

# Edetäänkö yliopistossa arvioinneista laatujohtamiseen?

## Esimerkkitapauksena Vaasan yliopiston laatu työ

Ville Tuomi & Keijo Tauriainen

### ABSTRACT

In 1994-95 the University of Vaasa carried out one of the first institutional evaluations in Finnish higher education. A follow-up evaluation was carried out in 1999-2000. The evaluations consisted of a self-evaluation and an external review process. Now, the intention is to initiate systematic quality work at the University as part of the realisation of the institutional evaluations. The article describes what kind of quality work there is at the University of Vaasa and then considers the University moving from evaluation to quality management. According to the study the University is moving towards quality management, but there are some problems to solve before we can talk about quality management.

### 1. JOHDANTO

Laatujohtaminen ja laadun parantaminen ovat tulleet yhä enemmän osaksi organisaatioiden jatkuvista toimintaa. Laatu työtä on tehty yksityisissä ja julkisissa organisaatioissa, kuten yliopistoissa ja muissa koulutusorganisaatioissa. Erilaisia laatu työkaluja, kuten laatu palkintoja ja ISO-laatu standardeja, käytetään eri puolilla maailmaa.

Pohdimme tässä artikkelissa, millaista laatu työtä on yliopistoissa, etenkin Vaasan yliopistossa. Ensiksi pohdimme sitä, mitä laatu johtaminen (TQM) tarkoittaa. Sen jälkeen kuvailemme Vaasan yliopiston kokonaisarviointeja vuosina 1994-95 ja vuosina 1999-2000, sekä arviointien vaikutuksia yliopistoon. Tämä on tärkeää, koska arvioinneilla on ollut vaikutusta laatu työn alkamiseen. Tämän jälkeen analysoimme Laatu työn Vaasan yliopistossa -dokumenttia (2000) retorisen diskurssianalyysin avulla pyrkien tutkimaan millaista laatu työtä on Vaasan yliopistossa. Lopuksi teemme yhteenvetoa aiemmin kirjoitetusta ja

pohdimme eteneekö Vaasan yliopisto laatu työstä kohti laatu johtamista ja millaiseksi laatu työ on muodostunut.

**Kuvaamme artikkelissa** Vaasan yliopiston siirtymistä arvioinnista kohti järjestelmällistä kehittämistä ja **artikkelin tarkoituksena** on selvittää millaista laatu johtaminen on Vaasan yliopistossa ja edetäänkö yliopistossa todella kohti laatu johtamista. Artikkelin empiirinen aineisto sisältää virallisia dokumentteja, raportteja ja tutkimusta, jotka koskevat arviointia Vaasan yliopistossa. Tärkeintä aineistoa on Laatu työn Vaasan yliopistossa -dokumenttia (20.3.2000). Tätä aineistoa verrataan laatu johtamisen piirteisiin ja sen avulla yritetään arvioida ja tulkita millaista laatu johtamista Vaasan yliopistossa sovelletaan varsinaista laatu johtamista vai laadunvarmistusta. Yksi toisen kokonaisarvioinnin tavoite oli kehittää laatu järjestelmä ja laatu työtä yliopistossa. Tämä on oleellinen syy artikkelin kirjoittamiseen.

Vaasan yliopistossa on 3900 opiskelijaa ja vakinaista henkilökuntaa n. 400. Yliopistossa ovat humanistinen, kaupallis-hallinnollinen, kaupallistekninen ja yhteiskuntatieteellinen tiedekunta ja erillislaitoksina Levón-instituutti (koulutus- ja tutkimuspalvelut), kirjasto ja atk-keskus. Yliopisto on erikoistunut liiketaloustieteisiin, nykykielen tutkimukseen, kulttuuriin ja viestintään, hallintotieteisiin ja tekniikan tutkimukseen. Artikkelin kirjoittajat<sup>1</sup> ovat työskennelleet Vaasan yliopiston kehittämis- ja arviointihankkeissa ja tässä artikkelissa painottuu johtamisen kehittämisenäkökulma.

### 2. LAATUJOHTAMINEN YLEISESTI JA ERITYISESTI YLIOPISTOISSA

Laatu johtamista on sovellettu ympäri maailman sekä julkishallinnossa että yksityisellä sektorilla. Tunnettuja laatu työkaluja, laatu palkintoja ja ISO-

laatustandardeja on käytetty laajasti, ISO-standarddeja yli 100 maassa (Marquardt 1998). Suomessa on laadittu monenlaisia suosituksia, joissa painotetaan laadun kehittämisen tärkeyttä julkisella sektorilla, esim. Julkisen sektorin laatu-strategia<sup>2</sup> (. Euroopan tasolla taas on alettu keskustella Euroopan laatuvisiosta (ks. Towards European Vision of Quality 2000: 23)

**Laadun merkitykset.** Laatu-sanalla on kaksi keskeistä merkitystä, kun ajatellaan laadun johtamista. Ensinnäkin laatu tarkoittaa niitä tuotteiden tai palveluiden ominaisuuksia, jotka täyttävät asiakkaiden tarpeet ja siten johtavat asiakas-tyytyväisyyteen. Tämän kaltainen laatu tekee tuotteen tai palvelun haluttavaksi ja lisää organisaation markkinaosuutta. Toiseksi, laatu voi tarkoittaa virheettömyyttä, jolloin ei synny virheitä, joiden takia työ pitäisi tehdä useammin kuin kerran tai joiden takia asiakkaat olisivat tyytymättömiä. Virheet tekevät tuotteista tai palveluista vaikeasti käytettäviä. Tällöin esimerkiksi aikataulut pettävät ja tuotteet<sup>3</sup> eivät toimi. Kun pyritään laatuun virheettömyytenä ollaan kiinnostuneita kustannuksista ja hyvä laatu on halvempaa kuin huono laatu. Asiakkaana voidaan pitää ketä tahansa, johon tuote tai palvelu tai niiden tuottamisprosessi vaikuttaa. Asiakkaat voivat olla joko organisaation ulkopuolisia tai sisäisiä (Juran 1999: 2.1.-2.3.).

**Kokonaisvaltainen laatujohtaminen (TQM)** tarkoittaa suurta joukkoa filosofioita, käsitteitä, menetelmiä ja työkaluja, joita on käytetty laadun johtamisessa. TQM:n tavoitteena on alentaa kustannuksia, lisätä tuloja, tehdä asiakas tyytyväiseksi<sup>4</sup> ja antaa työntekijöille valtaa vaikuttaa omaan työhönsä<sup>5</sup>. TQM:ään kuuluu oleellisesti myös jatkuva parantaminen. Organisaation tuloksellisuuteen vaikuttaa kolme tekijää, joita tuloksellinen toiminta edellyttää. Ensinnäkin organisaatiolla on oltava oikea strategia ja organisaation tavoitteiden, resurssien ja toimintojen on oltava strategian suuntaisia. Toiseksi, organisaation on ymmärrettävä työn sektorirajat ylittävä luonne eli organisaatiossa on oltava prosessiajattelua tai systeemiajattelua, jossa organisaatiota ajatellaan kokonaisuutena yli osastorajojen. Kolmanneksi, organisaatio voi lisätä laadun parantamisen tuloksia toistamalla hyvä laadunparantamisprojekti monta kertaa, tekemällä hyväksi havaittua laatujohtamista monilla osastoilla (Godfrey 1998: 14.2-14.11).

Mikä sitten on laatufilosofian rooli laatujohta-

misessa? Laatujohtamista (tai laadun johtamista) tarvitaan, jotta laatu tekniikat tai laatu työkalut saataisiin toimimaan organisaatiossa. Laatu tekniikat, -työkalut ja laatujohtaminen ovat yleiskäyttöisiä työkaluja, mutta laatu menestystekijänä ei kuitenkaan ole yleinen asia, vaan liittyy aina johonkin erityiseen tuotteeseen (tai palveluun), teknologiaan, asiakkaaseen tai toimialaan. Laatu filosofian tehtävänä on rakentaa siltä yleisen ja erityisen välille. Laatu filosofisen työskentelyn lopputuloksena ei ole filosofiaa, vaan jollekin määrätylelle tuotteelle tai palvelulle a) tuotteen tai palvelun määrittelmä, b) sen laadun määrittelmä eri kriteerien mukaan esitettynä, c) laadun mittauksen ja arvioinnin menettelytapa, d) laadun ohjausperiaatteiden täsmennys eli käsitys siitä, mistä tulee se tieto, jonka mukaan jokin on hyvä tai huono, sekä e) laatu tavoitteet. Laatu filosofiaa tarvitaan eniten julkisella sektorilla, sillä jos et määrittele jotain, et voi mitata tai arvioida sitä etkä lopulta myöskään johtaa (Lillrank 1998, 6-9).

Laatu työkalut ovat keinoja, joiden avulla voidaan parantaa tuotteiden tai palveluiden ja prosessien laatua. Työkalujen avulla voidaan

- oppia tuntemaan parannettava prosessi,
- keräämään dataa työprosessista,
- identifioimaan ja analysoimaan ongelmia,
- valitsemaan vaihtoehdoista (tekemään päätöksiä), ja
- ylläpitämään laadunparantamisen tuloksia (Outinen ym.: 1999, 14).

On olemassa paljon kirjallisuutta, jossa kuvataan laatu työkalujen käyttöä ja annetaan ohjeita niiden käytöstä. Esimerkkejä työkaluista ovat vaikkapa syy-seuraus -analyysi, histogrammit, valvontakortti, prosessin kulkukaavio ja tarkistuslistat. (ks. Pastinen 1998; Juran - Godfrey 1999; Al-Assaf 1993). Voimme ymmärtää jo kirjan 100 Methods for Total Quality Management (Kanji - Asher 1996) nimestä, että todella monia vaihtoehtoja on tarjolla. Myös laatu palkintoja ja ISO-laatu standardeja voi pitää laatu työkaluina (Lillrank 1998). Kunnat ja valtio ovat suosittelleet laatu palkintojen ja ISO-laatu standardien käyttöä (Lumijärvi 1999: 192).

Sitä mitä laatujohtaminen (quality management) tarkoittaa voi havainnollistaa esimerkiksi vertaamalla sitä laadun varmistukseen (quality assurance), kuten taulukossa 1 on tehty. On sanottu, että on olemassa kaksi keskeistä lähestymistapaa laatuun: laadun varmistus ja laatujoht-

taminen. Laadunvarmistus pohjautuu standardeihin. Tämän lähestymistavan taustalla on oletus, että standardit ovat oikein määriteltyjä ja jos niiden mukaan toimitaan, seuraa siitä korkea palveluiden tai tuotteiden laatu. Tämä ei kuitenkaan todellisuudessa takaa välttämättä laadun parantamista. Laadunvarmistusta suosivat usein asiantuntijatehtävissä toimivat, kun taas TQM:ää suosivat johtajat<sup>6</sup> (Morgan - Potter 1995: 182-185).

Samanlainen ero laatujohtamisen ja laadunvarmistuksen välillä on nähtävissä myös uusissa ISO 9000 -laatustandardeissa, joista toinen (ISO 9001:2000) on tarkoitettu laadunvarmistusta ja toinen laatujohtamista (ISO 9004: 2000) varten. Jälkimmäinen sisältää myös kahdeksan laatujohtamisen periaatetta (International Standardisation Organization (ISO)).

Aiempien ISO 9000 -laatustandardien käyttöä koskevien tutkimusten mukaan organisaatioiden hyötymiseen laatuystävällisyydestä vaikuttaa neljä tekijää. Ensinnäkin organisaation ylimmän johdon on osoitettava aikomuksensa soveltaa em. laatuystävällisyyttä ja näytettävä sitoutumistaan. Toiseksi päätös laatuystävällisyyden käynnistämiseen on tehtävä oikeista

syistä eli esimerkiksi tuotteiden tai palveluiden laadun parantamiseksi tai imagon parantamiseksi, mutta ei mielellään siksi, että asiakkaat ovat painostaneet siihen. Kolmanneksi, konsultteja voidaan käyttää apuna laatujohtamisen rakentamisessa, mutta olisi kuitenkin harkittava kuinka paljon vastuuta konsulteille annetaan. Konsultteja ei pitäisi palkata tekemään laatuystävällisyyttä, jota ei käytetä käytännössä. Neljänneksi, kenenkään ei pitäisi yliarvioida ISO 9000 -laatustandardeista mahdollisesti saatavia hyötyjä (Douglas et al: 1999). Sama tilanne voisi koskea myös laatuystävällisyyden Vaasan yliopistossa.

**Millaista laatujohtaminen on julkisessa hallinnossa?** On sanottu, että laatujohtaminen on universaalialue ja soveltuu mihin tahansa organisaatioon. Deming (1986, 23) on todennut, että laatujohtamisen periaatteita voi soveltaa missä vain, pienissä ja suurissa organisaatioissa, tuotantaja- ja palveluorganisaatioissa. Tästä eroavan näemyksen mukaan on kuitenkin (tutkimuksien viitaten) väitetty, että ei ole empiirisiä todisteita siitä, että TQM on universaalialue kaikille soveltuva, mutta voisi olla hyvä ajatus kehittää teoriaan ja tutkimusta TQM:stä kontingenssiteorian näkökul-

**Taulukko 1. Laatujohtaminen verrattuna laadunvarmistamiseen (taulukko on muunneltu seuraavista lähteistä: Marquardt 1998, 11.8 ja Morgan - Potter 1995, 182-185).**

	Laatujohtaminen	Laadunvarmistus
Mitä saavutetaan?	tavoitellaan tuloksia, jotka täyttävät laatuvaatimukset *	demonstroidaan että laatuvaatimukset on täytetty*
Miksi käytetään	organisaation sisäisten sidosryhmien motivoimaa, erityisesti johdon *	organisaation ulkoisten sidosryhmien motivoimaa, erityisesti ulkoisten asiakkaiden*
Asiakas	tavoitteena kaikkien sidosryhmien tyytyväisyys *	tavoitteena kaikkien asiakkaiden tyytyväisyys*, tai professionaalinen eksperttiys pohjautuu kuluttajan tietämättömyyteen**
Tavoiteltu tulos	vaikuttavuus, tehokkuus ja jatkuvasti paraneva kokonaislaatu *	luottamus organisaation tuotteisiin tai palveluihin *
Soveltamisala	kaikki toiminnot, jotka vaikuttavat kokonaisvaltaiseen laatuun liittyviin organisaation toiminnan tuloksiin*	demonstrointi kattaa toiminnot, jotka vaikuttavat suoraan laatuun liittyviin prosessien ja tuotteiden tai palveluiden tuloksiin*, tai mitataan pääosin organisaation teknisiä tuotoksia ja laadun määrittelevät asiantuntijat
Arviointi/ mittaaminen	prosessien ja tuotosten jatkuva arviointi kvalitatiivisesti ja kvantitatiivisesti **	tarkastus (ex post facto), laadun teknisiä tuotoksia mitataan**
Asiantuntijoiden asema	kyseenalaistaa asiantuntijoiden vallitsevan aseman ja antaa valtaa organisaation alemmille tasoille**	palvelee asiantuntijoiden vallitsevan aseman säilyttämistä**

\* = Marquardt'in ym. määritelmä

\*\* = Morgan'in ym. määritelmä

masta, mikä pohjautuu systeemiteorian käsitteistöön (Watson - Karukonda 1995, 105-106).

Järjestelmätiede mahdollistaa yleiseen systeemiteoriaan (General Systems Theory) pohjautuvan mallin avulla intressijärjestelmän määrittelyä. Yliopisto voisi olla yhdenlainen intressijärjestelmä, joka sisältää opettajia, opiskelijoita, hallintohenkilökuntaa, tukihenkilöstöä, fyysistä infrastruktuuria jne. Yliopistoa taas ympäröi laajempi intressijärjestelmä, jonka kanssa se on vuorovaikutuksessa ja mikä sisältää muita järjestelmiä ja yksiköitä, kuten toisen asteen koulutusjärjestelmän, potentiaaliset opiskelijat, valmistuneet opiskelijat, työntekijät, palveluiden toimittajat ja hallinnon. Tämä suurempi intressijärjestelmä taas on kaupan, teollisuuden ja yhteiskunnan ym. muodostaman ympäristön ympäröimä ja on vuorovaikutuksessa tämän ympäristön kanssa. Tällä viimeksimainitulla ympäristöllä on epäsuoraa vaikutusta yliopistoon (Reavill, L.R.P.: 1997).

Systeemilähestymistapa johtamiseen on havainnollistettu yhdessä laatujohtamisen periaatteessa uusissa ISO 9004:2000 laatustandardissa. Tämän periaatteen mukaan toisiinsa liittyvien prosessien järjestelmän identifioiminen, ymmärtäminen ja johtaminen tiettyyn päämäärään pääsemiseksi, parantaa organisaation tehokkuutta ja vaikuttavuutta. Systeemilähestymistavan soveltaminen johtamiseen edellyttää, että ymmärretään järjestelmään kuuluvien prosessien riippuvuutta toisistaan (International Standardisation Organization (ISO). ISO TC/176/SC2 Home Page).

Toisaalta on sanottu, että ei ole ehkä hyvä ajatus kytkeä TQM:ää yhteen tiettyyn teoriaan tai koulukuntaan. Esimerkkejä muista mahdollisista TQM:ään kytkeytyvistä teorioista ovat ryhmädynamiikan teorian ja kehityspsykologian kytkeminen TQM:ään (Lumijärvi 1999, 38-40). Vaikka jotkut TQM:ää tutkineet ovat väittäneet, että TQM:n sovellutukset vaihtelevat tilanteesta toiseen, niin useimmat ovat päätyneet siihen, että TQM:ia voi soveltaa yhtäläillä kaikkiin organisaatioihin. Kanji (1999) ym. uskovat, että TQM soveltuu yliopistoihin riippumatta niiden iästä, koosta tai siitä ovatko ne yksityisiä vai julkisen sektorin yliopistoja.

Toisaalta on väitetty, että TQM olisi enemmänkin hyödyllinen yliopistojen tukitoiminnoissa, kuten hallinnossa, mutta sellainen kokonaisvaltaisen laatujohtamisen järjestelmä, joka edellyttää kulttuurin sitoutumista huolella määriteltyihin ja

yhteisiin tavoitteisiin soveltuu huonosti yliopistojen akateemiseen opetukseen ja tutkimukseen (Jauch - Orwig 1997). Laatujohtamisen on sanottu soveltuvan helposti sellaisiin julkisiin organisaatioihin, jotka muistuttavat toiminnallisesti valmistavan teollisuuden massatuotanto-organisaatioita, joissa organisaation jäsenillä on selkeät työnkuvat. Laatujohtamisen soveltaminen ainutlaatuisista päätöksentekoa tai ongelmanratkaisua sisältäviin töihin sitä vastoin on haastavampaa ja edellyttää tarkkaa pohdintaa siitä, millä tavalla laatujohtamista sovelletaan (Lumijärvi 1999, 248-249). Toisaalta voi sanoa, että vaikka laatujohtamisen soveltumisesta yliopistoihin ja korkeakouluhin onkin tehty useita tutkimuksia, on olemassa vain harvoja tutkimuksia, joissa laatua on lähestytty laajasti. Esimerkit ovat kapea-alaisia ja niissä on kyse pääosin laatutyökalujen ja -tekniikoiden soveltamisesta tiettyjen koulutuksen aspektien parantamisessa (Mergen - Grant - Widrick 2000).

Gasterin (1995, 75-77) mukaan on olemassa neljänlaista TQM:ää, joilla on erilainen vaikutus sitä soveltavaan organisaatioon ja soveltamisesta vastuussa olevaan johtoon. Ensimmäinen on suunnittelu-lähestymistapa, jossa keskitytään tasalaatuisuuteen ja tavoitteena on vähentää hukkaa, kuten päällekkäistä työtä ja lisätä tuottavuutta. Tämän lähestymistavan soveltuvuus julkiselle sektorille on rajoitettu, mutta se soveltuu kuitenkin joillekin alueille, kuten rutiinotoimintoihin. Toista lähestymistapaa voi kutsua oppivaksi kokonaisvaltaisen laadun järjestelmäksi. Siinä painotetaan henkilöstön merkitystä ja rohkaistaan heitä osallistumaan ja kehittämään tuloksellisuuden arviointijärjestelmää ja parempia työolosuhteita. Tavoitteena on luoda oppimisympäristö. Lähestymistapa voisi olla hyödyllinen julkisille organisaatioille, jos se mahdollistaa niiden muuttamisen joustavammiksi ja tarpeeksi responsiiviksi. Kolmas eli visionäärinen lähestymistapa on ylemmän johdon suosima ylhäältä alaspäin suuntautuva lähestymistapa, jossa organisaation misio korostuu ja viestintä tapahtuu ylhäältä alaspäin, mutta ei päinvastoin. Tämä lähestymistapa ei ole useinkaan menestyksellinen, koska sen avulla on vaikea saada henkilöstöä mukaan ja sitoutuneeksi. Neljäs malli on transformatiivinen TQM-malli, joka tähtää sellaisen organisaation luomiseen, jossa voitaisiin soveltaa mitä vain aiemmin kuvatuista lähestymistavoista. Pitkällä tähtäimellä tämä mahdollistaa muutoksen

ennustamisen ja siihen vastaamisen, sekä uusien ideoiden ja ajattelutapojen omaksumisen niin johdon kuin henkilöstönkin piirissä. Lähestymistavan heikkoutena on, että se ei ole ehkä tarpeeksi keskittynyt mihinkään ja on mahdollisesti liiankin haastava malli.

Lisäksi on puhuttu erilaisista laadun näkökulmista: tuotantokeskeisestä, suunnittelukeskeisestä, asiakaskekeisestä ja systeemi- tai sidosryhmäkeskeisestä. Tuotantokeskeisessä näkökulmassa laatu nähdään virheettömyytenä ja suunnittelukeskeisessä näkökulmassa tuote tai palvelu tehdään teknisesti mahdollisimman hyväksi ja asiakkaan oletetaan arvostavan tätä. Molemmat näkökulmat ovat yksistään riittämättömiä. Asiakaskekeinen laatu tarkoittaa tuotteen tai palvelun eri ominaisuuksien kokonaisuuden soveltumista asiakkaan tarpeisiin. Tällöin ongelmana on asiakas-käsitteen monimutkaisuus etenkin julkisella sektorilla. Systeemikeskeistä laatu määrittävät sidosryhmät, jotka eivät välttämättä edes valitse tai käytä kyseistä tuotetta tai palvelua, etenkin virkamiehet ja poliitikot. Jos laatu määritellään näin muodostuu laadun arviointi vaikeaksi (Lillrank 1998, 28-39).

Kun pohditaan TQM:n soveltumista julkiselle sektorille, on ensin mietittävä, millä tavalla asiakas-termiä voidaan käyttää julkisella sektorilla ja kuinka ko. termi poikkeaa muista termeistä, joita julkisella sektorilla on ollut tapana käyttää, mutta jotka eivät kuulu TQM-sanastoon (Pollitt - Bouckaert 1995, 6-7). Asiakkaiden ja virkamiesten välillä voi olla julkisella sektorilla erilaisia suhteita. Asiakas voi olla valitsija, maksaja ja tuotteen tai palvelun käyttäjä; asiakas voi olla hänelle kuuluvia oikeuksia käyttävä kansalainen; tai asiakas voi olla veronmaksaja tai hallintoalamainen, jonka velvollisuus on noudattaa normeja (Lillrank 1998, 42-46). Laatujohtamista sovellettaessa on otettava huomioon julkisen sektorin erityispiirteet ja olosuhteet (Lumijärvi 1999, 192).

Laatujohtamisen soveltamisessa julkiselle sektorille, etenkin yliopistoihin on löytynyt muutamia pohtimista vaativia ongelmia: asiakastietoisuus on ollut puutteellista, TQM:stä ei ole ollut tarpeeksi tietoa eikä laatuopiskelutusta ole tarjottu riittävästi henkilöstölle (Kanji). Suomessa tehdyn laatu-palkintojen käyttöä julkisella sektorilla koskeneen tutkimuksen mukaan prosessiajattelu on jossain määrin uutta julkisella sektorilla (Yhteiset palvelut - yhteinen hyöty). Vaasan yliopistossa keskei-

siä hallinnollisia prosesseja on kehitetty järjestelmällisesti mm. simulaatiopeliä hyväksikäyttäen.

Julkisen sektorin laatuhankeissa voi ilmetä myös muita ongelmia. TQM:n ja julkisen sektorin supistamisen välillä on jännite. Sanotaan myös, että julkisella sektorilla ei ole sellaista kulttuuria tai arvoja, jotka tukisivat muutosta ja laatuasioita. Tästä ovat esimerkkinä seuraavat asiat: a) pysyvyyttä painotetaan joustavuuden sijasta, b) TQM edellyttää suurempaa roolia hierarkian alatasen työntekijöille, mutta julkisen sektorin organisaatiot ovat perinteisesti olleet hierarkkisia, c) johdon rooli on tärkeä, mutta poliittiselta johdolta puuttuu usein pitkántähtäimen perspektiivi, jota tarvitaan TQM:ssä eikä heitä ole yleensä valittu heidän heidän johtamistaitojensa perusteella (Ingraham 1995, 248-256).

### 3. ARVIOINTI VAASAN YLIOPISTOSSA

#### 3.1. *Tausta: Arviointi suomalaisissa yliopistoissa*

Yliopistoja arvioidaan tavallisesti analysoimalla yliopiston missiota ja tehtäviä. Niitä on kuitenkin tarkasteltava suhteessa ulkoisiin tekijäihin ja yliopistojärjestelmän ominaispiirteisiin. Suomalaisia yliopistoja on arvioitava yhteiskunnallisesta näkökulmasta, koska suomalaisella yliopistojärjestelmällä on laajaa yhteiskunnallista vaikutusta. Avoimina organisaatioina yliopistojen on tunnettava toimintaympäristönsä. Yliopistojen toimintaympäristölle on viitenä viimeisenä vuotena ollut ominaista kokonaisvaltainen turbulenssin lisääntyminen, mikä tarkoittaa sitä, että toimintaympäristön ennustettavuus on heikentynyt ja yliopistoja on johdettava yhä epävarmemmissa olosuhteissa (University of Vaasa 1995, 14).

Alskling (1998, 2) on tiivistänyt pohjoismaisessa korkeakoulujärjestelmässä viimeisen kymmenen vuoden aikana tapahtuneet muutokset seuraaviin avainsanoihin:

- laajentuminen (enemmän opiskelijoita, enemmän uusia opiskelijaryhmiä),
- ohjelmien ja kurssien uudistuminen (enemmän monitieteisyyttä),
- korkeat kansainväliset standardit,
- taloudelliset rajoitukset,
- vallan siirtyminen (desentralisaatio) hallituk-

- silta korkeakouluille ja yliopistoille,
- autonomia ja itsesääätely instituutioiden tasolla

Yliopistoille nämä muutokset tarkoittavat uusia ja vahvoja vaatimuksia:

- vaikuttavuus,
- innovaatiokyky,
- tilivelvollisuus.

Yliopistot sekä korkeakoulujärjestelmä yleensä ovat siis kasvavien yhteiskunnallisten haasteiden edessä. Yliopistojen oletetaan reagoivan entistä herkemmin toimintaympäristönsä muutoksiin ja vaatimuksiin. Yliopistoilta edellytetään aktiivista vaikuttamista tulevaan yhteiskunnalliseen kehitykseen, erityisesti alueellisen vaikuttajan roolissa. Yliopistojen kokonaisarviointien käynnistäminen voidaan nähdä vastaamisena näihin uusiin haasteisiin.

Kokonaisarvioinnit alkoivat suomalaisissa yliopistoissa vuonna 1992. Tähän mennessä kaikissa suomalaisissa yliopistoissa on suoritettu ainakin yksi kokonaisarviointi viimeisen kahdeksan vuoden aikana ja muutama yliopisto on jo toteuttanut seuranta-arvioinnin, kuten Vaasan yliopisto. Joissakin yliopistoissa on suoritettu kaikki toiminnot kattava kokonaisarviointi ja joissakin temaattinen arviointi. Esimerkiksi Tampereen yliopistolla arvioinnin pääteema oli oppiminen ja opettaminen. Vuodesta 1996 lähtien Suomen korkeakoluneuvosto (Finnish Higher Education Evaluation Council, FINHEEC) on koordinoitunut arviointeja yliopistoissa. Arviointineuvosto toimii opetusministeriön alaisuudessa ja sen tavoitteena on auttaa yliopistoja ja ministeriötä arviointiin liittyvissä kysymyksissä, käynnistää ja organisoida arviointeja ja edesauttaa kehittämistä, sekä tehdä kansainvälistä yhteistyötä arvioinneissa (The Finnish Higher Education Evaluation Council 2000, 6).

Suomalaisessa arviointijärjestelmässä on joihtakin tärkeitä periaatteita: moninaisuus, interaktiivisuus, läpinäkyvyys ja vaikuttavuus. Arviointi kohdistuu monenlaisiin organisaatioihin ja ilmiöihin. Arvioinneissa omaksuttu lähestymistapa kuvastaa tätä: arvioinneissa käytetään menetelmiä, joilla arviointikohdetta kuvataan monista näkökulmista ja arvioinneissa käytetään erilaisia arviointistrategioita. Laadun määrittelyyn vaikuttavat eri tieteenalojen ja koulutusalojen näkemykset. Yliopistot voivat vaikuttaa arviointikohteiden, menetelmien ja fokuksen valintaan. Arvioinneis-

sa hyödynnetään kommunikatiivisen arvioinnin periaatteita eli ihmiset arvioinnin eri puolilla ja eri intressiryhmissä kutsutaan keskinäiseen dialogiin. Arviointiprojektien tavoitteet ja menetelmät ovat julkisia ja ne kirjataan projektisuunnitelmiin ja dokumentteihin. Myös arviointien tulokset ovat julkisia ja niiden tavoitteena on tarjota yliopistoille ja koulutuspolitiikan päätöksentekijöille välineitä ymmärtää ja parantaa toimintapolitiikkaa, niin että arviointeja voidaan pitää hyödyllisinä. (The Finnish Higher Education Evaluation Council 2000, 8-9)

### 3.2. Vaasan yliopiston kokonaisarviointi vuosina 1994-95

Ensimmäiset yliopistojen kokonaisarvioinnit tehtiin Oulun ja Jyväskylän yliopistoissa vuosina 1993-94 Vaasan yliopiston seurattuna vuosina 1994-95. Vaasan yliopiston mukaanlähde edisti yliopiston humanistisen tiedekunnan osallistuminen humanistisen alan valtakunnalliseen arviointiin, joka toteutettiin vuosina 1992-93. Lisäksi yliopistossa oli käynnistetty opetuksen kehittämis- ja arviointiprojekti. Näistä hankkeista saatujen myönteisten kokemusten perusteella oli luonnollista, että arvioinnissa edettiin yliopistotasoiseen tarkasteluun.

Yliopisto valmistautui tulevaisuuteen määrittelemällä erityispiirteitään, kehittämisen tavoitealueita ja mahdollisia käyttämättömiä resursseja. Arviointisuunnitelman mukaan kokonaisarvioinnin tavoitteina olivat:

- määrittellään missio, painopistealueet ja yliopiston strategiat sekä vastataan nykyisiin ja tulevaisuuden kehittämishaasteisiin,
- yliopiston tasapainoisen kehittämisen tukeminen,
- yliopiston ja sen yksiköiden itsetuntemuksen ja kehityskyvyn parantaminen: arviointidataa kerätään toiminnan ja rakenteen kehittämistä varten ja päätöksenteon välttämättömän pohjan muotoilemiseksi,
- yliopiston poliittikkojen ja strategioiden täsmällisempi muotoilu,
- yliopiston kokonaislaadun paraneminen - trendi, jolla on positiivinen vaikutus imagoon ja yksityisen ja julkisen rahoituksen kehittämiseen.

Vaasan yliopiston itsearviointiraportissa (Uni-

versity of Vaasa 1995, 7) kirjatun tavoitteen mukaisesti itsearviointi kuten koko kokonaisarviointikin päätettiin toteuttaa osana yliopiston normaalia kehittämistoimintaa. Painopisteenä oli pitkän tähtäimen kehittämisedellytysten parantaminen korostaen korkealaatuisen tutkimuksen ja opetuksen merkitystä.

Kokonaisarviointi koostui itsearviointiprosesseista ja ulkoisesta arvioinnista. Itsearviointiprosessin aikana, pyrittiin rohkaisemaan yliopistolaisia yliopiston arviointiin ja kehittämiseen. Arviointia tehtiin sekä kollektiivisesti että keräämällä yksittäisten yliopistolaisten ajatuksia yliopiston kehittämisestä haastattelujen ja kyselyiden avulla. Itsearviointiprosessissa tuotettua informaatiota tiivistettiin raportiksi käyttämällä apuna kokonaistuloksellisuuteen pohjautuvaa matrisia. Työympäristöä ja sitä koskevia odotuksia koskevaa tietoa kerättiin pääasiassa sekundaarilähteistä ja yliopistolaisten kokemuksia kartoittamalla. Lisäksi analyysi pohjautui aikaisempiin tutkimuksiin ja dokumentteihin (University of Vaasa 1995, 9).

Opetusministeriö nimitti ulkopuolisen asiantuntijaryhmän, jonka puheenjohtajaksi kutsuttiin professori Herbert R. Kells. Itsearviointiraportti lähetettiin vertaisarvioijille ja toivottiin, että raportti auttaisi ryhmää laatimaan kehittämis ehdotuksia yliopiston hallitukselle ja tekemään tarvittavia päätöksiä lisäkehittämistä varten. Asiantuntijaryhmä vieraili yliopistolla 19.-23.11.1995.

Ulkoisen arvioinnin päätehtävä oli analysoida yliopiston vahvuuksia, heikkouksia, tuloksellisuutta ja kehittämismahdollisuuksia. Asiantuntijaryhmää pyydettiin myös arvioimaan itsearvioinnin luonnetta ja hyödyllisyyttä. Ryhmän arvion mukaan itsearviointiprosessi oli, niin kuin yliopistossa oli haluttukin, verrattain yksityiskohtainen ja mukana oli monia ihmisiä ja useita toimintamuotoja (surveyt; yksikkö- ja tiedekuntatason itsearviointiprosessit; kokouksia, joissa keskusteltiin arvioinnin tuloksista ja sen aiheuttamista reaktioista; aktiivinen yliopistoasiantuntijoiden ja poliitiikkojen laatijoiden ydinryhmä). Asiantuntijaryhmä tapasi noin 200 ihmistä noin 40:ssä ryhmätapaamisessa. Asiantuntijaryhmän mukaan yliopistossa oli aloitettu merkittävä ja hyödyllinen oman toiminnan analysointi. Asiantuntijaryhmä nosti erityisesti esiin muutamia keskeisiä ehdotuksia, joita se esitti yliopistolle. Nämä suositukset koskivat strategia- ja visiotyötä, johtamista, rahoituslähteitä, kansainvälistymistä, fyysisiä toi-

mintaedellytyksiä sekä opetuksen ja oppimisen kehittämistä. (Kells ym. 1995, 5-6)

Arvioinnin pohjalta yliopisto teki muutamia kehittämistään koskevia johtopäätöksiä. Ensinnäkin yliopisto päätti silloisessa taloudellisessa ilmapiirissä jatkaa pienten askelten kehittämispolitiikkaa tavoitteenaan täysimittainen yliopisto. Lisäksi arviointia päätettiin jatkaa kehittämällä tuloksellisuusmatriisia, valitsemalla indikaattoreita laatujärjestelmään tiivistämään tietoa ja luomalla tarvittava informaatiojärjestelmä niitä varten.

Kokonaisarviointiprosessi koettiin raskaana ja vaativana. Yliopistoa analysoitiin instituutiona ja tarkastelun kohteena oli koko toimintakenttä. Prosessin raskaudesta huolimatta oli tärkeää, että yksiköt, ylioppilaskunta ja opiskelijajärjestöt tuottivat itse omat itsearviointinsa. Sillä tavalla koko yliopistoyhteisö oli mukana arviointiprosessissa. Erityisesti opiskelijoiden laaja osallistuminen oli tärkeää

### 3.3. Kokonaisarvioinnin seuranta vuosina 1999-2000

Vaasan yliopistossa suoritettiin kokonaisarvioinnin seuranta vuosina 1999-2000. Arvioinnin päätarkoitus oli arvioida vertaisarvioijien edellisessä kokonaisarvioinnissa antamien suositusten implementointia yliopistossa. Toinen kokonaisarviointi koostui myös itsearviointiprosesseista ja ulkoisesta arvioinnista. Arvioinnin tavoitteena oli:

- selvittää itsearvioinnin avulla, edellisen kokonaisarvioinnin jälkeinen kehitys niillä keskeisillä alueilla, joilla vertaisarvioijat olivat antaneet suosituksia
- saada palautetta itsearvioinnista ulkoisilta arvioijilta,
- valmistautua tulevaisuuteen tunnistamalla yliopiston erityispiirteet,
- kehittää yliopistoon pysyvä laatujärjestelmä ja laatutyötä (University of Vaasa 2000, 6).

Toinen kokonaisarviointi oli luonteeltaan erilainen kuin ensimmäinen. Itsearviointi suoritettiin ilman kattavaa yksittäisten yksikköjen analysointia. Kokonaisarviointi oli enemmänkin temaattisesti painottunut kuin täydellinen ja systemaattinen arviointi yliopiston ja sen toimintojen kaikista aspekteista. Toimintatapaa ohjasivat ensimmäi-

sen kokonaisarvioinnin asiantuntijaryhmän esittämät kehittämisehdotukset. Ensimmäisen kokonaisarvioinnin jälkeen perustettu korkeakoulujen arviointineuvosto toimi yliopiston tuki- ja asiantuntijaorganisaationa seuranta-arvioinnin suunnittelussa ja toteuttamisessa. Ulkopuolisen asiantuntijaryhmän puheenjohtajaksi kutsuttiin edellisen kokonaisarvioinnin tapaan professori Herbert R. Kells. Tämä valinta oli omiaan korostamaan nimenomaan seuranta-arvioinnin luonnetta.

Yliopiston rehtorin johtama arviointi- ja laatu-työryhmä kokosi ohjausryhmän ja perusti teemakohtaisia ryhmiä, jotka ohjasivat selvitysten laatimista edellä arvioinnin tavoitteissa mainituilla alueilla. Ylin johto keskusteli selvitysten tuloksista tiedekuntien ja erillislaitosten kanssa pidetyssä kokouksissa ja kartoitti näiden tahojen näkemyksiä tuloksista. Henkilökunnalle suunnattu arviointiseminaari pidettiin itsearviointiprosessin aikana. Ulkoisen arvioinnin aikana 26.-29.3.2000 asiantuntijaryhmä tapasi noin 80 ihmistä 23 erilaisessa kokouksessa. Asiantuntijaryhmä tapasi myös yliopiston ulkopuolisten sidosryhmien, mm. elinkeinoelämän ja julkisyhteisöjen edustajia (Kells 2000: 5-6, University of Vaasa, 6).

Yliopistoyhteisö antoi pääosin myönteistä palautetta valitusta itsearviointin toimintatavasta. Arviointitoiminta nähtiin luonnollisempana osana normaalia yliopiston kehittämistä kuin viisi vuotta aiemmin tehdyn arvioinnin aikana. Arviointi on tullut osaksi organisaatioiden toimintaa laajemminkin yhteiskunnassa. Myös tieto siitä, että arvioinnilla ei ole suoraa yhteyttä resurssien allokointiin, helpotti arvioinnin ottamista kehittämishankkeena.

Asiantuntijaryhmän raportissa (Kells etc. 2000) todettiin, että yliopisto on edennyt hyvin opetuksen ja oppimisen, kansainvälistymisen sekä fyysisten toimintaedellytysten luomisessa. Missio- ja strataegiatyön, johtamisen sekä rahoituksen osalta asiantuntijaryhmä esitti ehdotuksia toiminnan edelleen terävöittämiseksi. Asiantuntijaryhmältä pyydettiin näkemyksiä myös yliopiston laatu-työhön. Tässä suhteessa yliopisto sai hyviä ja kriittisiä ehdotuksia asiassa etenemisessä. Voidaan todeta, että seuranta-arviointi antoi hyviä ideoita laatu-työhön, kuten sen millä tavalla arviointiprosessia voi käyttää säännöllisesti itsearviointia ja ulkoista arviointia yhdistäen (Kells etc. 2000: 18). Lopulta voimme todeta, että uskomme, että yliopiston itseyttäminen on lisääntynyt

ja nyt on aiempaa helpompi rakentaa arviointijärjestelmää ja tehdä laatu-työtä.

Yksi neljästä toisen kokonaisarvioinnin tavoitteesta oli pysyvän laatu-työjärjestelmän luominen. Laatu-työn periaatteet Vaasan yliopistossa -suunnitelma hyväksyttiin yliopiston hallituksessa maaliskuussa 2000. Laatu-työstrategian mukaan Vaasan yliopisto on kansainvälisen tason yliopisto, jossa tehdään monitieteistä tutkimusta ja annetaan tutkimukseen perustuvaan korkeintaan opetusta. Vaasan yliopiston on monipuolinen osaamiskeskittymä, jossa seurataan kestävästä kehityksen periaatteita. Yliopiston laatu-työ keskittyy perustointien, opetuksen ja tutkimuksen, edistämiseen ja kehittämiseen. Tutkimuksen ja opetuksen edellytykset pitäisi varmistaa yliopiston tehokkailla sisäisillä prosesseilla (University of Vaasa 2000).

Laatu-työstrategian mukaan säännöllisiä arviointeja tehdään, jotta nähdään, miten yliopiston eri osat toimivat yliopiston yhteisten tavoitteiden mukaisesti. Tämän vuoksi tavoitteena on, että keskeisimpiä hallinnollisia prosesseja (esim. toiminta-, talous- sekä tulosneuvotteluprosessi ja opetussuunnitteluprosessi) arvioidaan ja kehitetään niin, että ei tehdä päällekkäistä työtä samaa informaatiota ei kerätä ja tallenneta useisiin paikkoihin. Niinpä laatu-työn tavoitteena on parantaa hallinnollisia prosesseja ja työn kulkuja. Yliopistossa on käytetty simulaatiota laatu-työkaluna. 1990-luvun alussa Hallinnon kehittämiskeskus HAUS:n ja Teknillisen korkeakoulun työpsykologian laboratorion yhteistyönä kehitettyä simulaatiopeliä on käytetty yliopiston kolmessa kehittämisprojektissa. Ko. menetelmä on saanut palautekyselyissä myönteisen vastaanoton yliopistoyhteisössä. Menetelmän vahvuutena on yhdessä oppimisen ilmapiiri ja työprosessien ennakkoluuloton ja avoin tarkastelu.

Merkittävä osa yliopiston budjettirahoituksesta käytetään hallintoon. Hallinnolliseen työhön ei kulu ainoastaan hallinnon professionalistien työtä, vaan myös iso osa tutkimus- ja opetushenkilöstöstä käyttää merkittävästi aikaa hallinnollisiin tehtäviin. Yliopiston hallinto ja johtaminen ovat muuttuneet yhä monimutkaisemmiksi ja siksi monilla yliopiston luottamusjohtajilla voi olla vaikeuksia taloushallintoon ja henkilöstöhallintoon liittyvissä kysymyksissä (Rekilä etc. 1999:3, 275).

Nämä tärkeät muutokset ovat yhä käynnissä ja yliopistot ovat pystyneet vahvistamaan hyvän johtamisen edellytyksiä ja valmiuksia. Laatu-työn kehittäminen yliopistohallinnossa on kiinnostava



aihe myös yhteiskunnan tasolta tarkasteltuna. Pohjoismainen julkishallinto on 1990-luvulla muuttunut valvontakeskeisyydestä enemmän palvelukeskeisyyden suuntaan. Julkisen hallinnon odotetaan koostuvanavoimista asiakassuuntauneista palveluyksiköistä, joissa hierarkiat madaltuvat ja kaikki toimii niin sulavasti ja tehokkaasti kuin mahdollista (Hagelund 1996:3-4).

Laatutyön alussa Vaasan yliopistossa keskitytään sisäisten hallinnollisten prosessien kehittämiseen, mikä tarkoittaa sitä, että etsitään parhaita käytäntöjä (best practices) johtamisen ja suunnittelun eri tasoilta. Yliopistolla on myös EFQM-malliin pohjautuvia laatukriteereitä perustehtäviään varten. Tärkeintä on kuitenkin lisätä itseyttä ja kehittää organisaation oppimista. Erilaiset tekniikat ja laatutyökalut eivät sinänsä saa olla itsetarkoitus, vaan ne on nähtävä toiminnan pitkäjänteisen kehittämisen apuvälineinä.

#### 4. LAATUTYÖ VAASAN YLIOPISTOSSA

Seuraavaksi tarkastellaan laatutyötä Vaasan yliopistossa etenkin yliopistoissa laaditun Laatutyön lähtökohdat Vaasan yliopistossa -dokumentin (2000) perusteella. Kyseinen dokumentti sisältää tietoa laatutyön taustasta ja tavoitteista, laatupolitiikan, sekä toimenpide-ehdotuksia. Tarkoituksena on katsoa, millä tavalla laatutyötä yliopistossa tehdään ja millaista se on. Laatupolitiikka on ylimmän johdon laatima ohje, joka on laadittu laatua koskevaa johtamistoimintaa varten (Juran 1989, 186-7). Vanhastaan on johtamiskirjallisuudesta ja hallintotieteistä tuttu ajatus, että organisaation hierarkian ylimmillä tasoilla tehdyillä päätöksillä ei ole vaikutusta operatiivisen tason henkilöstön toimintaan, ellei päätöksiä viestitä alaspäin (Simon 1982, 53).

Retorisessa analyysissä tarkastellaan merkityksentuottamisen kielellisiä prosesseja siitä näkökulmasta, kuinka jotkut todellisuuden versiot pyritään saamaan vakuuttaviksi ja kannatettaviksi sekä kuinka kuulijat, lukijat tai keskustelukumppanit saadaan sitoutumaan niihin. Retorisestä analyysiä voi tehdä monenlaisilla aineistoilla, kuten kirjallisista dokumenteista (lehtikirjoitukset, tieteelliset tutkimukset, lakitekstit, asiakirjat, komiteamietinnöt, puolueohjelmat jne.), poliitikojen puheista tai tutkimuksen käyttöön tuotetuista aineistoista (esim. haastatteluista) tai

kasvokkaisista vuorovaikutustilanteista (Jokinen 1999, 126-127). Myös organisaatioiden kirjoitetut tavoitteet pyritään kirjoittamaan niin, että ne olisivat vakuuttavia ja organisaation jäsenet voisivat sitoutua niihin. Tämän ja edellä mainitun määritelmän perusteella Laatutyön lähtökohdat Vaasan yliopistossa -dokumenttia (2000) voisi analysoida retorisen diskurssianalyysin keinoin. Dokumentti on kiinnostava analyysin kohde, koska siinä todetaan, että laadunvarmistus tarkoittaa suppeasti sitä, että laadun minimitaso saavutetaan tai vakuutetaan sidosryhmille, että laatu on saavutettu, ja lisäksi siinä viitataan suoraan argumentointiin.

Retorisessä diskurssianalyysissä korostetaan todellisuuden tulkinnallista luonnetta. Analyysissä ei tulkita asian olemusta sellaisenaan, vaan argumentointia, johon kuuluu kaksi toisiinsa läheisesti liittyvää puolta: argumenttien kehittäminen ja argumentointi ihmisten välisenä kommunikointina. Argumentointi tapahtuu aina osana laajempaa kontekstia. Argumentoinnissa keskeistä on puhe-yleisö -suhde. Yleisösuhdetta voi elävän yleisösuhteen lisäksi tarkastella myös tekstiaineistoissa tekemällä tekstin sisäistä analyysiä pyrkien erittelemään yleisösuhdetta itse tekstistä: kuka tai mikä on se taho, jolle puhe tai kirjoitus on suunnattu, kenet se pyrkii vakuuttamaan. Todellisuuden tuottaminen liittyy kategorisointiin. Kategorisoinnilla kuvataan esimerkiksi jokin esine, henkilö tai tapahtuma joksikin, jolla on tietyt ominaisuudet, kuten hyvä tai paha. Retoriikan seurauksena sosiaalinen todellisuutemme rakentuu sellaiseksi kuin rakentuu eli kyse on seurauksiltaan vakavasta toiminnasta (Jokinen 1999, 127-130).

Tässä tutkimuksessa dokumenttia tarkastellaan Jokisen (1999, 133-155) esittämien argumenttien vakuuttavuuden lisäämistäpoja analysoimalla<sup>8</sup>. Esitetyn argumentin vakuuttavuutta voidaan lisätä mm. seuraavilla väitteiden esittäjään tai esitettyyn argumenttiin liittyvillä retorisisilla keinoilla:

- 1) Tekstin etäännyminen kirjoittajan omista intresseistä.  
Annetaan vaikutelma, että teksti ei ole kirjoittajan omassa intressissä.
- 2) Puhujakategoriolla oikeuttaminen.  
Tekstin vakuuttavuutta lisätään esim. tuomalla esiin, että asiantuntija on tekstin takana.
- 3) Liittoutumisasteen säätely.  
Tarkastellaan sitä, onko tekstin laatija sidok-

- sisä tekstin sanomaan, vai raportoidaanko tekstissä jotain yleisesti tiedettyä tai jonkun toisen sanomaa
- 4) Konsensuksella tai asiantuntijan lausunnolla vahvistaminen.  
Esitetään useiden eri tahojen allekirjoittavan jonkin väitteen esimerkiksi käyttämällä retoriikkaa tai vetoamalla yleisesti hyväksytyihin itsestään- selvyyksiin.
- 5) 'Tosiasiat puhuvat puolestaan'.  
Asiat saadaan näyttämään puhujista ja tulkinnoista riippumattomilta tosiasioilta, esimerkiksi teksti saadaan näyttämään siltä kuin kyse olisi tosiasioista, jossa toimijoiden rooli ja vastuu asioiden kulusta syrjäytyy ja asiat ikään kuin tapahtuvat ihmisille ilman, että heidän toiminnallaan on vaikutusta (tekstissä mm. passiivimuotoja käyttämällä).
- 6) Kategorioiden käyttö vakuuttamisen keinona.  
Voidaan esim. tarkastella kategorioiden sisältöjä ja rajoja ja osoittaa, kuinka häilyviä ne lähemmin tarkasteltuna ovat. Lisäksi voidaan tarkastella kategorioiden tilanteista käyttöä, jolloin tarkastellaan sitä, minkä funktioiden toteutumista erilaisten asioiden tai tapahtumien kategorisointi palvelee, esim. oikeutetaan jotain. Kategorisointia voi käyttää myös asiakkaiden ongelmien kategorisointiin ja siitä seuraa se, millaiseksi asiakkuus muodostuu, koska palvelut eriytyvät asiakkaiden ongelmien (kategorian) mukaan.
- 7) Yksityiskohdilla ja narratiiveilla vakuuttaminen.  
Yksityiskohtaisilla kuvauksilla ja niiden sijoittamisella osaksi joitakin tapahtumakulkuja (narratiiveja) voi tapahtumista tuottaa autenttisen totuudenmukaisen vaikutelman.
- 8) Numeerinen ja ei-numeerinen määrällistäminen.  
Kvantifiointi voi olla numeerista eli luvuilla, prosenteilla, taulukoilla, osuuksilla yms. vahvistamista tai sanallisesti kuvailevaa määrällistämistä, kuten esimerkiksi sellaisten laatusanojen käyttämistä kuin pieni, suuri, pienempi, suurin, marginaalinen tai valtava. Kun analysoidaan kvantifiointia argumentoinnin osana, tarkastellaan seuraavia asioita: a) mitä kvantifioidaan ja millaisia asioita määrällistetään<sup>9</sup>, b) kuinka kvantifiointia käytetään argumentoinnissa<sup>10</sup> ja mitkä ovat kvantifioinnin funktiot? Määrällistäminen luo mielikuvaa selkeydestä, mitattavuudesta ja yksiselitteisen ristiriidattomasta tiedosta, vaikka laadullisten asioiden kvantifiointi on aina suhteellista.
- 9) Metaforien käyttö.  
Metaforan käyttö tarkoittaa sitä, että jotain asiaa on kuvattu sellaisella käsitteellä, joka ei kirjaimellisesti vastaa sen määritelmää. Metafora on ikään kuin vertaus ilman kuinsanaa. Metaforien retorinen voima on siinä, että ne voivat onnistuessaan luoda tehokkaasti halutun kaltaisia konnotaatioita ilman monipolvista argumentaatiota<sup>11</sup>.
- 10) Ääri-ilmaisujen käyttäminen.  
Ääri-ilmaisuja on määrällistämisen lisäksi muuallakin, kuten ilmaisuissa: joka kerta, ei koskaan, ei todellakaan, täysin, täydellisesti, koko (päivän), ei mitään. Ääri-ilmaiset joko maksimoivat tai minimoivat kuvauksen kohteen joitakin piirteitä, tuottavat kuvaa jonkun toiminnan säännönmukaisuudesta tai niitä voi käyttää esim. oman toiminnan oikeuttamiseen.
- 11) Muut retoriset keinot,  
mm. oletetun vasta-argumentin esittäminen tai sellaisen vaikutelman antaminen, että asioita on enemmän kuin todellisuudessa onkaan käyttäen ilmaisuja mm. , jne tai esim.

*Millaista laatutyö on dokumentista tehdyn retorisen diskurssianalyysin perusteella?*

Dokumentissa yliopiston tärkeimpinä sidosryhminä luettiin "opiskelijat, henkilöstö, elinkeinoelämän ja julkisen sektorin organisaatiot sekä muut yliopistot ja korkeakoulut tiedeyhteisöineen". Nämä ryhmät muodostavat tulkintamme mukaan myös dokumentin yleisön, opiskelijat ja henkilöstö todennäköisesti keskeisimmän yleisön, koska niiden ryhmien voi olettaa olevan kiinnostunein tekstistä.

Puhujakategorioilla oikeuttamista tehtiin esittämällä teksti yliopiston hallituksen hyväksymänä. Lisäksi tekstissä viitattiin puhujakategoriaan epäsuorasti tuomalla esiin laatutyön ja visioiden kytkeytyminen toisiinsa, jolloin teksti saanee lisää vakuuttavuutta, koska yleisesti tiedettäneen, että visiot ovat ylimmän johdon hyväksymiä.

Kategorioiden käytöstä vakuuttamisen keinona oli esimerkkinä laatutyön hyvyyden vakuuttelu henkilöstölle toteamalla, että laatutyön peruslähtökohdانا on "hyvä työyhteisö", mihin sisäl-

lytetään työssä jaksamisen edistäminen ja henkilöstön kehittäminen. Seuraavassa virkkeessä todetaan, että laadukkaasta toiminnasta on palkittava.

'Tosiasiat puhuvat puolestaan' -vakuuttelussa käytettiin tekstissä passiivimuotoa tai jopa imperatiivia ja annettiin ymmärtää, että asiat ikään kuin ovat jollain lailla, tai että jotkut asiat ovat peräti välttämättömiä. Tällöin käytetään passiivimuotoisia ilmaisuja, jolloin toimija ikään kuin hämärtyy. Tekstin perusteella ei voi sanoa, kuka tavoitteet toteuttaa. Esim. toimenpide-ehdotuksissa käytettiin passiivimuotoa ja viitattiin siihen, että toiminta on jo tosiasiallisesti olemassa, "osa olemassa olevaa toimintaa tai siksi aiottua". Itse tavoitteissa taas käytettiin ilmaisuja "kehitetään mittareita", luodaan tutkimustietokanta", "kehitetään opetuksen laatujärjestelmä", "laaditaan vaikuttavuusstrategia", "lisätään kustannustehokkuutta" jne. Myös yliopiston toiminnan osa-alueiden tavoitteet on esitetty passiivimuodossa ilman varsinaista tekijää ikään kuin tosiasioina. Yliopiston toiminta on jaettu neljään osaan - tutkimus, opetus, yhteiskunnallinen toiminta ja sisäisiin palveluihin (sisäisiin prosesseihin). Mitä tästä seuraa esimerkiksi kirjaston toiminnalle? Hylkääkö se alueellisen tehtävänsä laatua kehittäessään, koska se on luokiteltu sisäisiin prosesseihin kuuluvaksi?

Yksityiskohdilla ja narratiiveilla vakuuttamista dokumentissa tehtiin esittämällä laatutyö osaksi yliopiston kehitystä, joka on käynnistynyt arviointien, etenkin viimeisimmän kokonaisarvioinnin seurauksena.

Dokumentissa käytettiin myös runsaasti ääri-ilmaisuja, etenkin laatujohtamiskirjallisuudesta tuttua jatkuva-sanaa. Alan kirjallisuudessa se voi tarkoittaa joissain tapauksessa vaikkapa kerran vuodessa tapahtuvaa arviointia, mutta koska esimerkiksi yliopiston henkilöstöstä iso osa ei ehkä ole laatujohtamiseen perehtynyttä, voi jatkuvasana tuoda joissain tapauksessa mieleen useamminkin tapahtuvan toiminnan, esim. että laatua kehitetään konkreettisesti joka päivä. Tällöin voi saada vaikutelman, että tavoitteena on, että tutkimuksen edellytyksiä parannetaan koko ajan, oppimisteknologioita ja -ympäristöjä kehitetään koko ajan, opiskelijoilta tulee palautetta koko ajan, hallinnon kirjaston ja atk-palveluiden strategista työskentelyä ja suunnittelua kehitetään koko ajan, yliopiston näkyvyyttä ja tiedotusta kehitetään koko ajan jne. Yhtä häilyvä ilmaisu on

se, kun sanotaan, että laatuajattelun tulisi olla sisäistetty "koko yliopiston henkilöstössä ja opiskelijoissa" ja laatutyön rakentamiseen on saatava mukaan "koko yliopistoyhteisö". Näistä ilmaisuista voi aiheutua epä tietoisuutta siitä, mitä laatutyö konkreettisesti yksittäisille tutkijalle, opettajalle tai vaikkapa hallintohenkilölle tarkoittaa, mitä hänen pitäisi tehdä, jotta laatu paranisi. Ilmaisuja olisi täsmennettävä, jotta henkilöstölle olisi selvempää mitä heiltä odotetaan ja mihin heidän pitäisi sitoutua.

Muista retorista keinoista Laatutyön lähtökohdissa käytettiin etenkin ilmaisuja mm. ja jne, joilla saa vaikutelman siitä, että asioita on enemmän tekstissä lueteltiin. Tekstin perusteella esim. laatu tiedostot voisivat olla hyvin laajoja sisältäen mm. tilastoja, taloustietoja, ohjeita, sopimuksia, muistiota ja rekistereitä. Kehitettävän opetuksen laatu järjestelmä avulla taas saataisiin palautetietoa opetuksen kehittämiseksi monella tavalla, kuten arvioimalla vuosittain opetusteknologioiden ja oppimisympäristöjen käyttöä opetuksessa. Lisäksi tekstistä voi päätellä, että yliopistossa tullaan arvioimaan ja kehittämään muitakin kuin toiminta- ja taloussuunnittelu - ja opetussuunnitteluprosessia. Tutkijana lueteltujen asioiden määrästä ei voi olla varma.

Kokonaisuutena laatutyö lienee henkilöstön kannalta hyvä asia, mutta mahdollisesti liian epäselvä. Tämän takia laatutyössä olisi hyvä keskittyä tavoitteiden ja laatu politiikan täsmennykseen.

#### *Muistuttaako laatutyö laatujohtamista vai laadunvarmistusta?*

Arvioitaessa sitä, muistuttaako Vaasan yliopiston laatutyö enemmän laatujohtamista vai laadunvarmistusta, on ensin hyvä pohtia sitä, mitä laatutyöllä ajatellaan saavutettavan. Dokumentista voi päätellä, että laatutyöllä tavoitellaan laatuvaatimusten täyttämistä, mutta myös demonstroidaan sitä, että laatuvaatimuksen on täytetty eli vakuutetaan sidosryhmiä. Laatuvaatimukset näkyvät kuvauksena siitä, mitä hyvä laatu eri osaluilla on. Tässä kohdassa ei voi dokumentin perusteella sanoa muistuttaako laatutyö laatujohtamista vai laadun varmistusta.

Seuraavaksi voidaan kysyä, miksi laatutyötä tehdään? Laatutyö on siinä mielessä organisaation sisäisten sidosryhmien erityisesti johdon motivoimaa, että se on käynnistynyt johdon aloit-

teesta käynnistyneiden kokonaisarviointien seurauksena. Toisaalta se on ehkä ulkoisten sidosryhmien motivoimaa, koska laatutyössä vedotaan korkeakoulujen arviointineuvostoon ja puhutaan laadunvarmistuksesta sidosryhmien vakuuttamisena.

Vaasan yliopiston laatutyössä asiakkaina nähdään sidosryhmät, sillä dokumentissa todetaan, että "Yliopisto toimii sidosryhmien tarpeet mahdollisimman hyvin huomioivana luotettavana yhteistyökumppanina. Tärkeimpiä sidosryhmiä ovat opiskelijat, henkilöstö, elinkeinoelämän ja julkisen sektorin organisaatiot sekä muut yliopistot ja korkeakoulut tiedeyhteisöineen". Tässä mielessä laatutyö muistuttaa laatujohtamista.

Laatutyöllä tavoiteltuja tuloksia ovat laatujohtamiselle tyypillisesti a) yliopiston parempi vaikuttavuus, joka näkyy yhteiskunnallisissa tehtävissä, b) tehokkuus, mikä ilmenee mm. kustannustehokkuuden tavoittelussa sisäisissä prosesseissa, sekä c) jatkuvasti paranevana laatuna, mikä näkyy mm. jatkuvan kehittämisen korostamisena laatutyön yhteydessä. Toisaalta laatutyöllä tavoitellaan myös luottamusta, mikä on ominaista laadun varmistukselle. Tätä kuvastaa se, että dokumentin mukaan "tutkimustoiminnan kehittämisellä edesautetaan sitä, että tutkijat saavat hyvän aseman kansainvälisessä tiedeyhteisössä. Tämä näkyy siinä, että tutkija tai tutkijaryhmä herättävät luottamusta rahoittajien keskuudessa..." Lisäksi dokumentissa todetaan selkeästi, että "yliopisto toimii sidosryhmien tarpeet mahdollisimman hyvin huomioivana luotettavana yhteistyökumppanina", mutta ei suoranaisesti sanota, miten tätä voi arvioida.

Laatutyön soveltamisala kattaa kaikki toiminnot, jotka vaikuttavat kokonaisvaltaiseen laatuun liittyviin organisaation toiminnan tuloksiin: opetus, tutkimus, sisäiset palvelut ("prosessit") ja yhteiskunnalliset tehtävät. Tämä on laatujohtamiselle tyypillinen piirre.

Arviointi ja mittaaminen on dokumentin perusteella kehittymässä olevaa toimintaa, ei laadun varmistamiselle eikä laatujohtamiselle ominaista arviointia. Tutkimuksessa arvioidaan soveltavan tutkimuksen laatua ja kustannus-vaikuttavuutta (hyöty yliopistolle verrattuna kustannuksiin), tutkimustoiminnan edellytyksiä. Opetuksessa arvioidaan opetuksen kehittämisen kannalta oleellisia asioita, mm. opetusteknologioiden ja oppimisympäristöjen käyttöä opetuksessa, sekä valmistuneiden opiskelijoiden ja työnantajien näkemyk-

siä eli ympäristön näkemyksiä Vaasan yliopistosta valmistuneista opiskelijoista sekä tarjotusta opetuksesta (=vaikuttavuusarviointia). Yhteiskunnallisen vaikuttavuuden kohdalla ei suoraan mainita miten sitä arvioidaan. Sisäisistä palveluista ("prosesseista") arvioidaan kirjaston, atk-keskuksen ja hallinnon sitoutumista yliopiston tavoitteisiin, keskeisiä toimintoprosesseja, kustannus-vaikuttavuutta ja toimintaa kokonaisuutena (balanced scorecard) ainakin osassa palveluita. Se, että esim. perustutkimuksen arvioinnista ei puhuta vaan ilmoitetaan ikään kuin tosiasiana, että "Vaasan yliopiston perustutkimus voidaan todeta laadukkaaksi tiedeyhteisön tieteellisin kriteerein arvioituna" on ristiriidassa dokumentin avoimuutta korostavan väitteen kanssa, jossa todetaan, että tutkimuksen, opetuksen ja muun toiminnan laadun kehittämisessä "tärkeää on prosessien läpinäkyvyys ja dokumentoitavuus". Miksi perustutkimuksen laatua ei sitten arvioida?

Dokumentille ja laatujohtamiselle yleensä ominainen tapa korostaa kaikkien osallistumista kyseenalaistaa ehkä tietyllä lailla asiantuntijoiden vallitsevan aseman ja antaa valtaa organisaation alemmille tasoille, mutta toisaalta em. tutkimuksen arvioinnin jättämällä laatutyön ulkopuolelle voi jättää myös tutkija-asiantuntijat arvioinnin ulkopuolelle eikä laatutyöllä ole perustutkimukseen vaikutusta.

## 5. YHTEENVETOA JA POHDINTAA

Vaasan yliopistossa on tehty kaksi kokonaisarviointia. Arvioinnit koostuivat itsearvioinneista ja ulkoisista arvioinneista. Arvioinnit olivat kuitenkin täysin eri luonteisia. Ensimmäisessä kokonaisarvioinnissa yliopisto valmistautui tulevaisuuteen tunnistamalla erityispiirteitään, kehittämisalueitaan ja mahdollisia käyttämättämiä resurssejaan. Kukin yliopiston yksikkö tuotti oman itsearviointinsa. Toisessa kokonaisarvioinnissa yliopisto keskittyi ensimmäisessä kokonaisarvioinnissa annettuihin keskeisimpiin suosituksiin. Niinpä itsearviointi oli enemmänkin temaattista kuin kattavaa ja järjestelmällistä kaikkien yliopiston aspektien ja toimintojen arviointia. Yliopisto halusi saada palautetta oleellisimmilta kehitymisalueiltaan. Seuranta-arvioinnista haluttiin saada konkreettista apua pysyvän laatutyön ja laatu-järjestelmän luomiseen. Voitaneen todeta, että laatutyön avulla on voitu konkretisoida ja jäsen-

nellysti purkaa arvioinnin tuloksia konkreettisiksi toimiksi. Yliopisto on valmistelemassa 'Visiosta vaikuttavuuden - Vaasan yliopiston laatuohjelma' -asiakirjaa. Asian viestimisessä yliopistoyhteisölle on paljon tehtävää, mutta kerta-arviointi -ajattelua on pystytty viemään suuntaan, että arviointi- ja laatutyö on jatkuvaa toimintaa, jossa välillä voidaan tehdä laajempi itsearviointi ja siihen liittyen ulkopuolinen arviointi.

Yliopistot ovat monimutkaisia organisaatioita, joissa on korkeatasoisia asiantuntijoita eri tieteenaloilta, tieteenalakuultuureista (ks. esim. Kekäle 1997). Voidaan sanoa, että arviointikulttuuri on kehittynyt 1990-luvun loppupuoliskolla. Arviointi ja laatuksymykset ovat nyt luonnollisempi osa yliopistojen toimintaa kuin aiemmin. On tärkeää, että arvioinnit suomalaisissa yliopistoissa eivät ole eivätkä tule olemaan suoraan kytköksissä resurssien allokointiin. Virallisia yliopistojen "rankinglistoja" ei ole olemassa. Arviointi nähdään yliopistoissa työkaluna laadun parantamisessa ja kehittämisesä. Ehkä on kuitenkin olemassa riski, että arviointi ei olekaan osa yliopistojen jokapäiväistä toimintaa, mutta joka tapauksessa kokonaisarvioinneista saadut kokemukset antavat paremman pohjan kehittää laatutyötä kuin tilanne, jossa yliopistolla ei olisi vastaavaa kokemusta. Ehkä arviointi ja laatutyö ovat silloin onnistuneita, kun niitä ei tarvitse nostaa erikseen esiin, vaan ajattelu on sisäistetty kaikessa kehittämistoiminnassa.

Vaasan yliopiston hallitus on muotoillut yliopiston laatu politiikan ja parhailaan valmistellaan laatuohjelmaa konkreettisine toimenpiteineen. Voimme todeta, että ylin johto on sitoutunut laatu työhön. Samaan aikaan meidän on myönnettävä, että on vaikea arvioida yliopistoyhteisön sitoutumista laatu työn alla tapahtuvaan toimintaan, koska tähän mennessä muodossa viestitty vielä täsmällisesti. Laatuohjelma on valmistuttuaan viestittävä avoimesti ja laajasti yliopistoyhteisölle. Avoimuus ja vaade laajasta dialogista on sisällytetty laatuohjelman keskeisiin lähtökohtiin. Katsoimme, että yliopiston laatu työ on käynnistynyt "oikeasta syystä", koska motiivina on ollut laadun parantaminen eikä suoranaisesti ulkopuolelta tullut paine. Yliopisto on vapaahetoisesti ollut aloitteellinen arviointi- ja laatu työhankkeissaan ollen ensimmäisten yliopistojen joukossa kokonaisarviointien toteutuksessa.

On olemassa yli 100 laatu työkalua. Käytännön

laatu työssä ongelma ei ole sopivien menetelmien puuttuminen vaan se, miten valita paras mahdollinen laatu työkalu ja miten soveltaa sitä yliopiston kannalta mahdollisimman hyödyllisesti. Koulutusorganisaationa yliopisto voisi järjestää laatu koulutusta henkilöstölleen. Mahdollisia teemoja koulutuksessa voisivat olla laatu johtamisen erityispiirteet julkisella sektorilla, erityisesti yliopistoissa ja oikean laatu työkalun valitseminen eri tilanteisiin (ehkäpä eri työkalut tukipalveluihin, tutkimukseen ja opetukseen).

Kun arvioimme Vaasan yliopiston laatu työtä, voimme olettaa, että yliopistossa sovelletaan osaksi laatu johtamista ja osaksi laadunvarmistusta. Ehkä olisi hyvä suorittaa itsearviointia siitä, kumpi on enemmän painottunut ja mitkä ovat kummankin lähestymistavan hyödyt ja heikkoudet. Voimme myös kysyä, millainen laatu järjestelmä yliopistossa tulee olemaan tulevaisuudessa.

Kokonaisarvioinnit ovat kehittäneet kykyä tehdä laatu työtä ja siten parantaa laatu a. Arvioinnista on tullut osa jokapäiväistä työtä ainakin hallinnollisissa prosesseissa ja arviointi- ja mittaamistaidot ovat kehittyneet, esim. kehittämällä tuloksellisuusmatriisia. Laatu politiikan lähtökohtia tarkasteltaessa tuli kuitenkin ilmi, että laatu johtamisen kannalta arviointi on puutteellista etenkin siksi, että perustutkimuksen arvioimisesta ei puhuta mitään, vaikka kyse on yliopiston keskeisestä toiminnasta. Tämä on ristiriidassa läpinäkyvyysspyrkimyksen kanssa. Tämä voi olla hyvinkin seurausta siitä, että yliopistossa sovelletaan (luvun 4 perusteella) sidosryhmänäkölmaa laatu työhön, jolloin laadun arviointi on monimutkaista. Prosessien parantamiseen ja laadun kehittämiseen hallintotyössä on käytetty mm. simulaatiota ja kokemukset siitä ovat olleet pääosin myönteisiä. Itseymmärryksemme ja hallinnon ja prosessien läpinäkyvyys ovat parantuneet. Olemme voineet tehdä konkreettisia parannuksia, esim. laatu neet ohjeet tutkimushallinnolle.

Olisi hyvä, jos laatu työ ei muodostuisi yhtä rasaskaaksi kuin kokonaisarvioinnit ovat olleet, koska laadun parantaminen maksaa useimmissa tapauksissa siinä missä mikä tahansa kehittäminen ja hyötyjen pitäisi olla suurempia kuin kustannusten. Laatu työtä tarvitaan tulevaisuudessakin ainakin siksi, että yliopistohallinto ja johtaminen ovat tulleet yhä monimutkaisemmiksi. Siksi prosesseja pitää kehittää ja on oleellista keskittyä uniikkien arviointiprojektien sijasta säännölliseen

itsearviointiin pohjautuvaan jatkuvaan laatu-työhön. On kuitenkin muistettava, että tieteellinen tutkimus ja siihen perustuva opetus omine asiantuntija- ja arviointijärjestelmineen ovat yliopistojen toiminnan ydinperusta. Laatutyön on siten perimmänsä tähdättävä tämän perinteisen yliopistoille annetun sivistystehtävän edellytysten luojaksi ja tavaksi toimia tehokkaasti sen hyväksi. Vaasan yliopiston voi sidosryhmänäkökulman, laatutyön kaynnistämisen motiivin ja kattavuuden perusteella olevan matkalla kohti laatujohtamista. Matkalla on vain voitettava edellä mainitut mm. arviointiin ja viestintään liittyvät ongelmat.

## VIITTEET

<sup>1</sup> Tauriainen on kirjoittanut kappaleen 3 ja Tuomi kappaleet 2 ja 4. Loput artikkelista on kirjoitettu yhdessä.

<sup>2</sup> Laatuasioita painotetaan myös mm. Valtioneuvoston periaatepäätöksessä (1998): Laadukkaat palvelut, hallinto ja vastuullinen kansalaisyhteiskunta.

<sup>3</sup> Monet palvelut sisältävät nykyisin tuotteiden käyttöä, kun käytetään tietokoneita esim. kirjastopalveluissa, tietoa haettaessa tai etäopetuksessa. Käytännössä lienee siis vaikea erottaa toisistaan ja tuotteita.

<sup>4</sup> Tässä yhteydessä käytetään englannin kielessä suoraan käännettynä asiakastytyväisyyttä tarkoittavan 'customer satisfaction' -termin sijasta usein termiä *delight the customer*, mikä tarkoittaa suoraan käännettynä asiakkaan ilahduttamista. Tässä artikkelissa käytetään vakiintuneempaa *customer satisfaction* -termiä.

<sup>5</sup> Englannin kielisessä laatua käsittelevässä kirjallisuudessa käytetään usein sanaa *empowerment*, mikä voitaisiin suoraan kääntää työntekijän valtuuttamiseksi.

<sup>6</sup> Yliopistoissa on vaikea sanoa suoraan, kumpaa tapaa täällä suositaan enemmän, sillä useimpia esimiesasemassa olevia voi pitää sekä johtajina että asiantuntijoina.

<sup>7</sup> Laatutyön lähtökohdat Vaasan yliopistossa -dokumentista (2000) käytetään tässä kappaleessa myöhemmin nimitystä dokumentti ja siitä otetut suorat lainaukset on erotettu muusta tekstistä lainausmerkeillä.

<sup>8</sup> Käytännössä analyysi tehtiin niin, että teksti käytiin läpi monta kertaa tarkastelemalla kutakin vakuuttamistapaa kerrallaan. Hyvänä apuna toimi tekstinkäsittelyohjelma, jonka nopeutti mm. ääri-ilmaisujen löytämistä tekstistä. Tekstiin merkittiin mitä vaikuttamistapaa missäkin virkkeessä tai kappaleessa oli käytetty ja lopulta tarkasteltiin kutakin vaikuttamistapaa kokonaisuutena. Tutkimusaineisto oli pieni, mutta diskurssianalyttisen tutkimuksen luonteeseen kuuluu, että aineiston laajuudesta ei esitetä tarkkoja ohjeita, vaan aineistoa kerätään jonkin tutkimus-

intressin ohjaamana ja sitä tarvittaessa täydennetään tutkimuksen kuluessa. Diskurssianalyysissä voi keskittyä sekä yksittäistapausten analysointiin, muutaman tapauksen vertailuun tai suuren tapausjoukon entiteettiin (ks. Juhila - Suoninen 1999, 241-4).

<sup>9</sup> Voidaan esim. esittää, että asunnottomien määrä on laskenut kolmanneksi viidessä vuodessa, mutta ei määritellä mitä asunnottomalla tarkoitetaan, ovatko laskutapa ja menetelmät säilyneet samana kyseisen ajanjakson kuluessa, sekä millaisia ongelmia laskemiseen ja kategorisointiin on liittynyt (Jokinen 1999, 146-148).

<sup>10</sup> Tällöin voidaan tarkastella esim. sitä, kuinka kvantifiointia tarkasteltaessa valitaan erilaisia tarkastelu-ulottuvuuksia, sillä ulottuvuutta sopivasti vaihtamalla saa mm. luvut tukemaan sopivasti omaa argumentaatiota: pienuus saadaan näyttämään mahdollisimman pieneltä ja suuruus mahdollisimman suurelta. Joskus ei-numeeristen laatusanojen käyttö voi olla numeroita tehokkaampaa (Jokinen 1999, 146-148).

<sup>11</sup> Piilevän luonteiset arkipäiväiset metaforat (uinuvat metaforat), kuten "ajan säästäminen", "korkea moraalit" tai "taloudellisen taantuman iskeminen" ovat vieikkaampia kuin ilmi-metaforat, sillä niiden analogisuutta ei ole helppo havaita (Jokinen 1999, 148-150).

## LÄHTEET

- Al-Assaf, A.F.: Data Management for Total Quality, pages 123-152 in the book *The Textbook of Total Quality in Healthcare*, ed. by A.F. Al-Assaf and June A. Schmele. St. Lucia Press. Delay Beach, Florida 1993.
- Askling, Berit: Quality work in a Swedish university in a period of transformation. Paper presented at the FINHEEC's seminar *Quality work in Universities*, October 20, 1998 at the Sibelius Academy course centre Kallio-Kuninkala, Järvenpää 1998
- Douglas, Alex - Kirk, David - Brennan, Carol - Ingram, Arthur: Maximizing the benefits of ISO 9000 implementation. *Total Quality Management* 10(1999): 4/5. Database: Business Source Elite.
- Finnish Higher Education Evaluation Council: Action plan for 2000-2003. Publications of the Finnish Higher Education Council 12:2000. Edita. Helsinki 2000.
- Gaster, Lucy: *Quality in Public Services. Managers' Choices*. Open University Press. Buckingham, Philadelphia 1995.
- Godfrey, Blanton A.: *Total Quality Management*. Section 14 in *Juran's Quality Handbook*, ed. by Joseph M. Juran and A. Blanton Godfrey, Fifth Edition. McGraw-Hill. New York, San Francisco, Washington, D.C., Auckland, Bogota, Caracas, Lisbon, London, Madrid, Mexico City, Milan, Montreal, New Delhi, San Juan, Singapore, Sydney, Tokyo, Toronto 1999.
- Hagelund, B.: *Quality Development in University*

- Administration: A case study. Published report. Faculty of Social Sciences. University of Copenhagen 1996.
- Ingraham, Patricia W.: Quality Management in Public Organizations: Prospects and Dilemmas, pp. 239-257, in a book Governance in a Changing Environment, ed. by B. Guy Peters and Donald J. Savoie. Canadian Centre for Management Development/ Centre canadien de gestion. Montreal and Kingston, London, Buffalo 1995.
- International Standardisation Organization (ISO). ISO TC/176/SC2 Home Page: <http://www.bsi.org.uk/iso-tc176-sc2/>
- Jauch, Lawrence R. - Orwig, Robert A.: A violation of assumptions: Why TQM won't work in the ivory tower. *Journal of Quality Management* 2 (1997): 2. Database: Academic Search Elite.
- Juhila, Kirsi - Suoninen, Eero: Kymmenen kysymystä diskurssianalyysistä, s. 233-252, teoksessa *Diskurssianalyysi liikkeessä*, toim. Arja Jokinen, Kirsi Juhila ja Eero Suoninen. Vastapaino. Tampere 1999.
- Jokinen Arja: Vakuuttelevan ja suostuttelav retoriikan analysoiminen, s. 126-159, teoksessa *Diskurssianalyysi liikkeessä*, toim. Arja Jokinen, Kirsi Juhila ja Eero Suoninen. Vastapaino. Tampere 1999.
- Juran, J.M.: How to Think about Quality. Section 2 in *Juran's Quality Handbook*, ed. by Joseph M. Juran and A. Blanton Godfrey, Fifth Edition. McGraw-Hill. New York, San Francisco, Washington, D.C., Auckland, Bogota, Caracas, Lisbon, London, Madrid, Mexico City, Milan, Montreal, New Delhi, San Juan, Singapore, Sydney, Tokyo, Toronto 1999.
- Juran, J.M.: *Juran on Leadership*. An Executive Handbook. The Free Press. New York, London 1989.
- Juran, J.M. - Godfrey, Blanton A.: Quality Improvement tools. Appendix V, in *Juran's Quality Handbook*, ed. by Joseph M. Juran and A. Blanton Godfrey, Fifth Edition. McGraw-Hill. New York, San Francisco, Washington, D.C., Auckland, Bogota, Caracas, Lisbon, London, Madrid, Mexico City, Milan, Montreal, New Delhi, San Juan, Singapore, Sydney, Tokyo, Toronto 1999.
- Kanji, Gopal K. - Asher, Mike: 100 Methods for Total Quality Management. Sage Publications. London, Thousand Oaks, New Delhi 1996.
- Kekäle, Jouni: Leadership Cultures in Academic Departments. University of Joensuu Publications in Social Sciences 1997:26. University of Joensuu 1997.
- Kanji, Gopal K. - Bin, Abdul Malek - Tambi, A. - Wallace, William (1999). A comparative study of quality practices in higher education institutions.
- Kells, H., Lindqvist, O.V., Premfors R.: Follow-Up Evaluation of the University of Vaasa. Challenges of a Small Regional University. Publications of the Finnish Higher Education Evaluation Council 16:2000. Helsinki 2000.
- Kells, H., Junge-Jensen, F., Karlsson F., Premfors R.: Evaluation of the University of Vaasa. Report of External Visiting Group. Opetusministeriä: Koulutus- ja tiedepolitiikan julkaisusarja. Helsinki 1995.
- Laatutyön lähtökohdat Vaasan yliopistossa (20.3.2000). Internetissä: osoitteesta <http://www.uwasa.fi/arviointi/hallaaatu.html>
- Laadukkaat palvelut, hyvä hallinto ja vastuullinen kansalaisyhteiskunta. Hallintopolitiikan suuntaviivat. Valtioneuvoston periaatepäätös. Edita. Helsinki 1998.
- Lillrank, Paul: Laatuajattelu. Laadun filosofia, tekniikka ja johtaminen tietoyhteiskunnassa. Otava. Helsinki 1998.
- Lumijärvi, Ismo: Laatujohtamisen soveltuvuus julkiselle sektorille, pp180-193. *Hallinnon Tutkimus* 18 (1999): 3. Hallinnon Tutkimuksen Seura. Vammala.
- Lumijärvi, Ismo - Jylhäsaari, Jussi: Laatujohtaminen ja julkinen sektori. Laadun ja tuloksen tasapaino johtamishaasteena. Gaudeamus. Helsinki 1999.
- Marquardt, Donald W.: The ISO 9000 Family of International Standards. Section 11 in *Juran's Quality Handbook*, ed. by Joseph M. Juran and A. Blanton Godfrey, Fifth Edition. McGraw-Hill. New York, San Francisco, Washington, D.C., Auckland, Bogota, Caracas, Lisbon, London, Madrid, Mexico City, Milan, Montreal, New Delhi, San Juan, Singapore, Sydney, Tokyo, Toronto 1999.
- Mergen, Erhan - Grant, Delvin - Widrick, Stanley M.: Quality management applied to higher education. *Total Quality Management*, 11 (2000): 3. Database: Academic Search Elite.
- Morgan, Philip - Potter, Christopher: Professional cultures and paradigms of quality in health care, pp. 166-189, in a book *The politics of quality in the public sector*. The management of change, ed. by Ian Kirkpatrick and Miguel Matrinez Lucio. Routledge. London, New York 1995.
- Otinen, Maarit - Lempinen, Kristiina - Holma, Tupu - Haverinen, Riitta: Seitsemän laatupolkua. Vaihtoehtoja laadunhallintaan sosiaali- ja terveydenhuollossa. Suomen Kuntaliitto, Stakes, Turun yliopiston täydennyskoulutuskeskus. Helsinki 1999.
- Pastinen, Markus: *Process Improvement Essentials: A Framework for Creating and Implementing Operational Improvement Plans*. Helsinki University of Technology, Department of Computer Science and Engineering, Information Technology in Industrial Production. Helsinki 1998.
- Pollitt, Christopher - Bouchaert, Geert: *Defining Quality, in the book Quality Improvement in European Public Services*. Concepts, Cases and Commentary, ed. by Christopher Pollitt and Geert Bouchaert. SAGE Publications. London, Thousand Oaks, New Delhi 1995.
- Reavill, L.R.P.: Quality assessment and the stakeholder model of higher education. *Journal of Quality Management* 2 (1997): 2. Database: Academic

## Search Elite.

- Rekilä, E., Larimo, M., Tauriainen, K. (2000). Do Changing State Steering Mechanisms Have an Impact on Academic Leadership at Universities. *Tertiary Education and Management* 5:3, 261-277.
- Simon, Herbert A.: Päätöksenteko ja hallinto. *Ekonomia-sarja* 58. Weillin+Göös. Espoo 1982.
- Towards a European Vision of Quality - The Way Forward. European Organization for Quality, Centre for Excellence - Finland, Ministry of trade and Industry in Finland, Ministry of Finance in Finland. Helsinki.
- University of Vaasa: From Evaluation to Systematic Development. Self-Evaluation Report. University of Vaasa. Vaasa 2000.
- University of Vaasa: Principles for Quality Work at the University of Vaasa. Published plan approved by the University Senate. University of Vaasa. Vaasa 2000.
- University of Vaasa: Report on the Self-Evaluation of the University of Vaasa. University of Vaasa. Vaasa 1995.
- Valtioneuvoston periaatepäätös (ks. Laadukkaat palvelut)
- Watson, John G - Korukonda, Appa Rao: The TQM jungle: a dialectical analysis. *International Journal of Quality & Reliability Management* 12 (1995): 9, pp. 100-109.
- Willis, T. Hilman - Taylor, Albert J.: Total Quality Management and Higher Education: The Employers' Perspective. *Total Quality Management*, 10 (1999): 7. Database: Academic Search Elite
- Yhteiset palvelut - yhteinen hyöty. Laaturaportti julkisella sektorilla. Laatu keskus, Kauppa- ja teollisuusministeriö, Suomen Kuntaliitto, Valtiovarainministeriö. Helsinki 1999.