

# **Tulevaisuus, osaaminen ja koulutus**

**Sisällönanalyysi ammattikorkeakoulujen johtamisopin-  
noista koulutuksen kehittämisen näkökulmasta**

Reija Ahonen

Opinnäytetyö

Lokakuu 2020

Sosiaali- ja terveys- ja liikunta-ala

Terveystieteiden tutkimuskeskus (YAMK)

Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen

Tekijä(t) Ahonen, Reija	Julkaisun laji Opinnäytetyö, ylempi AMK	20.9.2020
	Sivumäärä 72	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty: X
Työn nimi <b>Tulevaisuus, osaaminen ja koulutus</b> Sisällönanalyysi ylemmän ammattikorkeakoulun sosiaali- ja terveysalan johtamisopinnoista koulutuksen kehittämisen näkökulmasta		
Tutkinto-ohjelma Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen		
Työn ohjaaja(t) Kari Jaatinen, Sirpa Tuomi		
Toimeksiantaja(t)		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Tulevaisuuden yhteiskunnallisia muutoksia ovat muun muassa ilmastonmuutos, verkostomaisen vallan voimistuminen, väestön ikääntyminen ja monimuotoistuminen, talouden muutokset sekä teknologian nopea kehittyminen. Työn tekemisen muodot sekä toimintatavat muuttuvat ja yrittäjämäinen työ sekä verkostomaiset organisaatorakenteet ja moniammatillinen yhteistyö lisääntyvät. Tämä synnyttää tarpeen uudelle osaamiselle. Opinnäytetyössä kuvattiin näitä yhteiskunnallisia muutoksia sekä tarkemmin sitä, miten muutokset vaikuttavat työelämään, sosiaali- ja terveysalaan, johtamiseen ja johtamisosaamiseen sekä koulutukseen. Opinnäytetyö tehtiin koulutuksen kehittämisen näkökulmasta. Opinnäytetyössä tutkittiin, miten ammattikorkeakoulujen sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen ylempi ammattikorkeakoulututkinto vastaa tulevaisuuden työelämän osaamistarpeisiin. Tavoitteena oli tuottaa sellaista tietoa, jota voidaan hyödyntää sosiaali- ja terveysalan johtamiskoulutuksen sekä opetussuunnitelmien kehittämiseen. Tutkimuskohteena olivat 10 ammattikorkeakoulun verkkosivustot, niiden sosiaali- ja terveysalan johtamiskoulutuksen kuvaukset sekä johtamisopinnojen sisältöjen kuvaukset. Aineisto analysoitiin sisällön analyysinä. Analyysin apuna käytettiin teemoittamisen menetelmää.</p> <p>Ammattikorkeakoulut kuvaavat verkkosivustoillaan johtamiskoulutuksen tuottamia valmiuksia sekä osaamistavoitteiden mukaista johtamisosaamista. Näiden kuvauksien sekä johtamisen ydinopinnojen mukaan kehittämisen ja johtamisen ylempi ammattikorkeakoulututkinto antaa vahvat valmiudet ja osaamisen työelämälähtöiseen tutkimus-, kehittämis- ja innovaatio toimintaan, palveluprosessien hallintaan sekä muuttuvien toimintaympäristöjen johtamiseen. Teknologia- ja digitalisaatio-osaaminen jäivät merkitykseltään heikoksi tutkimuksen tuloksia tarkasteltaessa. Koulutuksen kehittämisen näkökulmasta digitalisaation edistäminen osaamisessa, koulutuksessa ja työelämässä on haaste nykyiselle koulutusjärjestelmälle.</p>		
Avainsanat (asiasanat) Tulevaisuus, muutos, osaaminen, koulutus		
Muut tiedot (Salassa pidettävät liitteet)		

## Description

Author(s) Ahonen, Reija	Type of publication Master's Thesis	20.9.2020
	Number of pages 72	Language of publication: Finnish
		Permission for web publication: x
Title of publication <b>The future, competence and education</b> Content analysis of the master's degree programme studies in health care and social services management at the universities of applied sciences from the perspective of education development.		
Degree programme Development and management of the social and health sector		
Supervisor(s) Jaatinen, Kari, Tuomi, Sirpa		
Assigned by		
Abstract Future societal changes include climate change, the strengthening of network power, population aging and diversification, economic change and the rapid development of technology. The forms of work and operating methods are changing, and entrepreneurial work as well as network-like organizational structures and interprofessional co-operation are increasing. This creates a need for a new kind of competence. The thesis described these social changes and, in more detail, how the changes affect working life, the social and health care sector, management and leadership skills, and education. The thesis was done from the perspective of education development. The thesis investigated how a master's degree in the development and management of social and health care in universities of applied sciences meets the competence needs of future working life. The aim was to produce information that can be used to develop social and health management training and curricula.		
The subject of the research was the websites of 10 universities of applied sciences, their descriptions of management training in the social and health fields and descriptions of the contents of management studies. The material was analyzed as content analysis. The analysis was aided by a thematic method.		
On their websites, polytechnics describe the skills produced by management training as well as management skills in accordance with the competence objectives. According to these descriptions and the core studies of management, the master's degree in development and management provides strong skills and competencies for work-based research, development and innovation, service process management and managing changing operating environments. Technology and digitalisation skills remained weak when looking at the results of the study. From the perspective of education development, promoting digitalisation in skills, education and working life is a challenge for the current education system		
Keywords (subjects) Future, change, competence, education		
Miscellaneous (Confidential information)		

## Sisältö

<b>1</b>	<b>Muutokset kehittämisen lähtökohtana</b> .....	<b>5</b>
<b>2</b>	<b>Muutosvaikutusten ketju</b> .....	<b>6</b>
2.1	Työelämän muutos.....	9
2.2	Muutokset sosiaali- ja terveysalalla.....	10
2.3	Muutokset sosiaali- ja terveysalan johtamisessa.....	12
2.4	Muutokset osaamisessa.....	14
2.5	Koronaviruksen merkitys muutoksessa.....	16
2.6	Koulutuksen kehittäminen ratkaisuna muutoksiin.....	18
<b>3</b>	<b>Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet</b> .....	<b>21</b>
<b>4</b>	<b>Tutkimuksen toteutus</b> .....	<b>22</b>
4.1	Opinnäytetyöprosessi ja tiedonhaku.....	22
4.2	Tutkimusaineisto.....	23
4.3	Tutkimusmenetelmät ja aineiston analyysi.....	24
<b>5</b>	<b>Tutkimustulokset</b> .....	<b>27</b>
5.1	Koulukohtainen profilointi.....	27
5.2	Koulujen kuvaamat johtamiskoulutuksen tuottamat valmiudet.....	45
5.3	Koulujen kuvaamat johtamisosaamisen tavoitteet.....	48
5.4	Koulujen kuvaamat johtamisen ydinopinnot.....	52
5.5	Teorian ja tulosten välinen synteesi.....	57
<b>6</b>	<b>Pohdinta</b> .....	<b>60</b>
6.1	Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus.....	60
6.2	Johtopäätökset ja jatkotutkimushaasteet.....	62
	<b>Lähteet</b> .....	<b>66</b>
	<b>Liitteet</b> .....	<b>71</b>

## Kuviot

Kuvio 1. Teoreettinen viitekehys .....	7
Kuvio 2. Muutosvaikutusten ketju.....	8
Kuvio 3. Opinnäytetyöprosessi .....	22
Kuvio 4. Analyysiprosessi .....	26
Kuvio 5. Poiminnat Centrian profiilista .....	30
Kuvio 6. Poiminnat HAMK:n profiilista .....	31
Kuvio 7. Poiminnat JAMK:n profiilista .....	32
Kuvio 8. Poiminnat KAMK:n profiilista .....	33
Kuvio 9. Poiminnat Karelian profiilista.....	35
Kuvio 10. Poiminnat LAB:n profiilista .....	36
Kuvio 11. Poiminnat OAMK:n profiilista .....	37
Kuvio 12. Poiminnat Savonian profiilista .....	38
Kuvio 13. Poiminnat TAMK:n profiilista.....	39
Kuvio 14. Poiminnat XAMK:n profiilista.....	40
Kuvio 15. Koulujen kuvaamat johtamisosaamisen tavoitteet.....	48
Kuvio 16. Teorian ja tulosten välinen synteesi .....	59

## Taulukot

Taulukko 1. Koulukohtaisen profiloinnin kooste .....	44
Taulukko 2. Koulujen kuvaamat johtamiskoulutuksen tuottamat valmiudet.....	46

# 1 Muutokset kehittämisen lähtökohtana

Kansainväliset megatrendit ohjaavat yhteiskuntamme kehitystä ja sen suuntaa. Tulevaisuuden yhteiskunnallisia muutoksia ovat muun muassa ilmastonmuutos, verkostomaisen vallan voimistuminen, väestön ikääntyminen ja monimuotoistuminen, talouden muutokset sekä teknologian nopea kehittyminen. Koska yhteiskunta muuttuu, tulee työelämän toimintamalleja ja työskentelytapoja muuttaa. Tämä synnyttää tarpeen uudelle osaamiselle. Osaamisen kehittäminen ja elinikäinen oppiminen ovat keskiössä tulevaisuutta tarkasteltaessa. Opinnäytetyössä kuvattiin näitä yhteiskunnallisia muutoksia sekä tarkemmin sitä, miten muutokset vaikuttavat työelämään, sosiaali- ja terveysalaan, johtamiseen ja johtamisosaamiseen sekä koulutukseen.

Opinnäytetyössä kuvattavia yhteiskunnallisia muutoksia tarkasteltiin koulutuksen kehittämisen näkökulmasta, painottuen aikaan ennen kevään 2020 maailmanlaajuista koronakriisiä. Koronavirus vaikuttaa kuitenkin laajalti työllisyyteen, yrittäjyyteen ja talouteen ja näin ollen kokonaisvaltaisesti työelämään. Tämän vuoksi näitä vaikutuksia ei voitu rajata ulkopuolelle yhteiskunnan muutoksien ja tulevaisuuden tarkastelusta. Valtioneuvoston talouspoliittisen strategian mukaan osaamisen vahvistaminen ja koulutus sekä tutkimus- ja kehittämistoimintaan sekä innovaatioihin panostaminen on yksi niistä ehdotetuista toimista, joilla Suomen talous ja työllisyys saadaan kasvuun. (Vihriälä, Holmström, Korkman & Uusitalo 2020, 104.) Koronakriisin vuoksi opinnäytetyö nivoutuu vahvasti aikalaiskeskusteluun. Lisäksi koulutus, opetus ja opetusmenetelmät liittyvät tiiviisti toisiinsa. Opetusmenetelmät liittyvät puolestaan pedagogiseen näkökulmaan. Koska tässä työssä tarkasteltiin myös opetusmenetelmiä, pedagogista näkökulmaa sivuttiin ohuesti. Aiheena pedagoginen näkökulma on jo itsessään varsin laaja kokonaisuus, joten siihen ei tässä työssä perehdytty syvämmällä.

Opinnäytetyössä tutkittiin, miten ammattikorkeakoulujen sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen ylempi ammattikorkeakoulututkinto vastaa tulevaisuuden osaamistarpeisiin. Tutkimuskohteena olivat 10 ammattikorkeakoulun verkkosivustot,

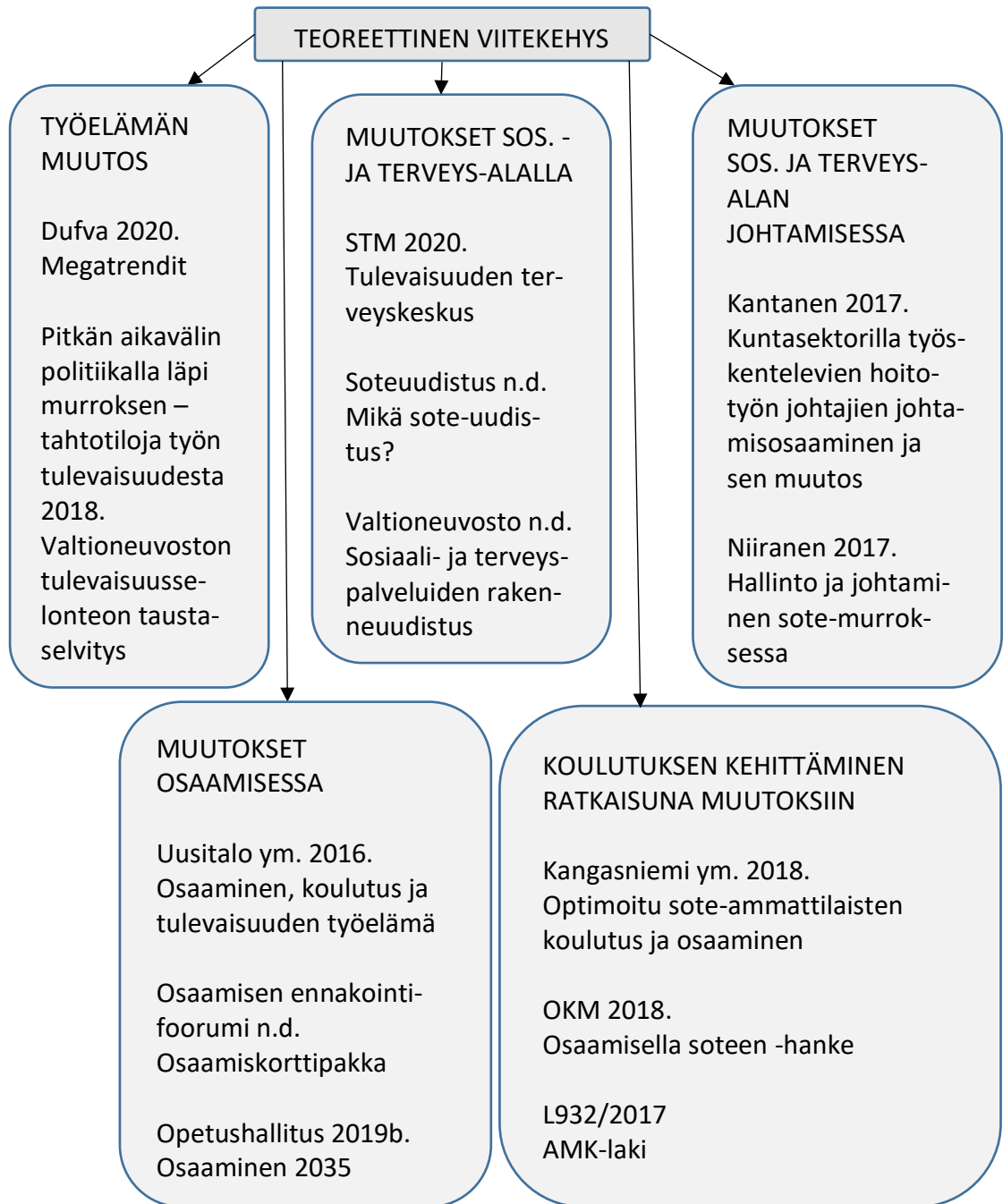
niiden sosiaali- ja terveysalan johtamiskoulutuksen kuvaukset sekä johtamisopintojen sisältöjen kuvaukset. Aineisto analysoitiin sisällön analyysinä. Analyysin apuna käytettiin teemoittamisen menetelmää.

Jotta koulutusta voidaan kehittää vastaamaan tulevaisuuden osaamistarpeita, on sen nykytilaa tutkittava ja arvioitava. Tämän tyyppinen tutkimus osana koulutustutkimusta on koulutuksen kehittämisen näkökulmasta ensiarvoisen tärkeä. Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää ammattikorkeakoulujen sosiaali- ja terveysalan johtamiskoulutuksen sekä opetussuunnitelmien kehittämiseen.

## **2 Muutosvaikutusten ketju**

Muutos on ilmiönä moninainen ja paljon tutkittu aihealue monesta eri näkökulmasta. Tässä työssä muutosta kuvataan tulevaisuuden näkökulmasta, sekä tarkemmin yhteiskunnallisia muutoksia ja niiden vaikutuksia työelämään, sosiaali- ja terveysalaan, johtamiseen ja johtamisosaamiseen sekä koulutukseen. Muutoksen ilmiötä kuvaavia teoksia on paljon, ja mielenkiintoisena seikkana voidaankin todeta, että aineiston runsaudesta huolimatta, niiden kuvaamat tulevaisuuden kehityssuunnat ovat yhteneväisiä. (Dufva 2020; Eskola 2018; Kantanen 2017; OKM 2019; Opetushallitus 2019 a ja b.)

Tämän työn teoria pohjautuu tulevaisuutta ennakoiviin tutkimuksiin sekä niissä kuvattuihin muutostarpeisiin ja haasteisiin. Tämän työn teoreettinen viitekehys on jaoteltuna tämän kappaleen alaotsikoiden mukaisten teemojen alle, ja keskeisimmät teokset ovat koostettuna kuvioon 1. Muut tässä työssä käytetyt lähdeaineistot tukevat ja täydentävät teoriaa.



Kuvio 1. Teoreettinen viitekehys, keskeisimmät teokset

Merkittävin teoriasta esiin nouseva, sekä tässä työssä käytettyä lähdeaineistoa yhdistävä tekijä on jatkuva muutos ja sen moninaiset vaikutukset työelämään. Erityisen tärkeää onkin ymmärtää muutosten kokonaisvaltaisuus, ja kuinka ne vaikuttavat toinen toisiinsa. Kun työympäristö muuttuu, pitää muuttaa työskentelytapoja sekä organisaatorakenteita ja johtamista. Näiden vaikutuksesta syntyy uudenlaisia osaamistarpeita, jotka puolestaan vaikuttavat koulutukseen ja sen kehittämiseen. (Eskola 2018; Laurila 2017; Niiranen 2017; Opetushallitus 2019 b; Pitkän aikavälin politiikalla

läpi murroksen – tahtotiloja työn tulevaisuudesta 2018; STM 2020.) Tämä muutosvaikutusten ketju on koostettuna kuvioon 2, joka ilmentää teoreettisen viitekehyksen teemoja. Teemojen alle on koottuna keskeisimmät teoriassa kuvatut muutostekijät.



Kuvio 2. Muutosvaikutusten ketju

## 2.1 Työelämän muutos

Yhteiskunnallisten muutosten kokonaisvaltainen ymmärtäminen on tärkeä ja oleellinen osa tämän päivän päätöksentekoa yhteiskuntamme kehityksen näkökulmasta. Erityisen tärkeää on osata huomioida ja hyödyntää tulevaisuuden kehityssuuntia ennakoivaa tietoa. (Dufva 2020, 2.) Megatrendit kuvaavat globaaleja ilmiöitä ja laajoja yhteiskunnallisia tulevaisuuden muutoksia. Ilmastonmuutos, verkostomaisen vallan voimistuminen, väestön ikääntyminen ja monimuotoistuminen, talouden muutokset sekä teknologian nopea kehittyminen ja sulautuminen osaksi yhteiskuntaa ja arkea ovat Sitran viimeisimmässä raportissa kuvattuja megatrendejä. (Mts. 9.)

Yhteiskunnalliset muutokset aiheuttavat moninaisia muutoksia työelämään. Valtioneuvoston tulevaisuusselonteon (2018) mukaan tulevaisuuden työelämän muutoksia ovat mm. työn tekemisen muotojen ja työsuhteiden moninaistuminen ja siitä johtuvat lainsäädännölliset muutokset, työn aika- ja paikkasidonnaisuuden heikkeneminen, työelämän joustavuuden lisääntyminen sekä elinikäisen oppimisen korostuminen (Pitkän aikavälin politiikalla läpi murroksen – tahtotiloja työn tulevaisuudesta 2018, 8). Valtioneuvoston selvityksen (2018) ohella myös Huttunen (2019) painottaa tulevaisuuden työn moninaisuutta, hajanaisuutta sekä jatkuvaa muutosta, jossa yrittäjämäinen työ sekä erilaiset verkostot ja niiden välinen yhteistyö korostuvat. Tulevaisuudessa työ voi olla projektiluonteista, ja toimeentuloa on etsittävä useista eri lähteistä. (Huttunen 2019, 17; Pitkän aikavälin politiikalla läpi murroksen – tahtotiloja työn tulevaisuudesta 2018, 11–12; TEM 2018, 9–10.)

Työn tulevaisuuden tutkimuksissa korostuu teknologian, automaation ja keinoälyn kehittymisen vaikutukset työhön ja toimintamalleihin. Yhä useammat työt voidaan automatisoida ja korvata robotiikalla. Osa erityisesti keskitason ammateista häviää kokonaan, ja osa ammateista kehittyy tai muuttaa muotoaan, ja tilalle syntyy kokonaan uusia ammattikuntia, mikä puolestaan vaatii uudenlaista osaamista. (Huttunen 2019, 17; Pitkän aikavälin politiikalla läpi murroksen – tahtotiloja työn tulevaisuudesta 2018, 11.) Digitaalisten palveluiden ja ohjelmistoalustojen kehitys sekä digiosaaminen ovat Suomessa hyvällä tasolla, ja Suomea arvostetaan tieto- ja

innovaatioyhteiskuntana muualla maailmassa (Vihriälä ym. 2020, 67, 105). Huttusen (2019, 17) mukaan kehitys on kuitenkin niin nopeaa, että myös osaaminen rapistuu nopeammin. Uusitalo (2020) kuvaa artikkelissaan Suomen koronakriisin aikaista nopeaa siirtymistä etätöihin. Artikkelin mukaan Suomessa jopa 60 % työntekijöistä oli siirtynyt koronakriisin aikana etätöihin, ja erilaisin digitaalisin menetelmin onnistui niin perusopetus kuin yliopistojen luennotkin, sekä kokoukset virtuaalisin keinoin. Uusitalo kirjoittaa, että mikäli työn voi tehdä etänä, sen voi myös ulkoistaa kokonaan. (Uusitalo 2020, 14.) Tämä näkökulma korostaa Suomalaisen teknologisten ratkaisujen sekä osaamisen kehittämisen tärkeyttä.

Työelämän muutos sosiaali- ja terveysalalla näkyy Kantasen (2017, 15) mukaan erityisesti väestön ikääntymisenä, henkilöstörakenteiden muutoksena ja sen myötä käytettävissä olevan resurssin vähenemisenä ja suurten ikäluokkien eläköitymisinä. Terkamo-Moisio & Häggman-Laitilan (2019) toteavat artikkelissaan, että osastonhoitajista vuoteen 2030 mennessä eläköityy lähes 80 %. Hoitohenkilökunnan eläkepoistuma on arviolta 50–61 %. Samaan aikaan palveluiden tarve kasvaa väestön ikääntyessä. (Terkamo-Moisio & Häggman-Laitila 2019, 40.) Sosiaali- ja terveyspalveluiden uudistuksella pyritään kehittämään laaja-alaisesti julkisen sosiaali- ja terveyspalveluita vastaamaan yhteiskunnan muutoksiin ja tulevaisuuden haasteisiin (Soteuudistus n.d).

## 2.2 Muutokset sosiaali- ja terveysalalla

Maailman terveysjärjestö WHO on maailman johtava terveysviranomainen, joka antaa lausuntoja, suosituksia ja ohjeistuksia väestön terveyden edistämiseksi (Mikkonen 2018, 4). WHO on antanut suosituksen niistä toimituksista, joilla kansalaisten terveyttä voidaan edistää ja palveluita yhdenvertaistaa. Suositusten mukaan siihen vaaditaan sekä toimialojen välistä yhteistyötä, että poliittista päätöksentekoa ja sitoutumista valtioiden hallinnolliselta johdolta. (Mts. 9.) Suomessa sosiaali- ja terveydenhuoltoa on uudistettu 1980 – luvulta lähtien mm. erilaisilla kehittämisohjelmilla, hankkeilla ja lainsäädännöllä (Niiranen 2017). Uusin kehittämisohjelma on nykyisen hallituksen toteuttama Tulevaisuuden sosiaali- ja terveyskeskus -ohjelma, joka

tavoitteineen on osa kansallista ja alueellista sosiaali- ja terveyspalveluiden uudistuksen kokonaisuutta (STM 2020, 4).

Sosiaali- ja terveyspalveluiden uudistuksen yhteydessä tehdään muutoksia lainsäädäntöön, palvelurakenteisiin, toimintaprosesseihin sekä palveluiden tuottamistapaan (Kantanen 2017, 15). Keskeisinä tekijöinä ovat asiakaslähtöisyys ja valinnanvapaus, matalan kynnyksen palvelut yhden yhteydenoton periaatteella, sekä yhtenäinen tietojärjestelmä ja terveysteknologian kehittäminen. Uudistuksen tavoitteina on hyvinvointi- ja terveyserojen kaventaminen sekä yhdenvertaisten ja laadukkaiden sosiaali- ja terveyspalveluiden saatavuuden ja saavutettavuuden parantaminen ja yhteensovittaminen ihmisten tarpeiden mukaiseksi. Sillä pyritään myös hillitsemään kustannusten kasvua ja turvaamaan ammattitaitoisen työvoiman saanti, sekä lisäämään palveluiden monialaisuutta. (Laine & Vogt 2017; STM 2020, 4, 10; Valtioneuvosto n.d.)

Toiminnan painopistettä pyritään siirtämään peruspalveluihin sekä ennaltaehkäisyyn. Palveluketjuja sujuvoitetaan sosiaalipalveluiden ja terveydenhuollon integraatiolla eli yhteensovittamisella. Moniammatillisella yhteistyöllä estetään palveluiden pirstaloituminen ja palveluketjujen sujuvuus. Integraation avulla hoitoon pääsy nopeutuu, ihmiset saavat tarpeenmukaiset palvelut oikea-aikaisesti ja erikoissairaanhoidon tarve vähenee. Integraation tutkimusta, kehittämistä ja osaamista vahvistetaan valtion rahoituksella. Palveluiden saavutettavuutta parannetaan kotiin vietävien palveluiden, etähoivan ja digitaalisten ratkaisuiden kehittämällä. Palveluiden yhteensovittamisella pystytään vaikuttamaan palveluiden laatuun, vaikuttavuuteen sekä kustannuksiin. (Sinervo, Juujärvi, Niiranen, Laulainen & Keskimäki 2019, 40; STM 2020, 9; Soteuudistus n.d; Valtioneuvosto n.d.)

Sosiaali- ja terveyspalveluiden uudistuksessa palveluiden järjestämisvastuu siirretään kuntaa suuremmalle itsehallinnollisille alueille, eli maakunnille. Tarpeen mukaiset palvelut suunnitellaan maakunnittain, jossa korostuu tiivis yhteistyö julkisten palveluntuottajien, yksityisten toimijoiden, kolmannen sektorin, sekä erityistason sosiaali- ja terveyspalveluiden kanssa. Myös maakuntien ja muiden viranomaistahojen (KELA, sivistystoimi, pelastustoimi, TE-palvelut) välillä on tärkeää. Yhteistyön avulla voidaan turvata erityisesti lasten, nuorten, ikääntyneiden, mielenterveys- ja

päihdeasiakkaiden sekä paljon palveluita tarvitsevien palveluiden saanti. (Soteuudistus n.d; STM 2020, 13–14; Valtioneuvosto n.d.)

Nykyinen hallitus on kuluvaan vuoteen keväällä saanut valmiiksi esityksen sosiaali- ja terveyspalveluiden uudistuksesta ja sen lakiluonnoksista. Esitys lähti lausuntokierrokselle kesäkuussa 2020. Lausuntoaika päättyi 25. syyskuuta. Lakiehdotukset on tarkoitus saada eduskunnan käsiteltäväksi joulukuussa 2020. Esityksen mukaan sosiaali- ja terveydenhuollon ympärivuorokautisen päivystyksen palveluiden järjestämisestä vastaa 13 maakuntaa, mutta pelastustoimi on 21 maakunnan ja Helsingin kaupungin järjestämisvastuulla. Maakuntien sosiaali- ja terveydenhuollon kehittämisestä ja yhteensovittamisesta vastaa viisi yhteistyöaluetta. Hallitus jatkaa sosiaali- ja terveyspalveluiden uudistuksen valmistelua esityksen pohjalta. (Soteuudistus 2020.)

### 2.3 Muutokset sosiaali- ja terveysalan johtamisessa

Edellä kuvatut yhteiskunnan ja työelämän muutokset sekä palvelurakennemuutos edellyttää organisaatioiden rakenteiden sekä johtamiskulttuurin uudistamista. Tutkimusten mukaan uudistusten läpivienti vaatii taitavaa muutosjohtajuutta. (Eskola 2018; Kantanen 2017, 17; Sinervo ym. 2019, 40; STM 2016.) Muutosjohtajuutta on tutkittu laajalti eri näkökulmista viimeisten kahden vuosikymmenen aikana, mutta yksiselitteisen määritelmän löytäminen on todettu haasteelliseksi (Laurila 2017, 2–3). Muutosjohtajuutta määriteltäessä, tulee tarkastella johtamisen ja johtajuuden monimuotoisia käsitteitä. Sekä Kantanen, (2017) että Laurila (2017) ovat määritelleet väitöskirjoissaan johtamisen ja johtajuuden käsitteitä laajaa lähdeaineistoa käyttäen. Molemmat toteavat käsitteen määrittelyn olevan hyvin moninaista, koska käsitteillä on kirjallisuudessa erilaisia merkityksiä. (Kantanen 2017, 20; Laurila 2017, 19.) Laurila toteaa johtajuuden olevan ilmiö, joka muuttuu yhteiskunnan kehittymisen myötä. Tämä selittää käsitteiden moninaisuuden. (Laurila 2017, 19.) Kantasen (2017) mukaan johtamisella (engl. Management) tarkoitetaan asioiden johtamista, jossa korostuvat organisaation toimintatavat ja prosessit sekä suunnittelu ja päätöksenteko. Johtajuudella (engl. Leadership) puolestaan tarkoitetaan ihmisten johtamista. Ihmisten johtamisessa painottuvat viestintä- ja vuorovaikutustaidot sekä

henkilöstöhallinnon osaaminen. (Kantanen 2017, 20.) Laurila (2017) tuo esiin yhtä lailla muutosjohtamisen ja muutosjohtajuuden käsitteen moninaisuuden. Hänen mukaansa tutkimuskirjallisuudessa muutosjohtaminen painottuu enemmän ihmisten johtamiseen. Hän tuo kuitenkin esille näkökulman, jonka mukaan onnistuneen muutosprosessin läpiviemiseen tarvitaan tasapuolisesti sekä asioiden että ihmisten johtamista. (Laurila 2017, 24–25.) Tässä opinnäytetyössä kuvatut muutokset koskivat sekä asioiden, että ihmisten johtamisen osa-alueiden kokonaisuuksia. Sen vuoksi muutosjohtamisella tarkoitetaan kokonaisvaltaisesti kaikkia niitä toimia, joita esimies tekee yhteisten muutostavoitteiden saavuttamiseksi.

Sosiaali- ja terveysalan johtamisen tulevaisuutta käsitellään laajasti alan tutkimuksissa ja kirjallisuudessa. Tutkimusten mukaan koko johtamisjärjestelmää on muutettava, ja esimerkiksi Eskola (2018) toteaa, että perinteinen hierarkkinen johtaminen ei sovi uudenlaiseen luovaan, innovatiiviseen ja vuorovaikutteiseen työympäristöön. Opetushallituksen mukaan esimiesten rooli on valmentaa työyhteisön osaamista, hyvinvointia, motivaatiota ja luovuutta. Kaikilla työntekijätasolla on jokaisella itsellään vastuu itsensä ja työkykyisyytensä johtamisesta. (Opetushallitus 2019 b.) Tulevaisuuden johtamisessa vuorovaikutusosaaminen korostuu, koska organisaatorakenteet tulevat olemaan joustavia ja verkostomaisia, jossa työtä tehdään moniammatillisena yhteistyönä. (ks. esim. Eskola 2018; Kantanen 2017, 15; OKM 2018, 2; Sinervo ym. 2019, 39.) Maahanmuuton seurauksena myös monikulttuurisuus lisääntyy työyhteisöissä, joka tuo omat haasteensa moninaisten työyhteisöjen johtamiselle (Kantanen 2017, 15; Laine & Vogt 2017). Moniammatillisen yhteistyön johtaminen vaatii laajaa, monialaista osaamista, jossa palveluprosessien tunteminen ja laaja, toimialarajat ylittävä hoitotyön sisältöjen tunteminen ovat tärkeitä (Sinervo ym. 2019, 41). Monialainen osaaminen edellyttää näyttöön perustuvaa tutkittua tietoa sekä tiedolla johtamista. Tiedolla johtamisella voidaan vaikuttaa hoitotyön vaikuttavuuteen ja laatuun, sekä taloudellisuuteen ja kustannustehokkuuteen, jotka myös ovat johtajan vastuulla. (Kantanen 2017, 15; Laine & Vogt 2017; Sinervo ym. 2019, 40; STM 2016.)

Tutkimuksissa korostetaan myös strategisen suunnittelun ja pitkän aikavälin tavoitteiden merkitystä johtamisessa (Eskola 2018; Kantanen 2017, 17). Tavoitteiden toteutumisen kannalta on merkityksellistä, että henkilöstö on mukana toiminnan

suunnittelussa ja täytäntöönpanossa (Eskola 2018; Pitkän aikavälin politiikalla läpi murroksen – tahtotiloja työn tulevaisuudesta 2018, 8; Sinervo ym. 2019, 36; Valtiovarainministeriö n.d). Valtioneuvoston raportin mukaan työntekijöiden vastuu ja itsensä johtaminen sekä luottamuksen merkitys korostuvat, mutta Eskola (2018) toteaa vastuun lisäävän työhön ja organisaatioon sitoutumista. (Eskola 2018; Pitkän aikavälin politiikalla läpi murroksen – tahtotiloja työn tulevaisuudesta 2018, 8.)

## 2.4 Muutokset osaamisessa

Osaaminen on varsin laaja käsite sisältäen runsaasti eri ala- ja assosiatiivisia käsitteitä. Tässä opinnäytetyössä osaamisella tarkoitetaan ammattitaitoa, (engl. Professional skills) ja erityisesti johtamisosaamista. Yleisen suomalaisen ontologian mukaan ammattitaito on yleiskäsite, jonka yläkäsite on taidot. Sen rinnakkaiskäsitteitä ovat pätevyys, osaaminen, kelpoisuus, työkokemus sekä ammatillinen kehittyminen. (YSO n.d.) TSR-ontologian määritelmän mukaan ammattitaidolla tarkoitetaan niitä tietoja ja taitoja, jotka on saavutettu koulutuksen ja työkokemuksen tuloksena, ja joita vaaditaan tietyn työn suorittamiseen (TSR n.d). Johtamisosaaminen sosiaali- ja terveystieteiden alalla tarkoittaa laaja-alaista, johtamisen ja johtajuuden tiedoista, taidoista, arvoista, asenteista, motivaatiosta sekä kyvyistä muodostuvaa kokonaisuutta (Kantanen 2017, 22).

Koulutuksen tuottamaa osaamista kuvaamaan on luotu tutkintojen viitekehys. Viitekehyksessä osaaminen on jaoteltu kahdeksalle tasolle, joissa kuvataan mitä kunkin tason tutkinnon tai opintokokonaisuuden suorittanut henkilö tietää, osaa ja ymmärtää. Esimerkiksi ylempien ammattikorkeakoulujen tuottama osaaminen sijoittuu viitekehyksessä tasolle seitsemän. Suomalaisten tutkintojen viitekehys perustuu eurooppalaisen tutkintojen viitekehukseen (European Qualifications Framework, EQF). Se on perustettu Euroopan parlamentin suosituksen mukaisesti elinikäisen oppimisen edistämiseksi. Eurooppalaisten korkeakoulututkintojen viitekehys on European Higher Education Area (EHEA) jonka kanssa Suomen tutkintojen viitekehys on yhdenmukainen. (Tutkintojen viitekehys n.d.)

Osaaminen, osaamisen kehittäminen ja koulutus sekä tulevaisuuden ennakointi ovat keskeisiä teemoja tarkasteltaessa yhteiskunnan ja työelämän muutoksia (Opetushallitus 2019a, 1; Pitkän aikavälin politiikalla läpi murroksen – tahtotiloja työn tulevaisuudesta 2018, 11). Opetus- ja kulttuuriministeriö (OKM) vastaa mm. Suomen koulutuksen kehittämisestä tavoitteenaan taata kansalaisille koulutuksen ja itsensä kehittämisen mahdollisuus. Ministeriön toiminta perustuu hallitusohjelmassa sovittuihin linjauksiin ja sen tehtäviin kuuluu esimerkiksi lakien ja asetusten valmistelu, koulutuslaitosten ohjaaminen sekä yhteistyö eri tahojen kanssa kansallisesti ja kansainvälisesti. Opetus- ja kulttuuriministeriö vastaa myös rahoituksesta jakamalla määrärahoja valtion virastoille ja laitoksille sekä myöntämällä valtionavustuksia kunnille. (OKM n.d a.) Opetus- ja kulttuuriministeriö asetti koulutuspolitiikan valmistelun ja ennakoivan päätöksenteon tueksi Osaamisen tulevaisuuspaneelin. Sen tehtävänä oli ennakoida kansainvälisiä ja kotimaisia yhteiskunnallisia muutoksia ja kehityslinjoja ja niiden vaikutuksia osaamistarpeisiin. Ennakointi- ja tutkimustietoa hyödyntämällä paneeli teki ehdotuksia osaamisen ja koulutuksen kehittämiseksi. Toiminnan tuloksista merkittävimmät ovat keskusteluun nousseet työn murroksen ja teknologian vaikutukset koulutuspolitiikkaan sekä jatkuvan oppimisen käytänteet. (OKM 2017.)

Osaamista ennakoi myös opetushallituksen kokoama asiantuntijaryhmä osaamisen ennakointifoorumi (OEF), jonka tehtävänä on ennakoida tulevaisuuden osaamis- ja koulutustarpeita, sekä pohtia koulutuksen kehittämis ehdotuksia. OEF on koonnut tulevaisuuden osaamistarpeet toimialaryhmäkohtaisille osaamiskorteille. Osaamiskorteissa alakohtaiset osaamistarpeet ovat jaoteltuna yleiseen osaamiseen ja työelämätaitoihin, digiosaamiseen sekä tiivistetysti tärkeimpiin tulevaisuuden osaamistarpeisiin. (Opetushallitus 2019b, 5; Osaamisen ennakointifoorumi – osaamiskorttipakka n.d.) Työryhmä on koonnut kaikilta aloilta yhteisen listan tärkeimmistä työelämän osaamisista vuonna 2035. Työryhmän mukaan tämä listaus antaa yleiskuvan tulevaisuuden osaamistarpeista, koska aineistossa oli alakohtaisia eroavaisuuksia. Listan mukaan tärkeimpiä tulevaisuuden osaamistarpeita ovat:

- Asiakaslähtöinen palvelujen kehittämisosaaminen
- Digitaalisten ratkaisujen hyödyntämisosaaminen
- Digitaalisten alustojen hyödyntämisosaaminen
- Innovaatio-osaaminen

- Henkilökohtaisen osaamisen kehittäminen ja johtaminen
  - Digitaalisten toimintojen hallinta- ja ohjaustaidot
  - Ihmisten ja osaamisen johtamis- ja valmentamistaidot
  - Asiakaspalvelutaidot
  - Liiketoimintaosaaminen
  - Etä- ja virtuaalipalveluiden hallinta
- (Opetushallitus 2019b, 29).

Digi- ja teknologiaosaaminen korostuu kaikilla aloilla ja esimerkiksi terveydenhuoltoalan sekä sosiaalialan osaamistarpeissa painottuvat mm. asiakaslähtöisten palveluiden kehittämisosaamisen taidot, vuorovaikutus-, viestintä- ja kommunikointitaidot, moniammatillisen yhteistyön taidot sekä tutkimus- ja kehittämisosaaminen. (Kangasniemi, Hipp, Häggman-Laitila, Kallio, Karki, Kinnunen, Pietilä, Saarnio, Viinamäki, Vuutilainen & Waldén 2018, 15; Osaamisen ennakoitifoorumi – osaamiskorttipakka n.d.) Työryhmän mukaan digitalisaation osaamiseen ja hallintaan liittyy myös vuorovaikutustaidot, tiedon hallinta ja hyödyntäminen sekä turvallisuuteen liittyvät taidot, koska automaatio lisää sosiaalisen kanssakäymisen tarvetta. (Opetushallitus 2019b, 32–33).

Myös Taidot työhön -hankkeen (2016) raportin mukaan vuorovaikutusosaaminen korostuu voimakkaasti tulevaisuuden työssä. Näkökulma pohjautuu kansainvälisiin tuottavuustutkimuksiin, joissa todetaan johtamistaitojen ja johtamisen laadun vaikuttavan organisaation tuottavuuteen. (Uusitalo, Maliranta, Kortelainen, Jahnukainen, Kosonen, Järvinen, Toppinen-Tanner, Hiillos, & Rajalahti 2016, 4.) Johtamisosaaminen ja jatkuva osaamisen kehittäminen nähdäänkin merkittävässä roolissa tulevaisuuden työelämässä. Sosiaali- ja terveysala on jatkuvassa muutoksessa, joten myös osaamista on kehitettävä jatkuvasti. (Laine & Vogt 2017; Heinonen 2019, 14; Sinervo ym. 2019, 41.)

## 2.5 Koronaviruksen merkitys muutoksessa

Työelämään ja tulevaisuuteen vaikuttaa vahvasti loppuvuodesta 2019 Kiinan Wuhanista levinnyt virus, Covid19. Kevään 2020 aikana virus levisi maailmanlaajuisesti pandemiaksi. Viruksen aiheuttama kriisi on poikkeuksellinen ja ennen kokematon,

joten sen kehityksen kulkua ja vaikutuksia nyt ja tulevaisuudessa voidaan vain arvioida. Arviot perustuvat kansainvälisten ja kansallisten tutkijoiden ja asiantuntijatyöryhmien tekemiin laskennallisiin kaavioihin ja mallinnuksiin. (ks. esim. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2020.) Sen vuoksi monien maiden hallitukset olivat vaikeiden valintojen edessä, ja joutuivat tekemään nopeita ratkaisuja arvioihin perustuen. Näiden arvioiden mukaan ilman rajoitustoimia tauti leviää hallitsemattomasti, aiheuttaa runsaasti kuolemia sekä ylikuormittaa terveydenhuollon kapasiteetin. Rajoitustoimet puolestaan aiheuttavat vakavaa taloudellista haittaa. Taudin leviämisen estämiseksi ryhdyttiin eri puolilla maailmaa laajoihin rajoitustoimiin. Näitä toimia olivat mm. koontumisten rajoittaminen, ulkonaliikkumiskieltoja, koulujen, päivähoiton sekä ravintoloiden ja monien muiden julkiset virastojen, laitosten ja toimipaikkojen sulkeminen sekä matkustusten kieltäminen. Useiden maiden rajat suljettiin.

Ennen kriisiä maailmantalouden arvioitiin kasvavan 3 % kuluvana vuonna, mutta kriisin myötä maailmantalouden ennustetaan supistuvan vähintäänkin saman verran. (Vihriälä ym. 2020, 8.) Covid Action Platform -sivuston (2020) mukaan taloudellisia vaikutuksia voidaan minimoida vain hyvin koordinoitulla, maailmanlaajuisella yritysten ja sidosryhmien välisellä yhteistyöllä (Covid Action Platform 2020). Myös World Economic Forum (2020) artikkelissa painotetaan sidosryhmien välistä yhteistyötä sekä pitkän aikavälin ja kestävä kehityksen toimia, joilla maailman talous saadaan vakautettua (Schwab, Moynihan, Sijbesma & Snabe 2020).

Suomessa työ- ja elinkeinoministeriö sekä valtiovarainministeriö antoi valtioneuvoston talouspoliittisen työryhmän tehtäväksi arvioida kriisin vaikutuksia ja niitä toimia, joilla Suomen taloudellisia vaurioita voidaan pienentää, sekä talous ja työllisyys saadaan kasvuun. Työryhmän arviot perustuvat muun muassa työ- ja elinkeinoministeriön, valtiovarainministeriön, Suomen Pankin, Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksen, Teollisuussijoituksen, Kilpailu- ja kulttuuriviraston sekä yliopistotutkijoiden ja asiantuntijoiden antamiin analyyseihin ja lausuntoihin. (Vihriälä ym. 2020, 7.) Raportin mukaan Suomen talous ajautuu tuotannon, tulojen ja työn menetyksen myötä syvään taantumaan. Kriisin vaikutukset ovat arvioitu mittaviksi, erityisesti yrityssektorille, mutta myös valtion taloudelle, jonka ennustetaan velkaantuvan pahoin.

Työryhmä nimeää yhdeksi talouden elvytyskeinoksi tutkimus- ja kehittämistoimintaan, osaamistasoon, koulutukseen ja innovaatioihin kohdistuvan panostuksen (Mts. 104).

## 2.6 Koulutuksen kehittäminen ratkaisuna muutoksiin

Ammattikorkeakoulut kuuluvat osana Suomalaiseen korkeakoulujärjestelmään. Yhdessä yliopistojen kanssa ne muodostavat korkeakoululaitoksen, jonka toimintaa säädelään laissa. (L932/2014.) Lain mukaan ammattikorkeakoulujen on annettava opetusta, joka vastaa työelämän ja sen kehittämisen vaatimuksiin. Ammattikorkeakouluopetuksen on oltava työelämää ja aluekehitystä edistävää, elinkeinorakennetta uudistavaa tutkimus- kehittämis- ja innovaatiotoimintaa. Ammattikorkeakoulujen on tuettava opiskelijan ammatillista kasvua ja mahdollistaa jatkuva oppiminen. (L932/2014, §4)

Opetus- ja kulttuuriministeriö on asettanut ammattikorkeakouluille kehittämistavoitteet, jotka perustuvat hallitusohjelmaan ja toimintasuunnitelmaan, sekä eduskunnan ja valtioneuvoston strategiaan tavoitteisiin. Tärkeimmät tavoitteet ovat kansallinen ja kansainvälinen kilpailukykyyn edistäminen, kestävä kehitys sekä vaikuttava ja laadukas korkeakoululaitos, joka ennakoii ja tukee yhteiskunnan ja työelämän muutoksia. Korkeakoulutuksen laatua nostetaan koulutussisältöjen, opetusmenetelmien ja oppimisympäristöjen uudistamisella ja työelämäyhteistyötä sekä opettajien osaamista lisäämällä. Digitalisaation mahdollisuuksien hyödyntäminen ovat erityisen tärkeässä roolissa sekä koulutus- että tiedepoliittisten linjausten mukaisessa koulutuksen kehittämisessä. (OKM n.d b.)

Työelämän murros, teknologian kehittyminen sekä globalisaatio ovat keskeisiä teemoja myös koulutuksen tulevaisuuden tutkimuksissa. Koulutuksen kehittäminen ja laaja-alainen osaaminen nähdään ratkaisuna näihin maailmanlaajuisiin haasteisiin. (Korkeakoulutus ja tutkimus 2030-luvulle n.d, 7.) Tutkimusten mukaan nykyinen koulutusjärjestelmä on riittämätön tehokkaan elinikäisen oppimisen järjestämiseen sekä osaamisen päivittämiseen. (Korkeakoulutus ja tutkimus 2030-luvulle n.d., 15; Pitkän

aikavälin politiikalla läpi murroksen – tahtotiloja työn tulevaisuudesta 2018, 9). Useissa tutkimuksissa todetaankin, että koulutuksen painopistettä tulisi kehittää systemaattisesti työikäisiin sekä erityisesti täydentävään koulutukseen (Kangasniemi ym. 2018, 2; Korkeakoulutus ja tutkimus 2030-luvulle n.d, 15; Opetushallitus 2019a, 2; Pitkän aikavälin politiikalla läpi murroksen – tahtotiloja työn tulevaisuudesta 2018, 9). Ammattikorkeakoulut ovat avainasemassa tulevaisuuden osaamistarpeita vastaavan koulutuksen kehittämisessä, sillä lain mukaan ammattikorkeakoululle myönnetyn toimiluvan rajoissa, se voi järjestää tutkintoon johtavaa koulutusta, erikoistumiskoulutusta sekä tutkinnon osia sisältävää koulutusta täydennyskoulutuksena ja avoimena ammattikorkeakouluopetuksena (L932/2014, § 7–8, 10–11).

Opetus- ja kulttuuriministeriö (OKM) pitää koulutuksen kehittämistoimia välttämättöminä sosiaali- ja terveystalouden uudistamisen toteuttamiseksi. OKM painottaa raportissaan (2018) osaamisen ennakoitua, sekä maakuntien, työnantajien ja koulutuksen järjestäjien välistä yhteistyötä osaamisen kehittämiseksi. (OKM 2018, 1.) Täydennyskoulutuksen ja työelämälähtöisen koulutuksen kehittäminen sekä elinikäisen oppimisen vahvistaminen, ovat osaamisen ennakoitufoorumin koulutuksen kehittämisohjelman yksi viidestä tärkeimmästä painopistealueesta (Opetushallitus 2019b, 2). Työryhmä painottaa työelämässä olevien osaamisen päivittämistä ja täydennyskoulutusta. Heidän ehdotuksensa on henkilöstö- ja ammatilliseen koulutukseen ja panostaminen jatkuvan oppimisen takaamiseksi. He myös ehdottavat muun muassa joustavia opintopolkuja työelämän ja koulutuksen välille, selkeitä yhteneväisiä rakenteita ja digitaalisia alustoja kokoamaan eri koulutusasteiden välistä osaamista sekä osaamisen tunnistamisen järjestelmän kehittämistä jatkuvan oppimisen ja työelämässä tarvittavan osaamisen kehittämiseksi. Lisäksi erityisesti johtamis- ja esimiestehtävissä toimiville tarvitaan koulutuksia nopeammin kuin korkeakoulut voivat koulutuksia järjestää. Täydennyskoulutuksen laajentaminen ja räätälöidyt koulutukset ovat ennakoitutyöryhmän ehdotus koulutuksen kehittämiseksi. (Opetushallitus 2019b, 37–38.)

Kangasniemi ja muut (2018, 2) painottavat työelämälähtöisten kehittämishankkeiden tärkeyttä sosiaali- ja terveystalouden osaamisen kehittämisessä. Ammattikorkeakoulut ovat aktiivisesti mukana työelämää ja koulutusta kehittämissä hankkeissa. Tällainen

hanke oli esimerkiksi Opetus- ja kulttuuriministeriön rahoittama kolmivuotinen korkeakoulutuksen kehittämishanke, Toteemi -hanke. Se toteutettiin 16 ammattikorkeakoulun ja 2 yliopiston yhteistyönä. Sen tarkoituksena oli kehittää korkeakoulujen ja työelämän välistä yhteistyötä, kehittää työssä oppimista osaksi korkeakoulutusta opinnollistamisen menetelmin, sekä kehittää kansainvälistä verkostoitumista. Hankkeen tavoitteena oli tehostaa rakenteita ja toimintatapoja, vahvistaa korkeakouluopiskelijoiden työmarkkinoille kiinnittymistä ja hyvinvointia sekä monimuotoistaa korkeakoulujen ja työelämän yhteistyötä. (Toteemi – Työstä oppimassa, työhön n.d.; Toteemi – Perustiedot n.d.)

Haavisto (2017) kuvaa artikkelissaan, kuinka terveydenhuoltoalalla korkeakoulujen ja työelämän välistä yhteistyötä voitaisiin tiivistää akateemisena kumppanuutena. Tällä tarkoitetaan tutkimusyhteistyötä, tutkimustulosten jakamista ja implementointia käytäntöön sekä koulutusyhteistyötä. Haavisto perustelee näkemyksensä akateemisen kumppanuuden tutkimuksista esiin tulleisiin hyötyihin, kuten esimerkiksi näyttöön perustuvan toiminnan ja osaamisen kasvu, organisaation osaamispääoman kasvu sekä hoitohenkilökunnan parantunut sitoutuminen elinikäiseen oppimiseen. (Haavisto 2017, 41–42.)

Pedagogisesta näkökulmasta koulutuksen kehittämishaasteet kohdistuvat erityisesti ammattikorkeakouluopettajiin ja heidän osaamiseensa. Töytärin (2019) väitöstutkimuksen mukaan koulutuksen laadun kehittämisessä korostuu ammattikorkeakouluopettajien vahva pedagoginen sekä oman alan sisällöllinen osaaminen. (Mts. 14.) Aikaisemmin mainitut OKMn koulutuksen kehittämistavoitteet nousevat Töytärin väitöstutkimuksessa ammattikorkeakouluopettajien osaamishaasteiksi. Töytärin mukaan suurimmat haasteet ammattikorkeakouluopettajien osaamisen näkökulmasta ovat nimenomaan digitalisuuden hyödyntämisessä, työelämäyhteistyössä, oppimiskäsityksen ja pedagogiikan muutoksissa sekä monipuolisessa tiedon hallinnassa (Mts. 6). Opetusmenetelmien uudistuessa opettajan rooli on muuttunut enemmän ohjaavaksi, opiskelijat aktiivisemmiksi ja itseohjautuvammiksi. Opetus itsessään ei ole pelkästään perinteistä luokahuoneopetusta, vaan erilaiset oppimisympäristöt korostuvat. (Mts. 18–20.)

Erilaisten verkko-oppimisympäristöjen merkitys korostuu nopeasti muuttuvissa ja joustavissa työympäristöissä. Ammattikorkeakoulujen ylempää ammattikorkeakoulututkintoa suorittavat opiskelijat ovat pääsääntöisesti työssä käyviä, joten töiden ja opintojen yhteensovittaminen on sujuvampaa erilaisten etä- ja verkko-opintojen myötä. Verkko-opetuksella mahdollistetaan myös ammattikorkeakoulujen kansainvälinen yhteistyö, jolloin samalla kurssilla voi olla opiskelijoita ympäri maailman. Hopia & Kanne (2017) kirjoittavat artikkelissaan, kuinka verkko-opinnoilla on positiiviset vaikutukset moniammatillisen ja kansainvälisen yhteistyön taitojen kehittymiselle. He myös korostavat viestintä- ja vuorovaikutustaitojen tärkeyttä oppimisympäristössä, jossa viestin vastaanottajan ei- kielellisiä reaktioita ja tunteita ei ole mahdollista nähdä. Myös kirjoitetun tekstin sisällöstä ja tarkoituksesta voi syntyä väärinymmärryksiä, joten näiden taitojen osaaminen ja kehittäminen on entistä tärkeämpää. Myös Hopian & Kanteen näkemys on, että koulutuksen kehittämishaasteet kohdistuvat ammattikorkeakouluihin ja erityisesti opettajiin ja heidän pedagogiseen ajattelu- tapansa. Opettajien tulee arvioida jatkuvasti muuttuvan työelämän osaamistarpeita, ja suunnitella ja kehittää laadukkaita verkko-opetusmenetelmiä, joilla voidaan varmistaa opiskelijoiden työelämän tarpeita vastaava asiantuntijaosaaminen. (Hopia & Kanne 2017.)

### **3 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet**

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia miten ammattikorkeakoulujen sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen ylempi ammattikorkeakoulututkinto vastaa tulevaisuuden osaamistarpeisiin. Tavoitteena oli tuottaa tietoa ammattikorkeakoulujen sosiaali- ja terveysalan johtamisopintojen osaamistavoitteista ja sisällöistä. Tutkimuksen tavoitteena oli myös tuottaa sellaista tietoa, jota voidaan hyödyntää ammattikorkeakoulujen sosiaali- ja terveysalan johtamiskoulutuksen sekä opetussuunnitelmien kehittämiseen.

Tutkimuskysymykset olivat:

1. Miten ammattikorkeakoulut kuvaavat koulutuksen tuottamia valmiuksia sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen ylemmässä ammattikorkeakoulututkinnossa?
2. Miten ammattikorkeakoulut kuvaavat johtamisosaamisen tavoitteita sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen ylemmässä ammattikorkeakoulututkinnossa?
3. Miten ammattikorkeakoulujen kuvaamat koulutuksen tuottamat valmiudet ja johtamisosaaminen vastaavat tulevaisuuden työelämän osaamistarpeisiin?

## 4 Tutkimuksen toteutus

### 4.1 Opinnäytetyöprosessi ja tiedonhaku

Opinnäytetyö on vaiheittain etenevä prosessi, joka on helpoin kuvata prosessikaavion tai taulukon avulla. Tämän opinnäytetyön vaiheet ovat kuvattuna kuviossa 3.

<b>AIHE-EHDOTUS HYVÄKSYTTY</b>	<b>HELMIKUU 2020</b>
Aiheen työstäminen ideasta ehdotukseksi, jätetty hyväksyttäväksi tammikuussa 2020.	
<b>TEOREETTINEN VIITEKEHYS</b>	<b>TAMMI-ELOKUU 2020</b>
Aikaisemman tutkitun tiedon etsiminen, lukeminen, teorian muodostaminen, syventäminen ja täydentäminen.	
<b>SUUNNITELMA HYVÄKSYTTY</b>	<b>KESÄKUU 2020</b>
Suunnitelma hyväksytty pienin muokausehdotuksin; Pedagogisen näkökulman lisääminen viitekehykseen Koulukohtaisen profiloinnin lisääminen analyysiin	
<b>AINEISTON KERUU, KÄSITTELY JA ANALYSOINTI</b>	<b>TOUKO-HEINÄKUU 2020</b>
Aineiston kokoaminen ja lukeminen Aineiston järjestäminen, taulukointi, pelkistäminen, värikoodaus sekä teemoittelu Aineiston syvälinen ymmärtäminen	
<b>TULOSTEN RAPORTOINTI</b>	<b>HEINÄ-SYYSKUU 2020</b>
Analyysin tulosten kirjoittaminen raportiksi	
<b>RAPORTTI JÄTETTY TARKASTETTAVAKSI SEKÄ KYPSYYSNÄYTE</b>	<b>LOKAKUU 2020</b>
Raportin muokkaus ja viimeistely, palauttaminen tarkastettavaksi sekä itsearviointin ja kypsyysnäytteenä mediatiedotteen kirjoittaminen.	

Kuvio 3. Opinnäytetyöprosessi

Prosessi eteni suhteellisen nopealla aikataululla, jossa osa vaiheista tapahtui osittain päällekkäin. Esimerkiksi alustavaa tutkitun tiedon etsimistä tehtiin jo ennen aihe-ehdotusta, koska ajatusta aiheesta haluttiin syventää ja tarkentaa. Teoreettista viitekehystä haluttiin vielä täydentää, tarkentaa ja syventää prosessin aikana, joten se vaihe kesti lähes koko prosessin ajan. Alustavaa aineiston keruuta aloitettiin jo opinnäytetyön suunnitelmaa tehdessä, joten nämäkin vaiheet menivät osin limittäin. Aineiston käsittelyn aikana tehtiin jo useita havaintoja analyysiä varten, joten prosessikuvauksessa nämä yhdistettiin kokonaisuudeksi.

Tämän opinnäytetyön tietoperusta ja teoreettinen viitekehys rakennettiin tutustumalla aikaisempaan tutkittuun tietoon aiheesta. Tietoa haettiin eri tietokannoista, kuten mm. Janet Finna, Google Scholar, Cinahl, Medic. Lisäksi viitekehystenä käytettiin mm. opetus- ja kulttuuriministeriön (OKM), opetushallituksen, Sosiaali- ja terveysministeriön (STM), sekä valtioneuvoston julkaisuja luomaan kuvaa muutoksesta, osaamisesta ja koulutuksesta sekä niiden tulevaisuuden ennusteista ja poliittisista linjauksista. Hakuja tehtiin sekä asiasanoilla että eri hakusanojen yhdistelmillä, OR/TAI ja AND/JA-komennoilla, sekä suomeksi että englanniksi. Tiedonhaku rajattiin vuoden 2015 tai sitä tuoreempiin julkaisuihin.

## 4.2 Tutkimusaineisto

Opinnäytetyössä kartoitettiin 10 ammattikorkeakoulun verkkosivustoilla kuvattuja sosiaali- ja terveysalan johtamisopintojen sisältöjä. Alustavaa aineistonkeruuta tehtiin samanaikaisesti opinnäytetyön suunnitelman kanssa, joten tutkimusaineistoon kohdistuvaa rajausta voitiin täsmentää jo suunnitelmavaiheessa. Aineistosta rajattiin pois sellaisten ammattikorkeakoulujen verkkosivut, joiden opinto-ohjelmassa ei tarjota kyseisiä opintoja lukuvuonna 2020–2021. Tämän lisäksi tutkimusjoukkoon valittiin sellaisten ammattikorkeakoulujen verkkosivustot, joiden ylempi ammattikorkeakoulututkinto oli nimettynä sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen. Tutkimuksesta rajattiin pois sellaiset ammattikorkeakoulut, joiden verkkosivustoilla ylempi ammattikorkeakoulututkinto oli nimettynä eri tavoin. Tästä esimerkkinä Turun ammattikorkeakoulun verkkosivut, joissa tutkinto oli nimetty SOTE-palvelujen ja

liiketoiminnan johtaminen sekä Diakonia-ammattikorkeakoulun verkkosivustot, joissa tutkinto oli nimetty Johtamisen ja yhteiskunnallisesti vaikuttavan palvelutuotannon kehittäminen.

Tutkimuksen kohteena olevat ammattikorkeakoulujen verkkosivustot olivat Centria-ammattikorkeakoulu, Hämeen ammattikorkeakoulu (Hamk), Jyväskylän ammattikorkeakoulu (Jamk), Kajaanin ammattikorkeakoulu (Kamk), Karelia-ammattikorkeakoulu, Lappeenrannan ammattikorkeakoulu (Lab), Oulun ammattikorkeakoulu (Oamk), Savo-  
nia-ammattikorkeakoulu, Tampereen ammattikorkeakoulu (Tamk) ja Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu (Xamk). Verkkosivustoilta kerätty aineisto sisälsi sosiaali- ja terveysalan johtamiskoulutusta koskevat koulutuksen kuvaukset, opetussuunnitelmat ja osaamistavoitteet sekä kaikille pakollisten opintojaksojen kuvaukset. Lisäksi tarkasteltiin koulujen omia kuvauksia profiloitumisesta, strategiasta, laadusta sekä tutkimus-, kehittämis- ja innovaatio toiminnasta.

### 4.3 Tutkimusmenetelmät ja aineiston analyysi

Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on tutkimuskohteen kokonaisvaltainen ymmärtäminen, sekä tutkitun asian mahdollisimman havainnollinen esittäminen (Laadullisen tutkimuksen menetelmiä 2015). Tässä opinnäytetyössä pyrittiin saavuttamaan syvä ymmärrys aineiston teemoittelun ja teoriaohjaavan sisällönanalyysin avulla. Laadullinen tutkimus ja teoriaohjaava sisällönanalyysin menetelmä sopi käytettäväksi tässä tutkimuksessa, koska sisällönanalyysin avulla voidaan analysoida lähes mitä tahansa tekstimuotoisia dokumentteja (Saaranen–Kauppinen & Puusniekka 2006; Tuomi & Sarajärvi 2018 ,81, 88, 91–92).

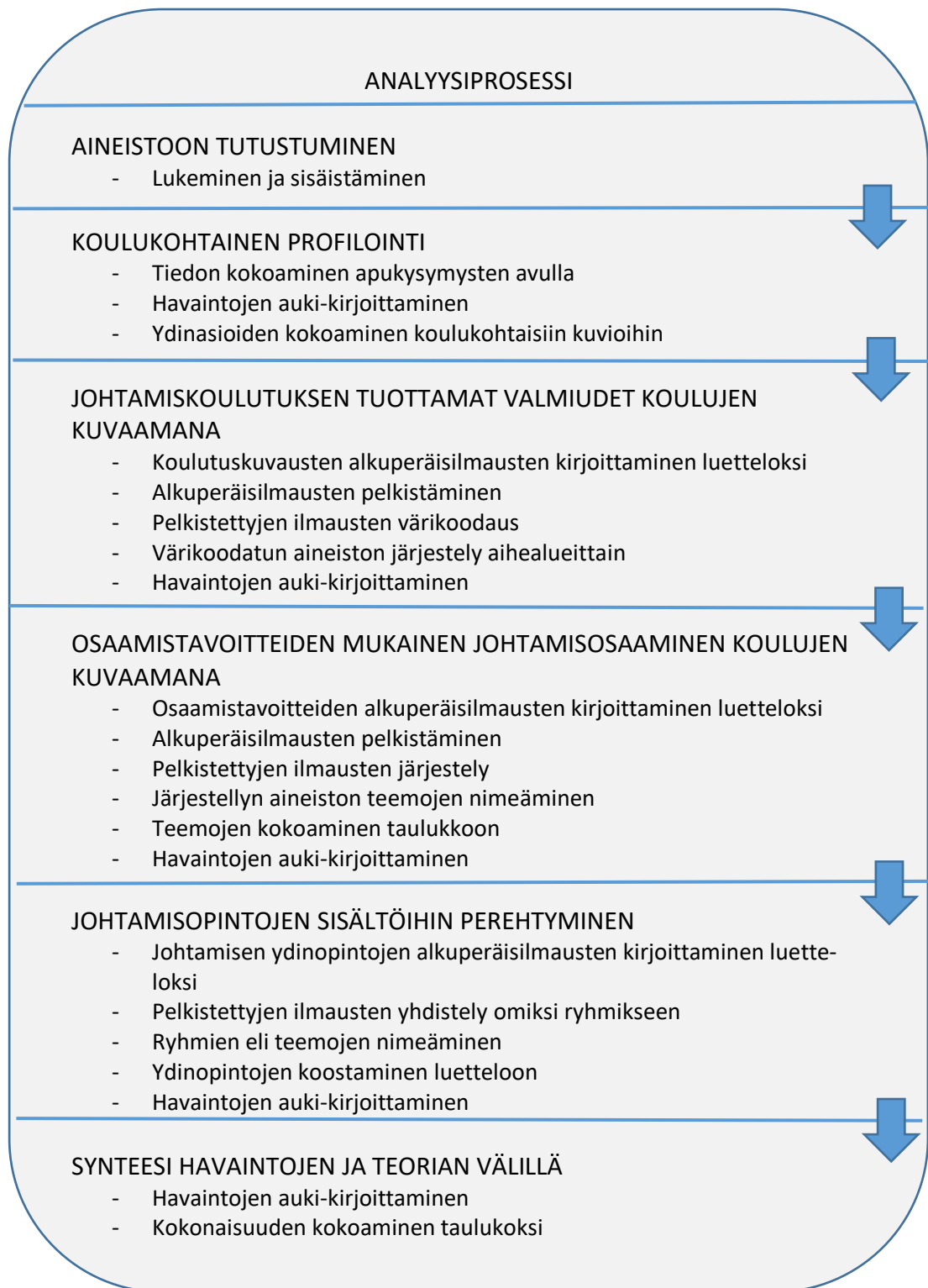
Teemoittelun pyrkimyksenä on löytää aineistosta keskeisimmät ja merkityksellisimmät ydinkohdat. Tätä ennen tekstiaineistoa jäsenellään ja ryhmitellään samankaltaisuuksien tai aihealueiden perusteella omiksi ryhmikseen. Tämän jälkeen ryhmitelystä aineistosta voidaan etsiä tiettyjä teemoja. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 80.) Tutkimuskirjallisuuden mukaan teemojen löytäminen vaatii tutkijalta aktiivista aineiston lukemista, ymmärtämistä ja tulkittamista. (Kyngäs, Mikkonen & Kääriäinen 2020, 14;

Laadullisen tutkimuksen menetelmiä 2016; Raine 2018, 49; Saaranen–Kauppinen & Puusniekka 2006; Tuomi & Sarajärvi 2018, 80.)

Teemoittelu eteni vaiheittain, jossa aineisto ensin redusoitiin eli pelkistettiin, toiseksi klusteroitiin eli ryhmiteltiin ja kolmanneksi abstrahoitettiin eli luotiin teoreettisia käsitteitä. Pelkistämällä tarkoitetaan alkuperäisten ilmausten kirjoittamista yksinkertaisempaan muotoon. Tuomi & Sarajärvi (2018, 93) mainitsevat, että pelkistämävaiheessa on huomioitava, että samasta virkkeestä voi löytyä useampia pelkistettyjä ilmauksia. Ryhmittelyssä pelkistetyistä ilmauksista etsittiin samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia, joiden perusteella ne järjesteltiin ja yhdisteltiin omiin ryhmiinsä. Samaa asiaa kuvaavat ilmaisut nimettiin omiksi ryhmikseen eli teemoiksi. Ryhmittelyn jälkeen aineisto saatiin tiivistettyä siten, että käsitteistä pystyi muodostamaan teoreettisia käsitteitä ja johtopäätöksiä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 92–94.) Opinnäytetyössä pyrittiin saavuttamaan kokonaisuus, joka Metsämuurosen (2011, 214) mukaan on pääosin tutkijan omaa ajattelua, tulkintaa ja luokittelua. Opinnäytetyössä pyrittiin myös aiemman tutkimustiedon, teorian ja tutkimusaineiston väliseen synteesiin, jonka tutkija pyrki omalla ajattelullaan ja päättelyllään luomaan, sekä mahdollisimman tarkoin kuvamaan ja perustelemaan. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006; Tuomi & Sarajärvi 2018, 55.)

Teoriaohjaavassa analyysissä itse aineistonkeruu on vapaata ja pääpaino on aineistolla kuten aineistolähtöisessä analyysissäkin, mutta aikaisempi tutkittu tieto ja teoria voi olla analyysin apuna ja ohjata tutkijan ajattelua. Prosessissa yhdistyvät aineistolähtöisyys ja valmis teoria, joita tutkija pyrkii yhdistelemään. Tuomi & Sarajärven (2018) mukaan tutkimusmetodologian kirjallisuudessa puhutaan yleisesti joko aineisto- tai teorialähtöisestä analyysistä, ja teoriaohjaava aineiston analyysi on harvemmin käytetty mutta toimiva analyysimuoto. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 80–82, 90.) Tässä opinnäytetyössä aikaisemmin kuvattua prosessikaaviota tarkastellessa (kuviokuva 3) voidaan todeta, että aikaisemman tutkitun tiedon ja teorian etsiminen aloitettiin jo ennen aineistonkeruuta. Vaikka aineistoa tarkasteltiin ja tulkittiin aineistolähtöisesti, niin tahtomattakin tutkijan ajatusta ohjasi aikaisempi tutkittu tieto. Aineistolle annettiin kuitenkin tilaa puhua, eikä teoriasta poimittu valmiita malleja, joita olisi tietoisesti aineistosta etsitty, kuten esimerkiksi teorialähtöisessä analyysissä. (Tuomi &

Sarajärvi 2018, 81.) Aineiston analyysiprosessia on havainnollistettu kuviossa 4 ja toteutusta on kuvattu tarkemmin tutkimustulosten yhteydessä.



Kuvio 4. Analyysiprosessi

## 5 Tutkimustulokset

Tässä kappaleessa kuvataan tutkimustuloksia vaiheittain edeten yleiseltä tasolta yksityiskohtaisempiin tietoihin johtamisopinnoista ja niiden sisällöistä. Jokainen osio on jaoteltuna omiksi alaluvuikseen. Aluksi (5.1) kuvataan sitä, miten ammattikorkeakoulut itseään verkkosivustoillaan kuvaavat ja miten koulut antamiensa tietojen valossa profiloituvat. Seuraavassa kappaleessa (5.2) tarkastellaan ammattikorkeakoulujen kuvaamia sosiaali- ja terveysalan ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon tuottamia valmiuksia. Kappaleessa 5.3 kuvataan ammattikorkeakoulujen kuvaamia kehittämisen ja johtamisen ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon osaamistavoitteiden mukaista johtamisosaamista. Seuraavassa kappaleessa (5.4) perehdytään tarkemmin johtamisen ydinopintoihin ja niiden sisältöjen kuvauksiin. Tämän kappaleen tarkoituksena oli syventää ajatusta siitä, miten ammattikorkeakoulujen sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen ylempi ammattikorkeakoulututkinto vastaa tulevaisuuden työelämän osaamistarpeisiin. Jokaisen kappaleen alussa kuvataan, miten tutkimustulokset on muodostettu. Tutkimustuloksia tarkastellaan myös teoreettisen viitekehityksen näkökulmasta. Teorian ja tutkimustulosten välistä synteesiä käsitellään kappaleessa 5.5.

### 5.1 Koulukohtainen profilointi

Koulukohtaisen profiloinnin tarkoituksena oli saada syvälinen ymmärrys kunkin ammattikorkeakoulun toiminnasta ja erityisesti sosiaali- ja terveysalan johtamisopintojen kokonaisuuksista. Profiilien ydintiedot on poimittu ammattikorkeakoulujen yleisiltä verkkosivustoilta, joissa he esittelevät omaa kouluaan ja sen toimintaa. Profilointia syvennettiin ja täydennettiin ammattikorkeakoulujen sosiaali- ja terveysalan johtamiskoulutuksen kuvausten tiedoilla, ja näistä muodostettiin kokonaiskäsitelmä koulusta. Profilointien keskeisimmät asiat koostettiin koulukohtaisesti kuvioihin 5–14, ja niitä avattiin enemmän alla. Profilointi ja kuviot perustuvat siis tutkijan omiin näkemyksiin ja tulkintoihin ammattikorkeakouluista sen tiedon pohjalta, mitä koulun verkkosivuilta oli saatavissa. Saatavilla olevat tiedot vaihtelivat ammattikorkeakoulittain, esimerkiksi tietoa asetuksen 1129/2014 ja sen pykälä 8 mukaisesta

kypsyysnäytteen kirjoittamisesta löydettiin vain kolmen eli Jyväskylän, Lappeenrannan ja Tampereen ammattikorkeakoulujen sivuilta. Tätä tietojen saannin vaihtelevuutta on pohdittu enemmän tutkimuksen eettisyyden ja luotettavuuden osiossa kappaleessa 6.1.

Valtioneuvoston asetuksen (1129/2014, 2§) mukaan ammattikorkeakoulututkintoon johtavaan koulutukseen kuuluvat syventävät ammattiopinnot, vapaasti valittavat opinnot sekä opinnäytetyö. Asetuksessa ei ole mainittuna opintokokonaisuuksien laajuuksia, ja näissä sekä opintokokonaisuuksien rakentumisessa oli koulukohtaisia eroja. Sen vuoksi opintojen rakennetta on kuvattu koulukohtaisesti. Opinnäytetyö on aina 30 opintopisteen laajuinen työelämälähtöinen kehittämistehtävä tai osassa ammattikorkeakouluista soveltuva tutkimus. Tämän vuoksi opinnäytetyötä ei ole erikseen koulukohtaisesti mainittu ilman erityistä syytä. Profiilien kokonaisuus muodostettiin muutaman pääotsikon ja apukysymysten avulla:

- Koulun oma profilointi
- Sosiaali- ja terveystieteiden johtamiskoulutuksen kuvaus
- Sosiaali- ja terveystieteiden johtamisopinnot ja osaamistavoitteet
- Sosiaali- ja terveystieteiden johtamisopinnot ja rakennetta
  - o Millaisia ydinopintoja sisältää
  - o Tutkimus- ja kehittämispinnot
    - Miten laaja kokonaisuus
    - Montako opintopistettä
    - Koulun oma TKI-toiminta
  - o Opinnäytetyö
    - Millainen?
    - Saako vapaasti valita tutkimus tai kehittämistehtävän
    - Miten ajoittuu opintoihin
    - Miten osoitetaan osaaminen, millainen kypsyysnäyte
- Opetusmenetelmät
- Muuta huomioon otettavaa
  - o joitain erityispiirteitä / mielenkiintoisia seikkoja
  - o Laatu, strategia, osaamistaso

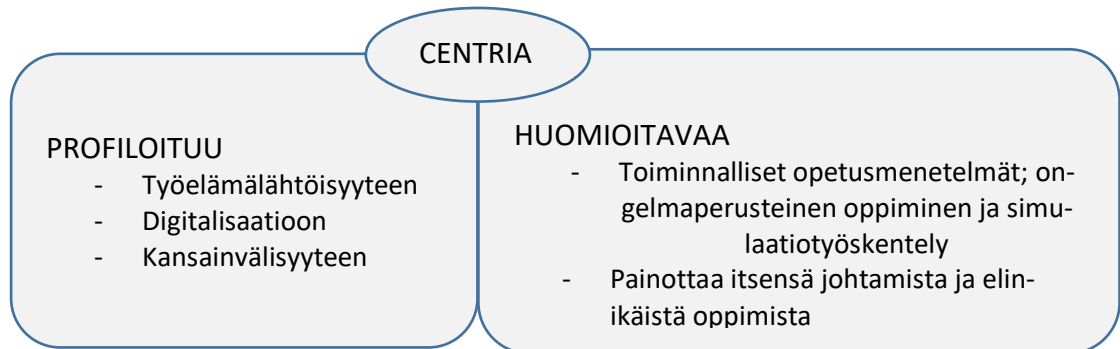
## **Centria-ammattikorkeakoulu**

Centria-ammattikorkeakoulu kuvaa profiloituvansa työelämälähtöisyyteen, digitalisuuteen ja kansainvälisyyteen. Centrialla on vahva yhteys alueen elinkeinoelämään, jonka kehittämiseen koulun TKI-toiminta painottuu. TKI-toiminnan pääpaino on hanketoiminnassa, elinkeinoelämän tuote- ja tuotannonkehityspalveluissa sekä koulutuksessa kemian ja biotalouden, tuotantoteknologian, digitalisaation sekä yrittäjyyden ja hyvinvoinnin aloilla. Digitalisaation kehittämisessä painottuvat mm. langattomat verkot ja järjestelmät, tietoturva, teollisen internetin ja älyliikenteen sovellukset sekä matkapuhelinverkot ja niiden testaus. Koulun tavoitteina on luoda uutta tietoa, osaamista ja teknologiaa sekä tukea opiskelijoita ja elinkeino- ja työelämää digitalisuuden haltuun otossa. Hankkeita on koululla vuosittain noin 90, joista kansainvälisiä on noin neljäsosa. TKI-toiminnassa noudatetaan avoimen tieteen periaatteita.

Työelämälähtöisyys näkyy johtamisopintojen sisällöissä, joissa painottuvat johtamisen sosiaali- ja terveysalan muuttuvissa toimintaympäristöissä (20 op, johtamisen opinnot kokonaisuudessaan 34 op) sekä tutkimus- ja kehittämisopinnot, joita opiskellaan 16 opintopisteen verran. Se on kaikista ammattikorkeakouluista laajin kokonaisuus tutkimus- ja kehittämisopintoja. Työelämälähtöisyys näkyy myös opinnäytetyössä, joka on omaan työyhteisöön suunnattu työelämän kehittämistehtävä. Centrian verkkosivustoilta ei löydetty tietoa siitä, mihin opintojen vaiheeseen opinnäytetyö ajoittuu, tai miten koulussa toteutetaan kypsyysnäyte. Centrian opintokokonaisuudesta 10 opintopistettä koostuu vapaasti valittavista syventävistä opinnoista, jotka voi valita myös muiden ammattikorkeakoulujen tarjonnasta CampusOnline järjestelmän kautta. Kansainvälisyys näkyy Centrian toiminnassa muun muassa opiskelija- ja henkilöstövaihtotoiminnassa kumppanikorkeakoulujen kanssa ympäri maailmaa.

Centria on yksi kolmesta tutkimuskohteena olevasta ammattikorkeakoulusta, jonka opetusmenetelmänä käytetään muun muassa simulaatiotyöskentelyä. (Centria, KAMK ja XAMK) Simulaatio-opetus on menetelmä, jossa voidaan harjoitella käytännön työelämätehtäviä ja tilanteita jäljitellyssä ympäristössä. Simulaatioharjoittelua ennen on teoriaopetusta ja sen jälkeen on erillinen palautekeskustelu.

Centrian laatua arvioidaan Kansallisen koulutuksen arviointikeskuksen (KARVI) auditoinnin menetelmällä, jonka laatuleima on voimassa kuusi vuotta kerrallaan. Centria on auditoitu viimeksi 22.9.2016, joten sen laatuleima on voimassa. Laatujärjestelmä noudattaa jatkuvan PDCA-syklin periaatteita, eli suunnittele, toteuta, arvio, kehitä.



Kuvio 5. Poiminnot Centrian profiilista

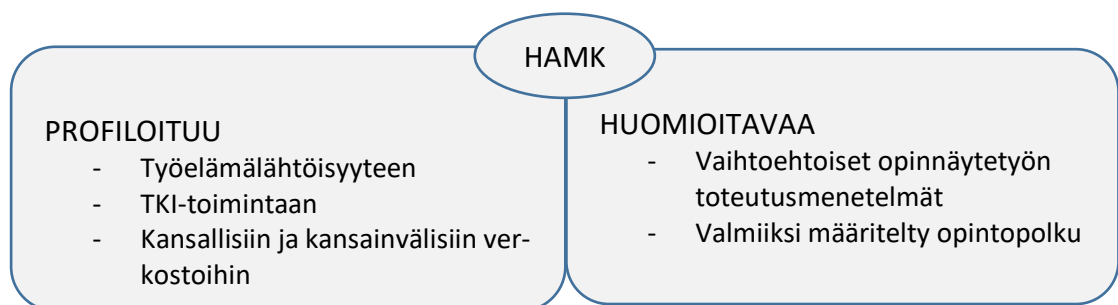
### Hämeen ammattikorkeakoulu

Hämeen ammattikorkeakoulu on työelämälähtöisyyteen, tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoimintaan sekä kansallisiin ja kansainvälisiin verkostoihin profiloitunut korkeakoulu. Hämeen ammattikorkeakoulun TKI-toiminta painottuu hyvinvoinnin, teknologian, liiketalouden, luonnonvara-alan sekä muotoilun alueille. Se osallistuu myös ammatillisen opettajakoulutuksen ja koulutusjärjestelmän kehittämiseen. HAMK on aktiivisesti mukana hankkeissa sekä kansallisissa ja kansainvälisissä projekteissa. Sen tärkeimpiä yhteistyökumppaneita ovat alueelliset yrittäjät ja toimijat sekä kumppanuusammattikorkeakoulut. Sen kansainvälisissä yhteistyökorkeakouluissa on mahdollisuus myös opiskelijavaihtoon.

Työelämälähtöisyys ja tulevaisuusajattelu näkyvät opintojen sisällöissä, joissa korostuvat toimintaympäristön muutosten ja palveluprosessien ymmärtäminen. Hämeen ammattikorkeakoulu on ainut korkeakoulu, joka tarjoaa opinnäytetyölle myös

vaihtoehtoisia toteutusmenetelmiä. Opinnäytetyö voi olla myös suunnitelmallinen portfolio-opinnäytetyö, johon opiskelija koostaa yhdeksi kokonaisuudeksi opintojensa aikana valitsemastaan aiheesta tehtyjä projekti- tai muita tehtäviä. Toisena vaihtoehtoisena menetelmänä kuvataan artikkeliopinnäytetyö, jossa opiskelija tuottaa kaksi tai useampia tutkimus- ja kehittämistehtävien tuloksia esittäviä tieteellisiä tai ammatillisia artikkeleita.

Hämeen ammattikorkeakoulun opinnot rakentuvat valmiin opintopolun ympärille, jossa on valmiiksi määritelty profiloidun osaamisen 15 opintopisteen kokonaisuuksia yhteensä 60 opintopisteen verran. Näitä kokonaisuuksia on Muuttuva toimintaympäristö, Johtaminen ja tulevaisuuden työelämätaidot, Sosiaali- ja terveystieteiden järjestelmä sekä Sosiaali- ja terveysalan johtaminen. Myös opintojen ajoittuminen on valmiiksi määritelty. Hämeen ammattikorkeakoulu on ainut, jossa ei ole lainkaan vaihtoehtoisia tai vapaasti valittavia opintoja.



Kuvio 6. Poiminnot HAMK:n profiilista

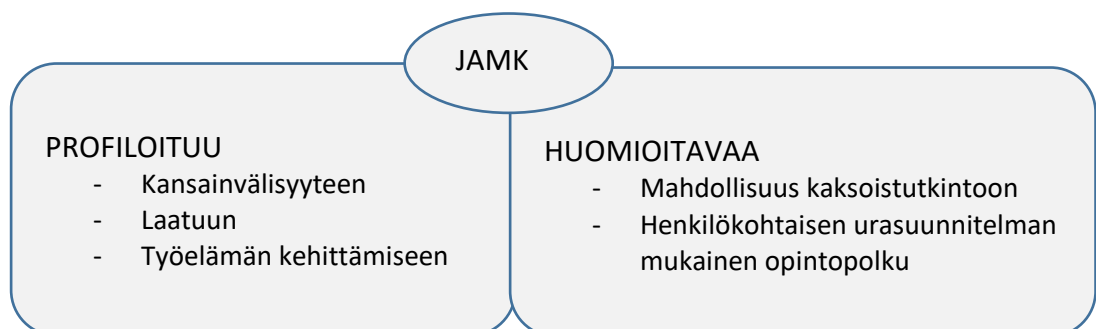
### Jyväskylän ammattikorkeakoulu

Jyväskylän ammattikorkeakoulun profiilissa korostuvat kansainvälisyys, laatu, työelämän kehittäminen sekä vahva asiantuntijaosaaminen. Jamkilla opiskelijan on mahdollisuus hakeutua kansainväliseen kaksoistutkinto-ohjelmaan. Ohjelmaan osallistuva opiskelija suorittaa 30 opintopistettä kansainvälisessä yhteistyökorkeakoulussa.

Lisäksi opinnäytetyö kirjoitetaan Englannin kielellä. Opiskelija saa todistuksen molemmista korkeakouluista. Opiskelijalla on mahdollisuus osallistua intensiiviviikolle kansainvälisissä yhteistyökorkeakouluissa. Myös vaihto-opiskelu on JAMKissa mahdollista. Kansallisen koulutuksen arviointikeskuksen (KARVI) auditointiraportissa (2019) mainitaan, kuinka Jyväskylän ammattikorkeakoulun pitkäjänteinen kansainvälisyyteen panostaminen näkyy menestyksellisenä koulutusvientitoimintana sekä henkilöstön kansainvälisyysosaamisena. Tämä puolestaan heijastuu koulutukseen. Koulutuksen laadusta JAMK on saanut tunnustusta niin kansallisesti kuin kansainvälisestikin.

JAMK:n laatua pidetään yllä myös jatkuvalla avoimen tutkimuksen ja tieteen periaatteita noudattavalla tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoiminnalla. TKI-toimintaa toteutetaan pääsääntöisesti projektein kuudelta eri vahvuusalalta, joita ovat biotalous, sovellettu kyberturvallisuus, monialainen kuntoutus, automaatio ja robotiikka, matkailu sekä koulutusosaaminen ja liiketoiminta.

JAMKissa opetus on työelämälähtöistä, ja tätä palvelee joustava opintojen rakenne. Opinnot koostuvat yhteisistä Master-osaamisen opinnoista, 15 op, asiantuntijan ydinosaamisen opinnoista, 20 op sekä opinnäytetyöstä. Loput 25 opintopistettä opiskelija voi valita itselleen omaan urasuunnitelmaan parhaiten soveltuvista täydentävien osaamisen opinnoista. Nämä opinnot valitaan joko oman koulun tai esimerkiksi CampusOnlinen, EduFuturan, Yritystehtaan tai FutureFactoryn YAMK-tasoisien opintojen tarjonnasta.



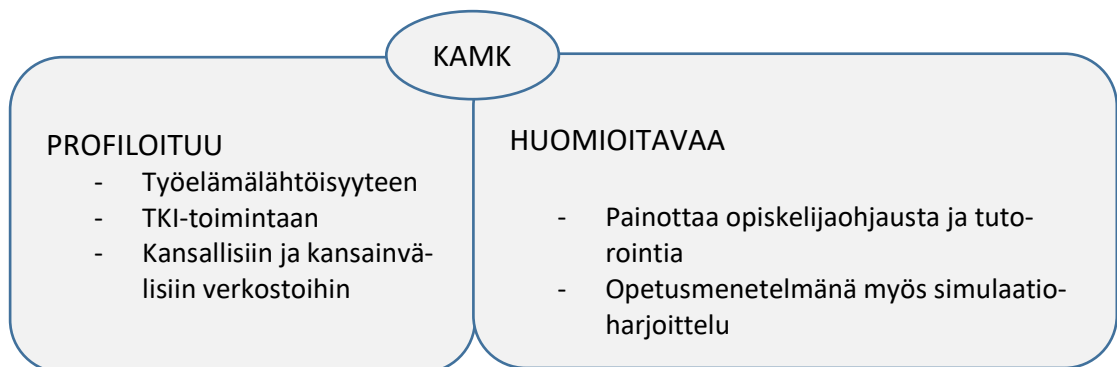
Kuvio 7. Poiminat JAMK:n profiilista

## Kajaanin ammattikorkeakoulu

Kajaanin ammattikorkeakoulussa painottuvat työelämäyhteistyö ja verkostot sekä tutkimus- ja kehittämistoiminta. Sen vahvuutena ovat hyvät kansalliset ja kansainväliset kumppanuudet yhteistyökorkeakoulujen, yritysten ja kehittämissyhtiöiden kanssa. Tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminta keskittyy kehittämishankkeisiin, joissa kehitetään asiakkaiden tuotteita, palveluita ja prosesseja sekä tehdään soveltavia tutkimuksia.

Opinnot koostuvat kokonaisuuksista, joista johtamisopintoja on 20 opintopisteen verran, tutkimus- ja kehittämistoiminnan opintoja 15 opintopistettä, vapaasti valittavia opintoja 25 opintopistettä sekä opinnäytetyöstä. Vapaasti valittavia opintoja on mahdollisuus valita myös muiden ammattikorkeakoulujen opintotarjonnasta verkkooppimisympäristössä. Osan opinnoista voi suorittaa yhteistyökorkeakoulussa ulkomailla. Kajaanin ammattikorkeakoulun yhtenä opetusmenetelmänä on simulaatio-opetus.

Kajaanin ammattikorkeakoulun laatu perustuu jatkuvan kehittämisen periaatteisiin, jossa toimintaa kehitetään tulosten perusteella. Kajaanin ammattikorkeakoulu on auditoitu viimeksi 20.3.2015, auditointiprosessi on parhaillaan käynnissä.



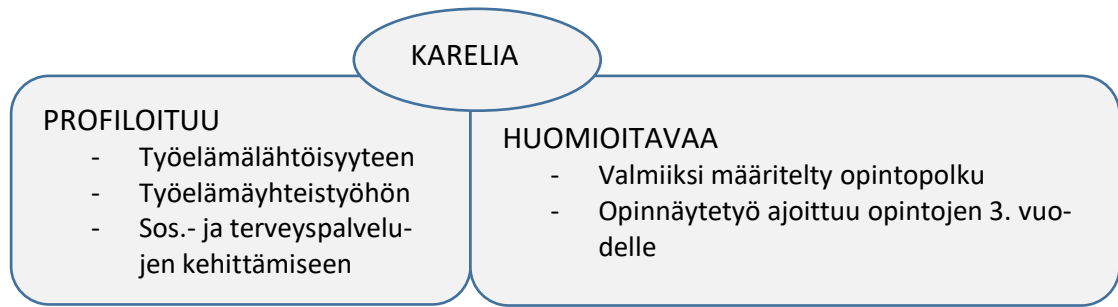
Kuvio 8. Poiminat KAMK:n profiilista

### **Karelia-ammattikorkeakoulu**

Karelia-ammattikorkeakoulun toiminnassa painottuvat työelämälähtöisyys ja työelämäyhteistyö sekä sosiaali- ja terveystalveluiden kehittäminen. Myös kansainvälisyys on osa Karelia-ammattikorkeakoulun profiilia.

Karelia-ammattikorkeakoulussa opiskelijat osallistuvat tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoimintaan yhdessä koulun henkilöstön ja alueen työelämän edustajien kanssa. TKI-toiminnan tavoitteena on tuottaa uutta tietoa ja kehittää jo olemassa olevia tuotteita, palveluita ja toimintatapoja sekä koulutuksen että työelämän tarpeisiin vastaten. Karelian TKI-toiminta painottuu uudistuviin hyvinvointipalveluihin sekä kestäviin energiaratkaisuihin ja materiaaleihin. Karelialle on tärkeitä sen kansainväliset monialaiset verkostot ja kumppanuudet yhteistyökorkeakoulujen ja organisaatioiden kanssa, jotka ovat tärkeässä roolissa niin koulutuksen kehittämisessä kuin TKI-toiminnassakin.

Karelia-ammattikorkeakoulun opinnot koostuvat valmiiksi rakennetun opintopolun mukaan, joista vapaasti valittavia opintoja on 5 opintopisteen verran. Koulun oman kuvauksen mukaan johtamisopinnoissa painotetaan erityisesti lähijohtamisosaamista. Mielenkiintoista opintokokonaisuudessa on esimerkiksi yhden opintopisteen laajuiset Johtamistaitojen kehitymissuunnitelma 1 ja 2, joista osa yksi suoritetaan ensimmäisenä vuotena ja osa kaksi opintojen kolmantena vuotena. Tätä opintojaksoa ei tarjota muissa tutkimuskohteena olevissa ammattikorkeakouluissa. Muutoinkin opintokokonaisuuksiin kuuluu erilaisia yhden ja kahden pisteen opintojaksoja (Orientoivat opinnot 2 op ja Itsensä johtaminen 1 op) tai seitsemän ja kahdeksan opintopisteen opintojaksoja (Tutkiva kehittäminen 7 op ja Kehittyvä johtaminen 8 op) Tämä on huomionarvoinen siitä syystä, että muiden ammattikorkeakoulujen opinnoissa sisällöt koostuvat pääsääntöisesti viiden opintopisteen laajuisista opintojaksoista. Kolmannen opintovuoden sisältöön kuuluu kehitymissuunnitelman lisäksi oppinäytetyö, joka perustuu työelämän toimeksiantoon ollen näin työelämän kehittämistehtävä. Karelia on tutkimuskohteista ainut, jonka tiedoista havaitaan oppinäytetyön sijoittuvan vasta opintojen loppuun.



Kuvio 9. Poiminat Karelian profiilista

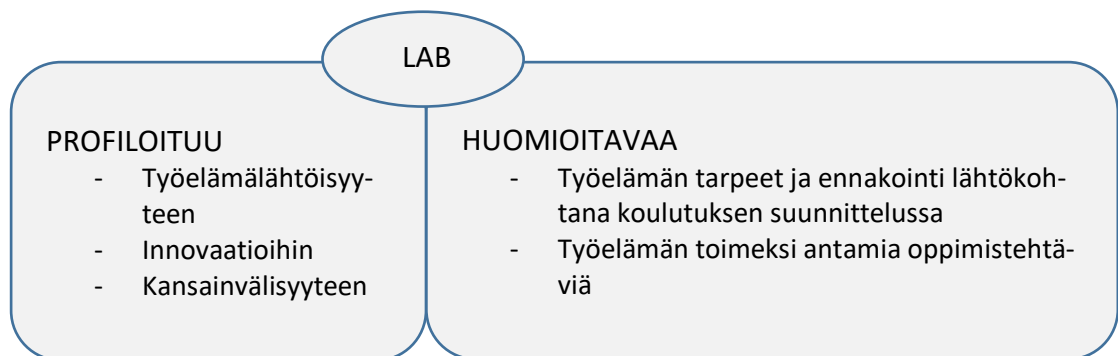
### Lappeenrannan ammattikorkeakoulu

Lappeenrannan ammattikorkeakoulun toiminta painottuu työelämää uudistaviin innovaatioihin. Se tekee alueen työelämän kanssa projektiyhteistyötä, jonka tarkoituksena on kehittää uusia toimintatapoja ja menetelmiä. Koulutuksen lähtökohtina ovat olleet työelämän tarpeiden ennakointi ja niihin vastaaminen sekä maakunnallinen kehittämistyö ja kansainvälisen yhteistyön vahvistaminen. Lappeenrannan ammattikorkeakoulu kuvaa omaksi vahvuusalueekseen kiertotalouden, designin, hyvinvoinnin palveluinnovaatiot sekä innovaatioiden kaupallistamisen.

Lappeenrannan ammattikorkeakoulussa opinnot rakentuvat viidentoista opintopisteen kokonaisuuksista. Kaikille yhteiset ammattiopinnot sisältävät johtamisen ja viestinnän opintoja sekä tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiomenetelmien opintoja. Vaihtoehtoisia syventäviä opintoja valitaan 30 opintopistettä eli kaksi viidentoista opintopisteen kokonaisuutta annetuista vaihtoehdoista. Vaihtoehtoina ovat johtamisen syventävät ammattiopinnot, joissa keskitytään henkilöstöjohtamiseen, strategiatyöhön ja talusjohtamiseen. Toinen vaihtoehto on Sosiaali- ja terveyspalvelujen kehittäminen, jossa perehdytään sähköisiin palveluihin, palvelumuotoiluun ja palveluprosesseihin. Kolmantena vaihtoehtona on Sosiaali- ja terveyspalvelujen tuottaminen tulevaisuuden ekosysteemeissä, joissa painottuvat monialainen osaaminen ja tulevaisuuden palvelujen kehittäminen. Valinnaisia syventäviä ammattiopintoja on niin ikään viidentoista opintopisteen verran, joita voidaan valita Lahden tai Lappeenrannan

YAMK-tasoisten opintojen tarjonnasta. Vaihtoehtoisesti valinnaisia opintoja voi suorittaa avoimina opintoina missä tahansa muualla ammattikorkeakoulussa. Työelämä- lähtöisyys näkyy opintojaksojen tehtävissä, joista osa on työelämän toimeksi antamia. Lappeenrannan ammattikorkeakoulussa opinnäytetyön voi toteuttaa myös parityönä.

Lappeenrannan ammattikorkeakoulu on ainut, jota ei löydy korkeakoulujen auditointirekkisterin hyväksytyjen listalta (Kansallinen koulutuksen arviointikeskus n.d). Tämä johtunee siitä, että Lappeenrannan ammattikorkeakoulu aloitti toimintansa 1.1.2020, kun Lahden ja Saimaan ammattikorkeakoulut yhdistyivät. Edellä mainitut ammattikorkeakoulut löytyvät auditoinnin hyväksytyjen listalta. Lappeenrannan ammattikorkeakoulu on siis uusi koulu, joka haluaa olla mukana kehittämässä työelämää ja vastaamassa sen muuttuviin tarpeisiin innovatiivisia ratkaisuja tuottamalla. Koulutus on suunniteltu yhdessä työelämän kumppaneiden kanssa.



Kuvio 10. Poiminnat LAB:n profiilista

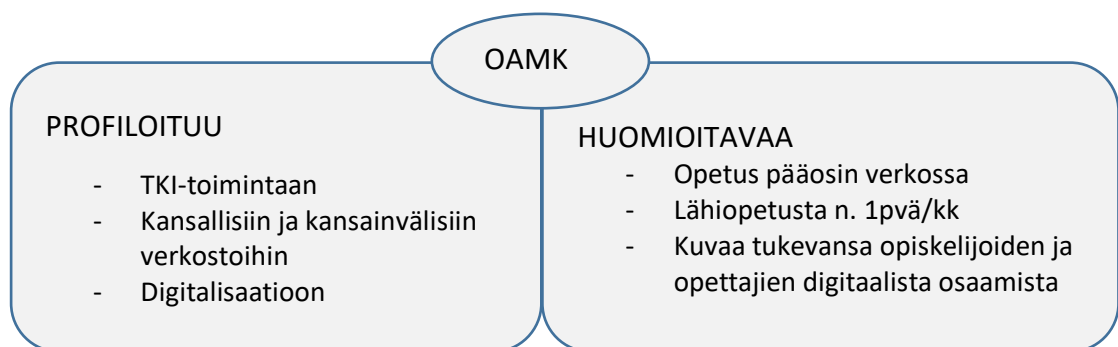
### **Oulun ammattikorkeakoulu**

Oulun ammattikorkeakoulun profiilissa painottuvat tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminta, kansalliset ja kansainväliset verkostot sekä digitalisaatio. TKI-toimintaa toteutetaan pääosin erilaisin hankkein. Sen tavoitteena on vastata Oulun seudun sekä koko pohjois-Suomen työ- ja elinkeinoelämän haasteisiin uusilla innovaatioilla luomalla, soveltavaa tietoa tuottamalla sekä osaamista kehittämällä.

Oulun ammattikorkeakoulun TKI- toiminta painottuu ympäristöviisauteen (mm kiertotalous), kestävään hyvinvointiin sekä digitaaliseen murrokseen. Digitalisaation kehittäminen keskittyy pääasiassa digitaalisten teknologioiden soveltamiseen sekä liiketoimintamahdollisuuksien edistämiseen.

Oulun ammattikorkeakoulun opinnot rakentuvat johtamisosaamisen opinnoista (25 op), tutkimus- ja kehittämisopinnoista (15 op), vaihtoehtoisista opinnoista (15 op), viiden opintopisteen vapaavalintaisista sekä opinnäytetyöstä. Vaihtoehtoiset opinnot valitaan joko johtamisen, tutkimus- ja kehittämistoiminnan tai liiketalouden opinnoista. Oulun ammattikorkeakoulussa korostuu monialaisuus, jossa opinnoista osa on yhteisiä koulun muiden alojen kanssa, kuten esimerkiksi liiketalous ja tekniikka. Myös kansainvälisyys näkyy opinnoissa, joista osan voi suorittaa englannin kielellä. Myös hakeutuminen kansainväliseen opiskelijavaihtoon on mahdollista.

Oulun ammattikorkeakoulussa opetus on pääsääntöisesti verkossa. Lähiopetusta on keskimäärin 1 päivä kuukaudessa, ja silloinkin etänä osallistumien on myös mahdollista. Tämä liittyy ammattikorkeakoulun strategiseen painopistealueeseen eli digitalisaatioon, jonka tarkoituksena on tukea opiskelijoiden ja opettajien digitaalista osaamista sekä mahdollistaa opiskelu, opettaminen ja ohjaus ilman aika- ja paikkasidonnaisuutta.

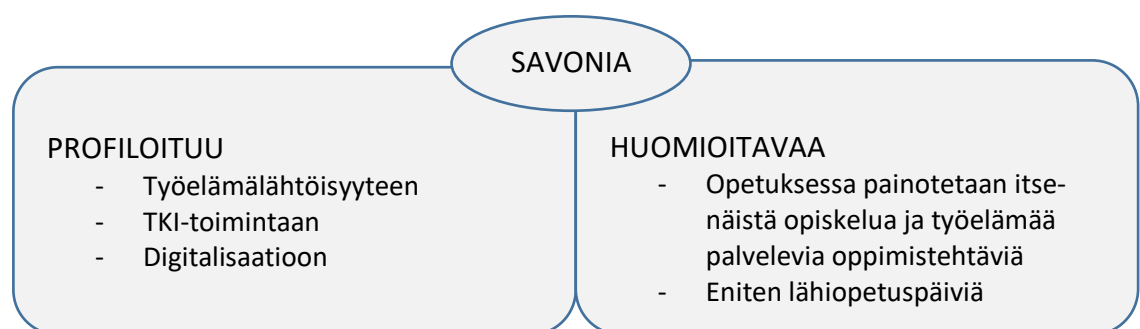


Kuvio 11. Poiminnat OAMK:n profiilista

## Savonia-ammattikorkeakoulu

Savonia-ammattikorkeakoulun toiminnassa painottuvat työelämälähtöisyys, TKI-toiminta sekä digitalisaatio. TKI-toiminnan tavoitteena on edistää työelämää ja aluekehitystä sekä uudistaa elinkeinorakennetta erityisesti soveltavan hyvinvointitekniikan, vastuullisen ruokatuotannon, vesiturvallisuuden ja uudistuvan kone- ja energiateollisuuden aloilla. Savoniassa korostetaan TKI-toiminnan ja koulutuksen yhdistämistä, jossa opiskelijalla on aktiivinen rooli työ- ja elinkeinoelämän kehittämisessä. Sekä kansallisen että kansainvälisen TKI-toiminnan tarkoitus on edistää sekä opiskelijoiden että henkilöstön verkostoitumis- ja kansainvälisyysosaamista ja asiantuntijuutta, joten sillä on koulutuksen kehittämisen kannalta tärkeä merkitys. Digitalisaatio ja kansainväliset verkostot ovat oleellinen ja tärkeä osa Savonian TKI-toimintaa. Esimerkiksi terveyden- ja hyvinvointipalvelujen kehittämiskohteina ovat muun muassa langaton terveystekniikka sekä mobiilitekniikka ja sensorit. Käyttäjälähtöisiä hyvinvointipalveluita kehitetään yhdessä eurooppalaisten, afrikkalaisten, kiinalaisten, thaimaalaisten australialaisten ja amerikkalaisten yhteistyökumppaneiden kanssa.

Savonia-ammattikorkeakoulussa opinnot koostuvat alakohtaisista ammattiopinnoista 30 op ja yhteisistä valittavista opintoja on 30 op sekä opinnäytetyöstä. Savonia-ammattikorkeakoulussa on tutkimuskohteista eniten lähiopetuspäiviä, keskimäärin 3–6 päivää kuukaudessa. Opetuksessa painotetaan myös itsenäistä opiskelua ja työelämää palvelevia oppimistehtäviä.



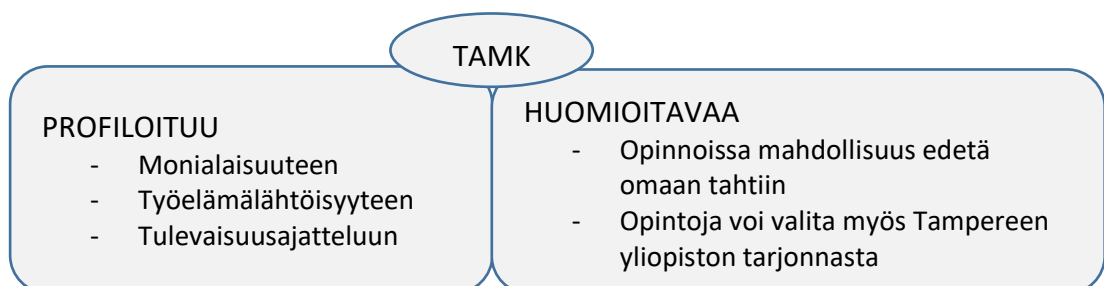
Kuvio 12. Poiminnat Savonian profiilista

## Tampereen ammattikorkeakoulu

Tampereen ammattikoulun profiilissa korostuvat monialainen työelämälähtöinen yhteistyö sekä työelämän muuttuviin osaamistarpeisiin vastaaminen. Sen toiminnassa painotetaan hyvinvoinnin, terveyden, talouden ja tuotannon sekä oppimisen ja luovuuden edistämistä.

Tampereen ammattikorkeakoulussa opiskelijat osallistuvat aktiivisesti koulun TKI-toimintaan yhteistyössä koulun asiantuntijoiden ja työelämän kumppaneiden kanssa. TKI-toiminta painottuu pienempiin projekteihin ja laajempiin kehittämishankkeisiin, joiden tavoitteena on kehittää työelämää, tuotteita ja palveluita työelämän ja tulevaisuuden tarpeiden mukaisesti. Tampereen ammattikorkeakoulu on sitoutunut noudattamaan kansallisia ja kansainvälisiä vastuullisen tieteen ja tutkimuksen sekä laadunhallinnan periaatteita. Tampereen ammattikorkeakoulu on auditoitu ja sen laatu-leima on voimassa 14.3.2022 saakka.

Tampereen ammattikorkeakoulussa opiskelija valitsee opintoja 30 opintopistettä opintosuunnan mukaisesti joko Sosiaali- ja terveysalan johtamisen tai vaihtoehtoisesti Sosiaali- ja terveystieteiden asiakaslähtöisen kehittämisen kokonaisuuksista. Lisäksi valitaan vaihtoehtoisia syventäviä opintoja 25 opintopistettä, vapaasti valittavia 5 opintopistettä sekä opinnäytetyö. Vaihtoehtoisia ja vapaasti valittavia opintojaksoja voi valita myös Tampereen yliopiston tai muiden ammattikorkeakoulujen YAMK-tasoisien opintojen tarjonnasta. Opiskelijalla on mahdollisuus osallistua myös kansainväliseen opiskelijavaihtoon esimerkiksi projektiopintojen tai vapaasti valittavien opintojen aikana.



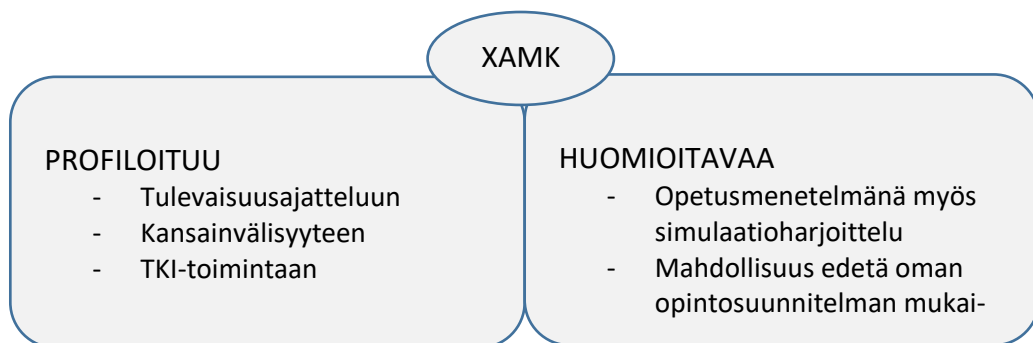
Kuvio 13. Poiminnat TAMK:n profiilista

## Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu

Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu profiloituu tulevaisuusajatteluun, kansainvälisyyteen sekä tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoimintaan. Koulun oma tavoite on erottua muista koulutuksen laadulla, ajanmukaisuudella sekä TKI-toiminnalla ja kansainvälisyydellä, joita koulu painottaa tulevaisuuslähtöisen oppimisen lisäksi strategiasaan. TKI-toiminnan tavoitteena on vahvistaa Etelä-Savon ja kymenlaakson elinvoimaisuutta tukemalla ja kehittämällä alueen työelämää ja yritystoimintaa. Tavoitteena on myös vahvistaa kansainvälistä TKI-toimintaa, joka keskittyy ratkomaan tulevaisuuden haasteita digitalisen talouden, metsän, ympäristön ja energian, kestävän hyvinvoinnin ja logistiikan ja merenkulun aloilla. Kansainväliset kumppanuudet ovat pääasiassa Euroopassa, Itämeren alueella sekä venäjällä.

Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulun opinnot rakentuvat kolmesta kokonaisuudesta; tutkintokohtaiset syventävät ammattiopinnot 40 opintopistettä, täydentävät opinnot 20 opintopistettä sekä opinnäytetyöstä. Täydentäviä opintoja opiskelija voi valita oman urasuunnitelmansa mukaisesti joko oman tai muiden ammattikorkeakoulujen opintotarjonnasta CampusOnlinen kautta.

Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulussa lähipäiviä on keskimäärin kaksi tai kolme kuukaudessa, ja ne ajoittuvat kahdelle ensimmäiselle vuodelle. Simulaatioharjoittelu kuuluu osana opetusmenetelmiin. Osa oppimistehtävistä voi kytkeytyä Xamkin TKI-toimintaan.



Kuvio 14. Poiminnat XAMK:n profiilista

## **Yhteenveto**

Koulujen verkkosivustoilla ja heidän toimintansa kuvauksissa painottuvat kansainvälisyys, työelämälähtöisyys ja sekä tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminta. Lähes kaikkien ammattikorkeakoulujen verkkosivustoilta on havaittavissa kansainvälisyys ja kansainväliset yhteistyöverkostot. Hämeen, Jyväskylän, Karelian, Oulun ja Tampereen ammattikorkeakoulun verkkosivuston mukaan opiskelijalla on mahdollisuus osallistua kansainväliseen opiskelijavaihtoon. Kajaanin ammattikorkeakoulu kuvaa tiedoissaan, että osan opinnoista voi suorittaa kansainvälisessä yhteistyökorkeakoulussa. Savonia-ammattikorkeakoulu kertoo, että opiskelijalla on mahdollisuus osallistua omakustanteiseen opintomatkaan Brysseliin. Jyväskylän ammattikorkeakoulussa on mahdollisuus osallistua intensiiviviikolle kansainvälisessä yhteistyökorkeakoulussa. Jyväskylä on ainut tutkimuskohteena olevista ammattikorkeakouluista, joka tarjoaa johtamisopinnoissa mahdollisuutta kansainväliseen kaksoistutkintoon.

Kuten kappaleessa 2.5 mainittiin, niin ammattikorkeakoululain (932/2014) mukaan ammattikorkeakoulujen on annettava korkeakouluopetusta, joka vastaa työelämän vaatimuksiin, edistää työelämää ja aluekehitystä sekä mahdollistaa ammatillisen kasvun ja jatkuvan oppimisen. Ammattikorkeakouluja veloitetaan tekemään yhteistyötä alueen työelämän sekä kansallisten ja kansainvälisten korkeakoulujen ja muiden koulutuksen järjestäjien kanssa. Koulutustehtävänsä lisäksi ammattikorkeakoulujen on harjoitettava tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoimintaa, jonka määrällisistä ja laadullisista tavoitteista ja niiden seurannasta ammattikorkeakoulut sopivat opetus- ja kulttuuriministeriön kanssa määrävuosittain. (L932/2014.)

Ammattikorkeakoulut näyttäisivät noudattavan niille asetettuja lakeja ja strategisia tavoitteita. Tästä syystä johtuen koulujen toimintaa kuvaavissa profiileissa korostuvat asiat ovat toiminnalle asetettujen lakien mukaisia. Erot ammattikorkeakoulujen toiminnassa tulevat esiin ensinnäkin niiltä osin, mistä ammattikorkeakoulut saavat lain mukaan päättää itse. Esimerkiksi 9§ mukaan ammattikorkeakouluilla on opetuksen ja tutkimuksen vapaus. He voivat siis itse päättää, millaista TKI-toimintaa he toteuttavat ja millä tavoin he opetusta järjestävät. Toisekseen erot johtuvat pitkälti siitä, miten ammattikorkeakoulut toimintaansa kuvaavat, ja mitä he haluavat verkkosivustoillaan koulustaan kertoa ja painottaa.

Tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoimintaa koulut toteuttavat oman asiantuntija-osaamisensa ja vahvuusalueensa mukaan. Kaikkien koulujen TKI-toiminnan tavoitteena on tuottaa uutta tietoa sekä kehittää toimintaa, tuotteita tai palveluita yhdessä työelämän kanssa sekä monialaisissa kansallisissa ja kansainvälisissä verkostoissa. Tältäkin osin ammattikorkeakoulut näyttäisivät noudattavan lakeja ja asetuksia. Opetus- ja kulttuuriministeriön linjauksen mukaan digitalisaation mahdollisuuksien hyödyntäminen on tärkeä osa koulutuksen kehittämistä. (OKM n.d b). Digitalisaatio ja teknologisten ratkaisujen kehittäminen näkyvät merkittävässä roolissa useiden ammattikorkeakoulujen tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminnan kuvauksissa silloin, kun tarkastellaan yksittäistä koulua ja sen TKI-toiminnan sisältöä. Kuitenkin itse TKI-toiminta nousee näkyvämmiin esille profiilia muodostettaessa, ei niinkään TKI-toimintojen sisällöt. Sen vuoksi digitalisaatio jää kokonaisuudessa vähälle huomiolle, ollen selkeästi mainittu osa vain Centrian, Oamkin ja Savonian profiilia.

Ammattikorkeakoululain (932/2014) 14§ mainitaan, että ammattikorkeakoulut voivat itse päättää opintosuunnitelmista. Tämän vuoksi koulujen välillä on paljon eroja siinä, miten opinnot rakentuvat, ja millaisista sisällöistä opintojaksot koostuvat. Centrian, Hämeen ja Karelian ammattikorkeakoulussa opinnot rakentuvat valmiista kokonaisuuksista, eli opintopolku on valmiiksi rakennettu. Kareliassa vapaasti valittavia opintoja on viiden opintopisteen eli käytännössä yhden kurssin verran. Hämeessä vapaasti valittavia opintoja ei ole lainkaan. Jyväskylän, Kajaanin, Savonian ja Kaakkois-Suomen ammattikorkeakouluissa opiskelija voi rakentaa oman opintopolun itse valitsemalla opintoja omien kehittämistarpeidensa ja urasuunnitelmansa mukaisesti. Lappeenrannan, Oulun ja Tampereen ammattikorkeakouluissa opiskelija valitsee urasuunnitelmansa mukaisesti opintokokonaisuuksia. Kaikissa näistä vaihtoehtoina ovat joko johtamisen opintoja tai tutkimus- ja kehittämisopintoja. Näiden vaihtoehtojen lisäksi Oulussa on valittavana myös liiketalouden opinnot, ja Lappeenrannassa sosi-aali- ja terveystalouden tuottamisen opinnot.

Opinnäytetyö on pääsääntöisesti aina työelämälähtöinen tutkimuksellinen kehittämistehtävä tai -hanke. Hämeen, Jyväskylän, Kajaanin ja Savonian ammattikorkeakouluissa opinnäytetyö voi olla myös työelämää kehittävä soveltava tutkimus. Kuten Karelian ammattikorkeakoulun profiloinnissa mainittiin, niin sen koulun opinnäytetyö voi

olla myös artikkeli- tai portfolio-opinnäytetyö. Jyväskylän, Kajaanin ja Oulun ammattikorkeakoulun verkkosivuston mukaan opinnäytetyötä aletaan työstämään jo heti opintojen alussa. Kareliassa se on ajoitettu opintojen loppuun, kolmannelle vuodelle. Muiden ammattikorkeakoulujen osalta opinnäytetyön ajoittumisesta ei ollut heidän verkkosivustoillaan mainintaa.

Opetusmenetelmät ovat ammattikorkeakouluissa pääosin saman suuntaisia sisältäen lähiopetusta, verkkoympäristössä opiskelua, itsenäistä opiskelua sekä pari- ja ryhmätöitä. Samalla kurssilla voi olla opiskelijoita eri aloilta, joten pari- ja ryhmätöitä opetusmenetelmänä harjaannuttavat ja tukevat opiskelijoiden verkosto-osaamisen ja monialaisuusosaamisen taitoja. Simulaatioharjoituksia opetusmenetelmänä toteutetaan kolmessa ammattikorkeakoulussa. Kun tarkastellaan lähiopetuspäivien määriä, huomataan eroja jonkin verran. Keskimääräisesti lähiopetuspäiviä on noin kaksi kuukaudessa, mutta suurtakin vaihtelevuutta on. Oulun ammattikorkeakoulun verkkosivuston mukaan lähiopetuspäiviä on yksi kuukaudessa, joka on mahdollista toteuttaa myös verkkoyhteyden välityksellä. Savoniassa puolestaan lähiopetuspäiviä on kolmesta jopa kuuteen päivään kuukaudessa. Tällä on suuri merkitys joustavan työelämän ja opintojen yhteensovittamisen kannalta, kun suurin osa ylempää ammattikorkeakoulututkintoa suorittavista opiskelijoista on samanaikaisesti töissä ja opiskelee työn ohessa. Useamman päivän järjestäminen työstä vapaaksi opintojen vuoksi voi olla haasteellista sekä työyhteisön toiminnan kannalta, että myös opiskelijan kannalta, varsinkin jos koulu ei sijaitse lähellä omaa kotipaikkakuntaa. Tässä tulee vastaan myös taloudellinen näkökulma, mikäli opintovapaapäivät työstä ovat opiskelijalle palkattomia.

Koulukohtaisen profiloinnin kooste on kuvattuna taulukossa 1. Koosteeseen poimitiin jokaisen koulun profiilista kolme asiaa, jotka painottuvat koulun toiminnassa verkkosivuston kuvauksen perusteella.



## 5.2 Koulujen kuvaamat johtamiskoulutuksen tuottamat valmiudet

Koulutuksen kuvaustietojen keruun ja analysoinnin pyrkimyksenä oli löytää vastaus tutkimuskysymykseen 1, eli miten ammattikorkeakoulut kuvaavat koulutuksen tuottamia valmiuksia sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen ylemmässä ammattikorkeakoulututkinnossa. Koulutuskuvaukset kerättiin ammattikorkeakoulujen verkkosivustoilta, sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen ylempää ammattikorkeakoulututkintoa kuvaavilta sivuilta. Otsikkoina koulut käyttivät joko koulutuksen kuvaus tai koulutuksen tavoitteet. Kajaanin ammattikorkeakoulun verkkosivustolla näitä ei ollut kuvattuna. Etsittävä aineisto koostui kuvauksista ja lauseista esimerkiksi:

- *Koulutus tarjoaa valmiuksia uudenlaiseen osaamiseen, missä palvelujen kehittämisen keskiössä ovat asiakaslähtöisyys ja henkilöstö voimavarana. Koulutuksen aikana tuotetaan valmiuksia myös oman itsensä johtamiseen ja elinikäiseen oppimiseen. -Centria.*
- *Tutkinnon suoritettuasi sinulla on valmiudet toimia esihenkilön, asiantuntijan, projektipäällikön ja työyhteisön kehittäjän tehtävissä sosiaali- ja terveysalalla. -Savonia*

Alkuperäiset ilmaukset koottiin luettelona Excel-taulukkoon. Alkuperäiset ilmaukset pelkistettiin yksinkertaisempaan muotoon. Esimerkki koulutuskuvauksen ilmaisujen pelkistämisestä liitteessä 1. Aineiston järjestelyä jatkettiin teemoittamisen menetelmällä. Tekstiaineisto ryhmiteltiin samankaltaisuuksien perusteella teemoihin. Teemoittaminen toteutettiin värikoodauksen avulla, joka helpotti aineiston lukua ja käsittelyä sekä sen analysointia. (Kyngäs, Mikkonen & Kääriäinen 2020, 14; Laadullisen tutkimuksen menetelmiä 2016; Raine 2018, 49; Saaranen–Kauppinen & Puusniekka 2006; Tuomi & Sarajärvi 2018, 80.)

Värikoodauksessa pelkistetyt ilmaukset merkattiin väreittäin Excel-ohjelman tekstin korostusväri-toiminnolla. Jokaisella värillä oli oma merkitys eli teema. Esimerkiksi pinkillä merkattiin kaikki asiakaslähtöisten palveluiden, prosessien ja toimintaympäristöjen kehittämistä kuvaavat ilmaukset. Tämän jälkeen teemoitellut ilmaukset järjestettiin väreittäin omiksi ryhmikseen yleisyyden mukaan. Esimerkiksi aikaisemmin mainittu pinkin teeman mukaisia ilmauksia oli eniten, joten ne laitettiin taulukossa

ylimmäiseksi, toiseksi eniten käytetyt ilmaukset niiden perään ja niin edelleen. Otsikon perässä oleva numero kertoo, montako kertaa käytetty ilmaus aineistossa ilmeni. Koulutuksen kuvauksen pelkistetyistä ilmauksista nousi yhteensä viisitoista teemaa, joilla kaikilla siis oli oma värinsä. Teemat ovat kuvattuna taulukossa 2. Tietoteknisien syitten takia taulukkoa ei voida esittää niillä väreillä, millä analyysiprosessia tehtiin. Mustavalkoisena tulosteena osa väreistä tulostuisi täysin mustana, ja tekstiä ei voisi lukea. Tästä syystä taulukko on tässä raportissa kuvattu kaksivärisenä.

Taulukko 2. Koulujen kuvaamat johtamiskoulutuksen tuottamat valmiudet

Asiakslähtöisten palvelujen, prosessien ja toimintaympäristöjen kehittäminen (36)
Tutkimus- kehittämis- ja innovaatiotoiminta ja projektijohtaminen (26)
Asiantuntijuus ja ammattitaito (17)
Laadun ja vaikuttavuuden arviointiosaaminen ja itsenäinen ajattelu (12)
Näyttöön ja tutkittuun tietoon perustuva kehittäminen ja johtaminen (11)
Moniammatillinen yhteistyö ja verkosto- ja viestintäosaaminen (10)
Henkilöstöjohtaminen (9)
Tulevaisuuden ennakointiosaaminen ja elinikäinen oppiminen (7)
Kansainvälisyysosaaminen (7)
Taloulosaaminen (5)
Vastuu ja eettinen osaaminen (4)
Työelämäyhteistyö (4)
Strategiaosaaminen (4)
Yrittäjyysosaaminen (3)
Digitalisaatio ja teknologiaosaaminen (2)

Koulujen kuvaamia johtamiskoulutuksen tuottamia valmiuksia tarkasteltaessa (Taulukko 2) kolme tärkeintä painopistealuetta ovat asiakslähtöisten palvelujen, prosessien ja toimintaympäristöjen kehittäminen, tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminta ja projektijohtaminen sekä asiantuntijuus ja ammattitaito. Seuraavat kolme listan kärkipäähän sijoittuvaa johtamiskoulutuksen tuottamaa valmiutta ovat laadun ja vaikuttavuuden arviointiosaaminen ja itsenäinen ajattelu, näyttöön ja tutkittuun

tietoon perustuva kehittäminen ja johtaminen sekä moniammatillinen yhteistyö ja verkosto- ja viestintäosaaminen.

Kun koulujen kuvaamia johtamiskoulutuksen tuottamia valmiuksia tarkastellaan tämän tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen näkökulmasta, voidaan niiden todeta vastaavan pääosin tulevaisuuden työelämän osaamistarpeisiin. Tulevaisuuden työelämässä ja erityisesti sosiaali- ja terveysalalla painottuvat asiakaslähtöiset palvelut ja palveluprosessien ja toimintamallien laaja-alainen tunteminen ja kehittäminen, (Sinervo ym. 2019, 41; Soteuudistus n.d) monialainen ja moniammatillinen yhteistyö (Eskola 2018; Kantanen 2017, 15; OKM 2018, 2; Sinervo ym. 2019, 39) joka edellyttää näyttöön ja tutkittuun tietoon perustuvaa johtamista, jolla puolestaan voidaan vaikuttaa hoitotyön vaikuttavuuteen ja laatuun (Kantanen 2017, 15; Laine & Vogt 2017; Sinervo ym. 2019, 40; STM 2016). Maailman ja toimintaympäristöjen entistä nopeampi muutos sekä väestön monimuotoistuminen ja monikulttuuristuminen pakottaa yritykset ja organisaatiot reagoimaan muutoksiin nopeasti, jotta ne pysyvät kilpailukykyisinä. Tämä tarkoittaa sitä, että tarvitaan vahvaa kykyä hyödyntää tulevaisuuden kehityssuuntia ennakoivaa tietoa sekä strategista osaamista, ja strategisen osaamisen tärkeä kulmakivi on osallistava henkilöstöjohtaminen. (Dufva 2020, 9; Maury 2016, 46–47.)

Koulujen kuvaamat johtamiskoulutuksen tuottamat valmiudet ja niistä nousseet teemat ovat yhdensuuntaiset myös osaamisen ennakointifoorumin (OEF) tuoreimmassa raportissa kuvattujen tulevaisuuden osaamistarpeiden kanssa. Näitä ovat asiakaslähtöisten palveluiden kehittäminen, vuorovaikutus- ja viestintätaidot, moniammatillisen yhteistyön taidot sekä tutkimus- ja kehittämisosaaminen. Digi- ja teknologiaosaaminen on keskeinen tekijä kaikilla aloilla tulevaisuuden työelämässä, jossa teknologia, automaatio ja keinoäly vaikuttavat vahvasti työn tekemiseen ja toimintamalleihin. (Dufva 2020, 9; Huttunen 2019, 17; Osaamisen ennakointifoorumi – osaamiskorttipakka n.d; Pitkän aikavälin politiikalla läpi murroksen – tahtotiloja työn tulevaisuudesta 2018, 11). Koulujen kuvaamissa johtamiskoulutuksen tuottamissa valmiuksissa digitalisaatio ja teknologiaosaaminen jäi kuitenkin viimeiselle sijalle, kun teemat laitettiin esiintyvyyden perusteella tärkeysjärjestykseen.

### 5.3 Koulujen kuvaamat johtamisosaamisen tavoitteet

Osaamistavoitteiden keruulla ja analysoinnilla pyrittiin löytämään sellaista tietoa, joka vastaa tutkimuskysymykseen 2, eli miten ammattikorkeakoulut kuvaavat johtamisosaamisen tavoitteita sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen ylemmässä ammattikorkeakoulututkinnoissa. Osaamistavoitteet on kerätty ammattikorkeakoulujen verkkosivujen sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen opintojen kuvauksista. Centrian, LAB:n ja OAMK:n verkkosivustoilla osaamistavoitteita ei ollut kuvattuina. Savonian sivustolla puolestaan oli todella laajat, kolmella eri tasolla kuvatut osaamistavoitteet; ammattikorkeakoulun yleiset osaamisen tavoitteet, sosiaali- ja terveysala johtamisen ja kehittämisen tutkinto-ohjelman yleiset osaamisen tavoitteet sekä alakohtaisen ammatillisen osaamisen tavoitteet. Nämä kaikki kuvatut osaamistavoitteet huomioitiin ja poimittiin mukaan tämän tutkimuksen aineistoon.

Koulujen kuvaamat osaamistavoitteet kirjoitettiin ensin luetteloksi peräkkäin. Tämän jälkeen alkuperäiset ilmaukset pelkistettiin yksinkertaisempaan muotoon. Esimerkki pelkistämisestä on kuvattuna liitteessä 2. Pelkistettyjen ilmausten järjestelyä ja ryhmittelyä jatkettiin edelleen, kunnes niistä saatiin luotua tiettyjä kokonaisuuksia eli teemoja. Koska johtamisen ja johtajuuden käsite määriteltiin teoreettisessa viitekehyksessä (s.12) asioiden ja ihmisten johtamiseen, teemoittelussa toistettiin tätä samaa linjaa. Tutkijan mielestä tällä tavoin muodostettiin yhteys teorian ja tulosten välille, ja tämän kaltainen teemoittelu oli looginen jatkumo. Koulujen kuvaamien osaamistavoitteiden mukaisen johtamisosaamisen teemoja löydettiin viisi. Teemat ovat koostettuna kuvioon 15 ja niiden sisältöjä on avattu tarkemmin kuvion jälkeen.



Kuvio 15. Koulujen kuvaamat johtamisosaamisen tavoitteet

## TKI-TOIMINTAOSAAMINEN

- Toiminnan kehittäminen ja johtaminen
  - o Työelämän tutkimuksellinen kehittäminen ja johtaminen
- Menetelmäosaaminen
  - o TKI-toiminnan menetelmien hallinta
- Näyttöön perustuva kehittäminen ja johtaminen
  - o Tutkitun tiedon soveltaminen
  - o Uuden tiedon tuottaminen
  - o Voimassa olevien lakien noudattaminen

## ASIOIDEN JOHTAMISEN OSAAMINEN

- Palveluprosessiosaaminen
  - o Kokonaisvaltainen palveluprosessien hallinta
- Muutosprosessien hallinta
  - o Muutosprosessien johtaminen ja kehittäminen
  - o Muutos- ja ongelmanratkaisuprosessien johtaminen
  - o Toimintatapojen uudistaminen
  - o Muutosjohtamisosaaminen
  - o Muuttuvien tarpeiden mukainen kehittäminen
- Asiakslähtöisyysosaaminen
  - o Asiakslähtöinen toiminnan ja palvelujen kehittäminen
- Strategiaosaaminen
  - o Strategiaprosessien kokonaisvaltainen hallinta
  - o Strategialähtöinen TKI-toiminta
  - o Strateginen johtaminen
- Taloudellisuusosaaminen
  - o Taloudellisesti kannattavan toiminnan kehittäminen
- Ennakointiosaaminen
  - o Ennakoivien signaalien tunnistaminen
  - o Ennakoiva kehittäminen
  - o Ennakoiva johtaminen ja päätöksenteko
- Kestävä kehitys
  - o Kestävän toiminnan kehittäminen ja edistäminen
- Asiantuntijuus
  - o Syvälliset ja laaja-alaiset teoreettiset tiedot ja taidot
  - o Itsenäinen työskentely ja päätöksenteko
  - o Vaativissa asiantuntijatehtävissä toimimisen taidot
- Elinikäisen oppimisen taidot
  - o Oman osaamisen jatkuva arviointi ja kehittäminen
  - o Työyhteisön osaamisen jatkuva arviointi ja kehittäminen
  - o Vastuu työyhteisön jatkuvasta tavoitteellisesta oppimisesta

## IHMISTEN JOHTAMISEN OSAAMINEN

- Verkosto-osaaminen
  - o Monialaisen yhteistyön taidot
  - o Verkostojen ja kumppanuuksien luominen
- Viestintä- ja vuorovaikutustaidot
  - o Monialaisen viestinnän osaaminen
  - o Monialaisen viestinnän kehittäminen
  - o Suullisen ja kirjallisen viestinnän osaaminen
- Kansainvälisyysosaaminen
  - o Kansainvälisissä toimintaympäristöissä toimiminen
  - o Kansainvälisyyden edistäminen

- Kansainvälisten verkostojen luominen
- Kansainvälisyyden edistäminen
- Kansainvälisen viestinnän osaaminen
- Työhyvinvoinnin johtamisen osaaminen
  - Työhyvinvoinnin arviointi ja kehittäminen
  - Työhyvinvoinnin edistäminen
  - Työhyvinvoinnin merkityksen tiedostaminen
- Eettinen osaaminen
  - Ammattieettisten periaatteiden noudattaminen
  - Eettinen päätöksenteko
  - Osallistava päätöksenteko
  - Tasa-arvoisuuden edistäminen
  - Oikeudenmukaisuuden edistäminen

#### TEKNOLOGIAOSAAMINEN

- Tieto- ja viestintätekniiikan osaaminen
  - Tieto- ja viestintätekniiikan soveltamisen osaaminen
- Digitalisaatiotaidot
  - Digitalisaation hyödyntämisen osaaminen

#### YRITTÄJYYSOSAAMINEN

- Yritystoimintaosaaminen
  - Yrittäjyysasenteen vahvistaminen
  - Yrittäjänä toimimisen osaaminen
- Yritystoiminnan perustaminen
  - Yrittäjyyden synnyttäminen
  - Oman yrityksen perustaminen
- Yritystoiminnan kehittäminen
  - Olemassa olevan yrityksen kehittäminen
- Yrittäjyysyhteistyö
  - Yhteistyö muiden toimijoiden kanssa

Ammattikorkeakoulujen verkkosivustojen osaamistavoitekuvausten perusteella kehittämisen ja johtamisen ylempi ammattikorkeakoulututkinto tuottaa vahvaa ja monipuolista johtamisosaamista niin tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoimintaan kuin asioiden ja ihmisten johtamiseenkin. Kuvausten perusteella koulutus tuottaa myös monipuolista kansainvälisyysosaamista sekä yrittäjyysosaamista.

Tulevaisuuden työelämässä yrittäjämäinen työ, joustavat ja verkostomaiset organisaatiot sekä moniammatillinen yhteistyö lisääntyvät (Eskola2018; Huttunen 2019, 17; Kantanen 2017, 15; OKM 2018, 2; Sinervo ym. 2019, 39; TEM 2018, 9–10). Moniammatillisen yhteistyön johtaminen ja monialainen osaaminen vaativat näyttöön perustuvan tiedon soveltamisen ja tiedolla johtamisen taitoja, palveluprosessien kokonaisvaltaista hallintaa, viestintä- ja vuorovaikutustaitoja sekä vaikuttavuuden

arviointiosaamista. (Kangasniemi ym. 2018, 15; Kantanen 2017, 15; Laine & Vogt 2017; Osaamisen ennakointifoorumi – osaamiskorttipakka n.d; Sinervo ym. 2019, 40; STM 2016).

Sosiaali- ja terveysalan palvelurakennemuutoksen ja palveluiden integraation myötä organisaation tehtävien ja prosessien tunteminen sekä hallinta korostuvat edelleen. Zitting, Laulainen & Niiranen (2019) kuvaavat artikkelissaan tekemänsä tutkimuksen tuloksia lähi- ja keskijohdon osaamisvaatimuksista sosiaali- ja terveyspalvelujen integraatiossa. Heidän tutkimuksensa tulosten mukaan moniammatillisen tiimin johtaminen vaatii professioiden tuntemisen lisäksi johtajan ja työntekijöiden välistä luottamusta ja sitoutumista yhteisiin ohjeisiin. Luottamuksellisen suhteen luominen puolestaan vaatii johtajalta muun muassa ihmisten johtamisen taitoja; viestintä- ja neuvottelutaitoja sekä työhyvinvoinnin edistämiseen liittyvää osaamista. Osaamistavoitteiden kuvausten perusteella sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen ylempi ammattikorkeakoulututkimus on linjassaan osaamistarpeiden kanssa, joten se vastaa pääosin tulevaisuuden työelämän osaamistarpeisiin.

Osaamisen ennakointifoorumin mukaan edellä mainittujen osaamisten lisäksi Digi- ja teknologiaosaaminen korostuvat tulevaisuuden työelämässä (Osaamisen ennakointifoorumi – osaamiskorttipakka n.d). Teknologian, automaation ja keinoälyn nopea kehittyminen ja niiden vaikutukset työhön, toimintamalleihin sekä koulutuspolitiikkaan korostuvat laajalti tulevaisuuden työelämän ja koulutuksen tutkimuksissa (Dufva 2020, 2; Huttunen 2019, 17; OKM 2017). Myös OKMn koulutuspoliittisessa linjauksessa korostetaan digitalisaation mahdollisuuksien hyödyntämistä. (OKM n.d b) Tarkasteltaessa tulevaisuuden ennakointiryhmän listausta tärkeimmistä työelämän osaamisista vuonna 2035, raportissa korostuvat digitaalisten ratkaisujen ja alustojen hyödyntämisosaaminen, digitaalisten toimintojen hallinta ja ohjaustaidot sekä etä- ja virtuaalipalvelujen hallinta.

Tutkimusjoukkona oli kymmenen ammattikorkeakoulun verkkosivustot, joista seitsemällä ammattikorkeakoululla oli kuvattuna osaamisen tavoitteet. Vain kolmella ammattikorkeakoululla oli mainittuna tieto- ja viestintätekniikan ja digitalisuuden osaaminen kuvaamissaan osaamistavoitteissa. Kuvatut osaamistavoitteet olivat:

- *Tieto- ja viestintäteknikan soveltaminen. - KAMK*
- *Osa hyödyntää digitalisaation mahdollisuudet palveluiden kehittämisessä ja johtamisessa. - Karelia*
- *Osa hyödyntää tieto- ja viestintäteknikkaa sekä digitalisuutta oman alansa tehtävissä. -Karelia*
- *Osa soveltaa tieto- ja viestintäteknikkaa tehtävissään. - Savonia*

Tästä näkökulmasta sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon tuottama teknologian ja digitalisaation osaaminen näkyy heikosti osaamistavoitteissa, eikä näin ollen vastaa tulevaisuuden osaamistarpeisiin.

#### 5.4 Koulujen kuvaamat johtamisen ydinopinnot

Tässä kappaleessa tarkastellaan ammattikorkeakoulujen sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon niitä johtamisen ydinopintoja, jotka kuuluvat kaikille pakollisena osana kyseisiä opintoja. Koska koulutus on nimenomaan sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen, niin myös tutkimus- ja kehittämisopintojen kokonaisuudet otettiin tähän tarkasteluun mukaan.

Erityisen haasteellista oli verkkosivustoilla johtamisopintoja kuvaavien käsitteiden moninainen kirjo. Käytettyjä käsitteitä olivat esimerkiksi johtamisopinnot, ydinopinnot, johtamisen syventävät opinnot, alakohtaiset ammatilliset opinnot sekä syventävät ammattiopinnot. Näistä moninaisista käsitteistä pyrittiin löytämään selkeä kokonaiskuva siitä, miten sosiaali- ja terveysalan johtamisopinnot rakentuvat kussakin ammattikorkeakoulussa ja mitkä ovat niitä opintoja, jotka kuuluvat kaikille pakollisena osana koulutusta.

Kuten koulukohtaisessa profiloinnissa todettiin, niin koulutuksen sisällöt rakentuvat kouluissa eri tavoin. Osassa kouluista opintoihin kuuluu tietyt ydinopinnot (Jamk, KAMK, Savonia ja XAMK) ja muu opintopolku rakennetaan pääosin itse. Näistä kouluista poimittiin tarkasteluun niiden verkkosivustoilla kuvaamat ydinopinnot. Toisaalla (Centria, HAMK ja Karelia) on valmiiksi määritelty opintopolku, jossa kaikki opinnot kuuluvat pakollisena osana koulutukseen. Joissain kouluissa (LAB, OAMK ja

TAMK) opintoja valitaan suuntautumisvaihtoehdon mukaisista kokonaisuuksista. Näiden koulujen osalta johtamisopinnot etsittiin koulutuksen johtamisopintoja kuvaavista otsikoista. Myös opintopisteiden mukaisissa opintojaksojen laajuuksissa oli runsaasti koulukohtaisia eroja. Tämän vuoksi opintojaksojen laajuudet jätettiin huomioimatta ydinopintojen tarkastelusta.

Ydinopinnot koostettiin ensin luetteloksi peräkkäin. Tämän jälkeen ne järjesteltiin samankaltaisuuksien perusteella omiksi ryhmikseen, ja niille annettiin yhteinen nimi eli teema. Saman niminen opintopakso saattoi esiintyä usean eri ammattikorkeakoulun ydinopintojen kuvauksissa. Esimerkiksi Itsensä johtaminen -opintopakso toistui neljän eri ammattikorkeakoulun opintojen kuvauksissa. Luettelosta nämä toistot jätettiin kuitenkin pois ja kukin opintopakso mainittiin vain kerran. Teemoitellut ydinopinnot ovat koostettuna luettelomaisesti alla, ja niitä on kuvailtu tarkemmin luettelon jälkeen.

#### ITSENSÄ JOHTAMINEN JA ASIAANTUNTIJUUS

- Itsensä johtaminen
- Johtamisen asiantuntijuus sosiaali- ja terveystalvuuksissa
- Kehittyvä johtaminen
- Uudistuva johtaminen
- Johtamisteoreettisten näkemysten kehittyminen
- Asiantuntijana kehittyminen

#### MUUTTUVIEN TOIMINTAYMPÄRISTÖJEN JOHTAMINEN

- Johtaminen muuttuvissa sosiaali- ja terveystalvuuksien toimintaympäristöissä
- Organisaation johtaminen
- Johtajuuden muodot uudistuvissa organisaatioissa
- Muutoksen johtaminen
- Johtaminen muuttuvassa toimintaympäristössä
- Yhteiskunnan muutos ja haasteet hyvinvoinnille ja talvuuksille
- Sosiaali- ja terveystalvuuksien toimintaympäristö
- Organizations and Management
- Organisaatiot ja johtaminen
- Uudistumisen johtaminen

#### PROSESSI- JA LAATUJOHTAMINEN

- Strategialähtöinen asiakkuuksien ja prosessien johtaminen
- Johtamisella tehokkuutta ja vaikuttavuutta
- Sosiaali- ja terveystalvuuksien ohjausjärjestelmät
- Process and Quality management
- Talvuuksien asiakaslähtöinen arviointi ja kehittäminen
- Sosiaali- ja terveystalvuuksien suunnittelu- ja arviointijärjestelmät
- Verkostojen ja asiakkuuksien johtaminen

## HALLINTO JA PÄÄTÖKSENTEKO

- Sosiaali- ja terveydenhuollon juridiikka
- Sosiaali- ja terveydenhuollon hallinto ja päätöksenteko
- Terveys- ja hyvinvointipolitiikan linjaukset ja lähtökohdat

## STRATEGIAJOHTAMINEN

- Strateginen johtaminen
- Strategialähtöinen osaamisen johtaminen
- Strateginen suunnittelu ja johtaminen

## TALOUSJOHTAMINEN

- Sosiaali- ja terveydenhuollon talous
- Talousjohtaminen
- Talouden hallinta
- Sosiaali- ja terveydenhuollon toimintayksikön talous
- Liiketoiminta ja talousjohtaminen
- Esimies talouden johtajana
- Sosiaali- ja terveysalan talousosaaminen
- Talousjohtaminen lähiesimiestyössä

## ENNAKOINTIOSAAMINEN

- Ennakoivan johtamisen työskentelymenetelmät
- Johtaminen ja tulevaisuuden työelämätaidot

## HENKILÖSTÖJOHTAMINEN

- Henkilöstön johtaminen ja osaamisen kehittäminen
- Henkilöstöjohtaminen
- Henkilöstön ja työhyvinvoinnin johtaminen
- Henkilöstöressurssien johtaminen
- Arvostava toimintakulttuuri henkilöstöjohtamisessa
- Henkilöstöstrateginen osaaminen
- Human recourse management and competence management
- Turvallisuus ja hyvinvointijohtaminen
- Johtajuus ja henkilöstövoimavarojen johtaminen

## VIESTINTÄ- JA VUOROVAIKUTUSTAITOT

- Esimiesviestintä
- Työyhteisöpsykologia ja viestintä
- Sosiaali- ja terveysalan viestintä

## KANSAINVÄLISYYSOSAAMINEN

- Managerial International Competence

## TEKNOLOGIA- JA DIGITALISAATIO-OSAAMINEN

- Digitalisaatio muutosvoimana

## TKI- OPINNOT

- Tutkimus- ja kehittämistyön menetelmät
- Asiakaslähtöisten palveluprosessien kehittäminen ja laadunhallinta
- Tutkimus- ja kehittämishankkeissa kirjoittaminen
- Työelämän tutkimuksellinen kehittäminen
- Johtaja kehittäjänä

- Tutkiva kehittäminen
- Laadullinen / Määrällinen tutkimus
- Tutkimuksellinen kehittämistoiminta
- Tutkimusaineiston analysointi ja tulkinta
- Näyttöön perustuvan toiminnan kehittäminen
- Tutkimus-, kehittämis- ja innovointimenetelmät
- Tutkimus- ja tiedontuottamismenetelmät
- Tutkivan kehittämisen perusteet ja menetelmät

Johtamisen ydinopinnoissa painottuivat eniten itsensä johtaminen ja asiantuntijuus, muuttuvien toimintaympäristöjen johtaminen sekä prosessi- ja laatujohtaminen. Tämä näkyi kaikkien ammattikorkeakoulujen ydinopintojen sisällöissä. Henkilöstöjohtamisen opinnot kuuluvat myös kaikissa ammattikorkeakouluissa pakollisiin ydinopintoihin. Tarkempiin opintojaksojen sisältöihin tutustussa todettiin, että henkilöstöjohtamisen opintojakson sisältöön kuului myös viestintä- ja vuorovaikutusosaaminen useassa ammattikorkeakoulussa, kuten esimerkiksi Kajaanin ja Oulun ammattikorkeakouluissa sekä Kareliassa. Myös muissa ammattikorkeakouluissa viestintäosaaminen liittyi osana henkilöstöjohtamisen opintoja, mutta niiden sisältöjä oli nimetty hie- man eri tavoin, esimerkiksi kehityskeskusteluprosessien osaaminen ja alaistaidot, Centria ja dialoginen johtaminen, JAMK. Hämeen ammattikorkeakoulussa viestintä- ja vuorovaikutusosaaminen liittyi muutosjohtamisen opintojakson sisältöön. Henkilöstöjohtamisen opintojakson lisäksi ydinopintoihin kuuluu erikseen viestintä ja vuorovaikutusosaamisen opintoja Lappeenrannan (Esimiesviestintä), Tampereen (Työyhteisöpsykologia ja viestintä) sekä Kaakkois-Suomen (Sosiaali- ja terveysalan viestintä) ammattikorkeakouluissa.

Myös strategia- ja talousjohtaminen näkyivät oleellisena osana usean ammattikorkeakoulun ydinopintoja. Hallinnon ja päätöksenteon opinnot mainittiin kolmen ammattikorkeakoulun ydinopintojen kuvauksissa. Edellä mainittujen ydinopintojen osalta kehittämisen ja johtamisen ylempi ammattikorkeakoulututkinto on siis linjassaan ensinnäkin koulujen kuvaamien osaamistavoitteiden kanssa sekä toisekseen teoreettisen viitekehyksen mukaisten tulevaisuuden osaamistarpeiden kanssa.

Kansainvälisyysosaaminen esiintyi ainoastaan yhden ammattikorkeakoulun eli Karelian ydinopintojen kuvauksissa. Kansainvälisyysosaaminen saatettiin kuitenkin

mainita osana muiden ydinopintojen sisältöjä. Esimerkiksi Hämeen ammattikorkeakoulussa muuttuvan toimintaympäristön johtamisen teeman alle liittyvässä opintojaksossa Johtajuuden muodot uudistuvissa organisaatioissa, perehdytään myös monikulttuuristen toimintaympäristöjen johtamiseen. Toki kansainvälisyys näkyi vaihtoehtoisten ja valinnaisten opintojaksojen sisällöissä sekä mahdollisuutena valita opintojaksoja myös englannin kielellä ja muussa ammattikorkeakoulujen toiminnassa. Itse ydinopintojen tarkastelussa sekä ammattikorkeakoulujen kuvaamiin osaamistavoitteisiin peilaten kansainvälisyysosaaminen näkyi kokonaisuudessaan heikosti.

Samaa linjaa toisteli teknologia- ja digitalisaatio-osaaminen, joka näkyi ainoastaan Tampereen ammattikorkeakoulun ydinopintojen kuvauksessa. Lappeenrannan ammattikorkeakoulun ydinopintoihin kuuluvan Esimiesviestinnän opintojakson sisältökuvauksessa mainittiin myös digitalisoitunut viestintäympäristö. Kaikissa ammattikorkeakouluissa on runsaasti erilaisia vaihtoehtoisia ja vapaasti valittavia opintojaksoja teknologia- ja digitalisaatio-osaamiseen liittyen, mutta ydinopintojen kuvauksista nämä ei tule selvästi ilmi.

Yrittäjämäisen työn lisääntyminen on osa työelämän muutoksen tulevaisuuskuva. Työ- ja elinkeinoministeriön raportin (2018) mukaan yhteiskunnallisten muutosten seurauksena yrittäjyys on lisääntynyt Suomessa voimakkaasti. (TEM 2018, 9–10). Yrittäjyysosaaminen näkyi tämän tutkimuksen tuloksissa koulujen kuvaamissa koulutuksen tuottamissa valmiuksissa sekä erityisesti osaamistavoitteissa. Koulujen kuvaamissa osaamistavoitteissa se näkyi vahvana ja monipuolisena yrittäjyysosaamisena. Koulujen ydinopintojen kuvauksia tarkasteltaessa yrittäjyysopintoja ei mainittu kertaakaan. Sen sijaan vaihtoehtoisena, vapaavalintaisena tai täydentävän osaamisen opintojaksona yrittäjyysopinnot mainittiin Jyväskylän, Lappeenrannan, Oulun, Savonian ja Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulujen opintojen sisältökuvauksissa. Hämeen ammattikorkeakoulussa yrittäjyysosaaminen sisältyy Organisaation johtaminen-opintojakson osaamiseen. Kajaanin ammattikorkeakoulun opintojen sisältökuvauksista ei löydetty mainintaa yrittäjyysosaamisesta lainkaan.

Centriassa on kymmenen ja Karelian ja Tampereen ammattikorkeakoulussa viiden opintopisteen verran vapaasti valittavia opintoja. Näiden koulujen verkkosivustoilla

ei ollut nähtävillä lainkaan vapaasti valittavien opintojaksojen tarjontaa, joten niiden koulujen osalta ei voida sanoa, onko opintoihin mahdollisuus sisällyttää yrittäjyysopintoja. Centrian ja Tampereen ammattikorkeakoulun verkkosivustoilla mainittiin, että vapaavalintaisia opintoja voi valita myös muiden ammattikorkeakoulujen tarjonnasta. Näin ollen opiskelijalla on mahdollisuus valita yrittäjyysopintoja opintopolkuunsa, vaikka ne eivät ydinopintojen tai muun täydentävän osaamisen opintojen sisältöihin omassa ammattikorkeakoulussa kuuluisikaan. Tästä näkökulmasta voidaan todeta, että sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen ylempi ammattikorkeakoulututkinto ei yrittäjyysosaamisen osalta vastaa koulujen kuvaamiin osaamistavoitteisiin eikä myöskään tulevaisuuden työelämän osaamistarpeisiin.

TKI-opinnot ovat keskeinen ja merkittävä osa kehittämisen ja johtamisen ylempää ammattikorkeakoulututkintoa. Opinnot kuuluvat kaikille pakollisena osana tutkintoa kaikissa ammattikorkeakouluissa. Lisäksi opiskelijalla on mahdollisuus täydentää osaamistaan valitsemalla vaihtoehtoisia tai vapaavalintaisia TKI-toiminnan opintojaksoja. Ammattikorkeakoulut harjoittavat lain (L932/2014) velvoittamaa tavoitteellista tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoimintaa, joka näkyi vahvasti koulujen omassa profiilissa, koulujen kuvaamissa koulutuksen tuottamissa valmiuksissa ja johtamisoaamisen tavoitteissa sekä ydinopintojen sisällöissä. Ammattikorkeakoulujen sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen ylempään ammattikorkeakoulututkintoon voidaan todeta tuottavan vahvat ja laaja-alaiset tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotaidot. Se siis tarjoaa monipuolista osaamista näyttöön perustuvaan kehittämiseen jatkuvassa muutoksessa olevaan työelämään, vastaten näin tulevaisuuden työelämän osaamistarpeisiin.

## 5.5 Teorian ja tulosten välinen synteesi

Tähän kappaleeseen koostettiin pääkohdat tutkimuksen tuloksista, ja niitä on peilattu teoreettiseen viitekehykseen. Teoriassa kuvattuja tulevaisuuden yhteiskunnallisia muutoksia ovat muun muassa ilmastonmuutos, verkostomaisen vallan voimistuminen, väestön ikääntyminen ja monimuotoistuminen, talouden muutokset sekä teknologian nopea kehittyminen. Työn tekemisen muodot sekä toimintatavat muuttuvat

ja yrittäjämäinen työ sekä verkostomaiset organisaatorakenteet ja moniammatillinen yhteistyö lisääntyvät. Muutokset synnyttävät tarpeen uudelle osaamiselle. Ammattikorkeakoulut kuvaavat verkkosivustoillaan johtamiskoulutuksen tuottamia valmiuksia sekä osaamistavoitteiden mukaista johtamisosaamista. Näiden kuvauksien sekä johtamisen ydinopintojen mukaan kehittämisen ja johtamisen ylempi ammattikorkeakoulututkinto antaa vahvat valmiudet ja osaamisen työelämälähtöiseen tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoimintaan, palveluprosessien hallintaan sekä muuttuvien toimintaympäristöjen johtamiseen. Kansainvälisyysosaaminen, yrittäjyys sekä teknologia- ja digitalisaatio-osaaminen jäivät merkitykseltään heikoksi tutkimuksen tuloksia tarkasteltaessa. Koulutuksen kehittämisen näkökulmasta kansainvälisyys- ja yrittäjyysosaamisen näkyväksi tekeminen sekä digitalisaation edistäminen osaamisessa, koulutuksessa ja työelämässä on haaste nykyiselle koulutusjärjestelmälle. Teorian ja tutkimustulosten välisen synteessin pääkohdat ovat koostettuna kuvioon 16.



Kuvio 16. Teorian ja tulosten välinen synteesi

## 6 Pohdinta

### 6.1 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Tuomen & Sarajärven (2018) mukaan eettisyyden ja luotettavuuden arviointi ei ole yksiselitteinen, vaan suhtautuminen on metodikirjallisuuden mukaan hieman erilainen erilaisissa tutkimusperinteissä. Toisen perinteen mukaan eettisyys on tekninen ongelma, kun taas toisaalla eettisyys nähdään kokonaisvaltaisesti tutkimusta ohjaavana periaatteena. Kaikissa tutkimusperinteissä kuitenkin korostetaan sitä, että luotettavuus on tutkimuksen raportoinnin kannalta keskeisin tekijä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 16.) Tässä tutkimuksessa on noudatettu tutkimusperinnettä, jonka lähtökohdina on luotettavuuden ja eettisyyden pohdinta koko prosessin ajan, eli ideasta aina raportin kirjoittamiseen saakka. Hyvän tieteellisen käytännön ohjeiden mukaan tutkimus voi olla eettisesti hyväksyttävä ja luotettava ja uskottava vain, mikäli se on toteutettu hyvän tieteellisen käytännön periaatteita noudattaen (HTK-ohje 2012). Luotettavuus ja eettisyys on huomioitava kaikissa valinnoissa, päätöksissä ja rehellisyydessä sekä raportoinnissa koko tutkimusprosessin ajan. Raportoinnissaan tutkijan on pystyttävä perustelemaan ja kuvaamaan tekemänsä ratkaisut niin tarkasti, että lukija pystyy seuraamaan tutkijan ajatuksen kulkua, koko prosessin ajan. (Tuomi 2018.) Tämä opinnäytetyö on pyritty tekemään hyvän tieteellisen tutkimuksen periaatteita sekä JAMKn raportointiohjetta noudattaen.

Raportoinnissa kiinnitettiin huomiota rehellisyyteen ja tietojen oikeellisuuteen, toisten tutkijoiden kunnioittamiseen sekä tulosten vääristelemättömään kirjaamiseen. Aineiston keruun ja analysoinnin aikana huomattiin kuitenkin luotettavuuspohdintaa herättäviä seikkoja. Ensimmäinen niistä oli koulujen verkkosivut ja niiden sisältöjen ja käytettyjen käsitteiden erilaisuus. Toisilla kouluilla oli varsin runsaasti tietoa sivuillaan, kun taas toisilla huomattavasti niukemmin. Tämän vuoksi tutkijalle heräsi kysymyksiä, joilla olisi halunnut tietoja tarkentaa, mutta tämänkaltaisessa tutkimuksessa se ei ollut mahdollista. Esimerkkinä tästä XAMK, jonka sivuilta opintosuunnitelman klikkaus ohjasi toiselle verkkosivustolle, jossa todettiin olevan erilaista tietoa kuin koulun omilla sivuilla muun muassa opintojen rakenteesta ja laajuuksista. Tässä

tapauksessa tutkija soitti puhelun kyseiseen ammattikorkeakouluun, ja tarkisti, kumpi tieto pitää paikkaansa. Vaikka tällä tiedolla ei lopulta ollut tulosten kannalta mitään merkitystä, niin luotettavuuden pohdinnan kannalta tällä oli iso merkitys.

Toisena esimerkkinä tästä Karelia-ammattikorkeakoulu, jonka verkkosivustolta löytyneen tiedon mukaan koulu on läpäissyt auditoinnin hyväksytysti vuonna 2011. Korkeakoulujen auditointirekisterin mukaan Karelia-ammattikorkeakoulu on auditoitu 2018. Verkkosivustoa ei siis ole päivitetty ajan tasalle. Edellä mainitut seikat saavat pohtimaan, että voidaanko tutkimuksen tuloksia pitää luotettavina, jos tiedon oikeellisuus on kiinni koulun verkkosivustojen tietojen oikeellisuudesta? Toisaalta tutkimus on tehty niillä tiedoilla, mitkä tutkimuksen tekohetkellä on koulujen verkkosivustoilla ollut saatavilla, ja niiden oikeellisuus ei ole tutkijasta riippuvaisia. Tutkija huomioi tämän seikan ja piti koko prosessin ajan mielessään, että tutkimus kohdistui nimenomaan koulujen verkkosivustoihin ja niiden aineistoon, ei itse kouluun tai sen todellisuuteen. Lisäksi tutkija vieraili vielä raportoinnin loppuvaiheessa (11.9.2020) koulujen verkkosivustoilla varmistaakseen, että saatavilla oleva tieto on edelleen samoin kuin ne tähän opinnäytetyöhön raportoitiin.

Toinen tärkeä ja tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttava ja siksi esiin nostettava seikka on tutkijan oma suhde yhteen tutkittavana olevista ammattikorkeakouluista. Tutkija suoritti sosiaali- ja terveysalan johtamisopinnot Jyväskylän ammattikorkeakoulussa, joten se oli tärkeää tuoda esiin tässä raportissa. Kyseisen ammattikorkeakoulun tietoja käsiteltiin samalla tavoin puolueettomasti, kuin muidenkin ammattikorkeakoulujen tietoja. Luotettavuuden lisäämiseksi kyseinen ammattikorkeakoulu olisi voitu jättää tutkimusjoukosta pois. Toisaalta tutkimuksessa pyrittiin saamaan kokonaisvaltaista kuvaa yleisesti ammattikorkeakoulujen tarjoamista johtamisopinnoista. Koulut eivät tässä tutkimuksessa kilpaile paremmuudesta keskenään. Yksittäisen koulun tiedot tulevat esiin vain profiloinnin osalta, joten tutkijan ja koulun välisellä suhteella ei katsottu olevan tulosten luotettavuuden näkökulmasta juurikaan merkitystä.

Metsämuuronen (2011, 253) kuvaa yhdeksi aineiston analyysin ongelmaksi tutkijan liian voimakkaan ennakkokäsityksen tai oletuksen tutkimustuloksesta. Tämän vuoksi

tutkimuksen analysoinnin eettisyyteen ja luotettavuuteen halutaan vaikuttaa analyysimenetelmän valinnan kautta. Teorialähtöisessä analyysissä aineistoa suhteutetaan valmiiksi asetettuihin kategorioihin tai teemoihin (Tuomi & Sarajärvi 2018, 83.) kun taas aineistolähtöisen analyysin menetelmällä pyritään löytämään vastaus tutkimuskysymyksiin siten, että aineisto ohjaa analyttistä prosessia, ei ennakkokäsitykset tai olettamukset. (Kyngäs, Mikkonen & Kääriäinen 2020, 23; Tuomi & Sarajärvi 2018, 82.) Tämän tutkimuksen analyysiä ohjasi aineistosta nousseet asiat ja teemat. Tuloksia peilattiin teoriaan tulosten kirjoittamisen vaiheessa, mutta päärooli on ollut itse aineistolla.

## 6.2 Johtopäätökset ja jatkotutkimushaasteet

Ammattikorkeakoulujen verkkosivustojen kuvausten perusteella ammattikorkeakoulun sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen ylempi ammattikorkeakoulututkinto tuottaa laaja-alaista johtamisosaamista tulevaisuuden työelämän osaamistarpeisiin. Koulukohtaisessa profiloinnissa korostuivat työelämälähtöisyys, kansainvälisyys sekä tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminta. Koulujen kuvaamat koulutuksen tuottamat valmiudet, osaamistavoitteet sekä ydinopinnot painottuivat itsensä johtamisen, palvelujen, prosessien sekä työympäristöjen kehittämiseen ja johtamiseen, strategiseen johtamiseen, talouden johtamiseen sekä henkilöstöjohtamisen kokonaisuuksien osaamiseen. Tämän tutkimuksen tulosten perusteella sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen ylempi ammattikorkeakoulututkinto vastaa pääosin juuri siihen osaamiseen, jota teoreettisen viitekehyksen mukaan tulevaisuuden työelämässä tarvitaan.

Ammattikorkeakoulujen verkkosivustojen kuvausten perusteella sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen ylempi ammattikorkeakoulututkinto antaa vahvat valmiudet ja osaamisen työelämälähtöiselle TKI-toiminnalle. Näitä taitoja harjoitellaan läpi opintojen, joissa oppimistehtävät ovat pääsääntöisesti omaan työyhteisöön suunnattuja kehittämistehtäviä. Opiskelija osoittaa osaamisensa ja asiantuntijuutensa opinnäytetyöllä, joka on työelämää kehittävä tutkimus tai kehittämishanke. Lähtökohtana on näyttöön ja tutkittuun tietoon perustuva tieto, jota opiskelija osaa

soveltaa sekä tuottaa uutta työelämää kehittävää ja yhteiskunnallisesti merkittävää tietoa.

Työelämälähtöisyyttä tukee myös Jyväskylässä, Kajaanissa, Savoniassa ja Kaakkois-Suomen ammattikorkeakouluissa vapaasti rakennettava opintopolku, jolloin opiskelija voi valita omaa urakehitystä sekä itsensä ja työyhteisönsä kehittämistarpeita parhaiten tukevia opintojaksoja. Opintoja voidaan valita myös muiden ammattikorkeakoulujen ja muiden alojen opintotarjonnasta. Ryhmätyöt eri alojen opiskelijoiden kanssa tukee opiskelijoiden monialaisissa verkostoissa toimimisen taitoja.

Henkilökohtainen urasuunnitelma ja opintopolku edistävät myös itsensä johtamisen ja elinikäisen oppimisen arviointi- ja kehittämistaitoja, joiden on todettu olevan merkittävässä roolissa tulevaisuuden työelämässä (Laine & Vogt 2017; Heinonen 2019, 14; Opetushallitus 2019b, 37; Sinervo ym. 2019, 41). Tämän tutkimuksen mukaan ammattikorkeakoulun sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen ylempi ammattikorkeakoulututkinto antaa tähän valmiudet ja osaamisen. Kuitenkin jokaisella valmistuvalla opiskelijalla ja tulevaisuuden johtajalla on vastuu omasta ja työyhteisönsä osaamisen jatkuvasta arvioinnista ja kehittämisestä sekä vastuu työyhteisön jatkuvasta tavoitteellisesta oppimisesta.

Digitalisaatio ja teknologisten ratkaisujen hyödyntämisosaaminen tulevaisuuden työelämässä ja johtamisessa jää tämän tutkimuksen tulosten valossa merkitykseltään vähäiseksi. Tulos on tutkijan mielestä yllättävä, ja ehkä hieman huolestuttavakin. Opetus- ja kulttuuriministeriön mukaan digitalisaation mahdollisuuksien hyödyntäminen on koulutus- ja tiedepoliittisten linjausten mukaisessa koulutuksen kehittämisessä ensiarvoisen tärkeää (OKM n.d b). Osaamisen ennakointifoorumin raportin (2019) mukaan digiosaamisen jatkuva kehittäminen on olennainen osa erityisesti johto- ja asiantuntijatehtävissä työskentelevien jatkuvan oppimisen haastetta. Raportin mukaan digiosaamisen haltuunotto edellyttää jatkuvaa digitaalisiin laitteisiin, ohjelmiin ja järjestelmiin perehtymistä sekä koulutusta niiden käyttöosaamiseen. (Opetushallitus 2019b, 38.)

Digiosaamisen merkitys korostuu myös esiin nostetun koronakriisin näkökulmasta, jossa useat organisaatiot joutuivat kehittämään aivan uudenlaisia toimintamalleja edellytyksenä toiminnan jatkumiselle ja jossa työt, opiskelut ja opetus tapahtui etänä erilaisia digitaalisia menetelmiä hyödyntäen. Kriisistä ja sen vaikutuksista talouteen ja työllisyyteen selvittää panostamalla muun muassa osaamiseen ja koulutukseen (Vihriälä ym. 2020, 104). OKM:n mukaan korkeakoulutuksen laatua voidaan entisestään parantaa koulutussisältöjen, opetusmenetelmien ja oppimisympäristöjen uudistamisella ja työelämäyhteistyötä sekä opettajien osaamista lisäämällä (OKM n.d b).

Ammattikorkeakoulujen tuoreimpia koronatoimia tarkasteltiin 19.9.2020. Kaikkien koulujen verkkosivustoilla oli infosivusto koulun koronalinjauksista ja ohjeista koulun toiminnassa ja opetuksessa. Kaikki koulut kuvasivat seuraavansa viranomaisten ohjeistuksia päivittäin ja päivittävänsä verkkosivuston infoa tarpeen mukaan. Kaikkien koulujen verkkosivustoilla painotettiin jokaisen omaa vastuullisuutta tulla koulun tiloihin vain terveenä, noudattamaan turvavälejä ja hygieniaohjeistuksia. Myös koronavirussovelluksen lataamista suositeltiin lähes kaikkien koulujen ohjeistuksissa. Opetus jatkui lähiopetuksena lähes kaikissa ammattikorkeakouluissa, mutta useat koulut kuvasivat lisänneensä etäopetuksen mahdollisuutta. Hämeen ja kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulut kertoivat verkkosivustoillaan, että lähiopetusta annetaan vain ensimmäisen vuoden opiskelijoille, ja kaikki muut opiskelevat etänä Hämeessä kuluvan vuoden loppuun asti ja Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulussa 25.10.2020 asti. Oulun ammattikorkeakoulun sivuilla puolestaan kuvattiin koulun siirtyneen lähes kokonaan etäopetukseen vuoden loppuun asti. Verkkosivuston mukaan vain sellainen opetus järjestetään lähiopetuksena, mitä ei ole mahdollisuutta etäopetuksen menetelmällä toteuttaa. Vaikka korona toi tullessaan paljon negatiivisia vaikutuksia hyvin laajassa mittakaavassa, voitaisiin se nähdä myös positiivisena mahdollisuutena digitalisaation edistämisen ja opetusmenetelmien kehittämisen näkökulmasta.

Tämän tutkimuksen tuloksia ja johtopäätöksiä tarkasteltaessa tutkijalle heräsi esitettäväksi jatkotutkimushaasteita, joita ovat:

- Tulevaisuudessa tarvitaan enemmän tutkimusta ja tietoa siitä, edistääkö henkilökohtaisen urasuunnitelman mukainen opintopolku työelämälähtöisyyden, itsensä johtamisen sekä elinikäisen oppimisen taitoja, asiantuntijuuden kehittymistä sekä monialaisen johtamisen osaamista.
- Tarvitaan konkreettisia ratkaisuja siihen, kuinka tulevaisuuden osaamisen tarpeita voidaan entistä paremmin ennakoida, tunnistaa ja kehittää.
- Teknologian ja digitaalisten mahdollisuuksien hyödyntämisestä opetuksessa, oppimisessa ja työelämässä tarvitaan lisää tutkittua tietoa ja konkreettisia toimia, jotta ne saadaan näkyväksi osaksi tulevaisuuden koulutusta ja työelämää.
- Tarvitaan lisää tutkimusta pedagogisesta näkökulmasta sekä opettajien osaamisen jatkuvasta kehittämisestä ja elinikäisestä oppimisesta opetusmenetelmien kehittämiseksi ja digitalisaation edistämiseksi.

## Lähteet

A 18.12.2014/1129. Valtioneuvoston asetus ammattikorkeakouluista. Viitattu 29.7.2020. <https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2014/20141129>.

Covid Action Platform 2020. Context. World Economic Forum. Viitattu 18.5.2020. <https://www.weforum.org/covid-action-platform>

Dufva, M. 2020. Megatrendit 2020. Sitra. Viitattu 12.5.2020. <https://media.sitra.fi/2019/12/15143428/megatrendit-2020.pdf>

Eskola, A. 2018. Knowledge work and new ways of working. Teoksessa Navigating through changing times : knowledge work in complex environments. Rinnakkaistallenne. JanetFinna. Viitattu 29.4.2020. [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/152432/Article\\_AM.pdf?sequence=1](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/152432/Article_AM.pdf?sequence=1)

Heinonen, O-P. 2019. Tulevaisuuden osaaminen ja henkilöstöjohtaminen. Työn tuuli 28, 1, 14. Viitattu 21.5.2020. [https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyontuuli/tyontuuli\\_012019\\_20190613\\_links.pdf](https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyontuuli/tyontuuli_012019_20190613_links.pdf)

Hopia, H. & Kanne, M. 2017. Advantages and Limitations of E-Learning in Master's Level Healthcare Education: A Reflective Discussion Paper. Nursing and Advanced Health Care, 1(2). Viitattu 10.8.2020. <http://www.scientificoajournals.org/pdf/nahc.1007.pdf>

HTK-ohje 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettinen neuvottelukunta. Viitattu 9.5.2020. [https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK\\_ohje\\_2012.pdf](https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf)

Huttunen, S. 2019. Mullistuva työ laittaa oppimisen palikat uuteen järjestykseen. Työn tuuli 28, 1, 15-24. Viitattu 3.5.2020. [https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyontuuli/tyontuuli\\_012019\\_20190613\\_links.pdf](https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyontuuli/tyontuuli_012019_20190613_links.pdf)

Kangasniemi, M., Hipp, K., Häggman-Laitila, A., Kallio, H., Karki, S., Kinnunen, P., Pietilä, A-M., Saarnio, R., Viinamäki, L., Voutilainen, A. & Waldén, A. 2018. Optimoitu sote-ammattilaisten koulutus- ja osaamisuudistus. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 39/2018. Viitattu 18.5.2020. <http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160883/39-2018-Optimoitu%20sote-osaaminen.pdf>

Kansallinen koulutuksen arviointikeskus N.d. Korkeakoulujen auditointirekisteri. Viitattu 27.8.2020. <https://karvi.fi/korkeakoulutus/auditointirekisteri/>

Kantanen, K. 2017. Kuntasektorilla toimivien hoitotyön johtajien johtamisosaaminen ja sen muutos. Väitöstutkimus. Tampereen yliopisto, hoitotieteen tiedekunta. Viitattu 19.5.2020. <https://trepo.tuni.fi/handle/10024/100509>

Korkeakoulutus ja tutkimus 2030-luvulle n.d Taustamuistio korkeakoulutuksen ja tutkimuksen 2030 visiotyölle. Opetus- ja kulttuuriministeriö. Viitattu 4.6.2020. <https://minedu.fi/documents/1410845/4177242/visio2030-taustamuistio.pdf/b370e5ec-66d3-44cb-acb9-7ac4318c49c7/visio2030-taustamuistio.pdf>

Kyngäs, H., Mikkonen, K. & Kääriäinen, M. 2020. The Application of Content Analysis in Nursing Science Research. Verkkoaineisto. Janet Finna.

L 932/2014. Ammattikorkeakoululaki. Viitattu 25.4.2020. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2014/20140932>

Laadullisen tutkimuksen menetelmiä 2015. Laadullinen tutkimus. Viitattu 5.4.2020. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/laadullinen-tutkimus>

Laadullisen tutkimuksen menetelmiä 2016. Teemoittelu. Viitattu 5.4.2020. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/aineistonanalyysimenetelmat/teemoittelu>

Laine, T. & Vogt, I. 2017. Sosiaali- ja terveysalan johtaminen tulevaisuudessa. AMK-lehti / UAS Journal 2/2017. Viitattu 29.4.2020. <https://uasjournal.fi/2-2017/sosiaali-ja-terveysalan-johtaminen-tulevaisuudessa/>

Laurila, M. 2017. ”Me ollaan kaikki samassa veneessä ja soudetaan yhdessä samaan suuntaan” Esimiesten ja henkilöstön käsityksiä hyvästä muutosjohtajuudesta. Väitöstudium. Vaasan yliopisto, liiketaloustiede. Viitattu 19.5.2020. [https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn\\_978-952-476-772-9.pdf](https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-772-9.pdf)

Maury, M. 2016. Ketterää strategiaa etsimässä: voiko strategia, jota ei tunneta olla ketterä? Julkaisussa Työn tuuli 1/2016. Henkilöstöjohton ryhmä - HENRY ry. Viitattu 15.8.2020. [https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tt-1\\_2016.pdf#page=46](https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tt-1_2016.pdf#page=46)

Metsämuuronen, J. 2011. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Viitattu 4.5.2020. Verkkoaineistot. JanetFinna.

Mikkonen, J. 2018. Intersectoral Action for Health: Challenges, Opportunities, and Future Directions in the WHO European Region. Väitöstudium. York University Toronto, Ontario. Graduate Program in Health. Viitattu 21.5.2020. [https://yorkspace.library.yorku.ca/xmlui/bitstream/handle/10315/35018/Mikkonen\\_Juha\\_2018\\_PhD.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://yorkspace.library.yorku.ca/xmlui/bitstream/handle/10315/35018/Mikkonen_Juha_2018_PhD.pdf?sequence=2&isAllowed=y)

Niiranen, V. 2017. Hallinto ja johtaminen sote-murroksessa. <https://www.stncope.fi/hallinto-ja-johtaminen-sote-murroksessa/>

OKM N.d; a. Opetus- ja kulttuuriministeriön tehtävät ja tavoitteet. Opetus- ja kulttuuriministeriön verkkosivusto. Viitattu 5.6.2020. <https://minedu.fi/tehtavat-ja-tavoitteet>

OKM N.d; b. Korkeakoulu- ja tiedepolitiikka ja sen kehittäminen. Opetus- ja kulttuuriministeriön verkkosivusto. Viitattu 15.7.2020.  
<https://minedu.fi/korkeakoulu-ja-tiedelinjaukset>

OKM 2018. Osaamisella soteen -hanke. Täydennyskoulutustarpeet ja osaamisen vahvistaminen sote -uudistuksen tueksi. Opetus- ja kulttuuriministeriön väliraportti. Viitattu 19.5.2020. [https://api.hankeikkuna.fi/asiakirjat/ce7009af-c9a9-49b8-9247-8dd1dc0a346d/3014a7be-eaeb-42f9-aa27-a94b46cd452a/MUISTIO\\_20180329141048.pdf](https://api.hankeikkuna.fi/asiakirjat/ce7009af-c9a9-49b8-9247-8dd1dc0a346d/3014a7be-eaeb-42f9-aa27-a94b46cd452a/MUISTIO_20180329141048.pdf)

OKM 2017. Osaamisen tulevaisuuspaneeli. Opetus- ja kulttuuriministeriön verkkosivusto. Viitattu 5.6.2020. <https://minedu.fi/hanke?tunnus=OKM047:00/2017>

Opetushallitus 2019a. Osaamisen ennakointifoorumin ennakkoinnin perusprosessin koulutuksen kehittämisehdotusten koonti. Opetushallituksen verkkosivusto. Viitattu 18.5.2020. [https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/osaamisen-ennakointifoorumin-koulutuksen-kehittamisehdotukset-04042019\\_0.pdf](https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/osaamisen-ennakointifoorumin-koulutuksen-kehittamisehdotukset-04042019_0.pdf)

Opetushallitus 2019b. Osaaminen 2035. Osaamisen ennakointifoorumin ensimmäisiä ennakointituloksia. Opetushallituksen raportit ja selvitykset 2019:3. Opetushallituksen verkkosivusto. Viitattu 18.5.2020.  
[https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/osaaminen\\_2035.pdf](https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/osaaminen_2035.pdf)

Osaamisen ennakointifoorumi – Osaamiskorttipakka. Viitattu 20.5.2020.  
[https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/osaamiskortit\\_verkkoversio\\_1.pdf](https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/osaamiskortit_verkkoversio_1.pdf)

Pitkän aikavälin politiikalla läpi murroksen – tahtotiloja työn tulevaisuudesta 2018. Tulevaisuusselonteon taustaselvitys. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 34/2018. Valtioneuvoston kanslia. Viitattu 1.5.2020.  
<http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160723/34-2018-Tulevaisuusselonteon%20taustaselvitys%20Pitkan%20aikavalin%20politiikalla%20lapi%20murroksen%20taitettu%20270318.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Saaranen-Kauppinen, A & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto. Verkkojulkaisu. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 29.4.2020. [https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L7\\_1.html](https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_1.html)

Schwab, K., Moynihan, B., Sijbesma, F. & Snabe, J. 2020. Stakeholder Principles In the COVID Era. Viitattu 18.5.2020.  
[http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Stakeholder\\_Principles\\_COVID\\_Era.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_Stakeholder_Principles_COVID_Era.pdf)

Sinervo, T., Juujärvi, S., Niiranen, V., Laulainen, S. & Keskimäki, I. 2019. Mitä palveluiden yhteensovittaminen tarkoittaa sosiaali- ja terveydenhuollon työssä? T&Y 2/2019. Viitattu 19.5.2020. <http://www.labour.fi/ty/tylehti/talous-yhteiskunta-2-2019/mita-palveluiden-yhteensovittaminen-tarkoittaa-sosiaali-ja-terveyshuollon-tyossa/>

Soteuudistus 2020. Marinin hallitus linjasi sote-uudistuksen lähtökohtia. Sosiaali- ja terveysministeriö. Viitattu 8.6.2020. [https://soteuudistus.fi/documents/1271139/22728740/SOTE-factsheet\\_FI\\_009.pdf/fbb9eeae-dd47-f38b-7ee5-b51f80c7af89/SOTE-factsheet\\_FI\\_009.pdf](https://soteuudistus.fi/documents/1271139/22728740/SOTE-factsheet_FI_009.pdf/fbb9eeae-dd47-f38b-7ee5-b51f80c7af89/SOTE-factsheet_FI_009.pdf)

Soteuudistus N.d. Mikä sote-uudistus? Sosiaali- ja terveysministeriö. Viitattu 1.5.2020. <https://soteuudistus.fi/mika-sote-uudistus>

STM 2016. Sosiaali- ja terveydenhuollon aluehallintouudistuksen linjaukset. Sosiaali- ja terveysministeriön ja valtiovarainministeriön neuvottelutulos 5.4.2016. Viitattu 29.4.2020. <https://valtioneuvosto.fi/documents/10616/2287640/Sosiaali-+ja+terveydenhuollon+ja+aluehallintouudistuksen+linjaukset+5.4.2016/7382c141-45aa-433f-af74-6fc579e76de0>

STM 2020. Tulevaisuuden sosiaali- ja terveyskeskus 2020-2022. Ohjelma ja hankeopas. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2020:3. Viitattu 3.6.2020. [http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162004/STM\\_2020\\_3\\_j.pd?sequence=1&isAllowed=y](http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162004/STM_2020_3_j.pd?sequence=1&isAllowed=y)

TEM 2018. Uudistuva työ ja yrittäjyys – visioita toteutukseen, Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 27/2018. Viitattu 19.9.2020. [http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161072/TEMjul\\_27\\_2018\\_Uudistuva\\_tyo.pdf](http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161072/TEMjul_27_2018_Uudistuva_tyo.pdf)

Terkamo-Moisio, A. & Häggman-Laitila, A. 2019. Koulutus vastauksena sosiaali- ja terveysalan johtamisen haasteisiin. Tutkiva hoitotyö 17(2)2019.

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos (THL) 2020. Ennusteita hidastamistoimien vaikutuksesta. Työdokumentti 18.3.2020. Viitattu 4.6.2020. [https://thl.fi/documents/533963/1449651/Ennusteita\\_hidastamistoimien\\_vaikutuksesta\\_2020\\_03\\_18.pdf/b5f1ec87-565a-59f6-0f5b-6090390c9bc8?t=1584516033014](https://thl.fi/documents/533963/1449651/Ennusteita_hidastamistoimien_vaikutuksesta_2020_03_18.pdf/b5f1ec87-565a-59f6-0f5b-6090390c9bc8?t=1584516033014)

Toteemi – Perustiedot N.d. Korkeakoulutuksen kehittämishanke. Haaga-Helia. Viitattu 27.4.2020. <http://www.amktoteemi.fi/fi/perustiedot>

Toteemi – Työstä oppimassa, työhön N.d. Korkeakoulutuksen kehittämishanke. Haaga-Helia. Viitattu 27.4.2020. <http://www.amktoteemi.fi/>

TSR N.d. Työsuojelurahaston ontologia. Viitattu 19.5.2020. <https://finto.fi/tsr/fi/>

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Tammi.

Tuomi, S. 2018. Luotettavuuden arviointi tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa – Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointi. JAMK opintomateriaali.

Tutkintojen viitekehys n.d. Opetushallitus. Viitattu 29.6.2020. <https://www.oph.fi/fi/koulutus-ja-tutkinnot/tutkintojen-viitekehukset>

Töytäri, A. 2019. Näkökulmia ammattikorkeakouluopettajan oppimiseen ja osaamishaasteisiin. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto. Viitattu 15.7.2020.

[https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/64931/978-951-39-7811-2\\_vai-tos\\_2019\\_08\\_09.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/64931/978-951-39-7811-2_vai-tos_2019_08_09.pdf?sequence=2&isAllowed=y)

Uusitalo, R. 2020. Etätyön nopea murros. Suomen kuvalehti 104, 20, 14–15. Vaasa. Otavamedia. 15.5.2020.

Uusitalo, R., Maliranta, M., Kortelainen, M., Jahnukainen, M., Kosonen, T., Järvinen, H-M., Toppinen-Tanner, S., Hiillos, M. & Rajalahti, H. 2016. Osaaminen, koulutus ja tulevaisuuden työelämä. Taidot työhön -hankkeen tilannekuvaraportti. Viitattu 20.5.2020. [https://www.aka.fi/globalassets/33stn/tilannekuvaraportit/stn2016-hankkeet/sefwtaidot-tyohon\\_tilannekuvaraportti.pdf](https://www.aka.fi/globalassets/33stn/tilannekuvaraportit/stn2016-hankkeet/sefwtaidot-tyohon_tilannekuvaraportti.pdf)

Valli Raine (Toim) 2018. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Verkkojulkaisu. Viitattu 29.4.2020. JanetFinna. <https://janet.finna.fi/Search/Results?lookfor=ikkunoita+tutkimusmetodeihin+2>

Valtioneuvosto N.d. Sosiaali- ja terveystalouden rakennemuutos. Viitattu 1.5.2020. <https://valtioneuvosto.fi/rinteen-hallitus/hallitusohjelma/sosiaali-ja-terveyspalveluiden-rakennemuutos>

Vihriälä, V., Holmström, B., Korkman, S. & Uusitalo, R. 2020. Talouspolitiikan strategia koronakriisissä. Valtioneuvoston julkaisuja 2020: 13. Viitattu 14.5.2020. [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162224/VN\\_2020\\_13.pdf?sequence=48&isAllowed=y](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162224/VN_2020_13.pdf?sequence=48&isAllowed=y)

WEF N.d. World economic forum – Strategic Intelligence. Covid 19. Government Response to COVID-19. Viitattu 2.6.2020. <https://intelligence.weforum.org/topics/a1G0X000006O6EHUA0?tab=publications>

YSO N.d. Yleinen Suomalainen ontologia. Viitattu 19.5.2020. <http://finto.fi/ysa/fi/>

Zitting, J., Laulainen, S. & Niiranen, V. 2019. Lähi- ja keskijohdon osaamisvaatimukset sosiaali- ja terveystalouden integraatiossa. Talouspolitiikka 84, 4, 380–392. Viitattu 16.9.2020. [https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/138586/YP1904\\_Zittingym.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/138586/YP1904_Zittingym.pdf?sequence=2&isAllowed=y)

## Liitteet

Liite 1. Koulujen kuvaamat johtamiskoulutuksen tuottamat valmiudet, esimerkki pelkistämisestä

ALKUPERÄINEN ILMAUS	PELKISTETTY ILMAUS
Opit hankkimaan ja käsittelemään näyttöön perustuvaa tietoa ja soveltamaan sitä työssäsi	Näyttöön perustuvan tiedon soveltaminen
Saat valmiudet työelämän kehittämis- ja asiantuntijatehtäviin	Työelämän kehittäminen Asiantuntijatehtävät
Koulutus on työelämälähtöinen ja alueelliset erityispiirteet huomioonottava.  Koulutuksen aikana tuotetaan valmiuksia myös itsensä johtamiseen ja elinikäiseen oppimiseen	Työelämälähtöisyys Alueelliset erityispiirteet huomioiva Itsensä johtaminen Elinikäinen oppiminen
Koulutuksessa painottuvat muutoksen ymmärtäminen ja hallinta sosiaali- ja terveysalalla, strateginen johtaminen hyvinvointivaltion rakennemuutoksissa, henkilöstöjohtaminen moniammatillisessa yhteistyössä, talouden johtaminen väestön hyvinvoinnin edistämiseksi, palvelujen hallinta muuttuvalla sosiaali- ja terveysalalla, digitaalisuus sekä kansainvälinen toiminta monikulttuurisissa sosiaali- ja terveysalan ympäristöissä.	Muutosten ymmärtäminen ja hallinta Strateginen johtaminen Henkilöstöjohtaminen Moniammatillinen yhteistyö Talouden johtaminen Väestön hyvinvoinnin edistäminen Palvelujen hallinta muuttuvalla sos.- ja terv. alalla Digitalisuus Kansainvälinen toiminta
Saat valmiuksia tunnistaa palvelujärjestelmän kehittämistarpeita ja tavoitteita sekä uudistaa hyvinvointipalveluja.	Palvelujärjestelmän kehittämistarpeiden tunnistaminen Hyvinvointipalveluiden uudistaminen
Ymmärrät yrittäjyyden ja kansainvälisyyden mahdollisuudet hyvinvointipalvelujen kehittämisessä.	Yrittäjyys Kansainvälisyyden mahdollisuudet Hyvinvointipalveluiden kehittäminen

Liite 2. Koulujen kuvaamien osaamistavoitteiden mukainen johtamisosaaminen, esimerkki pelkistämisestä

<b>ALKUPERÄINEN ILMAUS</b>	<b>PELKISTETTY ILMAUS</b>
Tutkinnon suorittanut osaa toimia sosiaali- ja terveysalan kehittämistehtävissä	Kehittämistehtävissä toimiminen
Opinnot antavat edellytyksiä johtaa ja kehittää Menestyksekkäästi sisoaali- ja terveydenhuoltoa	Menestyksekkäs sosiaali- ja terveysalan johtaminen ja kehittäminen
Valmistuneella on laajat ja syvälliset tiedot sekä tarvittavat teoreettiset tiedot toimia työelämän kehittäjänä vaativissa asiantuntija- ja johtamistehtävissä	Laajaan ja syvälliseen tietoon perustuva kehittäminen ja johtaminen Vaativissa asiantuntija- ja johtamistehtävissä toimiminen
Monialaisissa ryhmissä opiskelijalla on mahdollisuus verkostoitua eri alojen asiantuntijoiden kanssa	Monialainen verkostoituminen
Osaa ohjata ja arvioida strategialähtöisesti ja osaamisperustaisesti henkilöstöä kunnioittaen ja päätöksentekoon osallistaen	Strategialähtöinen ohjaus ja arviointi Osaamisperustainen ohjaus ja arviointi Henkilöstön kunnioittaminen Osallistava päätöksenteko
Osaa suunnitella ja toteuttaa itsenäisesti strategiaprosessin, kehittää organisaation strategioita asiakaslähtöisesti palautetietoa hyödyntäen sekä johtaa yksikköä strategialähtöisesti	Itsenäinen työskentely Strategiaprosessiosaaminen Asiakaslähtöinen strategian kehittäminen Palautetiedon hyödyntäminen Strategialähtöinen johtaminen
Osaa kehittää asiakaslähtöisiä, kestäväää ja taloudellisesti kannattavaa toimintaa	Asiakaslähtöinen kehittäminen Kestävä kehitys Taloudellinen kannattavuus