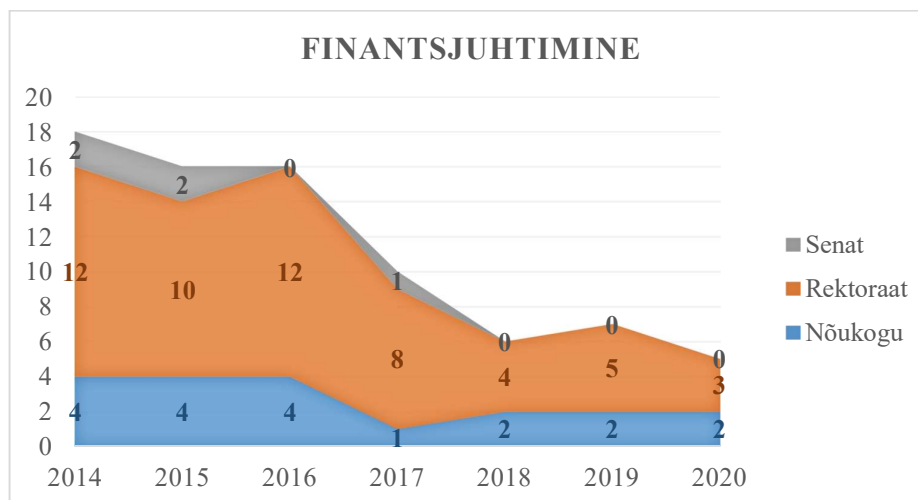
**Joonis 5.** Üldjuhtimine: strateegilised otsused institutsioonide vahel.

Lähtudes Tabelis 1 välja toodud 16 senati pädevuses olnud strateegilisest otsusest viidi neist TTÜKS-iga seitse nõukogu tasemele (1.1, 1.2, 1.3, 1.4, 1.13, 1.15, 1.16), üks rektori tasemele (1.8) ja üks seaduse tasemele (1.4). Põhikirja muudatustega viidi veel täiendavalt kaks strateegilist otsust nõukogu tasemele (1.9, 1.11) ja kaks rektori tasemele (1.8 ja 1.12) ning 1.7 puhul kaotati esitamise kohustus. 1.11 puhul on oluline täpsustada, et akadeemiliste struktuuriüksuste põhikirjad eraldiseisvatena kaotati ning lisati põhikirja, põhikirja vastuvõtmine on nõukogu otsustustasandil. Samaks on jäänud 1.5 ja 1.6, mis on jätkuvalt rektori pädevuses ning senati pädevustes on muutumatuks jäänud akadeemilise struktuuri kinnitamine instituudi tasemel (1.10). Andmed näitavad samuti trendi, kus senati roll on seoses eelnimetatud strateegiliste otsuste liikumisega rektori ja nõukogu tasemele oluliselt pisenenud. 2020. aastal ainuke senati strateegiline otsus oli „IT Kolledži põhimääruse muutmine“.

## Finantsjuhtimine

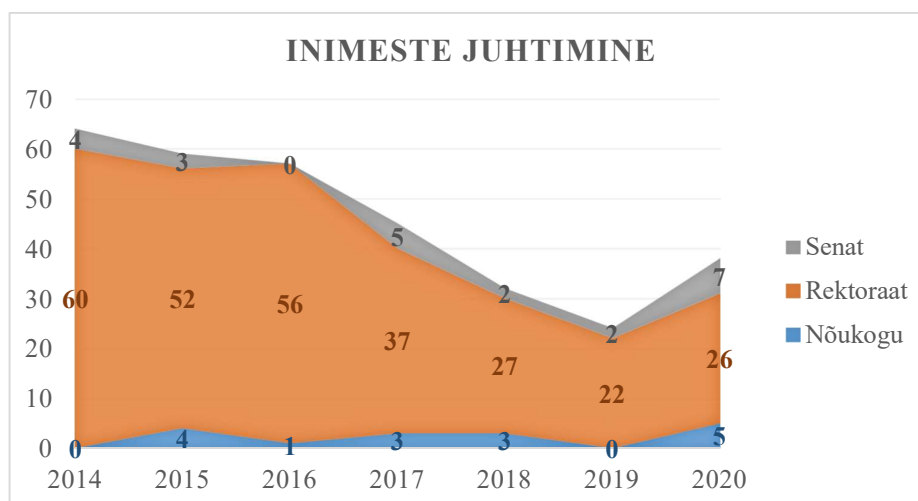
Vastavalt TTÜKS-ile on eelarve ja majandusaasta aruande vastuvõtmine (3.1) liikunud senati pädevusest nõukogu pädevusse. Kui varasemalt oli teaduskonna eelarve vastuvõtmine teaduskonna nõukogu tasemel (3.3) ning instituudi eelarve instituudi nõukogu tasemel (3.4), siis uue põhikirja järgi kuuluvad need pädevused dekaanile, täiendusega, et eelarved kinnitatakse peale ülikooli tervikeelarve kinnitamist nõukogus (põhikiri, § 31 lg 12). Selle tulemusel senati üldjuhtimises finantsjuhtimist puudutavaid otsuseid tehtud ei ole. Andmetest on näha (Joonis 6), et viimane otsus tehti aastal 2017, kui rakendus TTÜKS. Viimane finantsjuhtimist puudutav senati

otsus oli „Töötasustamise eeskirja kehtetuks tunnistamine“, peale mida on eeskirja vastu võtnud ja muutnud rektor.



**Joonis 6.** Üldjuhtimine: finantsjuhtimisega seotud otsused institutsioonide vahel.

### Inimeste juhtimine



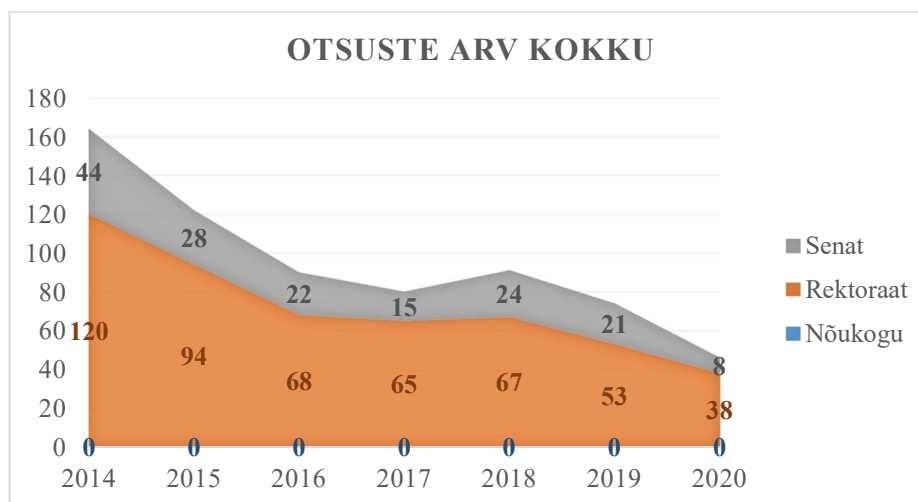
**Joonis 7.** Üldjuhtimine: inimeste juhtimisega seotud otsused institutsioonide vahel.

Vastavalt Tabelile 2 on inimeste juhtimist puudutavaid otsuseid muudetud eelkõige ülikooli uue põhikirja vastuvõtmisega. Varasemalt teaduskonna nõukogu pädevuses olnud dekaani valimine (2.1) ja instituudi nõukogu pädevuses olnud instituudi direktori valimine (2.2) on viidud rektori ainupädevusse. Ülejäänud pädevused on jäänud samaks. Teaduskonna nõukogu koosseisu kinnitab rektor dekaani ettepanekul ja instituudi nõukogu koosseisu dekaan instituudi direktori ettepanekul, nagu ka varasema põhikirja järgi.

Kvantifitseeritud andmetest on näha väikest kasvu (Joonis 7). 2020. aastal toimus eelnevast mõnevõrra rohkem otsuseid, mis olid seotud valimiseeskirja muutmisega ning senati komisjonide koosseisude muudatuste kinnitamisega.

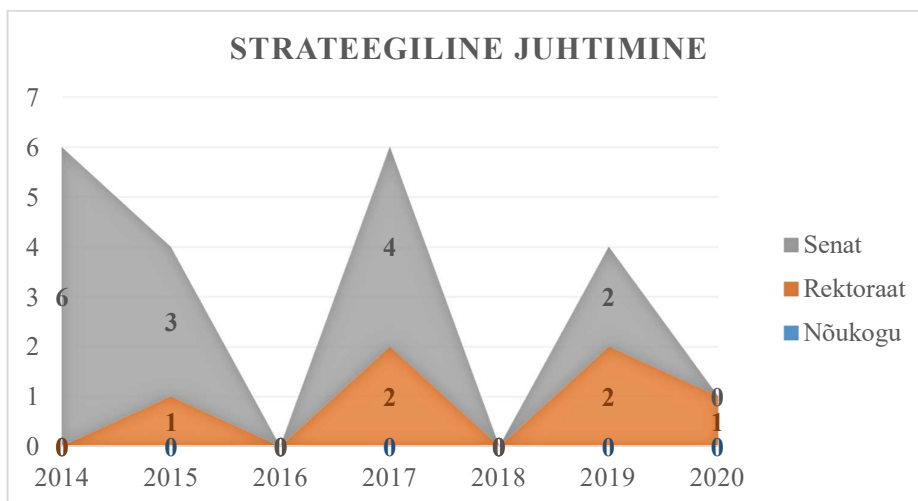
### Teadustegevus

Vastavalt Tabelile 3 ei ole teadustegevuse juhtimisel pädevustes muutusi toimunud. Joonised 9 kuni 12 näitavad siiski senati rolli väikest vähenemist. Teadustegevust üldiselt iseloomustab võrdlemisi vähe tehtud otsuseid, mis on põhjendatud selle lihtsama reguleerimisega võrreldes näiteks õppetegevusega, mis on oma iseloomu tõttu märgatavalt enam reguleeritud. Vähenenud on otsuste üldarv (Joonis 9), kuid osakaalud on jäänud peamiselt samaks. 2014. aastal tehti rektoraadi poolt ligi 40 otsust, mis olid seotud projektide käivitamisega. Hiljem on selliste otsuste osakaal järjepidevalt vähenenud. Otsused mida ei saanud üheselt kategoriseerida on välja toodud Lisas 2.



**Joonis 9.** Teadustegevus: otsuste jagunemine institutsioonide vahel kokku.

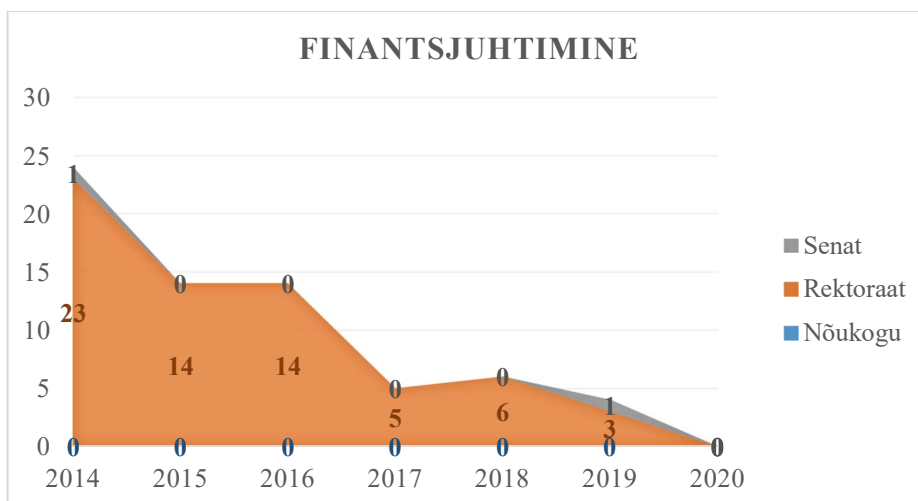
## Strateegiline juhtimine



**Joonis 10.** Teadustegevus: strateegilised otsused institutsioonide vahel.

Andmete põhjal (Joonis 10) iseloomustab strateegilist juhtimist üldiselt madal otsuste arv. Rektoraadi poolt peamised strateegilised otsused olid seotud doktoriõppe vastuvõtu korralduse ja sihtarvudega ning intellektuaalse omandi käsutamise ja kasutamise reeglistikuga, kusjuures enne 2017. aastat võttis viimase kohta otsuse vastu senat. Enne 2017. aastat puudutasid senati peamised strateegilised otsused struktuuri, muuseumi põhikirja (muuseum kuulub raamatukogu koosseisus teadusvaldkonda) ning atesteerimist. Peale 2017. aastat kinnitas senat doktorantide atesteerimisega, akadeemilise arengukavaga ning akadeemilise eetika komisjoni põhimäärusega seotud otsuseid.

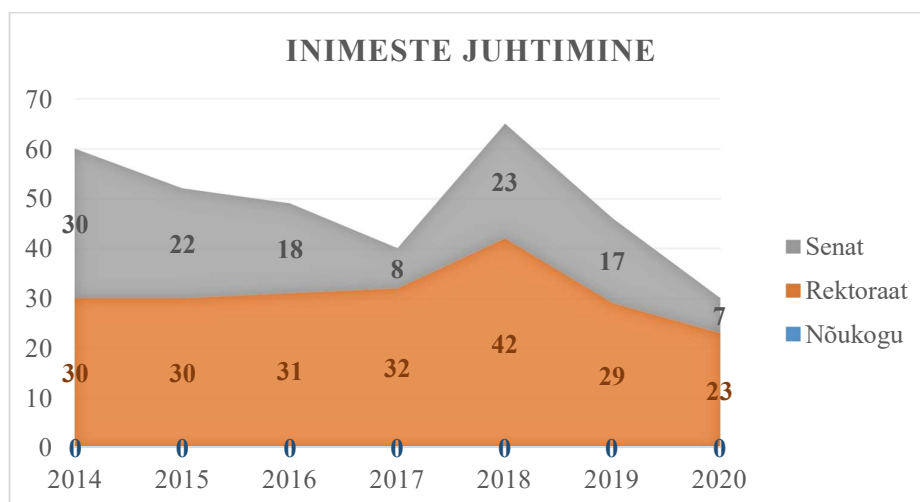
## Finantsjuhtimine



**Joonis 11.** Teadustegevus: finantsjuhtimisega seotud otsused institutsioonide vahel.

Finantsjuhtimist puudutavad otsused (Joonis 11) on eeskätt seotud leiutustegevusega, doktoriõppe rahastusega, personaalsete uurimistoetuste, sisemiste hinnakirjade jms, mis kõik on vastu võetud rektoraadi otsusega. Senat on vaadeldava perioodi jooksul teinud aastal 2019 ainult ühe otsuse, milleks on „TalTechi nõukogu ettepanekud TAI lisarahastust puudutavalt“.

### Inimeste juhtimine

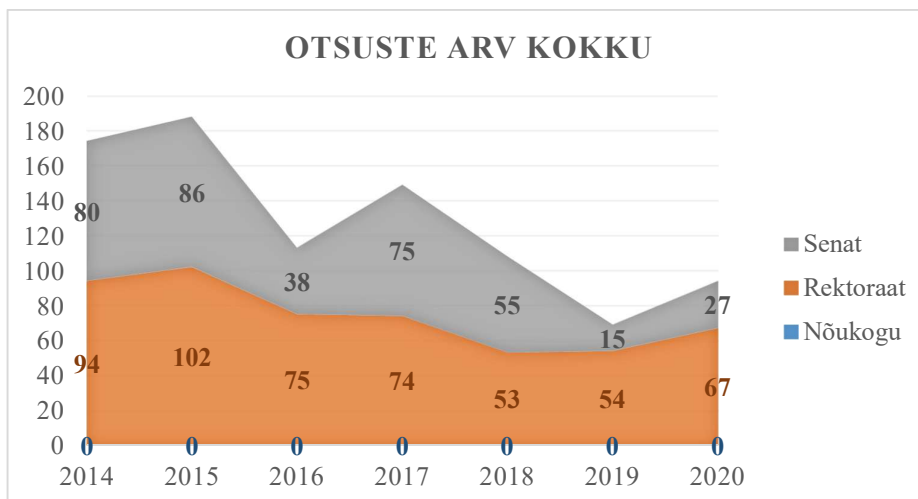


**Joonis 12.** Teadustegevus: inimeste juhtimisega seotud otsused institutsioonide vahel.

Inimeste juhtimises (Joonis 12) jagunevad tehtud otsused peamiselt kaheks. Rektoraat on perioodi jooksul teinud ligi 140 ekspertkomisjoni moodustamise otsust ning senat ligi 105 otsust, mis puudutavad professori ametikoha loomist või professori valimist.

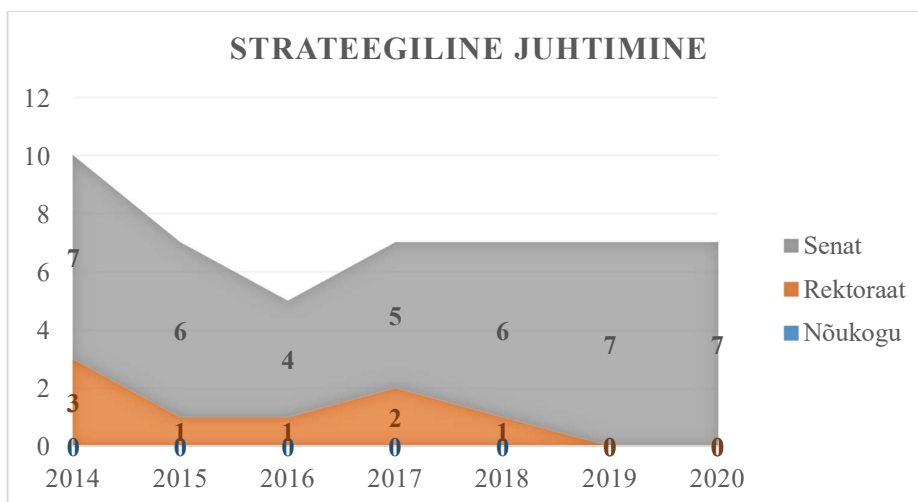
### Õppetegevus

Sarnaselt teadustegevusega ei ole vastavalt Tabelile 4 õppetegevuse pädevustes muutusi toimunud ning samamoodi eelmiste valdkondadega on vähenenud otsuste üldarv. Õppetegevust iseloomustab märksa selgemini nähtav, erinevate kategooriate vaheline jaotus senati ja rektoraadi institutsioonide vahel (Joonis 14). Otsused mida ei saanud üheselt kategoriseerida on välja toodud Lisas 3.



**Joonis 14.** Õppetegevus: otsuste jagunemine institutsioonide vahel kokku.

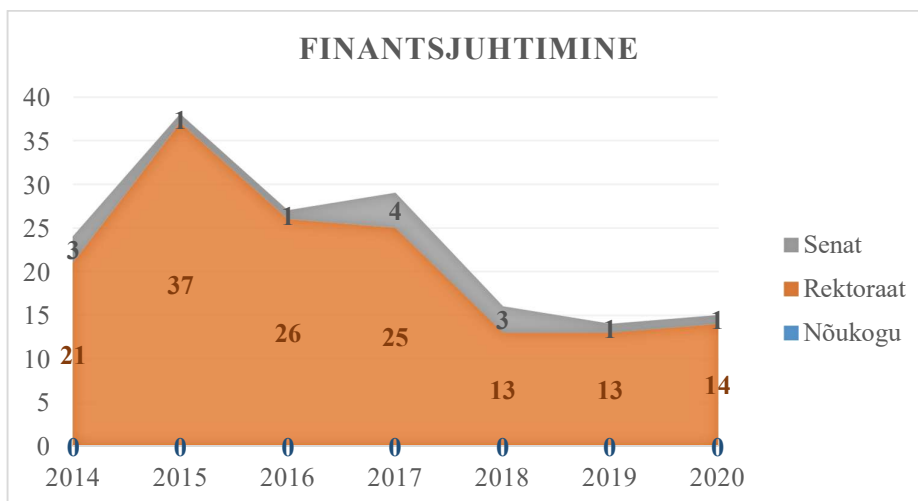
### Strateegiline juhtimine



**Joonis 15.** Õppetegevus: strateegilised otsused institutsioonide vahel.

Õppetegevuse strateegilist juhtimist (Joonis 15) iseloomustab senati suurem roll ning rektoraadi poolt pole viimasel kahel aastal ühtegi strateegilist otsust vastu võetud. Õppetegevuse strateegilised otsused hõlmavad üliõpilaste vastuvõtuga ja õppekorraldusega seotud eeskirju, mis kõik on vastu võetud senati poolt. Rektoraadi varasemad vastuvõetud otsused on puudutanud õppevaldkonna struktuuriüksuste paiknemist ning nende põhimääruste ja tegevuskavade kinnitamist. Seega õppetegevuse strateegiline juhtimistasand on pea täielikult senati pädevuses.

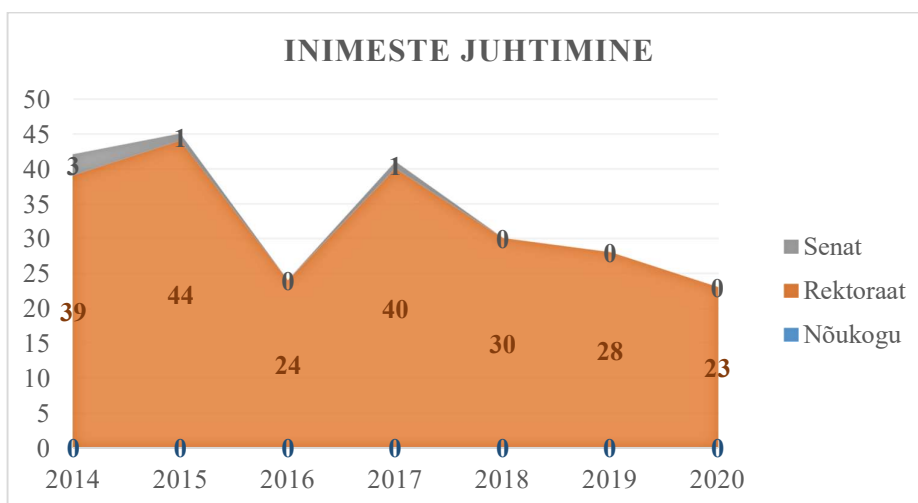
## Finantsjuhtimine



**Joonis 16.** Õppetegevus: finantsjuhtimisega seotud otsused institutsioonide vahel.

Finantsjuhtimine õppetegevuses (Joonis 16) on selgelt olnud rektoraadi pädevuses. Senat on kogu perioodi jooksul kinnitanud ainult õppekulude hüvitamise tasumäärad. Rektoraadi pädevuses on olnud kõik muud otsused, näiteks stipendiumid, õppetoetused, täiendusõppe teenustasud ja programmide (Erasmus) raames tehtud toetused, stipendiumid jms.

## Inimeste juhtimine



**Joonis 17.** Õppetegevus: inimeste juhtimisega seotud otsused institutsioonide vahel.

Inimeste juhtimine (Joonis 17) on samuti rektoraadi pädevuses. Senati otsused on varasemalt hõlmanud nõukogu koosseisu puudutavaid otsuseid ning viimane, 2017. aastal tehtud otsus oli „Külalisõppejõu statuudi kinnitamine“. Seevastu rektoraadi tasemel on erinevate komisjonide koosseisude muutmised, nõukodade moodustamised ja programmijuhtide nimetamised.

## 4. DISKUSSIOON

### 4.1 TTÜ juhtimissüsteemi areng ja otsustusõiguse jagunemine institutsioonide vahel

Käesoleva uurimuse tulemusel näha perioodil 2014 – 2020 olulist võimude nihet Tehnikaülikooli institutsioonide vahel. Nii TTÜ seaduse vastuvõtmisel, kui ka TTÜ põhikirja muutmisel on toimunud tasakaalunihe senati arvelt nõukogu ja rektori kasuks ning liikumine manageriaalse juhtimise suunas. Järgnevas diskussioonis vaatleme kuidas on olukord 2020 aastaks muutunud, võrreldes 2014 aastaga.

Kõige olulisema areng on nõukogu muutumine nõuandvast kogust, otsustuskoguks, mille koosseisu moodustavad enamjaolt ülikooli väliselt nimetatud liikmed. Clarki (1983) järgi näitab see riigi rolli suurenemist ülikooli arengus. Siiski ei ole riigi roll ülekaalukas, kuna viis liiget saab nimetada ülikooli senat. Lisaks ei ole haridus- ja teadusminister siiani määranud TTÜ nõukogu liikmeteks ametnikke, poliitikuid või avalikke teenistujaid, kes viiksid ellu otseselt valitsussektori eesmäärke, mis oleks Clarki (1983) järgi otsesem sekkumine, vaid nõukogusse on määratud erasektori tippjuhte. Erasektori tippjuhtide määramine nõukogusse järgib eelkõige managerialistlike printsiipe, kus juhtidena eelistatakse inimesi esmalt nende üldjuhtimislike pädevuste, mitte valdkondlike teadmiste alusel (Klikauer 2015; Shepherd 2018). Hübriidmudeli kohaselt võib tippjuhtkonda tuua inimesi ka väljastpoolt ülikooli, kuid oluline on siiski silmas pidada nende akadeemilise tausta olemasolu (Dill 2021; Beerkens, Hoek 2022). Kuivõrd viis nõukogu liiget saab ülikool nimetada oma akadeemilise otsustuskogu kaudu, siis on tegemist osaliselt managerialistliku, osaliselt kollegiaalse otsustuskoguga.

Tehtud muudatuste tulemusel sai nõukogu juurde oluliselt pädevusi. Nõukogu on viimaseks institutsiooniks, kes valib rektori, kinnitab ülikooli arengukava, võtab vastu eelarve jms. See tõi kaasa olulise senati rolli vähenemise. Kvantitatiivsed andmed näitavad senati rolli vähenemist üldjuhtimises kokku on 41% (Joonis 3). Senati roll strateegilises juhtimises (Joonis 5) ja finantsjuhtimises (Joonis 6) on üldjuhtimiskategoorias vähenenud peaaegu olematuks. Inimeste juhtimises on senati roll säilinud (Joonis 7), kuid jäädes siiski tugevalt alla rektoraadile. Kui varasemalt võttis senat vastu kõik olulisemad otsused ja valis rektori, siis nüüd on senatil võimalus rektori valimise puhul avaldada mittedividu arvamust, või nõukogu valik vetostada. Teistes strateegilistes küsimustes, nagu arengukava ja põhikiri, mille vastuvõtmine on liikunud nõukogule, on senatile jäänud ettevalmistav roll, kus viimane esitab nende kavandid nõukogule kinnitamiseks.



Eelnev viitab manageriaalse juhtimise tunnustele, kus kollegiaalse otsustuskogu pädevusi on vähendatud tippjuhtkonna kasuks (vt Canhilal, Lepori, Seeber 2016; Klikauer 2013, 2015). Siiski on siin ka väiksemaid hübriidse juhtimise elemente, millega on senatile antud tasakaalustavat rolli kavandite esitamise ja 2/3 häälteenamusega vetoõiguse näol (vt Reay, Hinings 2014; Noordegraaf 2015).

Vaadates senatile jäänud otsustuspädevusi, siis on need eelkõige seotud akadeemiliste otsustega õppe- ja teadusvaldkonnas (Tabel 3 ja Tabel 4). Siiski institutsioonide vahelist tasakaalumuutust näitavad siin analüüsitud otsuste jagunemised. Teadus- ja õppetegevuses on senat jätkuvalt oluline strateegiliste otsuste vastuvõtja (Joonis 10 ja Joonis 15). Teadustegevuses domineerib rektoraat inimeste juhtimises (Joonis 12) ning senati osakaal on vähenenud, õppetegevuses senatil inimeste juhtimises roll sisuliselt puudub (Joonis 17). Senatil ei ole ka enam pädevust teaduskondade tasandil ülikooli struktuuri üle otsustada, mis vähendab oluliselt ülikooli autonoomiat ennast struktuurselt ümber korraldada. Dilli (2021) näitel oli aga ülikoolide seesmine ümberkorraldamise õigus üks olulisi tunnuseid edukates USA ülikoolides. Kuigi teatud olukordades võis USAs olla ka seesmist vastuseisu, kasutati selle läbiviimiseks kollegiaalseid elemente läbi välisekspertide hinnangu. TTÜ näitel on aga otsustatud managerialistliku juhtimise kasuks, viies otsustusõiguse hierarhias kõrgemale (vt Enteman 1993; Flynn 2002).

Rektori institutsiooni on tugevdatud ülikooli sisemiste finantseerimispõhimõtte (ja üldkululõivu) ainuotsustuspädevusega, mis on toimunud senati arvelt ja väljendab liikumist managerialistliku juhtimise suunas (Shepherd 2018; Klikauer 2013, 2015; Enteman 1993). Ülikooli sisemise finantseerimise üle otsustamisel, puuduvad ka mistahes hübriidsed tasakaalumehhanismid ja formaalsed koostöö- või kaasamise elemendid. Kvantitatiivsed andmed näitavad finantsjuhtimises (Joonis 6) senati rolli kadumist. Õppe- ja teadustegevuse finantsjuhtimist puudutavates küsimustes (Joonised 11 ja 16) on näha rektoraadi jätkuv märkimisväärselt suur roll ning senati osakaal on jäänud olematule tasemele. Lisaks määratakse rektori otsusega ametisse keskastmejuhid (dekaanid, direktorid), mis varasemalt oli alumiste tasandite otsustuskogudele pädevuses. Otsustuskogudele on antud formaalne koostöömehhanism, kus nad saavad avaldada kandidaatide kohta arvamust, kuid puudub näiteks vetoõigus, mis senatile rektori valimise puhul on antud. Seejuures on isikute sobivuse hindamisel oluline vahetu akadeemilise kogukonna hinnang sobivusele (Mintzberg 1989, Dill 2021). Rektori institutsioon esindab eelkõige administratiivset valdkonda ning manageriaalset juhtimist, kuna teostab võimu läbi individuaalse otsusvabaduse (vt Shepherd 2018; Klikauer 2013, 2015), siis selline juhtide nimetamine on liikumine manageriaalse juhtimise suunas.

Täiendavalt vajab ka ära märkimist, et ülikooli senatisse kuuluvast 27 liikmest üheksa on rektori poolt ametisse määratud (lisaks rektor ise). Rektor, prorektorid ja dekaanid on senati liikmed põhikirja alusel ning ametisse saanud rektori otsusega. Kümnest akadeemilise personali esindajast viis on samuti rektori poolt ametisse määratud instituutide direktorid, kuid siiski pääsenud senatisse läbi demokraatlike sisevalimiste. See tähendab, et arvestades ka rektorit ennast on 37% senati liikmetest (prorektorid, dekaanid) otsustuskogusse määratud ja ametisse saanud rektori otsusega. Kui arvestada ka senatis olevaid instituutide direktoreid (kelle hulk varieerub), on senati liikmetest 56% määratud ametisse rektori otsusega (koos rektoriga), kellel on õigus ka neid ametist tagasi kutsuda. Isikute (juhtide) määramine otsustuskogusse läbi sisemiste regulatsioonide ning nende ametisse saamine tippjuhi otsusel on managerialistliku juhtimise tunnus. Professionaalse juhtimismudeli kohaselt kuuluksid senatisse eelkõige „professionaalid“, kes siinse analüüsi tõlgenduses on teadlased ja õppejõud ning kes on otsustuskogu liikmelisuse saavutanud lähtuvalt ametialasest autoriteedist või läbi sisevalimiste. Tänapäevases koosseisus on tugevalt esindatud organisatsiooni tipp- ja keskastmejuhid (rektor, prorektorid, dekaanid, direktorid). Seejuures tekitab siin esialgu piirangud riik, kui määras seadusega senati koosseisu. Kui Clarki tõlgenduse kohaselt on riigi domineerimise eesmärgiks riiklike huvide kaitse ja ülikooli suunamine omale vajalikus suunas (Clark 1983), siis on senati koosseisu jäänud siiski ülikooli enda liikmed. Eelnev on oluline seetõttu, et senat on ülikooli kollegiaalne otsustuskogu, mis vastutab akadeemilise juhtimise eest ja mis kuulub eeskätt „akadeemilise enesevalitsemise“ juurde. Riigi sekkuv iseloom on siinkohal vähem põhjendatud, kuid eneseregulatsiooni siiski piirati. Seeläbi on senatis managerialistliku juhtimise tunnused, eeskätt rektori teoreetiline võim hääletustulemuste läbi isikute määramise või eemaldamise senatist, kes on tema poolt ametisse määratud ja ka ametist tagandavad. See võib olla eriti tundlik hetkel, mil ühe või teise liikme ametiaeg on lõppemas ja ei soovita rektorile vastumeelselt hääletada ning teeb vetoõiguse rakendamisel 2/3 saavutamise väga ebatõenäoliseks. Kuigi TTÜKS lõdvenes 2019. aastal ja lubab senati koosseisu ülikoolil nüüd ise reguleerida, on see jäänud samaks. Senati ja rektori omavahelist tasakaalujaotust näitab ka rektori vetoõiguse senati otsuste kohta, kuid mitte vastupidi. Seejuures ei ole siin toimunud muutust, vaid see oli ka varasemalt nii. Samal ajal on aga tugevdatud rektori institutsiooni, loomata tasakaalumehhanisme, näiteks senati vetoõiguse rektori otsusele või formaliseeritud koostöömehhanismid.

Kokkuvõtvalt on näha, et ülikooli juhtimises valitsesid nimetatud juhtimismudelid tuntud väljakutsed. Koostöö suurendamine seestpoolt väljapoole, mis on seotud ülikoolide konservatiivse ja sissepoole vaatava iseloomuga (Nixon 1998; Lewis 2013; Kligyte, Barrie 2014) ja liikmeskonna

kaudu otsuste suuri muutusi kaasatavate otsuste takerdumine (TTÜKS seletuskiri 2017; Bush 2009). Väljakutsete adresseerimiseks on kasutusele võetud eelkõige managerialistlikud juhtimisvõtted: tugevdades tippjuhtkonda, keda peetakse organisatsiooni peamiseks edu tagajaks (Shepherd 2018; Farnham, Horton 1993), tsentraliseerides ja koondades võimu üksikisikute kätte (eelkõige rektorile) ja viies strateegilist juhtimist välisele, osaliselt sõltumatule osapoolle (nõukogu). Sellega on vähendatud kollegiaalsete kogude otsustusõigust ülikoolis, mida mitmed autorid on nimetanud ühe akadeemilise organisatsiooni keskseks tunnuseks (Lewis 2013; Brundrett 1998; Bush 2006), kuid kus managerialism näeb kompetentsi puudumist (Klikauer 2013). Senati roll üldises strateegilises juhtimises on muutunud ettevalmistavaks, erandiks on akadeemilist strateegilist tegevust puudutavad otsused õppe- ja teadusvaldkonnas. Nõukogude (teaduskonna ja instituudi) rollid on muutunud otsustavast kogust nõuandvaks. Esineb ka hübriidseid elemente. Näiteks senati vetoõigus rektorivalimise, sümboolne kogude ärakuulamine dekaani või direktori valimisel ning senati ettevalmistav roll põhikirja ja arengukava ettevalmistamisel. Siiski on hübriidseid meetodeid tagasihoidlikumad ja selgelt domineerib managerialistlik juhtimine ning liikumine ühest äärmusest teise suunas, ilma oluliste tasakaalumehhanismideta.

## **4.2 TTÜ juhtimissüsteemi tugevused ja nõrkused**

Managerialistlikust vaatest saab TTÜ juhtimissüsteemi tugevuseks pidada selget otsustusahelat, kus võimalikult palju (ainu)otsustusõigust on koondatud rektori tasemele ning mitmed olulised otsused on viidud osaliselt sõltumatu nõukogu tasemele, mis lihtsustab tsentraalset otsustamist (Ward 2011). Lisaks on rektoril võimalus omale sobivate juhtide valimisega kujundada omale sobiv meeskond, mitte ainult prorektorite tasemel, vaid ka dekaanide ja direktorite. Managerialistliku käsitluse järgi saab öelda, et juhtidele on „tehtud tee vabaks“ ja „neil lastakse juhtida“ (Smith and Hussey 2010). Seejuures võib range managerialistlik kontroll võib luua illusiooni, et kõik on juhi kontrolli all, kuid tegelikult võib liikmeskond ülikoolist kaugeneda, töötada vastu või tekitada muid probleeme ja ebastabiilsust (Flynn 2002; Shepherd 2018). Managerialistlik käsitlus võib sellistel juhtudel näha vajadust veelgi autoritaarsema juhtimismudeli järgi (Klikauer 2015). Eelneva tulemusel on nõrgenenud kollegiaalne juhtimine, mida peetakse ülikooli toimimise üheks aluspõhimõtteks (vt Kligyte, Barrie 2014; Tapper, Palfreyman 2010; Lewis 2013), mis eristab ülikooli tavapärasest organisatsioonist. Kollegiaalse otsustuskultuuri langus võib põhjustada ühelt poolt liikmeskonna võõrandumist ning teiselt poolt

paneb kaaluka vastutuse üksikutele juhtidele, mis võib kätkeada riske organisatsiooni arengule, kui ei leita piisava tasemega juhte.

Problemaatiline on rektori potentsiaalne mõjuvõim senatisse kuuluvate isikute üle. Prorektorite ametikohti luues saab rektor suurendada senati koosseisu omale sobivate isikutega. Lisaks on mitmed teised senatisse kuuluvad liikmed määratud ja tagasikutsutavad rektori otsusega (prorektorid, dekaanid, direktorid). See loob rektori kasuks senatisse olulise võimutasakaalu nihke. Lisaks valib senat nõukokku viis liiget, kes omakorda valivad ametisse rektori. See loob hüpoteetilise võimuringi, kus rektoril on kaudne mõjuvõim mõjutada kolme institutsiooni tööd ja luua kaudselt soodsad võimalused näiteks enda tagasivalimiseks.

Tugev nõukogu roll ülikooli võimaldab tal ülikooli juhtimises otsustavalt kaasa rääkida. Sealjuures on võimalik juhtimisse tuua väliseid osapooli ja tippeksperthe, kes saavad osaleda ülikoolile kõige olulisemate otsuste vastuvõtmisel. Selline korraldus võimaldab ministril kiiresti suunata ülikooli juhtimisse nõ sobivaid isikuid, et ülikooli vajalikku suunda juhtida, mis varasemalt võimalik ei olnud. Seevastu ei pruugi ilma akadeemilise kogemuseta tippeksperthe toomine juhtimisse ennast alati õigustada, sest ülikooli juhtimisel on osutunud edumääravaks ka eelnev akadeemiline taust (vt Beerkens 2021, Dill 2021).

## 5. KOKKUVÕTE JA SOOVITUSED

Käesoleva TTÜ juhtimismudeli analüüsi eesmärgiks oli vaadelda kuidas on TTÜ juhtimine muutunud perioodil 2014 – 2020 ning kuidas on muutunud otsustusõigused nõukogu, rektori ja senati institutsiooni vahel. Töö tulemusel selgus, et TTÜ juhtimine on arenenud eelkõige manageriaalse juhtimise suunas, millega võivad kaasneda erinevad väljakutsed. Siinses kokkuvõttes on esitatud erinevad soovitused, mis põhinevad käesolevas töös kasutatud teoreetilisel kirjandusel ja millest lähtuvalt tuleks ülikooli juhtimisel liikuda hübriidsema mudeli poole. Selle jaoks:

1. Arendada edasi nõukogu rolli ülikooli huvide eest seisjana. Nõukogu peaks sidustama ülikooli ühiskonnaga, kellel on väga oluline suhe riigiga ja selle poolt kehtestatud regulatsioonide ja rahastusmehhanismidega. Reay, Hinings (2009) näitel oli just nõukogu suurem roll ülikooli huvide kaitsmisel määravaks koostöö parandamisel ja aitas organisatsioonil oma positsiooni parandada.
2. Väärtustada juhtide akadeemilist tausta. See kohaldub nii rektori, prorektorite, kui mõningal määral ka nõukogu liikmetele. Varasem akadeemiline taust ja kogemus on olulise tähtsusega ülikooli juhtpositsioonide täitmisel (Dill 2021; Beerkens, Hoek 2022). Seejuures ei tähenda see, et järeleandmisi peaks tegema muude juhtimispädevuste arvelt.
3. TTÜ-s tuleks kokkuleppida ühised väärtused, millest juhinduda. Kollegiaalne ja hübriidne juhtimine on tihedalt seotud väärtustega (Brundrett 1998; Noordegraaf 2015), mis on kollegiaalse juhtimise aluseks.
4. Senati roll ja pädevused on oluliselt muutunud, kuid senati koosseisu kuuluvate isikute ring (ametipositsioonide alusel) on jäänud samaks. Kui varasemalt võttis senat vastu kõik olulisemad strateegilised (nii administratiivsed kui ka akadeemilised) otsused, kus administratiivsete juhtide osalemine on põhjendatud, siis peale muudatusi on senatile jäänud erialaspetsiifilisi teadmisi vajavad otsused, mida on jäänud otsustama suur hulk administratiivset rolli kandvad isikud. Tuleks kaaluda senatisse kuuluvate isikute ringi muutmist. Kuna TTÜ seadus enam selleks piiranguid ei sea, võiks viia lõpuni valdkondliku eristamise ning teha senatist tugeva akadeemilise otsustuskogu, kuhu kuuluvad eestkätt akadeemilised liikmed (vt Mintzberg 1989; Dill 2021) ning administratiivsete juhtide osalemine senati hääletustes on välistatud.
5. Täiendavalt võiks algatada debati erinevate pädevuste üle, mis on antud nõukogu pädevusse, loomaks tõelist hübriidmudelit. Selleks tuleks käivitada arutelud, millised on administratiivsed ja millised on akadeemilised otsused ning seejärel vaadata üle neid otsustavad institutsioonid ja

nendevaheline koostöö (vt Canhilal, Lepori, Seeber 2016; Reay, Hinings 2014; Noordegraaf 2015). Eestkätt võiks arutleda arengukava ja põhikirja koostamise ja vastuvõtmise üle. Arengukava loomise, kaasamise ja koostöö tingimused võiks formaliseerida ning diskuteerida põhikirja kinnitava institutsiooni üle. Arengukaval on suur sümboolne väärtus, kuid kui nõukogu poolt vastuvõetud arengukava ei kõneta organisatsiooni erinevaid tasandeid, võivad selle sõnumid jääda vaid retoorilisele tasemele ja liikmeskonnale kaugeks. Põhikiri on eestkätt ülikooli sisemiseks töökorralduseks. Kui nõukogu vastutab ülikooli strateegiliste sihtide eest, siis võiks ülikoolile anda sellest allpool rohkem enesekorralduslikku õigust, näiteks põhikirja vastuvõtmise näol.

6. Rektoril on väga suur võim organisatsiooni oluliste otsuste vastuvõtmisel. Üheks kõige tähtsamaks strateegiliseks otsuseks, mis on rektori ainupädevuses, on sisemised finantsjuhtimise põhimõtted. See puudutab otseselt kogu ülikooli akadeemilist võimekust ning seda ei saa pidada puhtalt administratiivseks valdkonnaks. Dilli (2021) näitel otsustas enamik juhtivaid USA ülikoole sellised jaotused kollegiaalselt. Ainuvõim kätkeb endas olulisi riske, mis võivad realiseerudes oluliselt organisatsiooni käekäiku mõjutada, kuid mis ei pruugi olla kooskõlas akadeemiliste väärtuste ja tegelike strateegiliste eesmärkidega.

7. Suurendada ülikooli liikmeskonna rolli rektori valimistel. Tänapäeval on nõukogul vaid arvamust avaldav roll ja pole selge, kui palju sellega arvestatakse. Kuigi senatil on olemas vetoõigus, on tegemist äärmusliku meetmega ning mille rakendumise tõenäosus on madal. Palju olulisem oleks diskuteerida, kuidas esile tuua ülikooli liikmeskonna hääl juhi valimisel. See legitimeerib rektori institutsiooni, vähendades managerialistliku juhtimisega kaasnevat väljakutseid (vt Shepherd 2018; Flynn 2002) ja kaasa aidates organisatsiooni sidususele, ühtlasi kaasates rohkem akadeemilist kogukonda olulise otsuse tegemisel.

8. Suurendada alumiste tasandite rolli akadeemiliste üksuste juhtide valimisel. Sarnaselt vetoõigusega rektori valimise puhul, võiks ka alumistele nõukogudele anda tasakaalumehhanisme kus persooni sobivuse hindamisel on oluline ekspertteadmine (vt Mintzberg, Lampel 1999, Noordegraaf 2015).

# SUMMARY

## THE ANALYSIS OF THE MANAGEMENT MODEL OF TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

Martin Malm

The purpose of the master's thesis is to find out how the management system of Tallinn University of Technology has changed in the period 2014-2020. The author seeks to find answers to the following questions:

1. How has the management system of TalTech developed in the light of the management models applied in different universities?
2. How has the decision-making power between the three main institutions of the university - the Board, the Rector and the Senate changed?
3. What are the strengths and weaknesses of the current TalTech management system?

Burton R Clark's (1983) triangle of coordination, which is considered to be a classical model for the analysis of higher education organizations, has been used to create a theoretical system-level framework. It has been further developed by Dobbins and Knill (2014), who have refined the model with different dimensions that allow a better understanding of how the external environment affects the organization of universities. The analysis of the management model of Tallinn University of Technology is based on three main models common to the analysis of university management - managerialism, collegiality, professional and hybrid management. Collegial management primarily represents traditional university management models, managerialism, professional and hybrid models are newer management methods. The three main governing institutions of the university are under review - the Board, the Rector, and the Senate.

Due to the growing pressure to achieve efficiency and the wave of New Public Management in Europe, several universities have started to adopt managerial management methods. This has led to a reduction in collegiality and the creation of hybrid models. In this master 's thesis, the theories of collegiality, professionalism and managerial management are developed into a hybrid model that seeks to balance the advantages and disadvantages of different models. Single Case Study research method is applied. The empirical part is based on the legislation regulating the organization of Estonian universities and the university's institutions in different periods. In

addition, the internal legal acts issued among the institutions involved and the evolution of its distribution over time are analysed.

The author of the thesis concludes that Tallinn University of Technology has moved more towards managerial management, although it has collegial and hybrid elements. In addition, the growing role of the state in the management of universities is noticeable. Collegial management has lost the most share. The Board has been strengthened the most, but partly also the Rector, both at the expense of the Senate. Most of the strategic decisions regarding corporate governance have moved to the level of the University Board, while the Senate has retained a preparatory role. The institution of the Rector has also been strengthened, which is now partly elected by an external party of the university (the Board) and has greater control over the appointment of lower-level managers and decides on the university's internal funding principles, which has reduced the role of collegial decision-making bodies.

The author of the master's thesis provides recommendations for overcoming the challenges associated with different management models. It turns out that the university has a well-separated academic and administrative discipline, but there is room for improvement in the implementation of collegial decision-making and involvement mechanisms and in the development of co-operation between different institutions. The Rector has relatively high power over the people, financial management and the Senate, placing great responsibility on the Rector, which may involve risks. The power of the Rector in the collegial decision-making body, in the Senate, where more than 1/3 of the members have been appointed and recalled by the Rector, is particularly significant. This violates the principles of collegial management and creates a shift in power in favour of the Rector. Collegial decision-making is considered to be the heart of the university which sets the university apart from any other conventional organization. Therefore, it is recommended to develop collegial management at the university, in its modern ways. Different approaches can be used in different areas. For example, a collegial approach is preferred for academic decisions, a more hierarchical approach can be applied in support structures, etc.



## KASUTATUD KIRJANDUS

- Beerens, M., Hoek M. (2022). Academic leaders and leadership at the changing higher education landscape. *Elgar's Research Handbook on Managing Academics*.
- Boer, H., Maassen, P. (2020). University governance and leadership in Continental Northwestern Europe. *Studies in Higher Education*, 45 (10), 2045–2053.
- Brundrett, M. (1998). What Lies Behind Collegiality, Legitimation or Control? An Analysis of the Purported Benefits of Collegial Management in Education. *Educational Management & Administration*, 26, 305–316.
- Bush, T. (2006). Theories of educational management. *International Journal of Educational Leadership Preparation*, 1 (2).
- Blaschke, S., Frost, J., Hattke, F. (2014). Towards a micro foundation of leadership, governance, and management in universities. *Higher Education*, 68, 711–732.
- Bouckaert G., Peters G., B., Verhoest K. (2010). The Coordination of Public Sector Organizations. *Shifting Patterns of Public Management*, 1.
- Braun D. (1999). Changing Governance Models in Higher Education: The Case of the New Managerialism. *Swiss Political Science Review*, 5 (3), 1–24.
- Canhilal, K., S., Lepori, B., Seeber M. (2016). Decision Making Power and Institutional Logic in Higher Education Institutions: A Comparative Analysis of European Universities In Towards A Comparative Institutionalism: Forms, Dynamics And Logics Across The Organizational Fields Of Health Care And Higher Education. *Research in the Sociology of Organizations*, 45, 169–194.
- Clark B., R. (1983). *The Higher Education System Academic Organization in Cross-National Perspective*. California: University of California Press.
- Deem R. (1998). 'New managerialism' and higher education: The management of performances and cultures in universities in the United Kingdom. *International Studies in Sociology of Education*, 8 (1), 47-40.
- Deem R., Fulton O., Hillyard S., Johnson R., Reed M., (2003). Managing Contemporary UK Universities – Manager-academics and New Managerialism. *Academic Leadership: The Online Journal*, 1 (3).
- Deem, R. (2004). The Knowledge Worker, the Manager-academic and the Contemporary UK University: New and Old Forms of Public Management? *Financial Accountability & Management*. 20 (2), 107–128.
- Deem, R., Brehony, J., K. (2005). Management as ideology: the case of 'new managerialism' in higher education. *Oxford Review of Education*, 31 (2), 217–235.

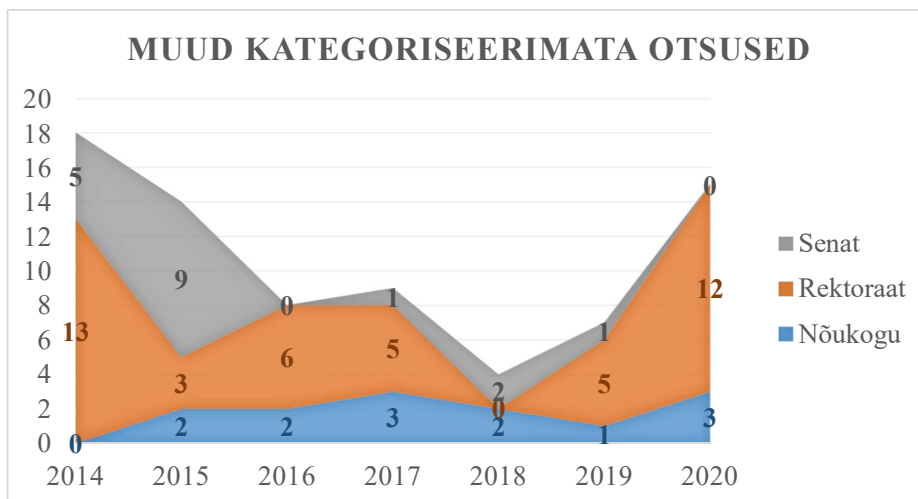
- Dill, D. (1996). Accreditation and Academic Quality Assurance: Can We Get There From Here? *Change The Magazine of Higher Learning*, 28 (5),17–24.
- Dill, D., D. (2012). The Management of Academic Culture Revisited: Integrating Universities in an Entrepreneurial Age. *Managing Reform in Universities: The Dynamics of Culture, Identity and Organisational Change*, 222–237. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Dill, D., D. (2021). Management and Governance of the Modern University: Variations in the United States. *Working draft*.
- Dobbins M., Knill C. (2014). *Higher education governance and policy change in Western Europe: International challenges to historical institutions*. Palgrave Studies in Global Higher Education.
- Estermann T., Pruvot E., B., Stoyanova H. (2021). *The governance models of the European University Alliances Evolving models of University governance I*. European University Association.
- Enteman, F., W. (1993). *Managerialism: The Emergence of a New Ideology*. University of Wisconsin Press.
- Farnham D., Horton S. (1993). *Managing the New Public Services*. Inglismaa: Palgrave Macmillan.
- Flynn, N. (2002). *Public Sector Management*. Prentice Hall.
- Hyde, A., Clarke, M., Drennan, J. (2013) The Changing Role of Academics and the Rise of Managerialism. In. Kehm B., Teichler U. *The Academic Profession in Europe – New Tasks and New Challenges*, 39–52. London: Springer.
- Kligyte G., Barrie S. (2014). Collegiality: leading us into fantasy – the paradoxical resilience of collegiality in academic leadership. *Higher Education Research & Development*, 33 (1), 157–169.
- Klikauer, T. (2013). *Managerialism: A Critique of an Ideology*. Inglismaa: Palgrave Macmillan.
- Klikauer, T. (2015). What Is Managerialism? *Critical Sociology*, 10, 1103–1119.
- Kõrgharidusseadus. RT I, 16.06.2020, 9.
- Lewis, J. (2013). *Academic Governance: Disciplines and Policy*. Inglismaa: Routledge.
- Liefner, I. (2003). Funding, resource allocation, and performance in higher education systems. *Higher Education*, 46, 469–489. Netherlands: Kluwer Academic Publishers.
- Lucas, L. (2006). *The Research Game in Academic Life*. New York: The Society for Research in Higher Education and Open University Press.
- Trakman L. (2008). Modelling University Governance. *Higher Education Quarterly*, 62 (1 ja 2), 63–83.

- Lynch, K., Grummell, B., Devine, D. (2012). *New Managerialism in Education: Commercialization, Carelessness and Gender*. Palgrave Macmillan.
- Macfarlane B. (2007). Defining and Rewarding Academic Citizenship The implications for university promotions policy. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 29 (3), 261-273.
- Marini G., Reale E. (2016). How does collegiality survive managerially led universities? Evidence from a European Survey. *European Journal of Higher Education*, 6 (2), 111–127.
- Meek L., V., Goedegebuure L., Santiago R., Carvalho T. (2010). The Changing Dynamics of Higher Education Middle Management. *Higher Education Dynamics*, 33.
- Mintzberg, H., Lampel B., J. (1999). *The Strategy Process*. Printice Hall.
- Mintzberg, H. (1989). *Mintzberg on Management: Inside our strange world of organizations*. London: Collier Macmillan Publishers.
- Musselin, C. (2007). Are Universities Specific Organisations? In Krücken G., Kosmützky A. et Torca M. (eds.). *Towards a Multiversity? Universities between Global Trends and national Traditions*, 63–84. Bielefeld: Transcript Verlag.
- Nixon J., Beattie M., Challis M., Walker, M. (1998) What Does it Mean to be an Academic? A Colloquium, *Teaching in Higher Education*, 3 (3), 277–298.
- Noordegraaf, M. (2015). Hybrid professionalism and beyond: (New) Forms of public professionalism in changing organizational and societal contexts. *Journal of Professions and Organization*, 2 (2), 187-206.
- Olsen, P., J. (2005). The Institutional Dynamics of the European University. *University Dynamics and European Integration*, 25-54.
- Pollitt, C. (1990) *Managerialism and the Public Services: The Anglo-American Experience*. Oxford: Basil Blackwell.
- Pollit C., Bouckaert G. (2017). *Public management reform: a comparative analysis – into the age of austerity. (fourth edition)*. Oxford: Oxford University Press.
- Reay, T., Hinings C. R., (2009) Managing the Rivalry of Competing Institutional Logics. *Organization Studies*, 30 (6), 629–652.
- Sahlin K., Eriksson-Zetterquist U. (2016). Collegiality in modern universities the composition of governance ideals and practices. *Nordic Journal of Studies in Educational Policy*, 2 (3).
- Smeenk, S. Teelken, C., Eisinga, R., Doorewaard, H. (2009) Managerialism, organisational commitment, and quality of job performances among European university employees. *Research in Higher Education*, 50, 589–607.

- Shirley, R. C. 1982. Limiting the Scope of Strategy: A Decision Based Approach. *The Academy of Management Review*, 7 (2), 262-268.
- Shrifian, L. (2014) Collegial management to improve the effectiveness of managers, organizational behavior in educational institutions. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 29, 1169–1178.
- Tallinna Tehnikaülikooli arengukava 2020 – 2025 (2020). Kättesaadav: <https://taltech.ee/ulikool/juhtimine/arengukava>, 30. aprill 2022.
- Tallinna Tehnikaülikooli majandusaasta aruanne (2020). Kättesaadav: <https://taltech.ee/ulikool-arvudes>, 20. aprill 2022.
- Tallinna Tehnikaülikooli seadus. RT I, 20.06.2014, 2.
- Tallinna Tehnikaülikooli seadus. RT I, 19.03.2019, 90.
- Tallinna Tehnikaülikooli seaduse seletuskiri (2014). Kättesaadav: <https://www.riigiteataja.ee/eelnoud/menetluskaik/HTM/13-1772>
- Tallinna Tehnikaülikooli põhikiri (2017). Kättesaadav: <https://oigusaktid.taltech.ee/tallinna-tehnikaulikooli-pohikiri/> 10. aprill 2022.
- Tallinna Tehnikaülikooli põhikirja seletuskiri (2017).
- Tallinna Tehnikaülikooli senati koosseis. Kättesaadav: [https://oigusaktid.taltech.ee/senati\\_koosseis](https://oigusaktid.taltech.ee/senati_koosseis), 25. aprill 2022.
- Tapper, Palfreyman (2010). *The Collegial Tradition in the Age of Mass Higher Education*. London, New York: Springer Dordrecht Heidelberg London New York.
- Ülikooliseadus. RT I, 10.07.2012, 28.
- Van Thiel, S. (2014). *Research Methods in Public Administration and Public Management: An Introduction*. London: Routledge.
- Yin, R. K. (2009). *Case Study Research. Design and Methods. (fourth edition)*. California: SAGE Publications.

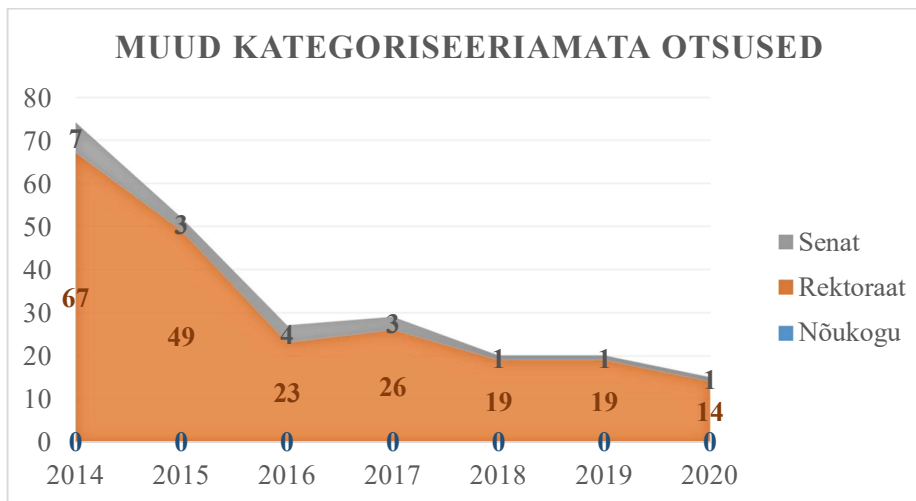
## LISAD

Lisa 1. Üldjuhtimine: muud kategoriseerimata otsused



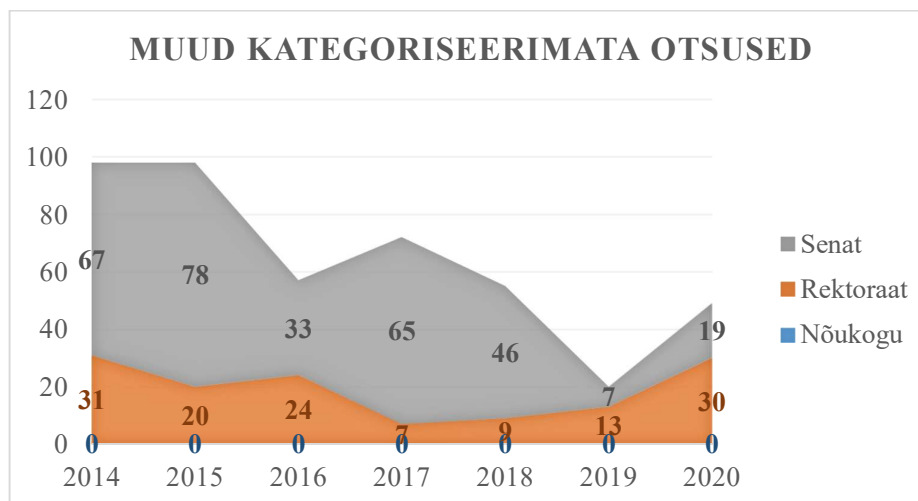
Joonis 18. Üldjuhtimine: kategoriseerimata otsused institutsioonide vahel.

**Lisa 2. Teadustegevus: muud kategoriseerimata otsused**



**Joonis 19.** Teadustegevus: kategoriseerimata otsused institutsioonide vahel.

### Lisa 3. Õppetegevus: muud kategoriseerimata otsused



Joonis 20. Õppetegevus: kategoriseerimata otsused institutsioonide vahel.

#### **Lisa 4. Lihtlitsents**

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks<sup>1</sup>

Mina Martin Malm

1. Annan Tallinna Tehnikaülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose Tallinna Tehnikaülikooli juhtimismudeli analüüs,

mille juhendajad on Tiina Randma-Liiv ja kaasjuhendaja Maarja Beerkens,

- 1.1 reprodutseerimiseks lõputöö säilitamise ja elektroonse avaldamise eesmärgil, sh Tallinna Tehnikaülikooli raamatukogu digikogusse lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;

- 1.2 üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tallinna Tehnikaülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas Tallinna Tehnikaülikooli raamatukogu digikogu kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.

2. Olen teadlik, et käesoleva lihtlitsentsi punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.

2. Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest ning muudest õigusaktidest tulenevaid õigusi.

---

10.05.2022

---

<sup>1</sup> Lihtlitsents ei kehti juurdepääsupiirangu kehtivuse ajal vastavalt üliõpilase taotlusele lõputööle juurdepääsupiirangu kehtestamiseks, mis on allkirjastatud teaduskonna dekaani poolt, välja arvatud ülikooli õigus lõputööd reprodutseerida üksnes säilitamise eesmärgil. Kui lõputöö on loonud kaks või enam isikut oma ühise loomingu tegevusega ning lõputöö kaas- või ühisautor(id) ei ole andnud lõputööd kaitsvale üliõpilasele kindlaksmääratud tähtjaks nõusolekut lõputöö reprodutseerimiseks ja avalikustamiseks vastavalt lihtlitsentsi punktidele 1.1. ja 1.2, siis lihtlitsents nimetatud tähtaja jooksul ei kehti.