



Suomen ammattikorkeakoulujen strategiasisällöt 2017–2020

Helena Kuusisto-Ek

Tulosohjauksen myötä myös korkeakouluissa johtamisen merkitys on korostunut sekä organisaatorakenteiden muuttamisen että taloudellisen johtamisen vahvistamisena. Näin on käynyt myös Suomessa. Toisaalta korkeakoulujen autonomian on samalla väitetty vahvistuvan. Helena Kuusisto-Ekin ammattikorkeakoulujen strategioiden analyysi tuo kuitenkin esiin, että strategisen johtamisen merkitys näyttäytyy korkeakoulujen päätöksenteossa kevyempänä kriteerinä kuin korkeakoulujen ulkoinen ohjaus.

Johdanto

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää Suomen ammattikorkeakoulujen strategiasisältöjä. Korkeakoulu-uudistusten myötä Suomessa on painotettu korkeakoulujen autonomiaa, strategisen johtamisen merkitystä ja taloudellista menestystä jatkuvasti kiristyneessä globaalissa kilpailussa. Uudistukset liittyvät laajemmin julkisen sektorin New Public Management -toimintamallin käyttöönottoon, jossa korostuu tulokseen sidotut budjetit, kilpailu muiden toimijoiden kanssa, strategisen johtamisen korostaminen ja autonomian vahvistaminen päätöksenteossa (Ferlie 1992; Ferlie ym. 2008). Korkeakoulusektorin toiminnan kannalta on tärkeää ymmärtää korkeakoulujen strategiasisältöjä ja etsiä vastausta kysymykseen, miten korkeakoulut profiloituvat strategioillaan kansallisesti ja kansainvälisesti. Tämä liittyy laajemmin ajankohtaiseen keskusteluun korkeakoulujen rakenteellisesta kehittämisestä, työnjaosta ja profiloitumisesta. Se edellyttää selkeää käsitystä korkeakoulujen strategiasisällöistä, joihin tämä tutkimus pyrkii vastaamaan Suomen ammattikorkeakoulusektorin osalta.

Vuonna 2015–2016 ammattikorkeakoulusektorilla tehtiin RAKE-selvitys, jossa pyrittiin tun-

nistamaan kunkin korkeakoulun strategialähtöiset vahvuudet ja profiloituminen kansallisesti (ARENE 2015). Tämän selvityksen tavoitteena oli tukea ammattikorkeakoulujen strategiatyötä erityisesti strategisten valintojen näkökulmasta. Korkeakoulujen visiotyössä määriteltiin yhteinen tulevaisuuden tahtotila laadukkaammasta, vaikuttavammasta ja kansainvälisemmästä suomalaisesta korkeakoulu- ja tutkimusjärjestelmästä vuoteen 2030 mennessä. Siinä on asetettu korkeakouluille tavoitteet, joissa todetaan rahoitusmallien uudistamisen tukevan sitä, että korkeakoulut olisivat strategisen kehittämisen edelläkävijöitä. (OKM 2015; OKM 2017.) Koulutuksen kansallinen arviointikeskus julkaisi neljän koulutusalan arvioinnin alkuvuodesta 2020, jonka yhtenä suosituksena oli profiloitumisen ymmärtäminen korkeakoulujen yhteistyön edistäjänä (KARVI 2020). Edellä mainitut asiat korostavat tarvetta ymmärtää strategiasisältöjä korkeakoulujen strategisessa johtamisessa.

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan Suomen ammattikorkeakoulusektorin strategiasisältöjä vuosina 2017–2020 ja selvitetään sitä, minkälainen kokonaiskuva niistä muodostuu. Tämän vuoksi artikkelissa hyödynnetään viitekehystä, jonka avulla voidaan tarkastella strategiasisältö-

jen muodostumista erityisesti korkeakoulukontekstissa (Fumasoli & Huisman 2013; Fumasoli ym. 2019). Artikkelissa tarkastellaan ensin strategiasisällön merkitystä julkisen sektorin strategisessa johtamisessa ja sen jälkeen pohditaan korkeakoulujen strategiasisältöjen eri lähestymistapoja. Sitten analysoidaan Suomen ammattikorkeakoulujen strategiasisältöjä strategiadokumenttien perusteella, tehdään siitä synteesi kytkemällä se edellä mainittuun viitekehykseen ja esitetään johtopäätökset. Lopuksi esitetään jatkotutkimusaiheita.

Strateginen johtaminen julkisella sektorilla

Strategiasisältöjä on tutkittu julkisissa organisaatioissa 1980-luvulta alkaen ja tutkimuksissa on yhdistetty eri näkökulmia. Julkisen sektorin organisaatioiden strategiselle johtamiselle on tyypillistä vahva ohjaus, riippuvuus rahoituksesta ja suhteellisen pieni liikkumavara strategisesti. Tämä pätee myös korkeakoulusektoriin, jossa julkisen sektorin ajattelumallit ohjaavat strategiasisällön osalta myös korkeakouluja.

Strategisessa johtamisessa voidaan erottaa strategiaprosessi, strategisen johtamisen konteksti ja strategia sisältö. Strategiaprosessissa keskitytään siihen, miten strategia laaditaan, kuka sen tekemiseen osallistuu ja milloin strategia laaditaan ja päivitetään. Strategiakonteksti tarkoittaa sitä, minkälaisessa ympäristössä strategiaa toteutetaan. Strategiasisältö tarkoittaa strategisia valintoja, strategiaan liittyviä elementtejä ja sitä, mille organisaatioasaille ja toimintoille strategiaa laaditaan (De Witt & Meyer, 2004). Strategiaprosessi ja strategiasisältö liittyvät toisiinsa (esim. Jarzabkowski 2005; Whittington 2006), joten usein on myös perusteltua kytkeä eri näkökulmia toisiinsa.

Julkisen sektorin strategisen johtamisen tutkimuksesta tiedetään, että se painottuu strategian laadintaan enemmän kuin strategiasisältöihin (Stone ym. 1999; Poister ym. 2010). Edellä mainitut tutkijat ovat kirjallisuuskatsauksissaan tarkastelleet strategiaprosessia kolmen näkökulman avulla. Strategiaa määrittelevät toimintaympäristön vaati-

mukset ja organisaation resurssit, strategiaprosessiin sisältyy strategian määrittely, strategiasisältö sekä toimeenpano ja strategian tuloksellisuutta mitataan suorituskyvyllä ja vaikuttavuudella. Strategiasisällön näkökulmasta tarkasteltuna voittoa tavoittelemattomat organisaatiot keskittyvät erityisesti resurssien ja rahoituksen varmistamiseen ja strategiasisällöt ovat sekä kilpailua että yhteistyötä edistäviä. Tämä selittää sitä, miksi organisaatiot painottavat eniten strategian laadintaa tavoitteena toimintaympäristössä menestyminen ja resurssien turvaaminen.

Julkisen sektorin organisaatioiden strategiasisältöjä voidaan tutkia kahden teoreettisen viitekehyksen avulla. Toinen viitekehys on Miles ja Snow'n (1978) typologia, jonka strategiset vaihtoehdot ovat etsijä, puolustaja, analyysoija ja reagoija, joilla viitataan strategiin asenteisiin (*strategic stances*). Etsijä pyrkii löytämään uusia vaihtoehtoja, puolustaja haluaa säilyttää olemassa olevan toiminnan, analyysoija etsii uusia toimintamalleja samalla säilyttäen entiset asiakkaat ja reagoija toimii vain, jos on pakko. Toinen viitekehys on Porterin (2001) typologia, jonka muuttujia ovat markkinat, tuotteet ja hinnat, joilla viitataan strategiin toimenpiteisiin (= *strategic actions*). Miles & Snown typologian soveltumista julkisen sektorin strategiseen johtamiseen on tutkinut esimerkiksi Moynihan ym. (2013). Tutkimuksessa on tarkasteltu strategiasisältöjen yhteensopivuutta sekä strategian että ulkoisen toimintaympäristön ja sisäisten prosessien ja rakenteiden kanssa. Tutkimustuloksina todettiin, että strategiasisällön ja tuloksellisuuden näkökulmasta strategiseksi asenteeksi kannattavalta useamman näkökulman yhdistelmä, jossa organisaatio etsii kuhunkin tilanteeseen sopivimman vaihtoehdon. Julkisen sektorin tuloksellisuuden vaikuttaa strategiasisällön lisäksi strategian laadinta, jolloin näitä kannattaa tarkastella samanaikaisesti (Andrews ym. 2009).

Porterin mallin soveltumista julkisen sektorin toimintaan on tutkinut esimerkiksi Hansen ym. (2016). Heidän mukaansa julkisen sektorin organisaatiot voidaan luokitella kahteen ryhmään. Perinteisille julkisen sektorin organisaatioille on tyypillistä pieni hallinnollinen autonomia, tulos-

ten vähäinen vaikutus budjetointiin ja ei-markkinaorientoitunut toimintaympäristö. Uuden julkisjohtamisen mukaisille organisaatioille tyypillistä on korkea hallinnollinen autonomia, tulosperusteinen budjetointi ja markkinaorientoitunut toimintaympäristö. Porterin typologia sopii parhaiten jälkimmäisiin organisaatioihin, vaikka strateginen positointi on jäänyt vähäisen huomion kohteeksi tässä toimintakontekstissa (Boyne ym. 2004).

Julkisen sektorin strategiasisältöjä voidaan tarkastella myös hybridiorganisaation näkökulmasta. Hybridiorganisaatiokäsite liittyy tilanteeseen, jossa organisaatio toimii sekä yksityisen että julkisen toimintalogiikan mukaisesti ja joutuu yhdistämään strategiassaan erilaisia lähestymistapoja toisiinsa. Joldersma & Winter (2002) ovat tutkineet julkisen organisaation strategiasisältöjä toisaalta niissä organisaatioissa, jotka suuntautuvat vain julkiseen tehtävänsä (*task organisations*) ja toisaalta niihin, jotka yhdistävät edellä mainittuun markkinaorientaation (*hybrid organisations*). Strategiasisältö antaa heidän mukaansa vastauksen kysymykseen, minkälaisia palveluja organisaatio tarjoaa, miten niitä tarjotaan ja mitä resursseja siihen tarvitaan. Tehtäväorganisaatiot soveltavat strategiasisältöjen määrittelyssä usein puolustaja- tai reagoija-asennetta, kun taas hybridiorganisaatiot soveltavat etsijä- tai analysoija-asennetta. Mitä enemmän organisaatiot antavat päätösvaltaa hallinnoiville organisaatioille (esimerkiksi rahoittajille), sitä kapea-alaisemmaksi päätöksenteko strategiasisällöstä muodostuu. Toisaalta markkinaorientaatio mahdollistaa erilaisten strategiasisältöjen valinnan ja vastaamisen kompleksisen toimintaympäristön haasteisiin.

Yhteenvetona edellä olevista tutkimuksista voidaan todeta, että julkisella sektorilla strategiatyön painopiste on toimintaympäristön haasteisiin vastaamisessa ja toisaalta organisaation raken-

teiden muokkaamisessa ja resurssien turvaamisessa. Edellä mainitut näkökulmat vaikuttavat samalla strategiasisältöihin, jolloin ne määräytyvät pääosin sen pohjalta, mitä poliittinen ohjaus tai rahoittajat edellyttävät. Strategisen johtamisen uutta näkökulmaa edustaa kuitenkin hybridiorganisaation käsite, jonka mukaan on kyettävä toimimaan sekä julkisen sektorin että yksityisen sektorin näkökulmasta, jolloin strategiasisällöt voivat olla keskenään erilaiset. Tämän vuoksi viime vuosina on tutkimuksessa pyritty fokusoimaan enemmän strategiseen orientaatioon ja holistisempaan näkemykseen strategiasta mukaan lukien organisaation sisäiset ja ulkoiset näkökulmat (Bronn & Bronn 2002; Bryson ym. 2010; Fumasoli & Huisman 2013; Fumasoli ym. 2019). Julkisen sektorin strategiasisältöjen tarkastelu antaa pohjan myös korkeakouluja koskevalle tarkastelulle, sillä toimintaympäristöä kuvaavat tekijät ovat monella tapaa yhteneväiset.

Strateginen johtaminen strategiasisällön näkökulmasta korkeakoulukontekstissa

Korkeakoulujen strateginen johtaminen on tulevaisuuden tahtotilan määrittelyä ja se on joukko valintoja, joiden avulla korkeakoulu saavuttaa visionsa ja luo kestävää menestystä pitkälle tulevaisuuteen (Laakso-Manninen & Tuomi 2020). Korkeakoulujen strategista johtamista on kuitenkin tutkittu suhteellisen vähän (Virtanen 2014).

Ammattikorkeakoulujen strategiatyötä Suomessa ohjaa kunkin vaalikauden hallitusohjelma. Vuosille 2017–2020 asetetut tavoitteet korkeakouluille olivat vahvat korkeakouluyksiköt osaamisen uudistajina, laadukkaasta korkeakoulutuksesta nopeammin työelämään, tutkimuksella ja innovaatiotoiminnalla vaikuttavuutta, kilpailukykyä ja hyvinvointia sekä korkeakouluyhteisö voimavarana. Tavoitteita olivat lisäksi oppimisympä-

KORKEAKOULUJEN STRATEGINEN JOHTAMINEN ON TULEVAISUUDEN TAHTOTILAN MÄÄRITTELYÄ JA SE ON JOUKKO VALINTOJA, JOIDEN AVULLA KORKEAKOULU SAAVUTTAA VISIONSA JA LUO KESTÄVÄÄ MENESTYSTÄ PITKÄLLE TULEVAISUUTEEN (LAAKSO-MANNINEN & TUOMI 2020).

ristöjen modernisointi, digitalisaation ja uuden pedagogiikan hyödyntäminen, koulutuksen ulkopuolella olevien ja keskeyttäneiden opiskelijoiden määrän laskeminen, koulutuksen ja työelämän vuorovaikutuksen lisääntyminen, tutkimus- ja innovaatiotoiminnan laadun ja vaikuttavuuden nousu sekä koulutuksen ja tutkimuksen kansainvälisyyden lisääntyminen. Lisäksi tavoitteeksi asetettiin korkeakoulujen profiloitumisen selkiyttäminen ja työnjaon ja yhteistyön lisääntyminen kilpailukykyisten keskittymien rakentamiseksi. (OKM 2015.) Ammattikorkeakoulubarometrin (2020) mukaan rahoitusmalli ohjaa enemmän korkeakoulun toimintaa kuin strategia. Tästä voi päätellä sen, että strategiasisältöihin vaikuttaa myös rahoitusmallissa olevat indikaattorit.

Tutkimuksen perusteella tiedetään, että strategiasisältöihin opetuksen osalta vaikuttaa eniten ulkoisina toimijoina opetus- ja kulttuuriministeriön ohjaus, omistajan linjaukset ja työelämän vaatimukset. TKI-toiminnan strategiasisältöihin vaikuttaa eniten työelämä, sitten opetus- ja kulttuuriministeriö ja omistajat. Sidosryhmien vaikutus strategiasisältöihin on suurinta niissä ammattikorkeakouluissa, joissa johtamisessa painottuu transformatiivinen johtajuus. Sillä tarkoitetaan ihmisiin keskittyvää ja dialogisuutta korostavaa johtamista. Sidosryhmien vaikutus strategiasisältöihin on pienempi, jos johtamisessa korostuu transaktionaalinen johtaminen, jossa painotetaan tavoitteita, vaatimuksia ja palkitsemista. (Kohtamäki 2013.)

Strategiasisällöt ohjaavat korkeakouluissa profiilin ja kilpailuedun rakentamista. Porterin (2001) mukaan kilpailutekijöiden tunnistaminen lähtee siitä, miten organisaatio erottautuu kilpailijoista ja kilpailuedut liittyvät toimintoihin, joilla erottaudutaan muista. Kilpailuetuna korkeakouluissa nähdään esimerkiksi rankingpositio, opetuksen ja tutkimuksen laatu, korkeakoulun maine ja houkuttelevuus sekä erilaisuus (De Haan 2015). Brankovic'in (2018) mukaan kilpailua käydään myös statuksesta, jonka avulla usein

pyritään vakuuttamaan korkeakoulun laatuun. Globaalin käsikirjoituksen teorian mukaan (theory of global script) korkeakoulu sopeutuu kuitenkin globaaliin kilpailuun enemmänkin standardoimalla toimintaansa, jonka vuoksi korkeakouluista tulee keskenään hyvin samanlaisia (Greenwood & Hinings, 1996).

Keskeistä kilpailuedun näkökulmasta on se, miten yhtenäisesti korkeakoulun johto näkee asiat, joilla se erottautuu muista. Esimerkiksi Frolich ym. (2014) ovat tutkineet korkeakoulun johdon kykyä tunnistaa korkeakoulun kriittiset menestystekijät. Heidän

MIKÄLI KORKEAKOULUJOH-
DOLLA EI OLE YHTENÄISTÄ
NÄKEMYSTÄ STRATEGISISTA
KILPAILUEDUISTA, EI KORKEA-
KOULUA VOI PITÄÄ STRATE-
GISESTI JOHDETTUNAKAAN.

mukaansa strategiset näkemykset vaihtelevat paljon jopa korkeakoulun sisällä ja tämä vaikuttaa siihen millaisia strategiasisältöjä korkeakoulut painottavat. Mikäli korkeakoulujohdolla ei ole yhtenäistä

näkemyksiä strategisista kilpailueduista, ei korkeakoulua voi pitää strategisesti johdettunakaan. Korkeakoulun löyhäsidosnaisuus (esim. Birnbaum 1988) ja eri suuntaan kohdistuvat intressit selittävät myös osaltaan sitä, miksi strategiasisältöjen yhtenäinen määrittely voi olla haastavaa. Mahat & Coates (2016) mukaan profiloituminen edellyttää kuitenkin uudenlaista osaamista johdolta ja strategiasisällöissä tulisi näkyä differoivat tekijät. He ehdottavat ratkaisuksi tähän korkeakoulujen erilaisuutta painottavan rahoitusmallin käyttöönottoa, jolloin strateginen positointi ja tähän liittyvä strategiasisältöjen määrittely nähdään yhtenä selkeänä tavoitteena korkeakoulujen johtamisessa.

Korkeakoulujen strategiasisältöjä kannattaa tarkastella osana kokonaisuutta, jolloin näkökulmana on sekä institutionaalinen positointi että korkeakoulujärjestelmän diversiteetti. Ensiksi mainittu tarkoittaa korkeakoulun tahotilaa samanlaistua tai erilaistua muiden korkeakoulujen kanssa. Tämän pohjalta rakentuu korkeakoulujen systeeminen diversiteetti eli se minkälainen kokonaisuus kansallisella tasolla korkeakoulujen strategisista valinnoista syntyy. Positointiin vaikuttaa myös resurssi riippuvuus

esimerkiksi rahoituksesta, jolloin korkeakoulu tasapainoilee autonomian ja kilpailussa menestymisen välillä ja joutuu ratkaisemaan, miten paljon voi poiketa rahoitusmallin ohjaavista elementeistä strategiasällöissään. (Fumasoli & Huisman 2013.)

Myöhemmässä tutkimuksessaan on Fumasoli ym. (2019) tarkastellut positiointia eli asemointia kolmen näkökulman avulla. Ympäristön deterministisen näkökulman mukaan korkeakoulut pyrkivät asemoimaan itsensä huomioimalla toimintaympäristön vaatimukset. Nämä voivat olla pakottavia (poliittinen ohjaus), miimisiä eli toisia jäljitteleviä (menestyvien organisaatioiden toimintamallien jäljittely) tai normatiivisia (ammattilaisten arvot ja toimintatapa). Managerialistisen rationalismin näkökulman mukaan korkeakoulujen strateginen asemointi riippuu johdon kyvystä luoda strategioita, joiden avulla ne voivat löytää kilpailuetua. Kolmas näkökulma on organisaattorinen ulottuvuus, joka tarkoittaa käytännössä kolmea asiaa: organisaation rakennetta, identiteettiä ja keskeisyyttä. Tutkijoiden mukaan positioinnin onnistumiseen vaikuttaa eniten keskitetty hallinto sekä toiminnan joustavuus, oppiaineiden ja professioiden integraatio, keskeisyys ja korkeakoulun koko, joka mahdollistaa yhteistyön kilpailijoiden kanssa. Toisaalta esimerkiksi Silander & Haake (2016) toteavat tutkimuksessaan korkeakoulujen strategisen positioinnin olevan symbolista. Ne pyrkivät mukautumaan pakottavien ja mimeettisten voimien paineeseen korostamalla toiminnan legitimitteettiä ilman että korkeakoulujen toiminnassa tapahtuu muutosta. Myös Birnbaum (1983) toteaa, että mitä vähemmän diversiteettiä toimintaympäristössä on (esimerkiksi aito kilpailu), sitä samankaltaisemmiksi korkeakoulut positioivat itsensä turvatakseen rajallisten resursien saatavuuden.

Strategiasällö on myös kontekstisidonnainen. Luoma ym. (2016) on tutkinut yliopistosektorin strategiasällöjä ja todennut tutkimuksessaan, että korkeakouluilla ei ole olemassa yhtenäistä määrittelyä strategiasällölle. Korkeakoulujen strategiset viitekehykset eivät myöskään ole yhteensopivia strategisten teorioiden kanssa. Autonomian

lisääntymisen ja strategisen johtamisen vahvistumisen myötä on päädytty tilanteeseen, jossa strategiset valinnat jäävät vähäisiksi eivätkä strategiat differoi korkeakouluja riittävästi. Luoma suosittelee yliopistoille strategisten sisältöjen laadintaa niiden omista lähtökohdista niin, että käytettäviä malleja ei oteta suoraan yrityselämän malleista.

Edellä mainittujen tutkimusten pohjalta näyttää siltä, että korkeakoulut tasapainottelevat strategiasällöjen määrittelyssään toisaalta ulkoisen ohjauksen ja toisaalta kilpailuedun löytämisen välillä. Strategiasällöt ovat myös kontekstisidonnaisia ja ne liittyvät keskeisesti sekä korkeakoulujen tuloksellisuuteen, positiointiin ja lopulta koko korkeakoulujärjestelmän diversiteettiin. Tutkimalla korkeakoulujen strategiasällöjä tarkemmin, voidaan ymmärtää paremmin sitä, mihin strategiasällöt painottuvat. Tämä tutkimus pyrkii tarkastelemaan strategiasällöjä tästä näkökulmasta ja yhdistämään siihen viitekehyksen kaksi eri näkökulmaa.

Tutkimuskysymys ja menetelmä

Tämän tutkimuksen tutkimuskysymykset ovat seuraavat.

1. Mitä ovat ammattikorkeakoulujen strategiasällöt?
2. Minkälainen jäsentely ammattikorkeakoulujen strategiasällöistä voidaan tutkimuksen perusteella tehdä?

Strategiasällöjen analyysi strategiadokumenttien avulla.

Tässä tutkimuksessa on analysoitu Suomen ammattikorkeakoulujen strategiasällöjä 2017–2020. Mukana tutkimuksessa on 23 Opetus- ja kulttuuriministeriön alaista ammattikorkeakoulua. Sisäministeriön alainen Poliisiammattikorkeakoulu ja Ahvenanmaalla toimiva Högskolan i Åland eivät ole mukana tutkimuksessa.

Ensimmäisessä vaiheessa tutkittiin kunkin ammattikorkeakoulun strategiadokumentit, jotka saatiin KOTA-järjestelmästä ja erikseen pyytämällä kahdesta kahdesta ammattikorkeakoulusta (Turun

amk, Seinäjoen amk). Strategiadokumentit analysointiin aineistolähtöisen sisällönanalyysin (Tuomi & Sarajärvi 2013; Elo & Kyngäs 2008) avulla, joka tutkimusmenetelmänä sopii kirjallisten dokumenttien tutkimukseen. Ensiksi dokumenteista etsittiin strategiasisältöjä koskevat kuvaukset. Sen jälkeen niistä muodostettiin pelkistetyt ilmaukset, jotka klusteroitiin alaluokiksi ja sen jälkeen muodostettiin pääluokat, joiden pohjalta pyrittiin löytämään strategiasisältöjä koskevat yhteiset teemat. Teemoittelu menetelmänä viittaa siihen, että aineiston analyysivaiheessa keskitytään tarkastelemaan aineiston yhteisiä piirteitä ja aineistoa yhdistelemällä pyritään löytämään eri luokkien väliltä säännönmukaisuuksia tai samankaltaisuuksia (Puusa & Juuti 2020). Teemojen analyysin ja tulkinnan pohjalta kirjoitettiin yhteenvedo ja tutkimuksen johtopäätökset.

Tutkimus rajautuu strategiadokumentaatioon eikä tutkimuksessa ole käytetty muuta tutkimusaineistoa. Huomionarvoista on se, että käsitteistö strategiadokumenteissa ei ole yhtenäinen. Esimerkiksi strategiasisältöä kuvataan käsitteillä strategiset teemat, strategiset valinnat, strategiset linjaukset ja strategiset ohjelmat. Strategiadokumenteista ei myöskään voi päätellä esimerkiksi sitä, miten valittuihin strategiasisältöihin on päädytty tai kuka tai ketkä ovat vaikuttaneet niihin. Painoalojen määrittelyn kohdalla on huomionarvoista se, että painoalamäärittelyä ei ollut mukana kaikissa strategiadokumenteissa (16 strategiadokumentissa mainittu, 7 puuttuivat kokonaan). Painoalat näyttäytyvät merkittävänä strategiasisältöä ohjaavina tekijöinä niissä ammattikorkeakouluissa, joissa ne oli sisällytetty dokumentaatioon.

Aineiston analyysi ja tulosten esittely

Tutkimusaineistona tässä tutkimuksessa on ammattikorkeakoulujen strategiadokumentit 2017–2020. Ne on analysoitu aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä ja teemoitettu viiteen eri pääryhmään. Teemoituksen perusteena on strategiasisältökuvauksen samankaltaisuus suhteessa

toisiinsa ja näistä nousevat laajemmat strategiasisältöihin vaikuttavat pääteemat. Aineistolähtöisen sisällönanalyysin tuloksena korkeakoulujen strategiasisällöt voidaan ryhmitellä viiteen eri luokkaan seuraavasti:

Ammattikorkeakoulujen tehtävän mukainen strategiasisältö tarkoittaa opetukseen, tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoimintaan sekä aluevaikutavuuteen liittyviä asioita, joita ammattikorkeakoulut kuvaavat strategioissaan. Näissä korostuu opetuksen osalta laadukas ja vetovoimainen työelämän tarpeisiin suunnattu koulutus, opiskelija- ja asiakaslähtöisyys, kansainvälisen osaamistason varmistaminen sekä hyvät oppimisympäristöt. Pedagoginen erottautuminen muista näkyy selkeästi vain muutamassa strategiassa (esimerkiksi Innopeda Turun ammattikorkeakoulu, LbD Laurea-Ammattikorkeakoulu). Tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminnan kuvauksissa korostuu profiilin mukainen TKI-toiminta, kansainvälisyys ja siihen liittyvät yhteistyöverkostot, kasvun ja vaikuttavuuden hakeminen TKI-toiminnan avulla sekä alueita palveleva kehittämistyö. Niissä ammattikorkeakouluissa, joissa strategiassa oli kuvattu yliopistoyhteistyötä (esimerkiksi Yrkeshögskolan Novia, Tampereen ammattikorkeakoulu, Savonia-ammattikorkeakoulu) yhteistyö kytkeytyy selkeästi TKI-toimintaan. Aluevaikuttavuutta kuvattiin strategiadokumenteissa työelämän kehittämisenä, sujuvana yhteistyönä, kehittäjäkumppanuutena ja alueellisen kehittämisen kokoavana voimana korkeakoulun näkökulmasta. Aluevaikuttavuus näkyi strategiadokumenteissa selkeästi, jos ammattikorkeakoulu näkee toimintansa erityisesti oman talousalueensa kehittäjänä (esimerkiksi Oulun ja Lapin ammattikorkeakoulu, Turun ja Satakunnan ammattikorkeakoulu) ja silloin, jos korkeakoululla on oma erityistehtävänsä (esimerkiksi Diakonia-ammattikorkeakoulu ja Humanistinen ammattikorkeakoulu).

Hallituskauden 2017–2020 tavoitteisiin liittyviä strategiasisältöjä ovat korkeakoulun vuoropuhelu ympäröivän yhteiskunnan kanssa, profiilin vahvistaminen, kestävä kehitys ja kansainvälisyyden edistäminen, opetuksen ja palvelujen digitalisoituminen sekä korkeakoulun henkilöstön osaamisen

ja hyvinvoinnin korostaminen. Korkeakoulujen profiloitumisen osalta sisältökuvaukset olivat kah-tiajakoiset. Osassa strategiadokumentteja (12) oli erikseen kuvattu profiloituminen, osassa (11) sitä ei ollut lainkaan. Profilit liittyvät sekä toimintaan (esimerkiksi työelämälähtöisyys, elinvoiman ja hyvinvoinnin edistäminen), osaamiskärkiin (esi-merkiksi älykkäät ratkaisut, Venäjä-osaaminen) tai koko korkeakoulua profiloivaan teemaan (esi-merkiksi teollisuuskorkeakoulu, uuden sukupol-ven korkeakoulu). Hallitusohjelmassa mainittu korkeakouluyhteisön kehittämi-nen näkyi mainintoina, joissa korostetaan osaavan ja innos-tuneen henkilöstön merkitystä, asennetta kilpailukeinona, hen-kilöstön hyvinvoinnista huoleh-timistä, muutoskyvykkyyttä ja toimintakulttuurin merkitystä tuloksellisuudelle.

Rakenteelliseen kehittämiseen ja talouteen liittyviä strategia-sisältöjä ovat korkeakoulun toimintamallien muuttaminen taloudellisesti tehokkaammiksi, organisaation kehittäminen, korkeakoulupoli-tiikan suunnannäyttäjänä toimiminen, fuusion jälkeisen yhtenäisyyden vahvistaminen, kasvun hakeminen liiketoiminnasta ja koulutusviennistä, kampusrakenteen uudistaminen sekä vakaan talouden korostaminen. Näitä kuvattiin teemoilla verkostoyhteistyön avulla haettava kasvu ja syner-gia (esimerkiksi Arcada, Humanistinen ammat-tikorkeakoulu, Savonia-ammattikorkeakoulu), korkeakoulurakenteisiin vaikuttaminen (esimer-kiksi Tampereen, Saimaan ja Lahden ammat-tikorkeakoulu), fuusion jälkeisen toiminnan vakiinnuttaminen (esimerkiksi Kaakkois-Suo-men ammattikorkeakoulu), koulutusviennin ja liiketoiminnan vahvistaminen (esimerkiksi Cent-ria-ammattikorkeakoulu, Haaga-Helia ammatti-korkeakoulu, Metropolia Ammattikorkeakoulu) ja vakaan talouden korostaminen (useat ammatti-korkeakoulut). Kiinnostava havainto on myös se, että strategiakaudella 2017-2020 ammattikorkea-koulut ovat olleet säästöjen kohteena, mutta stra-

tegiadokumenteissa ei ole mainintoja strategisista poisvalinnoista, jotka olisivat tukeneet taloudel-lisesti tehokkaampaa korkeakoulua.

Erityistehtävään tai erityisprofiliin liittyviä strategiasisältöjä ovat arvopohja toiminnan perustana, valtakunnallinen kehittäjärooli, muutos uuden sukupolven korkeakouluksi, älykäs korkeakoulu, pohjoinen ulottuvuus toi-minnan perustana, profiloituminen teknilliseksi innovaatiokorkeakouluksi ja suomenruot-salainen korkeakoulu. Näitä strategiasisältöjä

KORKEAKOULUJEN STRATE-
GIASISÄLLÖT NÄYTTÄYTYVÄT
KESKENÄÄN HYVIN SAMAN-
KALTAISINA. TÄMÄ EI TUE
KORKEAKOULUJEN DIFFEROI-
TUMISTA JA TYÖNJAKOA, JOKA
OLISI TÄRKEÄÄ RESURSSIEN
KÄYTÖN JA YDINOSAAMISEEN
KESKITTYMISEN KANNALTA
SEKÄ KOKO KORKEAKOULU-
SEKTORIN DIVERSITEE-
TIN NÄKÖKULMASTA.

yhdistää toisaalta ammattikor-keakoulun toimintaan liittyvä erityisyys (esimerkiksi Dia-konia-ammattikorkeakoulu, Humanistinen ammattikor-keakoulu, Arcada ja Novia) ja toisaalta halu profiloitua koko korkeakouluna uudella tavalla (esimerkiksi Turun ammat-tikorkeakoulu, Satakunnan ammattikorkeakoulu, Jyväskylän ammattikorkeakoulu).

Painoaloilla tarkoitetaan koulutukseen tai tutkimukseen

liittyviä tema-aloja, johon ammattikorkeakoulu haluaa keskittyä. Eniten painoalamäärityljä oli liittyen tekniikan ja liikenteen koulutusalaan (14 ammattikorkeakoulua), toiseksi eniten sosi-aali- ja terveysalaan (12 ammattikorkeakoulua), kolmanneksi eniten liiketalouden alaan (10 ammattikorkeakoulua) ja vähiten kulttuurialaan (3 ammattikorkeakoulua). Muutamat paino-alateemat olivat geneerisiä, joita ei voi sijoittaa suoraan mihinkään koulutusalaan (esimerkiksi kestävä kehitys, monikulttuurisuus, avoimet innovaatiot). Erityishuomiona voi mainita, että amatillisten opettajakorkeakoulujen toiminta nähdään ammattikorkeakoulun painoalana (esi-merkiksi amatillinen osaaminen, uudistuva ammattikorkeakoulun opettajuus ja opettajan-koulutus, kehittyvä pedagoginen osaaminen). Monissa ammattikorkeakouluissa oli samoja painoalateemoja (esimerkiksi biotalous, kes-tävä hyvinvointi ja digitaalinen liiketoiminta), joka tarkoittaa sitä, että strategiasisällön näkö-

kulmasta painotetaan hyvin samantyyppisiä teemoja. Koska painoalakuvauksia ei ollut kaikissa strategiadokumenteissa, kokonaiskuvan luominen oli haastavaa. Alla olevassa taulukossa on kuvattu kunkin ammattikorkeakoulun eri teemoihin liittyvät strategiasisältömaininnat.

Taulukosta 1 on nähtävissä se, että kaikki ammattikorkeakoulut määrittelevät strategiasisältöjään ammattikorkeakoulujen tehtävien ja hallituskauden tavoitteiden pohjalta, mutta rakenteellisen kehittämisen, erityistehtävän ja painoalojen osalta strategiasisältömaininnat vaihtelevat ammattikorkeakouluittain.

Tutkimuksessa löytyneitä strategiasisältöjä voidaan jäsentää edellä mainittuun Fumasoli ym. (2019) viitekehukseen kuvion 1 avulla:

Johtopäätökset

Tässä artikkelissa on tarkasteltu Suomen ammattikorkeakoulujen strategiasisältöjä 2017–2020. Tut-

kimus on tehty strategiadokumenttien avulla hyödyntäen sisällöllistä aineistoanalyysia ja sen avulla pyritään vastaamaan siihen, mitä ovat ammattikorkeakoulujen strategiasisällöt ja minkälainen jäsenyys näistä voidaan tehdä. Tutkimuksen pohjalta voidaan esittää seuraavat johtopäätökset:

Ensiksi voidaan todeta, että ammattikorkeakoulujen strategiadokumentit eivät sisällöllisesti, käsitteellisesti ja rakenteellisesti muodosta yhtä selkeää kokonaisuutta. Strategiasisältöjä näyttää kuitenkin määrittävän viisi pääteemaa: ammattikorkeakoulujen perustehtävien kehittäminen, hallitustavoitteisiin vastaaminen, rakenteellinen kehittäminen ja tehokkuuden parantaminen, erityistehtävään tai erityisprofiiliin liittyvät kuvaukset sekä painoalojen määrittelyt, jota opetus- ja kulttuuriministeriö edellyttää myös tavoitesopimuksissa. Tutkimuksen pohjalta voi tehdä sen havainnon, että kaikilla ammattikorkeakouluilla on strategiasisällöissään niiden perustehtäviin ja hallituskauden tavoitteisiin liittyvät kuvaukset.

Taulukko 1. Ammattikorkeakoulujen strategiasisältöjen jäsentely viiteen pääteemaan.

Ammattikorkeakoulun tehtävät	Hallituskauden 2017-2020 tavoitteet	Rakenteellinen kehittäminen ja/ tai talous	Erytistehtävä/ erityisprofiili	Painoalat
Arcada 2 Centria 2 Diak 2 HAAGA-HELIA 1 HAMK 3 Humak 1 JAMK 2 XAMK 2 KAMK 2 Karelia 1 LAMK 3 Lapin AMK 2 Laurea 3 Metropolia 2 Novia 1 OAMK 2 Saimaan amk 2 SAMK 2 Savonia 2 SeAMK 2 TAMK 2 Turun AMK 1 VAMK 1 yhteensä 43 mainintaa	Arcada 1 Centria 2 Diak 2 HAAGA-HELIA 3 HAMK 3 Humak 4 JAMK 1 XAMK 1 KAMK 1 Karelia 2 LAMK 1 Lapin AMK 1 Laurea 3 Metropolia 2 Novia 3 OAMK 2 Saimaan amk 2 SAMK 2 Savonia 2 SeAMK 1 TAMK 1 Turun AMK 2 VAMK 1 yhteensä 43 mainintaa	Arcada 1 Centria 2 Diak 0 HAAGA-HELIA 1 HAMK 1 Humak 1 JAMK 4 XAMK 1 KAMK 1 Karelia 1 LAMK 1 Lapin AMK 0 Laurea 0 Metropolia 2 Novia 4 OAMK 0 Saimaan amk 0 SAMK1 Savonia 0 SeAMK 3 TAMK 2 Turun AMK 0 VAMK 0 yhteensä 26 mainintaa	Arcada 0 Centria 0 Diak 2 HAAGA-HELIA 1 HAMK 0 Humak 1 JAMK 2 XAMK 2 KAMK 1 Karelia 0 LAMK 1 Lapin AMK 1 Laurea 1 Metropolia 0 Novia 0 OAMK 2 Saimaan amk 0 SAMK 2 Savonia 2 SeAMK 0 TAMK 0 Turun AMK 3 VAMK 0 yhteensä 21 mainintaa	Arcada 0 Centria 4 Diak 0 HAAGA-HELIA 0 HAMK 0 Humak 4 JAMK 4 XAMK 4 KAMK 4 Karelia 2 LAMK 4 Lapin AMK 4 Laurea 0 Metropolia 5 Novia 5 OAMK 4 Saimaan amk 3 SAMK 3 Savonia 4 SeAMK 4 TAMK 5 Turun AMK 0 VAMK 0 yhteensä 63 mainintaa



Kuvio 1. Fumasoli ym. (2019) esittämä malli korkeakoulun strategiseen positiointiin vaikuttavista tekijöistä yhdistettynä strategiasältöjen kuvauksiinmalli korkeakoulun strategiseen positiointiin vaikuttavista tekijöistä yhdistettynä strategiasältöjen kuvauksiin.

Strategiasällöt ovat tästä johtuen keskenään hyvin samankaltaisia. Sen sijaan rakenteelliseen kehittämiseen, tehokkuuteen, erityistehtävään ja painoaloihin liittyvät kuvaukset vaihtelevat ammattikorkeakouluittain. Tämän perusteella voi päätellä, että strategiasällöillä etsitään kilpailuetua ja erilaistumista suhteellisen vähän. Korkeakoulujen strategiselle johtamiselle tämä voi olla haaste: vaikka korkeakouluja pidetään itsenäisinä autonomisina toimijoina, strategisesti liikkumavara on pieni ja tämä johtaa keskenään hyvin samanlaisiin strategiasältöihin. Tätä tulosta tukevat esimerkiksi tutkimukset, jossa kilpailu ei ole lisännyt strategista positiointia (Erhardt & von Kotzebue 2016) tai tutkimuksiin, joissa yhdenmukaistuminen ja erilaistuminen tapahtuu samaan aikaan (Huisman ym. 2002) tai tutkimuksiin, jossa korkeakoulut muodostavat kilpailuryhmiä niin, että kilpailua ei ole toisen ryhmän korkeakoulujen välillä vaan kilpailu liittyy ryhmän sisäiseen kilpailuun, jossa profiilit ovat samanlaiset (Kosmutzky & Krucken 2015). Edellä mainittuja tutkimustuloksia tukee myös Frolich ym. (2014) näkemys siitä, että korkeakoulun strategiasältöihin vaikuttaa paitsi toimintaympäristön paineet, korkeakoulujohdon strateginen kyvykkyys ja organisatoriset tekijät, mutta näiden painoarvo keskenään on erilainen. Strategiasällöissä

nousee esiin myös rakenteellinen kehittäminen ja tehokkuuden parantaminen, mikä voi viitata ammattikorkeakoulujen vähenevään rahoitukseen vuosina 2017–2020. Tätä tukee myös ARENen julkaisema Ammattikorkeakoulubarometri 2020, jossa todettiin rahoitusmallin ohjausvaikutus jopa suuremmaksi kuin strategian. Korkeakoulujen ohjauksen tulevaisuus ja strateginen liikkumavara on keskeinen asia, jos halutaan aidosti strategisesti johdettuja korkeakouluja (Moisio 2020). Kiinnostava havainto oli myös se, että osaamispääoman merkitystä laajemmin ei nostettu esille yhdessäkään strategiadokumentissa, vaikka ammattikorkeakoulun keskeisimpiä kilpailukeinoja lienee tulevaisuuspainotteinen osaaminen. Nickel (2011) on omassa tutkimuksessaan nostanut keskeisimmäksi korkeakoulun strategiakyvykseyksi sen, millä kompetensseilla pärjäämme 5–10 vuoden aikajänteellä, jonka tulisi näkyä myös strategiasällöissä.

Toiseksi voidaan todeta, että strategiasältöjä kannattaa tarkastella kontekstisidonnaisesti. Strategiasältöihin vaikuttavien tahojen tunnistaminen ja niiden painoarvon pohtiminen auttaa ymmärtämään, miksi strategiasällöt muodostuvat tietynlaisiksi. Myös Fumasoli ym. (2019) esittämä näkemys kolmesta strategiatyötä ohjaavasta asiasta tukee tätä tutkimusta. Korkea-

koulujen ulkoinen ohjaus, johdon kyky luoda strategioita ja organisaation rakenne, identiteetti ja keskeisyys määrittävät strategiasisältöjä ja luovat jännitteitä strategiaan valintoihin. Tämän tutkimuksen perusteella voi päätellä sen, että korkeakoulujen ulkoinen ohjaus vaikuttaa strategiasisältöihin enemmän kuin korkeakoulujohdon tekemät valinnat. Aineiston pohjalta voi päätellä myös sen, että perustehtävien kuvauksessa strategiasisällöt ovat Miles & Snow'n (1978) typologian mukaisesti stabiiliin toimintaympäristöön sopivia puolustavia ja etsiviä lähestymistapoja, jolloin pyritään säilyttämään nykyinen toiminta ennallaan laatua parantamalla. Strategiasisältöjen kytkentä Porterin (2001) viitekehukseen näyttäytyy strategiadokumenteissa saman tyyppisinä kuvauksina opiskelijoista, tutkinnoista, TKI-toiminnasta ja ulkoisen rahoituksen hankkimisesta. Tästä voidaan päätellä, että Porterin ajatus kilpailustrategiasta ja aidoista strategisista valinnoista ei toteudu. Strategiasisällöt tukevat tällöin korkeakoulujen samankaltaistumisen paradigmat (Frohlich ym. 2019).

Tämän tutkimuksen perusteella korkeakouluissa kannattaisi vahvistaa selkeitä strategisia valintoja ja poisvalintoja sekä tukea korkeakoulujohdon tekemään päätöksiä, jotka differoivat korkeakouluja toisistaan. Esimerkiksi De Haanin (2015) mukaan korkeakoulujen strategioissa pitäisi selvemmin näkyä kunkin korkeakoulun kilpailuetu ja perustelu sille, mihin tämä perustuu. Tätä tukee mm. Nemetz & Cameronin (2006) näkemys, jonka mukaan korkeakoulujen kannattaa tehdä strategisia valintoja, joiden avulla pystytään keskittymään omiin ydinkyvykkyyksiin. Tällöin kukin korkeakoulu voi keskittyä omiin vahvuuksiinsa ja tämä tukee työnjakoa, joka on tärkeää vähenevän rahoituksen ja lisääntyvän kilpailun tilanteessa.

Kolmanneksi voidaan todeta ammattikorkeakoulujen strategiasisältöjen määrittelyn olevan muutosvaiheessa. Strategiasisällöissä olevat viitaukset rakenteellisen kehittämisen mahdollisuuksiin (esimerkiksi painalojen määrittely yhdessä tiedekorkeakoulun kanssa) voi viitata siihen, että strategisten sisältöjen merkitys koros-

tuu sitä enemmän, mitä vahvemmin ammattikorkeakoulut tekevät yhteistyötä yliopistojen kanssa. Tästä ilmiöstä käytetään nimitystä akateeminen siirtymä (academic drift), jossa alempi korkeakoulutaso etsii vahvistusta omalle asemalleen etsimällä yhteistyötä ylemmän korkeakoulutason kanssa. Synergian löytämiseksi tällöin on tunnistettava yhteiset strategiset sisältöalueet ja tällöin painoalamäärittelyn merkitys korostuu. Korkeakoulujen strategiasisällöissä voisi näin painottua kunkin korkeakoulun osaamiskärjet tavalla, joka aidosti profiloisi kutakin korkeakoulua muista. Rakenteellinen kehittäminen liittyy managerialistiseen rationalismiin (Fumasoli ym. 2019), jolloin korkeakoulun johto pyrkii etsimään toimintaan samaan aikaan sekä kilpailuetuja että tehokkuutta. Korkeakoulut voidaan nähdä samanaikaisesti sekä tehtäväorganisaatioina että hybridiorganisaatioina, jolloin strategiasisältöjä ohjaa myös markkinaorientaatio (Joldersma & Winter 2002). Tätä tukee Musselinin (2018) näkemys siitä, että korkeakoulujen kilpailu laajenee kilpailusta opiskelijoista ja rahoituksesta koko korkeakoulusektorin väliseen kilpailuun keskenään.

Tässä tutkimuksessa on tutkittu Suomen ammattikorkeakoulujen strategiasisältöjä vuosina 2017–2020. Tutkimuksen aineistona on käytetty strategiadokumenteja. Tutkimus ei vastaa siihen, millä tavoin strategiaan valintoihin on päädytty tai mitkä tahot ammattikorkeakouluissa vaikuttavat näihin päätöksiin. Strategiasisällöissä käytettyjen käsitteiden avaaminen esimerkiksi haastatteluja hyödyntämällä antaisi enemmän tietoa siitä, mitä kullakin käsitteellä on tarkoitettu ja miten ne liittyvät toisiinsa. Tutkimuksessa käytetty viitekehys tukee hyvin ymmärrystä siitä, miksi strategiasisällöt painottuvat tietyllä tavalla. Aiempi tutkimus tukee tämän tutkimuksen tuloksia siinä, että korkeakoulujen strategiasisältöjä kannattaa tarkastella kontekstisidonnaisesti ja julkisen sektorin näkökulmasta käsin. Jatkotutkimusaiheina voisi olla esim. haastattelututkimuksen tekeminen siitä, millä tavoin strategiasisältökuvaukset ja strategiset valinnat syntyvät korkeakoulussa ja millä tavoin ne tukevat korkeakoulun selviytymistä kilpailussa.

Toisena jatkotutkimusaiheena voisi olla OKM:n korkeakoulujen ohjauksen ja strategisen johtamisen välinen painotus ja vastauksen etsiminen kysymykseen, mikä merkitys strategisella johtamisella korkeakouluissa todellisuudessa on. ■

Lähteet

- ANDREWS, R., BOYNE, G. A., LAW, J., WALKER, M.W. (2009). Strategy Formulation, Strategy Content and Performance. *Public Management Review*, 11:1, 1–22
- ARENE (2018). Kohti maailman parasta korkeakoululaitosta. <http://www.arene.fi/julkaisut/raportit/rakeselvitys/> Luettu 6.3.2020
- ARENE (2020). Ammattikorkeakoulubarometri. <http://www.arene.fi/julkaisut/ammattikorkeakoulubarometri-2020/> Luettu 15.3.2020
- BIRNBAUM, R. (1983). *Maintaining diversity in higher education*. San Francisco. Jossey-Bass Publishers
- BIRNBAUM, R. (1988). *How Colleges Work*. San Francisco. Jossey-Bass Publishers
- BOYNE, G.A. & WALKER, R.M. (2004). Strategy Content and Public Service Organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol.14, no 2, pp. 231–252
- BRANKOVIC, J. (2018). The status games they play: unpacking the dynamics of organizational status competition in higher education. *Higher Education* 75, 695–709
- BRONN, P.S. & BRONN, C. (2002). Issues management as a basis for strategic orientation, *Journal of Public Affairs*, 2, pp. 247–258
- BRYSON Y.M. (2010). *Strategic Planning for Public and Non-Profit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*, 4th edition San Francisco, CA; Jossey-Bass
- DE HAAN, H.H. (2015). Competitive advantage, what does it really mean in the context of public higher education institutions? *International Journal of Educational Management*, Vol 29 No.1, pp. 44–61
- DE WITT, B. & MEYER, R. (2004). *Strategy. Process, Content, Context*. London. Thompson International Business Press
- ELO S. & KYNGÄS H. (2008). The qualitative content analysis process. *Journal of Advanced Nursing* 62(1), 107–115
- ERHARDT, D. & VON KOTZEBUE, A. (2016). Competition unleashed: horizontal differentiation in German higher education. *Tertiary Education and Management*, 22(4), 333–358
- FERLIE, E. (1992). The creation and evolution of quasi markets in the public sector. *Strategic Management Journal*, Vol 13, 79–97
- FERLIE, E., MUSSELIN, C., ANDRESANI, G. (2008). The steering of higher education systems: a public management perspective, *Higher Education* 56:325–348
- FROLICH, N., STENSAKER, B., SCORDATO, L., BOTAS, P.C.P. (2014). The Strategically Manageable University: Perceptions of Strategic Choice and Strategic Change among Key Decision Makers. *Higher Education Studies* Vol 4 No 5
- FUMASOLI, T., BARBATO, G., TURRI, M. (2019). The determinants of university positioning: a reappraisal of the organization, *Higher education*, Vol.80 (2), p.305–334
- FUMASOLI, T. & HUISMAN, J., (2013). Strategic Agency and System Diversity: Conceptualizing Institutional Positioning in Higher Education, *Minerva* (London) Vol.51 (2), p.155–169
- GREENWOOD, R., & HININGS, C.R. (1996). Understanding radical organizational change: Bringing together the old and new institutionalism. *Academy of Management Review*, 21, 1022–1054.
- HANSEN, J.R. & JACOBSEN, C.B. (2016). Changing Strategy Processes and Strategy Content in Public Sector Organizations? A longitudinal Case Study of NPM reforms' Influence on Strategic Management, *British Journal of Management*, Vol 27, 373–389
- HUISMAN, J., NORGÅRD, J. D., RASMUSSEN, J. D., & STENSAKER, B. (2002). 'Alternative' universities revisited: a study of the distinctiveness of universities established in the spirit of 1968. *Tertiary Education and Management*, 8(4), 315–332
- JARZABKOWSKI, P. (2005). *Strategy-as-practice: An Activity Based Approach*, London. Sage
- JOLDERSMA, C. & WINTER, V. (2002). Strategic Management in Hybrid Organizations, *Public Management Review*, 4:1, 83–99
- MOISIO, J. (2020). Korkeakoulupolitiikka suomessa 2030-luvulla, hellittäkö ohjausote vihdoin? Teok-

- nessa Kallunki, J., Saarinen T., Siekkinen, T. toim. *CHERIF. Yhdistys, tutkimus, tutkijuus. Korkeakoulututkimuksen seura 20 vuotta.* s. 145–152. Koulutuksen tutkimuslaitos. Jyväskylä.
- KARVI (2020). Korkeatasoisella osaamisella työelämään. Humanistisen alan, kauppatieteiden ja liiketalouden, tekniikan ja yhteiskuntatieteellisen korkeakoulutuksen arvioinnit. <https://karvi.fi/publication/korkeatasoisella-osaamisella-tyoelamaan-humanistisen-alan-kauppatieteiden-ja-liiketalouden-tekniikan-ja-yhteiskuntatieteellisen-korkeakoulutuksen-arvioinnit/> Luettu 1.7.2020
- KOHTAMÄKI, V. (2013). Managing teaching and R&D: diverging views of managers. *International Journal of Educational Management*, Vol 27 No. 4, pp 340–355
- KOSMÜTZKY, A., & KRÜCKEN, G. (2015). Sameness and difference. Analyzing institutional and organizational specificities of universities through mission statements. *International Studies of Management and Organizations*, 45(2), 137–149
- LAAKSO-MANNINEN, R. & TUOMI, L. (2020). Professional Higher Education Management-Best Practices From Finland. Professional Publishing Finland Oy
- LUOMA, M., RISIKKO, T., ERKKILÄ, P. (2016). Strategic choices of Finnish Universities in the light of general strategy frameworks. *European Journal of Higher Education*
- MAHAT, M. & COATES, H. (2016). Strategic positioning of medical schools: An Australian perspective. *MEDICAL TEACHER*, VOL. 38, NO. 11, 1166–1171
- MILES, R.E. & SNOW, C.C., (1978). *Organizational Strategy, Structure and Process*. New York. McGraw-Hill
- MOYNIHAN, D.P. & WALKER, R.M. (2013). Strategic Management and Performance in Public Organizations: Findings from the Miles and Snow framework, *Public Administration Review*, vol 73, Iss 5, pp, 675–685
- MUSSELIN, C. (2018). New forms of competition in higher education. *Socio-Economic Review*, Vol 16, No. 3, 657–683
- NEMETZ, P. & CAMERON, A. (2006). Higher Education Out of Control: Regaining Strategic Focus in an Age of Diminishing Resources. *Academy of Management Learning and Education*, Vol.5, No 1., 38–51
- NICKEL, S. (2011). Strategic Management in Higher Education Institutions – Approaches, Processes and Tools. *Leading in Higher Education Institution: Issues, Tools, Practises*. Centre for Higher Education
- OPETUS- JA KULTTUURIMINISTERIÖ (2017). Korkeakoulutus ja tutkimus 2030-luvulle. Taustamuistio korkeakoulutuksen ja tutkimuksen 2030 visiotyölle. <https://minedu.fi/documents/1410845/4177242/visio2030-taustamuistio.pdf/b370e5ec-66d3-44cb-acb9-7ac4318c49c7/visio2030-taustamuistio.pdf> Luettu 6.3.2020
- OPETUS JA KULTTUURIMINISTERIÖ (2015). Ohje sopimuskauden 2017-2020 valmisteluun ja vuonna 2016 käytäviin neuvotteluihin. OKM/39/210/2015. <https://minedu.fi/documents/1410845/4169438/OKM+ohje+2016+tarkentavat+ohjeet+sopimuskauden+2017-2020+valmisteluun+ja+vuonna+2016+k%C3%A4yt%C3%A4viin+neuvotteluihin> Luettu 10.3.2020
- POISTER T. H., PITTS, D. W. & EDWARDS, L. H. (2010). Strategic Management Research in the Public Sector: A Review, Synthesis and Future Directions. *The American Review of Public Administration*, 40(5) 522–545
- PORTER, M.E. (2001). *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York, NY, Free Press
- PUUSA, A. & JUUTI, P. (2020). Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus, Tallinna
- SILANDER, C., & HAAKE, U. (2016). Gold-diggers, supporters and inclusive profilers: strategies for profiling research in Swedish higher education. *Studies in Higher Education*, 42(11)
- STONE, M. M., BIGELOW, B., & CRITTENDEN, W. (1999). Research on strategic management in nonprofit organizations: Synthesis, analysis, and future directions. *Administration & Society*, 31, 378–423
- TUOMI, J. & SARAJÄRVI, A. (2013). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 101–117, Tammi. Vantaa
- VIRTANEN, T. (2014). Johtaminen korkeakouluissa. Teoksessa Pekkola, E. & Kivistö, J. & Kohtamäki, V. *Korkeakouluhallinto. Johtaminen, talous ja politiikka.* s. 316 Tallinna. Gaudeamus.
- WHITTINGTON, R. (2006). Completing the practice turn in strategy research, *Organization Studies* 27, pp. 613–634