



# Laatu suomalaisten korkeakoulujen strategioissa

*Mira Huusko ja Riitta Pyykkö*

*Suomalaisille korkeakouluille alettiin valmistella strategioita 2000-luvun alussa. Ensimmäiset strategia-asiakirjat olivat laajoja eikä niiden toteutumisen seuranta ollut systemaattista. Tulosperustaisten rahoitusmallien myötä korkeakoulut alkoivat kiinnittää aiempaa tarkempaa huomiota toimintansa tehokkuuteen ja rahoitusosuksiensa kasvattamiseen, mikä lisäsi niiden strategioiden merkitystä myös laadunhallinnan ja laatutyön kannalta. Suomalaisien korkeakoulujen strategiatekstejä sinällään on tutkittu kuitenkin yllättävän vähän. Artikkelissa kysymme, miten laadusta ja sen johdannaiskäsitteistä kirjoitetaan korkeakoulujen strategioissa ja millaisia laatuun liittyviä tavoitteita korkeakoulut asettavat toiminnalleen strategioissaan.*

## Johdanto

**S**uomalaisille korkeakouluille alettiin valmistella strategioita 2000-luvun alussa. Ensimmäiset strategia-asiakirjat olivat laajoja, eikä niiden toteutumisen seuranta ollut systemaattista. Tulosperustaisten rahoitusmallien myötä korkeakoulut alkoivat kiinnittää aiempaa enemmän huomiota toimintansa tehokkuuteen ja rahoitusosuksiensa kasvattamiseen, mikä lisäsi strategioiden merkitystä (Nenonen, 2021).

Vuoden 2010 yliopistolain ja vuoden 2014 ammattikorkeakoululain voimaantulot olivat merkittäviä muutoksia strategioiden tekemisen kannalta. Ammattikorkeakouluissa uudistettiin samaan aikaan toimilupaprosessi, ja korkeakoulut muuttuivat osakeyhtiöiksi. Yliopistot muutettiin tilivirastoista julkisoikeudellisiksi laitoksiksi tai säätiöyliopistoiksi. Lakiuudistukset muuttivat johtamis- ja päätöksentekorakenteita ja korostivat erityisesti strategista johtamista. Samalla valtiolla säilyi merkittävä ohjausrooli. Erityisesti yliopistoissa strategisella johtamisella on kaksoishaaste ulkoisten ja sisäisten vaatimusten hallinnassa, kun mietitään, miten ohjata toisistaan eriytyneitä, alhaaltapäin ohjautuvia ja itsenäisiä yksiköitä,

jotka ovat samaan aikaan asiantuntija- ja profesio-organisaatioita (Tirronen, 2014, s. 71, 74–76).

Tutkimuskirjallisuudessa korostetaan laatutyön ja strategisen johtamisen yhteyttä: laadunhallinnan tarkoitus on varmistaa, että strategiset tavoitteet voidaan saavuttaa (Kettunen, 2009). Ursinin (2007) mukaan enemmistö hänen tutkimukseensa haastatelluista akateemisten yksiköiden johtajista tunnisti laatutyön ja strategisen johtamisen yhteyden, mutta he suhtautuivat kriittisesti siihen, että laadunvarmistus liitetään tulosohtaukseen (s. 66–68). Laadunhallinnan strategialähtöisyyttä painotetaan myös suomalaisten korkeakoulujen auditoinneissa (Huusko ym., 2022, s. 41; Nordblad ym., 2019, s. 36). Voisikin olettaa, että laatu, laadunhallinta ja niiden kehittäminen näkyisivät myös korkeakoulujen strategioissa. Tarkastelemme artikkelissa, miten laadusta ja sen johdannaiskäsitteistä kirjoitetaan korkeakoulujen strategioissa ja millaisia laatuun liittyviä tavoitteita korkeakoulut asettavat toiminnalleen strategioissaan. Olemme aikaisemmin tarkastelleet ammattikorkeakoulujen strategioita (Huusko & Pyykkö, 2023), mutta tässä artikkelissa analysoimme tarkemmin lähes kaikkien suomalaisten korkeakoulujen strategioita.

## Korkeakoulujen strategioiden aiempi tutkimus

Korkeakoulujen strategioita on kansainvälisesti ja kansallisesti tutkittu eniten johtamisen ja strategiaprosessien näkökulmasta. Strategiatekstejä analysoivaa tutkimusta on prosesseihin kohdistuvaa tutkimusta vähemmän. (Ks. esim. Kuusisto-Ek, 2021; 2022; Ranki, 2016.) Luoma ym. (2016) jakavat yliopistojen strategioiden tutkimuksen kahteen pääryhmään: niihin, joissa keskitytään tiettyyn yksittäiseen näkökulmaan strategioissa, ja niihin, joiden tarkastelukohteena on koko strategia. Yliopistojen strategioissa tavallisimpia yksittäisiä painotuksia ovat kansainvälistyminen, markkinointi tai brändin rakentaminen, teknologiajohtaminen sekä tietojohdaminen ja inhimillisten resurssien johtaminen. Luoma ym. (2016) vertaavat yliopistojen strategioita yleisiin strategiaviitekehyksiin ja toteavat, että strateginen johtaminen ei yliopistoissa ole samanlainen organisaation sisäinen uudistumisen väline kuin yrityksissä. Paine strategioiden laatimiseen voi tulla pikemmin ulkoa päin, kuten opetus- ja kulttuuriministeriöstä. (Luoma ym., 2016, s. 345, 348–351.)

Stensakerin ym. (2018) mukaan strategiat eivät välttämättä kerro korkeakoulun tuloksista tai siellä toimivien käyttäytymisestä. Ne ovat kuitenkin tärkeitä korkeakoulujen ymmärtämiselle. Stensakerin ym. (2018) mukaan yliopistojen strategiat ovat tulossa yhä enemmän toistensa kaltaisiksi ja ne heijastavat aiempaa yhtenäisempää käsitystä korkeakoulutuksen tarkoituksesta ja tehtävistä. Suuret monialaiset yliopistot, joilla on useita tutkinto-ohjelmia ja monipuolista tutkimustoimintaa, soveltavat vaihtelevia toimintansa legitimointistrategioita. Pienemmällä ja kapea-alaisemmilla tai maantieteellisesti rajatummilla korkeakouluilla tällaisia on harvemmin. (Stensaker ym., 2018, s. 2, 9, 29.)

Seeber ym. (2019) ovat analysoineet yliopistojen strategioiden missioiden eli toiminta-ajatuksen sisältöä ja jakaneet ne neljään luokkaan. Ensinnäkin yliopistot kertovat missioissa toiminnastaan. Toiseksi yliopistot kuvaavat toimintojaan joko tavoitteina tai keinoina, eli esimerkiksi koulutus voi olla tavoite sinänsä tai väline yhteis-

kunnan palvelemiseen. Kolmanneksi ne kertovat siitä, ketä yliopiston odotetaan palvelevan, kuten opiskelijoita, henkilökuntaa, yhteiskuntaa, aluetta tai ihmiskuntaa. Neljänneksi missioissa on attribuutteja, joilla ilmaistaan, millaista toiminta on ja miten sitä määritellään ja kuvataan, kuten kansainvälinen tai ainutlaatuinen. (Seeber ym., 2019, s. 234.)

Ranki (2016) tutki strategista johtamista suomalaisissa korkeakouluissa sekä korkeakoulujen strategioiden sisältöjä. Kuten kansainväliset tutkimukset (Stukalina, 2014; Steiner ym., 2013) myös Ranki korostaa, että strategisessa johtamisessa on kyse kilpailuedusta: miten erottautua myönteisellä tavalla muista? Rankin mukaan ammattikorkeakoulut mainitsevat strategioissaan laadukkaan opetuksen ja sille rakentuvan maineen, työllistymisen, vaikuttavuuden, profiloituneen tutkimus-, kehitys- ja innovaatio toiminnan (TKI), kansainvälisen toiminnan ja tuloksellisuuden. Ammattikorkeakoulujen strategiakehikoille on tärkeää korkeakoulun kytkeytyminen toimintaympäristöön. Yliopistoissa korostuvat tutkimuksen vahvuusalueet, monialaisuus, julkaisu- ja saatu ulkopuolinen rahoitus eli tuloksiin perustuva maine. Strategia kuvataan tyypillisesti joko yliopiston hallituksen tekemiksi valinnoiksi tai yliopiston perustehtävät kattavaksi, jolloin Rankin mukaan kilpailuetua ei ole kirkastettu. Jos kilpailu määriteltiin kansainväliseksi, strategioissa saatetaan mainita maine, vahvojen alojen rohkeat valinnat, osaamispääoma ja tutkimusinfrastruktuuri. (Ranki, 2016, s. 25, 46–49, 53–54, 57.)

Kuusisto-Ekin (2021) mukaan korkeakoulujen strategiasisältöjä tulee tarkastella institutionaalisenä positiointina eli korkeakoulujen asemointina ja tahtotilana samaistua muihin korkeakouluihin tai erottua niistä. Strategioita voi tarkastella myös korkeakoulujärjestelmän diversiteettinä eli tutkimalla, millaisia eroja ja millainen systeeminen kokonaisuus kansallisella tasolla korkeakoulujen strategisista valinnoista muodostuu. Strategioissa tasapainotellaan ulkoisen ohjauksen ja kilpailuedun löytämisen välillä. (Kuusisto-Ek, 2021, s. 10–11.) Samanlaisuuden ja erityisyyden välistä tasapainottelua strategioissa korostavat myös muut tutkijat (ks. esim. Seeber ym., 2019).

Ammattikorkeakouluissa on tehty selvityksiä myös yksittäisten korkeakoulujen strategioista ja niihin johtaneista prosesseista (esim. Kallioinen & Jokela, 2003; Keränen & Mursula, 2016; Linna & Kangastie, 2016). Lisäksi on tarkasteltu erillisstrategioita, kuten pedagogisia tai kansainvälistymisstrategioita (esim. Nurmi & Mahlamäki-Kultanen, 2015; Näppilä, 2020). Selvityksissä saatettiin viitata laadunhallintaan ja auditointeihin, mutta lähinnä nostamalla esiin myönteisiä havaintoja (esim. Keränen & Mursula, 2016, s. 43; Linna & Kangastie, 2016, s. 67). Nurmi ja Mahlamäki-Kultanen (2015) korostavat, että ammattikorkeakoulujen pedagogisten strategioiden visiot on esitetty usein kunnianhimoisesti, kilpailullisesti ja käyttäen superlatiiveja. Korkeakoulut tavoittelevat pedagogisten strategioiden mukaan parhaimmuutta jossain suhteessa tai jollain tietyllä alueella (Nurmi & Mahlamäki-Kultanen, 2015, s. 31).

Strategioissa käytetään myös ranking-sijoituksia sen kuvaamiseen, miten korkeakoulu sijoittuu kansainvälisesti tai mitä asemaa se rankingeissa tavoittelee. Morphewin ym. (2018) tutkimuksen mukaan ranking-sijoituksia osana strategioita käyttävät lähinnä ne yliopistot, jotka ovat jo erinomaisia, kuten maailman 100 parhaan joukossa. Useimmissa suomalaisissa korkeakouluissa ranking-sijoitusten mainitsemisista strategiateksteissä on luovuttu, vaikka niistä olisikin ollut maininta aiemmin, esimerkiksi yliopistojen yhdistämisen tai muodostamisvaiheessa (Kohvakka & Nevala, 2023).

Steinerin ym. (2013) mukaan korkeakoulujen strategiat perustuvat korkeakoulujen sisäisiin tekijöihin ja ympäröivän yhteiskunnan tilaan. Strategia-asiakirjoissa kuvataan tulevaisuuden näkökulmasta, mitä organisaatio haluaa olla ja mitä saavuttaa. Strategioilla tarkoitetaan yleensä suunnitelmaa, jolla päämäärä yritetään tavoittaa. Vaikka strategiat ovatkin korkeakoulun tulkinta siitä, miltä korkeakoulu haluaa näyttää ulos päin, organisaatioiden oma identiteetti kehittyy korkeakoulujen sisällä. Jotta strategioiden tavoitteet toteutuisivat, niiden on oltava henkilöstölle selkeitä ja merkityksellisiä. Steinerin ym. (2013) mukaan nykyisin sisältöä ja ulkoista kuvaa on usein vaikea erottaa tois-

taan. (Steiner ym., 2013, s. 404, 407; ks. myös Luoma ym., 2016, s. 344–347.)

Kantasen (2007) mukaan organisaation identiteetti kuvaa sitä, miten organisaatio näkee itsensä kollektiivisesti. Organisaatioiden identiteetit voivat olla suhteellisen pysyviä tai vaihtelevia ja monimerkityksellisiä. Vahvat organisaatioidentiteetit tekevät esimerkiksi sidosryhmäyhteistyön helpommaksi. (Kantanen, 2007, s. 55, 78, 161, 182.) Korkeakoulut määrittelevät identiteettiään eli sitä, miten ne haluavat erottautua muista ja millä ehdoilla, omien arvojensa tai tavoitteidensa kautta (Gioia ym., 2000, s. 63–64; Kantanen, 2007, s. 54–55; Markwick & Fill, 1997, s. 397).

Fumasolin ym. (2020, s. 325–326) mukaan yliopistojen identiteetti on tulosta erilaisista mutta toisiaan täydentävistä symbolisista, kulttuurisista ja sosiaalisista ulottuvuuksista. Identiteettiä muokkaavat erilaiset tieteen traditiot ja tieteenalojen erilaiset identiteetit. Toinen identiteetin lähde on korkeakoulun kulttuuri eli se, miten yhteisön jäsenet identifioivat itsensä korkeakouluun. Siihen vaikuttavat korkeakoulun koko, ikä ja ulkoinen paine ainutlaatuisuuden korostamiseen. Kolmas identiteetin lähde koostuu korkeakoulun perusarvoista, kuten autonomiasta, opetuksen ja tutkimuksen vapaudesta ja kollegiaalisesta itsehallinnosta, joita ovat haastaneet erilaiset hallinnolliset uudistukset. Neljänneksi osa yliopiston identiteetistä koostuu perinteistä sekä historiallisesti muotoutuneista kansallisista käsityksistä. (Fumasoli ym., 2020, s. 325–326.)

Korkeakoulujen toimintaympäristössä identiteetin käsitteeseen liitetään usein imagon käsite, jolla tarkoitetaan sitä, millaisen kuvan organisaatio haluaa antaa itsestään muille tai miten muut näkevät organisaation (Alessandri, 2001, s. 174; Gioia ym., 2000, s. 68; Kantanen, 2007, s. 37–39). Karvosen (2005) mukaan mielikuvayhteiskunnassa maineella ja imagolla on keskeinen merkitys. Organisaation maine ja mielikuva vaikuttavat osaltaan muiden valintoihin. Korkeakoulut rakentavat omaa imagoaan erilaisten strategia-prosessien, vahvuusaluemäärittelyjen ja arviointien avulla. Organisaation tai yksikön hyvä maine nähdään pääomana, sillä sen ajatellaan lisäävän toiminnan arvoa. (Karvonen, 2005, s. 19.)

## Strategiat ja laatu

Laadunhallinta on yhteydessä korkeakoulujen strategiseen johtamiseen (esim. Kettunen, 2009; Ursin, 2007). Laadunhallinnalla tarkoitetaan yleisesti menettelytapoja, prosesseja tai järjestelmiä, joiden avulla organisaatio suunnittelee, toteuttaa, seuraa ja kehittää toimintansa laatua. Laadunhallinta voidaan ajatella yläkäsitteenä, joka sisältää laadun varmistamisen, kehittämisen, johtamisen ja ohjauksen. (Kansallisen koulutuksen arviointikeskus, ei pvm.)

Laadulla korkeakoulujen yhteydessä viitataan usein korkeakoulujen perustehtävien eli koulutuksen, TKI-toiminnan ja yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen laatuun tai korkeakoulujen laadukkuuteen edellä mainittuja tehtäviä toteuttavina organisaatioina. Laadun määrittelystä ei edelleenkään vallitse tutkimuksellista yksimielisyyttä. Laadun tekee haastavaksi sen suhteellisuus ja moniulotteisuus: laatu saa merkityksensä suhteessa johonkin, kuten odotuksiin, standardeihin, indikaattoreihin ja aiempiin kokemuksiin. Samalla laadun merkitys vaihtelee käyttötarkoituksen ja toiminnan mukaan, kuten minimilaatu, standardit täyttävä laatu, huippulaatu, prosessien laatu ja lopputulosten laatu. (Nordblad & Kivistö, 2023, s. 250.) Laatu voidaankin korkeakoulutuksessa ymmärtää monin eri tavoin tai se voi jäädä määrittelemättä (Ala-Vähälä, 2020). Saarisen (2007) mukaan korkeakoulujen laatumaailmoja on useita erilaisia ja ne ovat osin päällekkäisiä. Kansainvälistä toimintaa pidetään automaattisesti laadukkaana, mutta laatua varmistetaan myös opiskelijapalautteita keräämällä. Enimmäkseen laatu kuitenkin esitetään itsestäänselvyytensä. Keskeinen kysymys onkin, kenen näkökulmasta laatua määritellään. (Saarinen 2007.)

Usein toistettu Harveyn ja Greenin jaottelu (1993) sisältää erilaisia mahdollisia laatuja: poikkeuksellisuus tai täydellisyys (*exceptional, perfection*), johdonmukaisuus (*consistency*), tarkoituksenmukaisuus (*fitness for purpose*), vastineena rahalle (*value for money*) ja muutos (*transformation*). Harveyn ja Greenin mukaan poikkeuksellinen laatu tarkoittaa laadun olevan jotain erityistä eikä sitä tarvitse eikä voi mitata tai määrittää etukäteen laadituin kriteerein. Johdonmukainen

laatu kuvastaa prosessien säännönmukaisuutta ja virheettömyyttä ei niinkään korkeiden laaturiteereiden ylittämistä. Laatu toiminnan tarkoituksenmukaisuutena on arvioitava suhteessa tuotteen tai palvelun tarkoitukseen. Laatu rahan vastineena sisältää ajatuksen tilivelvollisuuden osoittamisesta rahoittajille ja asiakkaille. Laatu muutoksena lähtee ajatuksesta muuttaa asiakkaan tai esimerkiksi opiskelijan näkemyksiä ja käsityksiä eli oppia uutta ja kehittyä. (Harvey & Green 1993, s. 11, 15–16, 21, 24.) Lisäksi laatu voidaan ymmärtää erinomaisuutena (*excellence*) ja moraalisenä päämääränä (*moral purpose*). Laatu erinomaisuutena on laajalti ymmärretty käsitys niin koulutus- kuin tiedepolitiikassa. Laatu moraalisenä päämääränä tarkoittaa, että organisaatiolla on moraalinen velvollisuus tehdä parhaansa perustehtäviensä toteuttamiseksi ja sääntöjen noudattamiseksi. (Ursin, 2007, s. 23.)

Stukalina (2014) liittyy kilpailuaseman tavoittelamisen ja sidosryhmien luottamuksen saavuttamisen korkeakoulutuksen laadun ja laadunhallinnan kehittämiseen. Strategia voidaan toteuttaa ja tavoitteet saavuttaa yhdistämällä laadunhallinta ja strateginen johtaminen. Laadunhallinnan avulla pysytään myös osoittamaan korkeakoulutuksen laatu sidosryhmille. (Stukalina, 2014, s. 82.) Toisaalta Kallion ym. (2021) mukaan voimakkain ohjaava vaikutus korkeakoulujen toimintaan on indikaattoripohjaisella rahoituksella sekä korkeakoulujen ja ministeriön välisillä tulossopimuksilla. Strategiapohjaisen rahoituksen ja muiden ohjauskeinojen merkitys koettiin selvästi vähäisemmäksi. (Kallio ym., 2021, s. 56, 62.)

Nenosen (2021) mukaan tehokkuus ja keskinäinen kilpailu lisääntyivät ammattikorkeakoulujen tulospäätöseen rahoitukseen siirtymisen myötä. Rahoitusohjauksessa tapahtuneilla muutoksilla oli myös merkittävä vaikutus korkeakoulun johtamiseen. Sen sijaan kokemukset laadussa tapahtuneista muutoksista vaihtelivat. Nenosen mukaan ammattikorkeakoulun eri toimijaryhmien tavat määritellä koulutuksen tuloksellisuutta ja laatua olivat hyvin samankaltaisia. Korkeakoulujen välinen ja sisäinen yhteistyö nousi esille tuloksellisuutta ja laatua edistävänä tekijänä. (Nenonen, 2021, s. 35, 38, 40–41.)

## Tutkimuskysymykset, aineisto ja sen analyysi

Artikkelissa kysymme seuraavia: Miten laadusta ja sen johdannaiskäsitteistä kirjoitetaan korkeakoulujen strategioissa? Millaisia laatuun liittyviä tavoitteita korkeakoulut asettavat toiminnalleen strategioissaan? Aineistona käytimme 37:ää strategiaa eli yhtä vaille kaikkien suomalaisten korkeakoulujen strategioita, jotka olivat vuoden 2023 alussa saatavilla korkeakoulujen ulkoisilta verkkosivuilla ja jotka oli nimetty strategia-nimellä. Ammattikorkeakoulujen strategioita oli 23 asiakirjaa ja yliopistojen strategioita 14 asiakirjaa. Högskolan på Ålandin strategiaa emme korkeakoulun verkkosivuilta löytäneet. Strategioiden pituudet vaihtelivat alle sivun kokonaisuuksista useamman kymmenen sivun asiakirjoihin. Kaikki opetus- ja kulttuuriministeriön hallinnon alalla olevien korkeakoulujen strategiat ovat voimassa vuodet 2021–2030. Ulkoisilla verkkosivuilla olevien strategioiden ohella korkeakouluilla saattoi olla myös muita strategiatekstejä, kuten tiivistä strategiaesitystä laajempi versio, mutta tarkastelemme tässä analyysissä vain strategioiksi nimettyjä asiakirjoja. Tarkastelumme ei kata esimerkiksi erilaisia toimenpidesuunnitelmia, joita strategioiden pohjalta on tehty.

Analyysissä käytimme laadullista sisällönanalyysiä (Tuomi & Sarajarvi 2018) sekä laadullisen aineiston kvantifointia. Aineisto analysoitiin aineistolähtöisesti. Luimme korkeakoulujen strategia-asiakirjat ja etsimme niistä laatu- ja arviointisanat ja niiden johdannaiset, kuten laadukas, sekä muut korkeaa laatua kuvaavat sanat. Erottelimme laatua koskevat sisällöt muusta strategia-aineistosta ja luokittelimme laatua käsittelevät osiot NVivo-ohjelmalla. Lisäksi luokittelimme ja analysoimme katkelmista laadun synonyymit, laatu-sanan johdannaiset sekä arviointiin liittyvät sisällöt sekä korkeakoulun laatuun liittyviä tavoitteita koskevat katkelmat. Analysoinnissa huomioimme korkeakoulusektorin.

## Analyysin tulokset

Analyysien esittämistä olemme rikastuttaneet muutamilla sitaateilla. Jokaisesta analysoidun korkeakoulun strategiasta ei ole valittu sitaattia,

vaikka kaikkien korkeakoulujen strategioissa oli jotenkin ilmastu laatua, sen johdannaisia tai siihen liittyviä tavoitteita. Strategiat ovat julkisesti saatavilla olevia asiakirjoja. Mainitsimme lainauksien yhteydessä, minkä korkeakoulun strategiaa ne käsittelevät.

### Laatu mainittu

Analysoimme korkeakoulujen strategiosta kohdat, joissa laatu-sana esiintyi jossain muodossaan. Sana laatu tai jokin sen johdonnainen mainittiin kahdeksan korkeakoulun strategiassa. Useimmiten strategioissa kirjoitettiin yleisesti korkeasta laadusta tai se yhdistettiin opetuksen ja tutkimuksen laatuun, laadukkuuteen tai laadukkaaseen toimintaan. Opetuksen ja tutkimuksen laatu mainittiin useammin yliopistojen kuin ammattikorkeakoulujen strategioissa. Koulutuksen, opetuksen, oppimisen ja tutkimuksen laadun ohella mainittiin myös laadukas infrastruktuuri.

*Yliopisto tavoittelee kaikessa toiminnassaan mahdollisimman korkeaa laatua. Laatu tarkoittaa tarkoituksenmukaista ja eettisesti kestäväää toimintaa, jolla saavutetaan korkeatasoisia tutkimustuloksia, tutkintoja ja vaikuttavuutta.* (Helsingin yliopisto)

*Korkea laatu on lähtökohtamme. Kaikki toimintamme - on kyseessä sitten tuotteemme tai toimintatapamme - tähtää korkeaan laatuun.* (Metropolia Ammattikorkeakoulu)

Laatu-sana esiintyi korkeakoulujen strategioissa myös irrallisena, kuten valittuna arvona, jolloin strategioissa ei määritelty tarkemmin, millaista laatua tavoitellaan tai mitä laadulla tarkoitetaan.

*Arvomme avoimuus, luottamus, laatu ja eettisyys ovat yliopistoyhteisömme toimintakulttuurin perusta.* (Jyväskylän yliopisto)

*Vi sätter studerande, lärande och kvalitet i centrum.* (Yrkeshögskolan Novia)

Yleisin määrite laadulle oli korkea. Strategioissa kirjoitettiin korkeimmasta mahdollisesta laadusta ja laatutason kehittämisestä. Myös oppimisen korkea laatu oli mainittu strategioissa.

*Pyrimme korkeimpaan mahdolliseen laatuun ja asiantuntijuuteen. (Taideyliopisto)*

*Tähtäämme kaikessa korkeaan laatuun ja vaikuttavuuteen toiminta-alueellamme. (Kaakois-Suomen ammattikorkeakoulu)*

Yksittäisissä strategioissa mainittiin myös akateeminen laatu, laadukas esimiestyö, laadukas osaaminen, laadukas soveltaminen, laadukas työ ja laadukkaat oppimisprosessit sekä korkealaatuinen pedagoginen osaaminen ja laatutaso. Korkeakoulujen strategioissa oli yksittäisiä mainintoja myös tutkintojen laadusta sekä kilpailukykyisestä laadusta.

### Laadunhallinta, arviointi ja kehittäminen

Analysoimme strategioista erikseen sitä, miten niissä esiintyvät laadunhallinta, korkeakoulujen arviointi ja kehittäminen. Vain kolme korkeakoulua mainitsi strategioissaan laadunhallinnan ja yksi korkeakoulu laatujärjestelmän.

*Keskeisiin kehittämistavoitteisiin vastataan strategisella kehittämisohjelmalla, jonka teemat ovat henkilöstö ja johtaminen, toimivat työelämäyhteydet, uuden sukupolven pedagogiikka, vaikuttava TKI-toiminta, laadunhallinta ja kansainvälisyys. (Jyväskylän ammattikorkeakoulu)*

*Henkilöstön osaamisen systemaattinen kehittäminen osana laatujärjestelmää. [- -] Laatujärjestelmää hyödynnetään henkilöstön osaamisen kehittämistarpeiden arvioimisessa ja henkilöstön osaamista johdetaan systemaattisesti. (Laurea-ammattikorkeakoulu)*

Kymmenen korkeakoulua mainitsi strategioissaan arvioinnin ja kehittämisen. Korkeakoulut kirjoittivat palautejärjestelmistä, opiskelijapalautteesta, palaute- ja arviointitiedon hyödyntämisestä,

korkeakoulun, toiminnan ja oman työn jatkuvasta arvioinnista, sisäisistä auditoinneista, kansainvälisistä laadunarvioinneista ja tutkimuksen arvioinneista.

*Työllistymistä pidetään ammattikorkeakoulujen koulutuksen laadun keskeisenä mittarina. Samoin opiskelijapalaute on hyvä laadullinen mittari. (Savonia-ammattikorkeakoulu)*

*Utgående från en extern utvärdering av forskningen har Hanken fastställt fyra styrkeområden. Baserat på utvärderingen av forskningen har Hanken därutöver fastställt forskningsområden med hög potential. (Svenska handelshögskolan Hanken)*

### Monet tavat ilmaista hyvää laatua

Laatu-sanan ja sen johdannaisten esiintymisen lisäksi analysoimme korkeakoulujen strategioista sitä, millaisia merkityksiä niissä annetaan korkeakoulujen laadulle (vrt. Harvey & Green, 1993; Ursin, 2007). Eniten aineistossamme esiintyi korkealuokkaisuutta, erityisyyttä tai erinomaisuutta korostavia ilmauksia. Laadun merkityksiä tai synonyymeja olivat esimerkiksi paras, huipputasoinen, korkeatasoinen, ainutlaatuinen ja erinomainen. Korkeakoulut halusivat olla alueellisesti, kansallisesti tai kansainvälisesti parhaita tai johtavia.

*Olemme huipputasoinen ja arvostettu kansainvälinen turvallisuusalan korkeakoulu. (Poliisi-ammattikorkeakoulu)*

*Meillä on Suomen paras yliopistollinen oppimisympäristö ja laadukkaat oppimisprosessit. (Itä-Suomen yliopisto)*

*Opiskelijamme tunnustavat ylivoimaisen hyvän oppimiskokemuksen sekä välittämisen ilmapiirin. (Kajaanin ammattikorkeakoulu)*

Korkeaa laatua ilmaistiin myös erilaisilla huippu-alkuisilla sanoilla. Strategioissa huipuksi nimettiin osaajat, tulokset, korkeakoulun henkilökunta, tutkimus tai korkeakoulusta valmistuvat asiantuntijat.



*Huippuosaajien ammattikorkeakoulussa me työskentelemme yhdessä tuloksellisen, kestävän, kansainvälisen ja inhimillisen tulevaisuuden puolesta. (Turun ammattikorkeakoulu)*

*Koulutamme huippuosaajia Puolustusvoimien ja Rajavartiolaitoksen käyttöön, ja sotatieteellinen tutkimuksemme tukee Suomen puolustusvoimien pitkäjänteistä kehittämistä sekä yhteiskunnallista päätöksentekoa. (Maanpuolustuskorkeakoulu)*

*Turun yliopisto on houkutteleva ja kilpailukykyinen ympäristö myös kansainvälisille huippututkijoille. (Turun yliopisto)*

## **Suomalaisten korkeakoulujen laatuun liittyviä tavoitteita**

Korkeakoulut ilmaisivat strategioissaan myös erilaisia laatuun liittyviä tavoitteita. Strategioiden mukaan suomalaiset korkeakoulut haluavat olla ennen kaikkea kansainvälisiä toimijoita. Kansainvälisyyden edistämisen toivat esille kaikki yliopistot ja suurin osa ammattikorkeakouluista, ja sen merkitys oli strategiateksteissä aina myönteinen.

*Kampuksemme Espoon Otaniemessä on kehitynyt vauhdilla maailmanluokan yhteistyökeskittymäksi ja kohtaamispaikaksi. Olemme myös kasvaneet yhdeksi Euroopan kansainvälisimmistä yliopistoista. (Aalto-yliopisto)*

*Me käynnistämme toimenpiteitä, joiden avulla vahvistamme edelleen asemaamme Suomen kansainvälisimpänä ammattikorkeakouluna ja saatamme kansainvälisyyden osaksi kaikkea toimintaamme. (Centria-ammattikorkeakoulu)*

*Lapin korkeakoulukonserni on kansallisesti ja kansainvälisesti johtava arktisen tutkimuksen ja osaamisen toimija ja edelläkävijä. (Lapin korkeakoulukonserni)*

Korkeakoulut kirjoittivat strategioissaan paljon tutkimuksesta tai TKI-työstä sekä osaamisen kehittämisestä. Osana kansainvälisen tason toimijuutta strategioissa esiintyy maailmanlaajuisten

ongelmien ratkaiseminen. Noin puolessa korkeakoulujen strategiateksteistä mainittiin myös kestävä kehitys ja vastuullisuus.

*Kansainvälistyminen, eri kulttuurien ymmärtäminen ja kyky ratkaista globaaleja ongelmia ovat keskeinen osa Humakin nykyisyyttä ja tulevaisuutta. (Humanistinen ammattikorkeakoulu)*

*Olemme erikoistunut, tehokas ja kansainvälisesti kilpailukykyinen tiedeyliopisto, ja painotamme vahvasti perustutkimusta ja vaikuttavuutta. Meitä arvostetaan yhteistyökumppanina alueen osaamiskeskittymässä ja kansainvälisissä innovaatioekosysteemeissä. Yhdistämme vahvan tieteenalakohtaisen osaamisemme globaaleihin muutostrendeihin monitieteisissä tutkimusaloissamme. (Vaasan yliopisto)*

*Autamme yhteiskuntaa ja yrityksiä uudistumaan kestävästi. (Lahden–Lappeenrannan teknillinen yliopisto)*

Korkeakoulut kirjoittivat strategioissaan myös vaikuttavuudesta. Korkeakoulut halusivat olla vaikuttavia toiminta-alueellaan sekä tehdä tai tarjota vaikuttavaa koulutusta, osaamista, tiedettä, tutkimusta tai TKI-toimintaa. Vaikuttavuutta haluttiin vahvistaa tai lisätä. Vaikuttavuuden nähtiin syntyvän työelämäyhteistyössä tai se toteutui tieteellisesti tai yhteiskunnallisesti.

*Yliopistomme kytkee yhteen tekniikan, terveyden ja yhteiskunnan tieteellisesti korkeatasoisen ja vaikuttavan tutkimuksen ja koulutuksen. (Tampereen yliopisto)*

*Omaleimainen ja vaikuttava työelämäyhteistyö on vetovoimatekijämme. (Seinäjoen ammattikorkeakoulu)*

Puolet korkeakouluista halusi profiloitua hyvänä yhteistyökumppanina. Strategiateksteissä korostettiin yhteistyötä henkilökunnan ja opiskelijoiden kesken sekä korkeakoulun ulkopuolisen työelämän kanssa.

*Suomen johtava, monialainen, yhteisöllinen ja kansainvälinen ammattikorkeakoulu, jonka tiivis yhteistyö yritysten ja yhteisöjen kanssa luo pohjan korkeatasoiseen ja ajantasaiseen osaamiseen.* (Oulun ammattikorkeakoulu)

*Toimimme aktiivisesti arktiseen koulutuksen ja tutkimuksen liittyvissä yhteistyöverkostoissa.* (Oulun yliopisto)

Korkeakoulut kirjoittivat strategioissaan myös avoimuudesta ja aluekehitystyöstä. Korkeakoulujen strategioissa mainittiin myös monialaisuus, monitieteellisyys tai moniammatillisuus tavoittelutavina asioina.

*Avoimuus haastaa meitä jakamaan osaamistamme ja tietoaamme.* (Haaga-Helia-ammattikorkeakoulu)

*Monialaisena työelämäkorkeakouluna tuotamme parasta amatillista korkeakoulutusta ja innovaatioita.* (Tampereen ammattikorkeakoulu)

Korkeakoulujen tavoitteena oli olla yhteisö, jossa henkilöstö ja opiskelijat voivat hyvin. Strategioissa hyvinvointi oli tulos osaamisesta tai edellytys hyviin tuloksiin pääsemiselle.

*Verksamhetskulturen är respektfull och ambitiös. Verksamhetsmiljön är inkluderande och uppmuntrande. Verksamhetsätten är människonära och agila.* (Yrkeshögskolan Arcada)

*Karelia on arvostettu, hyvinvoiva ja kansainvälinen korkeakoulu yhteisö.* (Karelia-ammattikorkeakoulu)

Korkeakoulut halusivat strategioidensa mukaan olla myös rohkeita ja arvostettuja. Osa korkeakouluista toi esiin myös jatkuvan oppimisen ja pedagogiset ratkaisut. Neljä ammattikorkeakoulua toi strategioissaan esiin opiskelijoiden työllistymisen. Muutama korkeakoulu mainitsi uudistuvuuden, yrittäjyyden ja vetovoimaisuuden.

*SAMKista valmistuneet opiskelijat työllistyvät parhaiten pääkaupunkiseudun ulkopuolisista ammattikorkeakouluista.* (Satakunnan ammattikorkeakoulu)

*Edistyneet korkeakoulun toimintatavat varmistavat hamkilaisen osaamisen ajantasaisuuden ja kilpailukykyisen laadun. HAMKissa opiskelija saa erinomaisen oppimiskokemuksen. Koulutuksessa hyödynnetään monipuolisia ja tarkoituksenmukaisia pedagogisia ratkaisuja vahvalla kansainvälisellä otteella.* (Hämeen ammattikorkeakoulu)

*De utvecklar en bred kompetens, tänker självständigt och reflekterat, är också vetenskapligt läskunniga inom andra områden än det egna och tar sig modigt an nya kunskaper på hög nivå.* (Åbo Akademi)

## Lopuksi

Suomalaisten korkeakoulujen strategiat olivat keskenään yllättävän erilaisia, ja niiden painotuksissa ja konkreettisuuden tasoissa oli eroja. Kaikkien analysoitujen korkeakoulujen strategioissa kirjoitettiin jollakin tavalla laadusta, sen synonyymeistä, laadun johdannaiskäsitteistä tai laatuun liittyvistä tavoitteista. Ammattikorkeakoulujen ja yliopistojen erilaiset tehtävät näkyivät strategiateksteissä, mutta eroja oli myös yhden korkeakoulusektorin sisällä. Suomalaisen korkeakoulujen strategiatekstien analyysi ei tukenutkaan Stensakerin ym. (2018) havaintoja strategioiden yhtenäistymisestä. Aineistona olleet korkeakoulujen strategiat on kirjoitettu poikkeuksellisen pitkäksi ajanjaksoksi eli vuoteen 2030 saakka, mikä saattoi vaikuttaa ilmaisten yleisluonteisuuteen osassa strategioita.

Laadusta ja sen johdannaiskäsitteistä kirjoitettiin yleisesti niitä erityisesti perustelematta. Korkeakouluissa haluttiin tuottaa korkeaa laatua ja laadukasta opetusta, tutkimusta ja muuta toimintaa. Vain muutaman korkeakoulun strategiassa kirjoitettiin laadunhallinnasta tai laatujärjestelmistä. Niitä saatetaan korkeakouluissa pitää arjen työvälineinä, joita ei mainita strategiateksteissä, kuten ei muitakaan arjen välineitä tai menetelmiä.



Korkeakoulut asettavat toiminnalleen erilaisia laatuun liittyviä tavoitteita. Ne halusivat strategioidensa mukaan olla ennen kaikkea kansainvälisiä toimijoita (ks. Luoma ym., 2016; Saarinen, 2007). Strategioissa painotettiin myös tutkimusta tai TKI-työtä, vaikuttavuutta sekä osaamisen kasvattamista. Lisäksi korkeakoulut halusivat tehdä yhteistyötä eri toimijoiden kanssa sekä huolehtia henkilöstön ja opiskelijoiden hyvinvoinnista.

Saarikiven ja Koskisen (2023, s. 27) havaintojen mukaan huippu-alkuiset käsitteet ovat strategioissa vähentyneet aiemmasta. Aineistomme ei suoraan tue tätä, sillä niitä edelleen käytetään huippututkimuksen, -tutkijoiden, -osaajien ja -ammattilaisten yhteydessä. Lisäksi Saarikiven ja Koskisen (2023, s. 27) mukaan ratkaisemisen retoriikka läpäisee usean yliopiston strategioita. Analyysimme mukaan muutamassa strategiassa kirjoitettiin maailmanlaajuisten ongelmien ja haasteiden ratkaisemisesta, vaikka ratkaisuihin keskittyminen ei olekaan vielä kovin laaja ilmiö strategiateksteissä.

Korkeakoulujen strategiat toimivat myös korkeakoulujen markkinointiteksteinä, mihin johdopäätökseen myös Luoma ym. (2016) tulivat. Lukijana jää helposti miettimään strategioiden tavoitetaso realistisuutta. Superlatiivien käyttö strategioissa oli yleistä ja tavoitetasona oli olla joko Suomen tai jopa Euroopan johtava toimija (vrt. Nurmi & Mahlamäki-Kultanen, 2015). Vain muutaman korkeakoulun strategiassa viitattiin edes välillisesti rankingeihin (vrt. Morphew ym., 2018) eikä perusteita erinomaisuudelle esitetty. Saarikiven ja Koskisen (2023, s. 26) mukaan ranking-tavoitteet on läpäisevästi otettu yliopistojen strategiakieleen, mutta analyysimme tämänhetkistä strategiateksteistä ei tue tätä väitettä.

Opetus- ja kulttuuriministeriön ohjauksella on osuutensa korkeakoulujen strategioiden laadinnassa ja toiminnan suunnittelussa (ks. esim. Kallio ym., 2021). Opetus- ja kulttuuriministeriön indikaattoripohjaisessa rahoituksessa painottuvat tutkintojen määrät eivät näkyneet kuitenkaan strategioissa. Tutkimuksesta korostettiin sen korkeaa tasoa ja tutkimuksen painopistealueita. Tasapainoilu erottautumisen sekä opetus- ja kulttuuriministeriön ja kansallisiin odotuksiin vastaamisen välillä oli kuitenkin läsnä strate-

gioissa. Kansalliset korkeakoulupoliittiset tavoitteet näkyivät strategiateksteissä esimerkiksi digitalisaation ja jatkuvan oppimisen kehittämisenä.

Korkeakoulujen strategiat ovat keskeinen työkalu korkeakoulujen johtamisessa sekä tulevaisuuden suunnittelemisessa. Ne eivät ole irrallisia korkeakoulujen muusta toiminnasta, vaan strategiat liittyvät kiinteästi korkeakoulun identiteetin rakentamiseen, itsemäärittelyyn ja -tuntemukseen ja luovat korkeakoulun imagoa ulkopuolisille. Suomalaiset korkeakoulut haluavat olla osa kansainvälisiä yhteisöjä ja kouluttaa erinomaisia tulevaisuuden osaajia. Korkeakoulujen identiteetin ja imagon rakentaminen näille tavoitteille määrittelee ainakin seuraavan strategiaprosessin lähtökohtia.

Suomalaisten korkeakoulujen strategioiden tutkimusta on oleellista jatkaa tarkastelemalla strategioita kokonaisuutena. Tämän tutkimuksen rajoituksena on, että tutkimus keskittyy vain laatuun ja sen johdannaisiin sekä siihen liittyviin tavoitteisiin. Jatkossa olisi tarpeen tarkastella myös strategioiden muutoksia eri strategiakausilla: millaisia painotuseroja strategioissa on esiintynyt ja miten strategiat heijastelevat korkeakoulutuksen tai yhteiskunnan muutoksia laajemmin. Kuten Stensaker ym. (2018) totesivat, strategiat ovat tärkeitä korkeakoulujen toiminnan ymmärtämisessä. ■

## Lähteet

- ALA-VÄHÄLÄ, T. (2020). *Coping with diversity in higher education in the European higher education area. The case of quality assurance* (JYU dissertations 183) [väitöskirja, Jyväskylän yliopisto]. JYX-julkaisuarkisto. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-8025-2>
- ALESSANDRI, S. W. (2001). Modeling corporate identity: a concept explication and theoretical explanation. *Corporate Communication: An International Journal*, 6(4), 173–182. <https://doi.org/10.1108/EUM000000006146>
- FUMASOLI, T., BARBALO, G. & TURRI, M. (2020). The determinants of university strategic positioning: a reappraisal of the organization. *Higher Education*, 80, 305–334. <https://doi.org/10.1007/s10734-019-00481-6>
- GIOIA, D. A., SCHULTZ, M. & CORLEY, K. G. (2000). Organizational identity, image, and adaptive instability. *Academy of Management Journal*, 43(1), 3–20. <https://doi.org/10.2307/259037>

- demy of Management Review*, 25(1), 63–81. <https://doi.org/10.2307/259263>
- HARVEY, L. & GREEN, D. (1993). Defining quality. *Assessment & Evaluation in Higher Education*, 18(1), 9–34. <https://doi.org/10.1080/0260293930180102>
- HUUSKO, M., MOITUS, S., MUSTONEN, K., NORDBLAD, M. & VÄÄTÄINEN, H. (2022). *Laatu kehittämässä. Yhteenveto korkeakoulujen kolmannen kierroksen auditoinneista vuosina 2018–2022* (Tiivistelmät 14). Kansallinen koulutuksen arviointikeskus.
- HUUSKO, M. & PYYKKÖ, R. (23.5.2023). Laatu ammattikorkeakoulujen strategioissa. *AMK-lehti/UAS Journal*, 2023(2). <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2023041837365>
- KALLIO, T. J., KALLIO, K.-M., HUUSKO, M., PYYKKÖ, R. & KIVISTÖ, J. (2021). Balancing between accountability and autonomy: the impact and relevance of public steering mechanisms within higher education. *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*, 34(6), 46–68. <https://doi.org/10.1108/JPBAFM-10-2020-0177>
- KALLIOINEN, M. & JOKELA, A. (2003). *Keski-Pohjanmaan korkeakoulujen alueellisen yhteistyön strategia* (Selosteita ja katsauksia 43). Jyväskylän yliopisto.
- KANTANEN, H. (2007). *Stakeholder dialogue and regional engagement in the context of higher education* (Jyväskylä studies in humanities 85) [väitöskirja, Jyväskylän yliopisto]. Jyväskylän yliopisto.
- KANSALLISEN KOULUTUKSEN ARVIINTIKESKUS. (Ei pvm.). *Arvioinnin ja laadunhallinnan tuen käsitteet. Kansallinen koulutuksen arviointikeskus*. Karvi. <https://www.karvi.fi/fi/tietoa-meista/tietoa-arvioinneista/arvioinnin-ja-laadunhallinnan-tuen-kasitteet>
- KARVONEN, E. (2005). *Elämää mielikuvayhteiskunnassa. Imago ja maine menestystekijöinä myöhäismodernissa yhteiskunnassa*. Tampere: Gaudeamus.
- KERÄNEN, M. & MURSULA T. (Toim.). (2016). *Teemme nyt, eikä myöhemmin. KAMK '24 strategia – Suomen älykkäin ammattikorkeakoulu* (Kajaanin ammattikorkeakoulun julkaisusarja B. Raportteja ja selvityksiä 58). Kajaanin ammattikorkeakoulu. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-9853-94-6>
- KETTUNEN, J. (2009). *Essays of strategic management and quality assurance* (Acta Universitatis Ouluensis C Technica 329)[väitöskirja, Oulun yliopisto]. Jultika. <http://urn.fi/urn:isbn:9789514291784>
- KOHVAKKA, M. & NEVALA, A. (2023). Rankings and their limits: the role of global university rankings in university mergers in Finland. *Scandinavian Journal of Educational Research*. <https://doi.org/10.1080/00313831.2023.2204110>
- KUUSISTO-EK, H. (2021). Suomen ammattikorkeakoulujen strategiasisällöt 2017–2020. *Tiedepolitiikka*, 46(1), 7–18.
- KUUSISTO-EK, H. (2022). Strategic management of higher education institutions in a european context: A literature review. Teoksessa T. M. Connolly & S. Farrier (toim.), *Leadership and management strategies for creating agile universities* (s. 84–108). IGI Global.
- LINNA, E. & KANGASTIE, H. (2016). *Pohjoista tekoa. Lapin ammattikorkeakoulun strategia ja profiloituminen* (Raportit ja selvitykset 1/2016). Lapin ammattikorkeakoulu.
- LUOMA, M., RISIKKO, T. & ERKKILÄ, P. (2016). Strategic choices of Finnish universities in the light of general strategy frameworks. *European Journal of Higher Education*, 6(4), 343–355. <https://doi.org/10.1080/21568235.2016.1224672>
- MARKWICK, N. & FILL, C. (1997). Towards a framework for managing corporate identity. *European Journal of Marketing*, 31(5–6), 396–409. <https://doi.org/10.1108/eb060639>
- MORPHEW, C., FUMASOLI, T. & STENSAKER, B. (2018). Changing missions? How the strategic plans of research-intensive universities in Northern Europe and North America balance competing identities. *Studies in Higher Education*, 43(6), 1074–1088. <https://doi.org/10.1080/03075079.2016.1214697>
- NENONEN, M. (2021). Tulokset paranevat – miten käy laadun? Näkemyksiä tulosperusteisesta rahoitusmallista koulutuksen tuloksellisuuden ja laadun kehittäjänä ammattikorkeakouluissa. *Tiedepolitiikka*, 46(2), 32–44.
- NORDBLAD, M., APAJALAHTI, T., HUUSKO, M. & SEPPÄLÄ, H. (2019). *Laatu hallussa. Yhteenveto korkeakoulujen auditoinneista 2012–2018* (Tiivistelmät 8). Kansallinen koulutuksen arviointikeskus.
- NORDBLAD, M. & KIVISTÖ, J. (2023). Korkeakoulujen laadunarviointi Suomessa. Teoksessa J. Ruohonen, L.-A. Kihn, L. Oulasvirta & E. Veikkola (toim.), *Tilintarkastus ja evaluaatio: talouden ja sääntelyn vuoropuhelu* (s. 248–277). Tampere University Press.
- NURMI, R. & MAHLAMÄKI-KULTANEN, S. (2015). Ammattikorkeakoulujen pedagogiset strategiat. *Ammattikasvatuksen aikakauskirja*, 17(3), 24–40.
- NÄPPIÄ, T. (2020). Mikä ohjaa yliopisto-opiskelijan oppimisprosessia? Yliopistojen päästrategia-asiakirjojen analyysi. *Tiedepolitiikka*, 45(1), 34–45.

- RANKI, S. (2016). *Strateginen johtaminen suomalaisissa korkeakouluissa*. Työsuojelurahasto. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-93-7359-8>
- SAARIKIVI, J. & KOSKINEN, J. (2023). *Monikielistä sivistystä vai englantikielisiä ratkaisuja? Selvitys yliopistojen kielivalinnoista* (Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2023:24). Opetus- ja kulttuuriministeriö. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-263-741-3>
- SAARINEN, T. (2007). *Quality on the move: discursive construction of higher education policy from the perspective of quality* (Jyväskylän yliopiston tutkimusraportteja 83) [väitöskirja, Jyväskylän yliopisto]. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-3043-1>
- SEEBER, M., BARBERIO, V., HUISMAN, J., MAMPAEY, J. (2019). Factors affecting the content of universities' mission statements: an analysis of the United Kingdom higher education system. *Studies in Higher Education*, 44(2), 230–244. <https://doi.org/10.1080/03075079.2017.1349743>
- STEINER, L., SUNDSTRÖM, A. S. & SAMMALISTO K. (2013). An analytical model for university identity and reputation strategy work. *Higher Education*, 65(4), 401–415.
- STENSAKER, B., LEE, J. J., RHOADES, G., GHOSH, S., CASTIELLO-GUTIÉRREZ, S., VANCE, H. & O'TOOLE, L. (2018). Stratified university strategies: the shaping of institutional legitimacy in a global perspective. *The Journal of Higher Education*, 90(4), 539–562. <https://doi.org/10.1080/00221546.2018.1513306>
- STUKALINA, Y. (2014). Strategic Management of Higher Education Institutions. *Management of Organizations: Systematic Research*, 70, 79–90. <https://doi.org/10.7220/MOSR.1392.1142.2014.70.6>
- TIRRONEN, J. (2014). Suomalaisten yliopistojen strateginen johtaminen. *Hallinnon tutkimus*, 33(1), 70–77.
- TUOMI, J. & SARAJÄRVI, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Tammi.
- URSIN, J. (2007). *Yliopistot laadun arvioijina. Akateemisiä käsityksiä laadusta ja laadunvarmistuksesta*. Koulutuksen tutkimuslaitos, Jyväskylän yliopisto. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-3291-6>