

**JOHTAMISEN JA ESIMIESTYÖN OPINTOJEN KEHITTÄM  
INEN LAPIN AMMATTIKORKEAKOULUSSA**

Jänkälä Riina  
Luokkanen Tiina  
Stenman Essi

Opinnäytetyö  
Terveys- ja hyvinvointiala  
Hyvinvointiosaamisen johtaminen  
Fysioterapeutti (YAMK)

2020

Terveys- ja hyvinvointiala  
Hyvinvointiosaamisen johtaminen  
Fysioterapeutti (YAMK)

---

<b>Tekijät</b>	Riina Jänkälä Tiina Luokkanen Essi Stenman	Vuosi 2020
<b>Ohjaaja</b>	Outi Hyry-Honka	
<b>Toimeksiantaja</b>	Lapin ammattikorkeakoulu	
<b>Työn nimi</b>	Johtamisen ja esimiestyön opintojen kehittäminen Lapin ammattikorkeakoulussa	
<b>Sivu- ja liitemäärä</b>	54 + 38	

---

Opinnäytetyömme kohdistui Lapin ammattikorkeakoulun johtamisen ja esimiestyön opintoihin. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää opintojen toteutuksen nykytilannetta sekä kerätä niihin liittyviä kehittämistarpeita. Tavoitteena oli tuottaa tietoa johtamisen ja esimiestyön opintojen kehittämiseksi. Tutkimuksen tietoperustassa on käsitelty ammattikorkeakoulututkintoa ja sen opetussuunnitelmaa sekä opintojen kehittämistä ja johtamisosaamista.

Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Tutkimusaineistona käytettiin Lapin ammattikorkeakoulun opetussuunnitelmia kaupan, hallinnon ja oikeustieteiden, palvelualojen, tekniikan sekä terveys- ja hyvinvointialojen osalta. Lisäksi kaikille, kolmelletoista, Lapin ammattikorkeakoulun osaamispäälliköille toteutettiin asiantuntijahaastattelu. Niin opetussuunnitelmien sisältö kuin haastatteluista kerätty materiaali analysoitiin aineistolähtöisen sisällönanalyysin avulla. Tutkimustulosten mukaan opetussuunnitelmissa oli johtamisen ja esimiestyön opintojen osalta vaihtelua niin opintojen määrässä kuin niiden sisällöissäkin. Osaamispäälliköiden haastattelujen perusteella kehitettävää nähtiin opetuksen, arvioinnin, yhteistyön, opetussuunnitelmien sekä johtamisen ja esimiestyön osaamisen teemoissa.

Tämän tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää Lapin ammattikorkeakoulun johtamisen ja esimiestyön opintojen kehittämistyössä. Niiden perusteella opetuksen tulisi olla työelämälähtoisempää korostaen työelämän osaamisvaatimuksia. Opetuksessa tulisi myös huomioida erilaiset opettamisen, oppimisen sekä arvioinnin keinot. Yhteistyön kehittämistarve nähtiin niin organisaation sisäisessä kuin oppilaitosten välisessä yhteistyössä. Opintojen sisältöön kaivattiin enemmän työkaluja erilaisten ihmisten kohtaamiseen ja johtamiseen. Lisäksi itsensä johtamisen taito ja sen painottaminen opinnoissa koettiin tärkeäksi.

Asiasanat ammattikorkeakoulututkinto, opetussuunnitelma, opinnot, johtamisosaaminen, kehittäminen, laadullinen tutkimus

School of Northern Well-being and Services  
Master's Degree Programme in Management  
of Health and Welfare  
Master of Health Care

---

<b>Authors</b>	Riina Jänkälä Tiina Luokkanen Essi Stenman	Year 2020
<b>Supervisor</b>	Outi Hyry-Honka	
<b>Commissioned by</b>	Lapland University of Applied Sciences	
<b>Subject of thesis</b>	Developing Management and Supervisory Work Studies at Lapland University of Applied Sciences	
<b>Number of pages</b>	54 + 38	

---

This research focuses on the management and supervisory work studies at the Lapland University of Applied Sciences. The purpose of this research was to find out the current situation of the implementation of these studies and to collect related development needs. The aim was to produce information for the development of management and supervisory studies. The theoretical knowledge base of this research focuses on the university of applied sciences degree and its curriculum, development of studies, and management skills.

The research was conducted as a qualitative research. The research material was collected from the curricula of the Lapland University of Applied Sciences in the fields of business, administration and law, engineering and technology, health and welfare and services. All thirteen Lapland University of Applied Sciences managers of expertise groups were also interviewed. The data were analyzed by material-based content analysis. According to the research results, the curricula varied in the number of management and supervisory studies as well as in the content of the studies. Based on the interviews with the managers, development needs were seen in teaching, assessment, cooperation, curricula, and management and supervisory skills.

The results of this research can be utilized in the development work of management and supervisory studies at the Lapland University of Applied Sciences. Based on the results, teaching should be more work-oriented, emphasizing the competence requirements of working life. Teaching should also pay attention to the different teaching methods, learning, and assessment. The need to develop cooperation was seen both within the organization and with other educational institutions. More working tools to meet and lead different people were hoped for to be included in the contents of the studies. In addition, the skill of self-management and its emphasis in studies was felt to be important.

**Key words** university of applied sciences degree, curriculum, studies, management skills, developing, qualitative research

School of Northern Well-being and Services  
Master's Degree Programme in Management  
of Health and Welfare  
Master of Health Care

---

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	1
2	AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO .....	3
2.1	Ammattikorkeakoulututkinto ja ylempi ammattikorkeakoulututkinto .....	3
2.2	Tutkimuksen toimintaympäristö .....	4
3	AMMATTIKORKEAKOULUN OPETUSSUUNNITELMA .....	6
3.1	Bolognan sopimus ja eurooppalainen tutkintojen viitekehys .....	6
3.2	Osaaminen ja osaamisperustainen opetussuunnitelma .....	7
3.3	Opetussuunnitelmien kehittäminen .....	9
4	OPINTOJEN KEHITTÄMINEN.....	11
4.1	Oppimisenäkemyksen.....	11
4.2	Opetusmenetelmien ja -sisältöjen kehittäminen .....	12
4.3	Arvioinnin kehittäminen.....	13
5	JOHTAMISOSAAMINEN .....	16
5.1	Johtaminen ja esimiestyö .....	16
5.2	Johtamisen näkökulmia .....	17
5.3	Johtajana kehittyminen .....	19
6	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	21
6.1	Tutkimuksen tarkoitus, tavoite ja tutkimuskysymykset .....	21
6.2	Tutkimuksen lähestymistavan ja menetelmän valinta .....	21
6.3	Aineiston keruu ja analysointi .....	22
6.3.1	Aineiston kerääminen.....	22
6.3.2	Aineiston analysointi.....	25
7	JOHTAMISEN JA ESIMIESTYÖN OPINTOJEN KEHITTÄMINEN LAPIN AMMATTIKORKEAKOULUSSA.....	29
7.1	Johtamisen ja esimiestyön opinnot opetussuunnitelmissa.....	29
7.1.1	Kauppa-, hallinto- ja oikeustieteiden AMK-tutkinnot.....	29

7.1.2	Palvelualojen AMK-tutkinnot .....	29
7.1.3	Tekniikan alojen AMK-tutkinnot.....	30
7.1.4	Terveys- ja hyvinvointialat AMK-tutkinnot.....	30
7.1.5	YAMK-tutkinnot.....	31
7.2	Johtamisen ja esimiestyön opintojen kehitystarve osaamispäälliköiden näkökulmasta .....	32
7.2.1	Opetuksen kehittäminen.....	32
7.2.2	Arvioinnin kehittäminen .....	33
7.2.3	Yhteistyön kehittäminen .....	34
7.2.4	Opetussuunnitelmien kehittäminen.....	35
7.2.5	Johtamisen ja esimiestyön osaamisen kehittäminen .....	37
8	POHDINTA .....	39
8.1	Keskeiset tulokset.....	39
8.2	Kehittämistarpeet .....	41
8.3	Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus.....	44
8.4	Jatkotutkimusaihe .....	46
	LÄHTEET .....	48
	LIITTEET .....	57

## 1 JOHDANTO

Tehtävät ammattikorkeakouluissa ovat muuttuneet ja rakenteelliset uudistukset edellyttävät jatkuvaa kehittämistä ja yhteistyötä ammattikorkeakoulun sisällä sekä ammattikorkeakoulun ja työelämän välillä (Vidgrén 2009, 17). Korkeakoulut uudistavat koulutussisältöjään, opetusmenetelmiään, oppimisympäristöjään sekä opettajiensa osaamista nostaakseen koulutuksensa laatua (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2015). Työelämässä käynnissä olevaa murrosta vauhdittavat niin väestön ikääntyminen, globalisaatio kuin digitalisaatiokin (Koikkalainen, Mäkimurto-Koivumaa, Tihinen & Mattila 2020, 5). Koulutuskenttään heijastuvat työelämässä tapahtuvat muutokset, jotka haastavat sitä uusiutumaan. Työelämän osaajien tarve painottaa nopeaa ja sujuvaa siirtymistä koulutuksesta työelämään. (Kangastie 2017, 19.)

Johtamista tarvitaan erilaisten ja erilaisessa elämäntilanteessa olevien ihmisten hyvinvointiin ja työelämään osallistumiseen (Työterveyslaitos 2020) sekä työyhteisön koko potentiaalin hyödyntämiseen (Aarnikoivu 2008, 34). Onnistunut johtaminen helpottaa muutosta, vahvistaa motivaatiota sekä tukee jatkuvaa oppimista (Kolari 2010, 14). Johtaminen on vaikuttamista (Ouakouak, Zaitouni & Arya 2020, 258) ja sillä varmistetaan strategialähtöistä sekä organisaation ydintehtäviä vastaavaa osaamista (Työterveyslaitos 2020). Tarkoituksena on saada muut ymmärtämään tarkoitukset, mitä tehdään ja millä tavalla, jotta yhteisten tavoitteiden saavuttaminen on mahdollista (Ouakouak, Zaitouni & Arya 2020, 258). Lehdon (2018, 1) ja Allion (2018, 21) mukaan johtamisen koulutuksen arvostus on kasvanut ja johtajana kehittyminen koetaan tulevaisuudessa tärkeänä.

Ammattikorkeakoulujen opetussuunnitelman laatiminen on jatkuva prosessi, johon tarvitaan toimivaa yhteistyötä. Opetussuunnitelma ei ole koskaan siis valmis vaan vaatii pitkäjänteistä työstämistä (Auvinen, Dal Maso, Hirvonen, Kallberg & Putkuri 2007, 169, 172; Turpeenniemi 2016, 48). Lapin ammattikorkeakoulussa kehitetään johtamisen ja esimiestyön opintojen kokonaisuutta. Kehittämistyön tarkoituksena on saada suunnitelma näiden opintojen toteuttamisesta. Lisäksi sen avulla halutaan selvittää täydennyskoulutukseen tarjottavien opintojen kokonaisuutta sekä arvioida

henkilöstön osaamisen tarvetta ja tehdä suunnitelmaa osaamisen vahvistamisen keinoista. Opinnäytetyömme täydentää kehittämistyötä tekevän työryhmän johtamisen ja esimiestyön opintojen nykytilanteen analyysia. (Hyy-Honka 2020.)

Tässä ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyössä tarkastelimme johtamisen ja esimiestyön opintoja Lapin ammattikorkeakoulussa. Toteutimme opinnäytetyön tutkimuksellisenä kehittämistyönä, joka kohdistui Lapin ammattikorkeakoulun kauppa-, hallinto- ja oikeustieteiden, palvelualojen, tekniikan sekä terveys- ja hyvinvointialojen opetussuunnitelmiin. Työssämme selvitettiin myös osaamispäälliköiden näkökulmia kyseisten opintojen mahdollisista kehittämistarpeista. Tutkimuksemme kohteena (liite 1) sekä toimeksiantajana toimi Lapin ammattikorkeakoulu (liite 2).

Ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetöiden tavoitteena on olla työelämää kehittäviä. Hyvinvointiosaamisen johtamisen koulutuksen kompetenssien mukaisesti osallistuimme tällä opinnäytetyöllä monialaiseen työelämän arviointi- ja kehittämistyöhön käyttämällä tieteellisiä tutkimuksia kriittisen ajattelumme tukena. Halusimme olla mukana kehittämistyössä ja päästä johtamisen ja esimiestyön osaamisen alkulähteille. Tämä opinnäytetyö tarjosi meille tilaisuuden ymmärtää syvällisemmin johtamisen ja esimiestyön merkityksiä. Lisäksi se mahdollisti meille tutustumisen osaamiseen, opetukseen sekä oppimiseen. Omana mielenkiintonamme on tehdä jatkossa opetustyötä, joten tämän opinnäytetyön aihe oli meille selvä valinta.



## 2 AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO

### 2.1 Ammattikorkeakoulututkinto ja ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Valtioneuvoston asetuksessa ammattikorkeakouluista määritellään yleiset tavoitteet ammattikorkeakoulututkintoon johtaville opinnoille. Näitä ovat käytännölliset perustiedot ja -taidot asiantuntijatehtävissä toimimista varten, edellytykset oman alan kehityksen seuraamiseen ja edistämiseen, jatkuvan koulutuksen valmiudet, riittävät viestintä- ja kielitaidot sekä kansainvälisen toiminnan edellyttämät valmiudet. (Valtioneuvoston asetus ammattikorkeakouluista 352/2003 3:7 §.) Korkeakoulupedagoginen opetus perustuu opetettavan alan tiedeperustaan, tutkittuun tietoon ja asioiden perusteltavuuteen (Nurmi & Mahlamäki-Kultanen 2015, 26).

Hallitusohjelma vaatii korkeakouluilta ja tutkimuslaitoksilta profiloitumista, työnjakoa sekä yhteistyötä (Varjonen & Laakso 2016, 73 mukaan Valtioneuvoston kanslia 10/2015). Lisäksi Nurmi ja Mahlamäki-Kultanen (2015, 26) toteavat, että ammattikorkeakouluopetuksessa on läheinen yhteys työelämään. Heidän näkemyksensä vastaisesti Nykäsen ja Tynjälän (2012, 18) artikkelissaan viittaamista tutkimuksista käy ilmi, että opiskelijoiden mukaan tämä ei aina toteudu. Tästä voidaankin päätellä, että työelämäyhteistyötä kannattaisi edelleen kehittää.

Korkeakoulutuksen duaalimalliajattelussa ammattikorkeakouluilta odotetaan vahvaa akateemista roolia yliopistojen rinnalla (Ahtiainen 2013, 2). Ylempään korkeakoulututkintoon johtavaa koulutusta annetaan Suomessa duaalimallin mukaisesti sekä yliopistoissa että ammattikorkeakouluissa (Rantanen ym. 2010). Laajalan (2015) esiintuomat ammattikorkeakoululain asettamat tavoitteet ylempään ammattikorkeakoulututkintoon ovat, että tutkinnon suorittaneella tulee olla laajat, syvälliset ja teoreettiset tiedot, jotta hän pystyy toimimaan työelämän kehittäjänä asiantuntija- ja johtamistehtävissä. Lisäksi hänelle kyseisen lain mukaan tulee muodostua syvälinen kuva omasta ammattialasta, sen asemasta työelämässä ja sen yhteiskunnallisesta merkityksestä. Valmiudet alan tutkimustiedon ja ammattikäytännön kehityksen seuraamiseen ja erittelemiseen oletetaan myös kehittyneen opintojen kuluessa. (Laajala 2015, 44.)

## 2.2 Tutkimuksen toimintaympäristö

Lapin ammattikorkeakoulun tehtävänä on antaa korkeakouluopetusta, joka perustuu työelämän ja sen kehittämisen vaatimukseen sekä tutkimukseen ja taiteellisiin lähtökohtiin (Lapin ammattikorkeakoulu 2020a). Se tekee yhteistyötä Lapin yliopiston kanssa ja yhdessä ne muodostavat Lapin korkeakoulukonsernin. Konsernin visio vuodelle 2030 on Luova edelläkävijä - Vastuullinen arktinen korkeakoulu yhteisö. Vision saavuttamiseksi strategisina valintoina ovat globaali arktinen vastuu, kestävä matkailu sekä tulevaisuuden palvelut ja etäisyyksien hallinta. Lapin korkeakoulukonsernia kehitetään edelleen strategian toteuttamiseksi. Painopisteinä ovat johtamisjärjestelmä, henkilöstövoimavarat sekä uudet digitaaliset ratkaisut. Korkeakoulukonsernin tarjoamassa opiskeluympäristössä opiskelija tavoittaa digitaaliset ratkaisut, työ- ja elinkeinoelämän yhteydet sekä osallisuuden koulutus- ja tutkimusverkostoihin. (LUC 2020.)

Lapin ammattikorkeakoulu tarjoaa vuonna 2020 ammattikorkeakoulu- ja ylempään ammattikorkeakoulututkintoon tähtäävää korkeakoulutusta monilla eri aloilla, sekä suomen että englannin kielellä (Lapin ammattikorkeakoulu 2020b). Opiskeluvaihtoehtoja on kauppa-, hallinto- ja oikeustieteissä, maa- ja metsätalouseläimillä, palvelualoilla, taiteissa ja kulttuurialalla, tekniikan aloilla, terveys- ja hyvinvointialoilla sekä tietojenkäsittely- ja tietoliikennealalla (Lapin ammattikorkeakoulu 2020c). Opiskelijaksi Lapin ammattikorkeakouluun voi hakea montaa eri reittiä, korkeakoulujen yhteishaussa keväällä ja syksyllä, avoimen ammattikorkeakoulun kautta sekä siirto-opiskelijana. (Lapin ammattikorkeakoulu 2020b).

Kampukset sijaitsevat Kemissä, Torniossa ja Rovaniemellä. Lisäksi käytössä on verkossa toimiva virtuaalikampus. Opiskelua voi siis suunnitella oman elämäntilanteen mukaisesti, valitsemalla joko päivä-, monimuoto- tai verkko-opinnot. Kampuksella tapahtuvan opetuksen määrä vaihtelee koulutuksittain. Virtuaalikampuksella hyödynnetään laajasti verkko- ja etäopiskelun nykyaikaisimpia mahdollisuuksia ja toimitaan erilaisissa verkkoympäristöissä

internetin välityksellä. Myös päiväopetuksessa hyödynnetään verkko-opiskelun mahdollisuuksia vaikkakin opinnot suoritetaan pääasiassa kampuksella monipuolisissa oppimisympäristöissä. Monimuoto-opinnoissa opiskellaan joustavasti verkossa, jolloin opintojaksoja suoritetaan itsenäisesti tai ohjatusti erilaisissa verkkoympäristöissä. (Lapin ammattikorkeakoulu 2020b.)

Lapin ammattikorkeakoulun syksyn 2020 opetussuunnitelmissa kuvataan tutkintojen kokonaisnäkemykset, niiden osaamistavoitteet sekä vaadittavat opintosuoritukset. Opetussuunnitelmat kertovat myös lukuvuosittaisen opintojen etenemisen opintojaksoineen ja kuvaavat millaista työelämässä tarvittavaa osaamista opiskelija tulee saavuttamaan lukukausien aikana (Kangastie & Mastosaari 2016, 13–14). Opetussuunnitelma ja päivitettävä toteutussuunnitelma tarjoavat työkalun tarvittavan osaamisen ajan tasalla pitämiseen (Pikkarainen 2019). Opintojen muodostamassa kokonaisuudessa ovat keskeisessä asemassa niin opiskelijoiden keskinäisen vuorovaikutuksen mahdollistaminen kuin teoria-, käytäntö- ja kokemustiedon hankinta sekä käsittely. Oppimisessa hyödynnetään myös ryhmädynamiikkaa, aktiivisia oppimis- ja ohjausmenetelmiä sekä kehittävää arviointia. (Kangastie & Mastosaari 2016, 13–14.)

### 3 AMMATTIKORKEAKOULUN OPETUSSUUNNITELMA

#### 3.1 Bolognan sopimus ja eurooppalainen tutkintojen viitekehys

Vuonna 1999 solmittu Bolognan sopimus on merkittävä osaamisen näkökulman kannalta, sillä siihen perustuu oppimisperustaisen opetussuunnitelman kehittäminen ammattikorkeakouluissa (Laajala 2015, 51). Osaamisella viitataan tietoon, taitoon, pätevyyteen sekä oppimistuloksiin (Mäkinen & Annala 2010, 41). Bolognan prosessin tavoitteena on eurooppalaisen korkeakoulutuksen kilpailukyvyyn ja vetovoiman lisääminen. Lisäksi sen avulla on haluttu kohentaa opiskelijoiden liikkuvuutta ja työllistymistä. (Huusko & Simola 2014, 15; Kajander-Unkuri, Salminen, Saarikoski, Suhonen & Leino-Kilpi 2013, 626.)

Euroopassa opetussuunnitelmien ja tutkintojen rakenteita on pyritty yhtenäistämään Bolognan sopimuksen avulla. Erillisiin kandidaatin ja maisterin tutkintoihin perustuva tutkintojärjestelmä on nähty keinona saavuttaa Bolognan sopimuksen tavoitteet. Tohtorikoulutus on lisätty uudistukseen myöhemmin ja kaksisyklisestä tutkintorakenteesta on tullut kolmisyklinen. (Huusko & Simola 2014, 15, 19.) Euroopan parlamentin vuonna 2008 hyväksymää eurooppalaista tutkintojen viitekehystä (EQF) voidaan kutsua metakehykseksi, jonka tarkoituksena on edistää sekä yhteistä terminologiaa että yhtenäistää vertailupisteitä Euroopan unionin (EU) jäsenvaltioiden pätevyyksien vertailussa. EQF on täysin sitoutunut elinikäiseen ammatilliseen koulutuspolitiikkaan Euroopassa ja perustuu oppimistuloksiin. Se kattaa myös korkea-asteen koulutuksen. (Méhaut & Winch 2012.) Tämän viitekehysten käytön tavoitteena oli saada korkeakoulutuksessa hankitusta osaamisesta vertailukelpoista, huomioiden työmäärä, taso sekä oppimistulokset (Huusko & Simola 2014, 20).

Useissa tutkimuksissa on tuotu esiin Bolognan prosessin merkittävää vaikutusta korkeakoulutukseen (Vukasovic, Jungblut & Elken 2017, 1421). Haasteita on ollut kuitenkin mukana. Huusko ja Simola (2014) tuovat Bolognan prosessia koskevassa tutkimuksessaan esiin sen, että prosessin tavoitteet eivät käytännön tasolla ole täysin toteuttamiskelpoisia, vaikka useissa ammattikorkeakouluissa opetussuunnitelmat perustuvatkin eurooppalaisten tutkintojen viitekehyksiin sekä Bolognan prosessiin (Nurmi & Mahlamäki-Kultanen 2015, 33). Huusko ja Simola

(2014, 24–25) toteavat tutkimuksessaan, että opiskelijoiden liikkuvuutta korostetaan, mutta tutkintojen tiukat viitekehykset ja nopeammat valmistumisaikatavoitteet kuitenkin estävät sen todellisen toteutumisen. Näiden tutkimusten mukaan käytännön tasolla olisi vielä kehitettävää Bolognan prosessin onnistuneessa toteutumisessa.

Neuvonen-Rauhala (2009, 47) tuo tutkimuksessaan esille sen, että opetusministeriön mukaan Suomen ammattikorkeakoulut ovat suhtautuneet Bolognan prosessiin myönteisesti aloitettuaan prosessin mukaisen tutkintojärjestelmän kehittämisen ja osaamistavoitteiden määrittelyn vuonna 2004. Hän osoittaa myös Suomen tutkintojärjestelmän poikkeavan Bolognan mallista siten, että siinä vaaditaan työkokemusta ensimmäisen ja toisen syklin opintojen välillä, joka on vaikeuttanut ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon kansainvälistämistä. Bolognan prosessi on kuitenkin edelleen jatkuva prosessi, jossa on jätetty tietty liikkumatila kansallisille erilaisuuksille ja jatkuvalle dialogille (Huusko & Simola 2014, 25).

Mielenkiintoisena asetelmana Vukasovic ym. (2017) ovat keskittyneet tutkimaan Bolognan prosessin poliittista merkitystä. He tuovat tutkimuksessaan esiin sen, että Bolognan ministerineuvotteluihin kohdennetut kansalliset julistukset ovat vähentyneet määrällisesti. Myös osallistuminen neuvotteluihin on vähäisempää. Näyttääkin siltä, että Bolognan prosessi ei olisi enää tarpeellinen kansallisen tason korkeakoulu-uudistuksissa. (Vukasovic ym. 2017, 1433.) Huusko ja Simola (2014, 24–25) kirjoittavat tutkimuksessaan Bolognan prosessin olevan valtioiden vapaamuotoinen yhteenliittymä, ei lainvoimainen tai suoraan sidoksissa EU:hun. Vukasovic ym. (2017, 1433) nostavatkin esille sen, että nimenomaan EU:n poliittinen areena on noussut merkittävytydessään Bolognan prosessin ohi.

### 3.2 Osaaminen ja osaamisperustainen opetussuunnitelma

Osaamisperustaisuus tuli ammattikorkeakoulujen opetussuunnitelmatyöhön 2000-luvulla (Laajala 2015). Mäkisen ja Annalan (2010, 41) mukaan osaamista ja ammattikorkeakoulujen roolia osaamista tuottavana organisaationa on pohdittu jo 1990-luvulta lähtien, kun ammattikorkeakoulut alkoivat syntyä Suomessa. Osaamis pohjainen opetussuunnitelma on tavoite- ja tuloskeskeinen,

oppimistuloksia ja kompetensseja korostava (Rantanen ym. 2010). Kompetensseissa yhdistyvät työelämän kvalifikaatiovaatimukset ja opiskelijan potentiaalinen osaaminen (Heikkinen 2014). Salminen ja Annevirta (2014, 333) ovat tutkimuksessaan määritelleet opetussuunnitelman merkitystä. Heidän mukaansa, opetushallitukseen (2013) viitaten, opetussuunnitelman tehtävänä on varmistaa kansalaisten yleissivistys, koulutuksen perusoikeudet, tasa-arvo, opetuksen yhtenäisyys, laatu sekä oikeusturva. (Salminen & Annevirta 2014, 333.)

Nurmi ja Mahlamäki-Kultanen (2015) ovat pedagogisia strategioita tutkivassa artikkelissaan todenneet ammattikorkeakoulujen laatineen linjakkaita pedagogisia prosesseja, joiden avulla opetustoimintaa ohjataan. Pedagogisina strategioina nousevat esiin oppiminen, opettaminen ja ohjaus (Nurmi & Mahlamäki-Kultanen 2015, 37). Tiina Laajala (2015) on esitellyt väitöskirjassaan ammattikorkeakoulujen opetussuunnitelmien kehityksessä näkyviä erilaisia näkökulmia ja teorioita. Näissä on nähtävissä opetussuunnitelmien jatkuva muutos ja kehittyminen. Laajala (2019, 440) kertoo opetussuunnitelmalla olevan ammatillisessa koulutuksessa tärkeä tehtävä myös kyseisen ammatin arvopohjan edustajana. Opetussuunnitelmassa määritellään, millainen ammattilainen milloinkin nähdään arvokkaana päämääränä (Laajala 2019, 440).

Maailman muuttuminen haastaa ammattikorkeakoulut miettimään omaa profiloitumistaan. Varjonen ja Laakso (2016) esittelevät omassa tutkimuksessaan Hämeen ammattikorkeakoulun profiloitumisen prosessin, jossa apuna käytettiin tulevaisuuden tutkimusta. Ammattikorkeakoulujen tulee ottaa tietoisia riskejä ja ennakoita tulevaisuuden työmarkkinoiden tarvetta (Varjonen & Laakso 2016, 72, 74, 76–79). Nykänen ja Tynjälä (2012, 19) kirjoittavat tutkimuksessaan työelämätaitojen määrittelyn vaikeudesta. Työelämän vaatimat niin sanotut siirrettävät yleistaidot, kuten kommunikaatiotaito, voivat näyttäytyä hyvin erilaisena riippuen käyttöympäristöstä. Kyseiset tutkijat myös viittaavat aikaisempiin tutkimuksiin, joiden mukaan on vaikea tietää, minkälaista osaamista tulevaisuudessa vaaditaan. (Nykänen & Tynjälä 2012, 19.)

Ammattikorkeakoulujen tarjoamat ylemmät korkeakoulututkinnot tähtäävät nimenomaan työelämän kehittämiseen. Niissä painottuvat tutkiva, kehittävä ja

innovoiva ammatillinen osaaminen. (Ojasalo, Hautamäki & Törmänen 2015, 38, 44.) Työelämän osaamisvaatimusten vuoksi tutkintojen hankkiminen ei ole Ojasalon, Hautamäen ja Törmäsen (2015, 38, 44) mukaan jatkossa itseisarvoista vaan todellinen osaaminen ja pätevyys ovat merkittävämmässä roolissa. Nopeasti muuttuvassa maailmassa tärkeään rooliin nousee elinikäinen oppiminen ja sen mahdollistaminen sekä yhteisölliseen tekemiseen tukeminen. Yksittäisen taidon omaksumiselle ei anneta enää niin suurta painoarvoa kuin aikaisemmin. (Nykänen & Tynjälä 2012, 19.)

Opetussuunnitelmaan tulisikin ottaa lähtökohdaksi ammatillinen kasvu ja oppiminen kokonaisuudessaan. Tämä luo pohjan oppimisen ymmärtämiselle, mikä on välttämätöntä, jotta päästään siirtymään opetusperustaisesta opetussuunnitelmasta osaamisperustaiseen. (Laajala 2015, 206.) Ammattikorkeakoulujen on todettu sitoutuneen osaamisperustaiseen ajatteluun sekä toimintaan (Nurmi & Mahlamäki-Kultanen 2015) ja osaamis pohjainen ajattelu on ammattikorkeakoulujen ylempien tutkintojen kohdalla omaksuttu hyvin, ainakin kirjoitetun opetussuunnitelman tasolla (Rantanen ym. 2010). Osaaminen ja jatkuva oppiminen on siis koettu tärkeäksi.

### 3.3 Opetussuunnitelmien kehittäminen

Ammattikorkeakoulujen opetussuunnitelmien luomisessa tarvitaan monipuolista osaamista, pitkäjänteisyyttä sekä toimivaa yhteistyötä (Auvinen ym. 2007, 172). Opetussuunnitelmien laatimista voidaan pitää prosessina, joka on jatkuva ja koko ajan käynnissä oleva. Opetussuunnitelman ei siis koskaan voida sanoa olevan täysin valmis. (Auvinen ym. 2007, 169; Turpeenniemi 2016, 48.) Jotta tulevaisuuden työelämän haasteisiin pystytään vastaamaan, odotetaan ammattikorkeakouluilta opetussuunnitelmien kehittämistä (Heikkinen 2014). Kehittäminen vaatii opetussuunnitelmien toimivuuden jatkuvaa arviointia, johon kuuluu muun muassa sisältöjen merkityksellisyyden ja koulutuksen tuottamien oppimistulosten tarkkailu sekä opintasuorituskertymien seuraaminen ja valmistuneiden opiskelijoiden määrä. (Auvinen ym. 2007, 169.)

Työelämän muutosten, toimintaympäristön uusiutuvien vaatimusten sekä uuden tieteellisen tiedon syntyminen vuoksi on myös tärkeä seurata koko ajan sitä, että

opetussuunnitelmassa määritetyt ydinsisällöt vastaavat asianmukaisia tavoitteita (Auvinen ym. 2007, 170). Nopeasti muuttuvassa maailmassa opetussuunnitelmien on siis pysyttävä ajan tasalla ja vastattava ajanmukaisiin vaatimuksiin. Tällä tavalla mahdollistetaan myös se, että opiskelijoiden osaaminen on ajan tasalla olevaa. (Pikkarainen 2019.) Annalan, Lindénin ja Mäkisen (2019, 413) mukaan yksi opetussuunnitelman tarkoitus on tarjota opiskelijoille mahdollisuudet hankkia sellaista monialaista tietoa, jonka avulla on mahdollista käsitellä ja ratkaista monimutkaisiakin ongelmia.

Laajalan (2015, 204) tutkimuksen perusteella parhaat lähtökohdat kehittämiselle antaa se, että opettajat pääsevät osallistumaan kehittämiseen tasapuolisesti. Paason (2012, 48) mukaan työelämän tarpeiden huomioiminen ja osaavan työvoiman saatavuuden turvaaminen taas edellyttää ennakointimenetelmien kehittämistä, koulutuksen työelämävastaavuutta sekä osaamisen kehittämistä koulutuksen ja työelämän yhteistyönä. Nurmi ja Mahlamäki-Kultanen (2015) ovat selvittäneet, että kaikki Suomen ammattikorkeakoulut arvostivat työelämäläheisyyttä tai työelämälähtöisyyttä koulutuksessaan.



## 4 OPINTOJEN KEHITTÄMINEN

### 4.1 Oppimisenäkemykset

Ennen kognitiivisen ja konstruktivisen oppimisenäkemyksen esiintuloa, vallalla oli behavioristinen oppimisenäkemykset (Kangastie & Mastosaari 2016a, 7). Behavioristisessa näkemyksessä oppija nähdään suhteellisen passiivisena tiedon vastaanottajana (Lapinmäki, Moilanen, Pihkola, Piilinen & Remes 2006, 2), kun taas kognitiivisessa ja konstruktivisessa näkemyksessä painotetaan kokonaisvaltaista, kokemuksellista sekä oppijakeskeistä oppimista (Kangastie & Mastosaari 2016a, 7). Konstruktivistisen oppimisenäkemyksen mukaan oppiminen on tiedon muodostamista, jossa oppija itse rakentaa uutta tietoa vanhan tietonsa pohjalle. Rakentaminen toteutuu sosiaalisessa kanssakäymisessä muiden opiskelijoiden kanssa, jolloin subjektiiviset kokemukset muuttuvat objektiiviseksi tiedoksi. (Kärnä 2016, 16.)

Kangastien ja Mastosaaren (2016a, 13) mukaan osaamis- ja ongelmaperustaisen oppimisen pohjana toimii osaamisperustainen opetussuunnitelma, jossa tutkinnon tavoitteet ohjaavat opiskelijan osaamisen arviointia (Tenhu 2015, 84). Tiedonhankinta nähdään siinä tärkeänä osana oppimisprosessia, ja erityisesti itsenäinen tiedonhaku sekä sen käsittely ryhmässä korostuvat. Ongelmaperustaisessa oppimisessä lähtökohtana pidetään työelämän todellisuutta ja sieltä peräisin olevia ongelmia. Ammatillisen osaamisen tuottamisessa yksilöllisen oppimisen ja yhteisöllisen oppimisen yhdistäminen on tärkeää. Nämä ovat erillisiä prosesseja, mutta niiden yhteisvaikutuksella on tavoitteena tuottaa syvällistä oppimista ja osaamisen kehittymistä. Kysymyksiin etsitään vastauksia yhdessä tietoa hakien ja sitä käsitellen sekä yhdessä oppien. (Kangastie & Mastosaari 2016a, 13–14.)

Osaamisperustaisuus tarkoittaa siis sitä, että opetussuunnitelman osaamistavoitteet määritellään työelämän lähtökohdista. Ongelmaperustaisuus taas sitä, että lähtökohtana ovat työelämän ongelmat ja ilmiöt ja niitä käsitellään ongelmanratkaisuprosessin avulla. (Kangastie & Mastosaari 2016b, 12.) On tärkeä ymmärtää, että aiemmin opitut asiat muodostavat pohjan uuden oppimiselle (Kangastie & Mastosaari 2016b, 14). Aiemmin hankittu osaaminen ohjaa oppimista ja ammatillista kehittymistä kohti tulevaisuuden työtehtäviä ja

niiden asettamia osaamisvaatimuksia (Tenhu 2015, 92). Näin ollen on tärkeää selvittää aluksi se, mitä ongelmanratkaisussa tarvittavaa jo osataan. Sen selvittyä on ymmärrettävä minkälaisia tietoja ja taitoja on vielä tarpeen hankkia. Joka tapauksessa oppiminen alkaa aina omien oppimistavoitteiden asettamisella. Ongelmaperustaisella oppimisella vahvistetaan itsenäistä kriittistä ajattelua, mikä on työelämän keskeinen osaamisvaatimus. (Kangastie & Mastosaari 2016b, 14.)

#### 4.2 Opetusmenetelmien ja -sisältöjen kehittäminen

Opetusmenetelmien tarkoitus on edistää opiskelijoiden oppimista. Opetusmenetelmä-termin sijaan voidaan käyttää myös muita sanoja, kuten opetusmetodi tai opetuksen työtapana. Menetelmien tulee tukea oppimista ja niiden valinta tulee pystyä perustelemaan pedagogisesti. Lisäksi niiden tulee olla oppimisen kannalta tarkoituksenmukaisia. (Oulun ammattikorkeakoulu 2020.) Opetuksen suunnitteluun ja kehittämiseen on Toomin ja Pyhällön (2020, 22–23) mukaan tärkeää osallistaa niin opettajia kuin opiskelijoitakin. Osallistuminen opetussuunnitelmatyöhön ja opetusmenetelmien kehittämiseen on olennaista laadukkaana oppimisen ja opetuksen varmistamiseksi ja se lisää myös opiskelijoiden ja opetushenkilöstön kokemaa hyvinvointia (Toom & Pyhäntö 2020, 41).

Toom ja Pyhäntö (2020, 40) esittelevät julkaisussaan tutkimusperustaista kehittämistä, joka on kestävä lähestymistapa korkeakoulujen osaamisen ja opetuksen kehittämisessä. Tutkimusperustaisuus edellyttää korkeakoulupedagogisen tutkimuksen tekemistä ja osallistuvien tahojen pedagogista osaamista. (Toom & Pyhäntö 2020, 40.) Opetuksen kehittäminen ei kuitenkaan ole aina ongelmatonta. Nevgi (2015) viittaa kirjoituksessaan taloudellisten syiden aiheuttamaan resurssipulaan. Opetuksen kehittämisen esteeksi voivat nousta myös luulot vaihtoehtoisten opetusmenetelmien kuormittavuudesta. Opetusmenetelmiä vaihtelemalla opettaja voi kuitenkin itse vaikuttaa omaan kuormittavuuteensa. Tulee myös muistaa, että kuormittavuuden kokemus vaihtelee yksilöittäin ja menetelmien tullessa tutummaksi, ne myös tuntuvat helpommilta. Vaihtelevien opintojaksorakenteiden ja opetusmenetelmien käyttäminen onnistuu myös isojen ryhmien kanssa toimittaessa. (Hyppönen & Linden 2009, 9, 35.) Markkasen (2002, 7) mukaan

valinta käytettävästä menetelmästä on sidoksissa opetustilanteen luonteeseen ja asetettuihin oppimistavoitteisiin.

Opetusmenetelmien valintaa edeltää osaamistavoitteiden selvittäminen (Hyppönen & Linden 2009, 35). Valintaa ohjaa näkemys opetuksesta, oppijoista ja hyvästä oppimisesta. Opetusmenetelmä on kuitenkin aina sidoksissa myös opetettavaan aiheeseen sekä opiskeluympäristöön. (Markkanen 2002, 7.) Kotilan ja Mäen (2015, 45) mukaan perinteiset opetusmenetelmät eivät tule riittämään, kun oppiminen tapahtuu kokonaan tai osittain ulkopuolisissa toimintaympäristöissä. He korostavat tarvetta pedagogisille ratkaisuille edistämään tutkivaa ja kehittävää oppimista. (Kotila & Mäki 2015, 45.) Esimerkiksi digitalisaatioon liittyvät taidot painottuvat osaamisessa koko ajan enemmän. Teknologisten ratkaisujen ja alustojen hyödyntämisaaminen on Opetushallituksen selvityksessä (2019, 43) nähtykin yhtenä eniten merkitystään kasvattavana tulevaisuuden osaamisrakenteena. Digitaaliset ratkaisut mahdollistavat myös sen, että osaamista hankitaan useista eri lähteistä. Tämän kehityksen myötä kansainväliset osaamispalvelut tulevat leviämään kotimaisille koulutusmarkkinoille. (Opetushallitus 2019, 41–45.)

Verkostoitumisen ja tiimityöskentelyn taitoa tullaan tarvitsemaan tulevaisuuden työelämässä (Vasikkaniemi & Rintala 2015, 23). Asiantuntijoilta edellytetään enenevässä määrin tuoretta pedagogista ja tutkimus- ja kehittämisosaamista (Koivunen & Kiviniemi 2015, 51). Vuonna 2011 Seinäjoen ammattikorkeakoulusta valmistuneille toteutetun kyselyn perusteella esimies- ja projektinhallinta- sekä neuvottelu- ja ongelmanratkaisutaitojen osaaminen koettiin tärkeäksi (Vasikkaniemi & Rintala 2015, 23, 25). Edellä esitettyä tukee myös se, että opetushallitus on todennut selvityksessään monen työn muuttuvan projektiluonteiseksi, mikä lisää myös verkostojohtamisen ja virtuaalisen johtamisen yleistymistä (Opetushallitus 2019, 16–17).

### 4.3 Arvioinnin kehittäminen

Arvioinnin tehtävänä on tukea opiskelijaa kasvamaan asiantuntijaksi (Koivunen & Kiviniemi 2015, 55). Uudet arvioinnin lähestymistavat kyseenalaistavat vallalla olevia käsityksiä ja käytänteitä. Sitä tulisi toteuttaa monipuolisesti,

mahdollisimman aidossa oppimisympäristössä ja siitä saatavan tiedon olisi tärkeää hyödyttää kaikkia osallisia. (Heikkinen 2013, 39,44.) Suunnitteluvaiheessa tulee Kangastien ja Mastosaaren (2016, 43) mukaan huomioida menetelmien lisäksi myös arvioinnin kriteerit ja kohteet. Näin kehittämisessä päästään linjakkaan arvioinnin tasolle, mikä nähdäänkin tavoittelemisen arvoisena (Kangastie & Mastosaari 2016a, 43).

Osaamisperustaisen opetussuunnitelman rakentamisessa arviointi koetaan hyvin keskeisenä haasteena. (Kangastie 2013, 21.) Kuitenkin osaamisperustaisten opetussuunnitelmien voidaan Toomin ja Pyhällön (2020, 20–21) perusteella nähdä myös tarjoavan mahdollisuuden osaamisen arvioinnin helpottamiseen. He kertovat arvioinnin käsitteen olevan monimerkityksellinen, mutta olennaista siinä olevan kuitenkin sen, kuinka monipuolisesti oppimista ja osaamista arvioidaan ja millä perusteella käytetyt menetelmät valitaan. Tärkeäksi asiaksi he nostavat myös sen, että opetuksen tavoitteet, sisällöt sekä opetus- ja arviointimenetelmät ovat kaikki linjassa keskenään (Toom & Pyhältö 2020, 24).

Kehittävään arviointiin kuuluu kaksi toisensa edellyttävää tarkoitusta ja tehtävää, jotka ovat oppimisen arviointi ja osaamisen arviointi. Näistä oppimisen arviointi kehittää laatua ja osaamisen arviointi taas mittaa osaamista. Oppimisen arviointia toteutetaan sekä yksilö-, ryhmä- että työyhteisötasolla eli arviointiin osallistuvat sekä opettajat, opiskelijat että työelämän edustajat. Osaamisen arviointi taas on jatkuvaa opiskelijan ohjausta ja toteutuu esimerkiksi arviointikeskusteluina. Tässä arviointi perustuu opetussuunnitelmassa kuvattuihin tavoitteisiin. Näiden kahden välinen ero ja merkitys on tärkeä ymmärtää, jotta voidaan arvioida osaamista, eikä pelkästään suorituksia. (Kangastie & Mastosaari 2016a, 24–27.) Tapauskohtainen kehittävän arvioinnin menetelmien suunnittelu on tarpeen, jotta ne tukisivat arviointien vaikuttavuutta sekä kehittäisivät toimintaa jo arviointiprosessin aikana (Moitus & Kamppi 2020, 5).

Arviointijärjestelmän on joka tapauksessa oltava yhtenäinen opetussuunnitelman taustalla olevien tieto- ja oppimisenäkemyksen kanssa (Heikkinen 2013, 46). Osaamisen arvioinnin kehittämisessä tulee miettiä jo etukäteen, millä arviointimenetelmällä tarvittava osaaminen parhaiten saavutetaan ja voidaan

todeta (Kangastie & Mastosaari 2016a, 27). Koulutuksessa on kokeiltava monipuolisesti erilaisiin oppimistavoitteisiin soveltuvia menetelmiä ja arvioinnin on kohdistuttava asiantuntijuuden ja työelämän kannalta keskeisiin asioihin (Heikkinen 2013, 46, 48).

Ensimmäisellä kerralla opettajan voi olla vaikea ymmärtää uuden arviointimenetelmän luonnetta. Tämä saattaa vaikuttaa menetelmän kokeilun onnistuneeseen toteutukseen. (Heikkinen 2013, 46.) Onnistuneeseen menetelmäkokeiluun pääseminen vaatii uskalluksen lisäksi myös perehtymistä eri arviointimenetelmien luonteeseen. Arviointimenetelmävalinnoilla voidaan ohjata opiskelijoita erilaiseen opiskelutoimintaan. Mikäli menetelmät eivät ole sidoksissa opiskelijoiden tekemiseen, voi opiskelu muuttua ulkoa opettelua korostavaksi ja oppimistuloksista tulla pinnallisia. (Hyppönen & Linden 2009, 57, 65.) Moituksen ja Kampin (2020, 12) perusteella perinteisiä arviointimalleja haastaa muun muassa toimintaympäristöjen muuttuminen ja muutosnopeuden kiihtyminen. Tällöin ennakoitavuus on hankalampaa ja arvioinnin tulee samanaikaisesti olla sekä reaaliaikaista että kokonaisvaltaista (Moitus & Kamppi 2020, 12).

## 5 JOHTAMISOSAAMINEN

### 5.1 Johtaminen ja esimiestyö

Johtaminen, johtajuus ja johtaja ovat käsitteinä sellaisia, joista on vaikea saada selvää ja ilmiöinä laaja-alaisia sekä vaikeasti määriteltäviä. Lisäksi ne voidaan myös nähdä moniulotteisina ja aina kulttuuri-, tilanne- sekä organisaatiosidonnaisina. (Neilimo 2012, 68.) Johtajuudella voidaan tarkoittaa sekä johtajan asemaa että johtajana oloa. Sitä pystytään siis tarkastelemaan niin asemana kuin johtajan roolissa toimimisena. (Lindgren 2008, 9.) Esimiehen perustehtävänä voidaan katsoa olevan työyhteisön johtaminen parhaaseen mahdolliseen suoritukseen ja tulokseen (Aarnikoivu 2008, 34). Etenkin ihmisten johtamisen tehtävänä on saada ihmiset toimimaan tiettyyn suuntaan organisaation tavoitteen saavuttamiseksi (Järvinen 2014; Työturvallisuuskeskus 2020).

Vaikka johtaminen liittykin Strandmanin (2009, 32) mukaan vahvasti hallinnollisiin käytäntöihin, on se kuitenkin ennen kaikkea inhimillistä vuorovaikutusta ja sen onnistuneisuus riippuu niin johtajasta kuin johdettavista (Lindgren 2008, 19). Ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa tunteet ovat Kolarin (2010, 14) mukaan suuressa roolissa ja ne vaikuttavat merkittävästi motivaatioon, toimintastrategioihin sekä osaamisen kehittymiseen. Johtamisessa ja esimiestyössä on siis usein kyse hallinnasta tai ohjauksesta (Kamensky 2015, 91). Näin ollen siihen sisältyy vaikuttamista, vallan käyttöä, päätöksentekoa, yhteisen tavoite- ja arvoperustan luomista sekä sen tavoittelemista (Strandman 2009, 32). Lindgrenin (2008, 59) mukaan päätöksenteko nähdään yhtenä johtajan tärkeimmistä tehtävistä.

Jokaisen organisaation toiminnassa on havaittavissa kolme, painotukseltaan vaihtelevaa, elementtiä. Näitä ovat teknologia, talous ja ihmiset. (Kamensky 2015, 16.) Johtajat ja esimiehet tarvitsevat siis erilaisia kykyjä valmistautuakseen työelämän myllerryksiin. Kykyjä, joiden avulla selviytyä riittämättömistä näkemyksistä ja kapeakatseisuudesta. (Schoemaker, Heaton & Teece 2018, 15.) Nokkonen ja Suvanto (2018, 19) ovat esittäneet, että organisaatio ei voi menestyä ilman kykyä uudistua. Muutokset ovat välttämättömiä yritysten kehittymiseksi ja kilpailukyvyyn säilyttämiseksi. Ne ovat muodoltaan yhä

moniulotteisempia ja nopeatempoisempia, mikä taas vaatii esimieheltä osaamista sekä kykyä ennakoida tulevaa. (Nokkonen & Suvanto 2018, 19.)

Koska olosuhteet muuttuvat, myös muutosten johtamisen on muututtava (Kaleta & Witek-Crabb 2015, 62). Hyvällä johtamisella voidaankin helpottaa ihmisten muospaineita, vahvistaa motivaatiota, luoda mahdollisuuksia taitojen soveltamiselle sekä tukea jatkuvaa oppimista (Kolari 2010, 14). Jatkuvasti muuttuvan työelämän ja sen vaatimusten myötä esimiestyön merkitys korostuu. Pelkkä oman alan substanssiosaaminen ei enää riitä, koska esimiestyön perusta on muuttunut. (Uutela 2019, 11.) Työssä menestyminen edellyttääkin sitä, että esimiehet motivoivat, tarjoavat mahdollisuuksia sekä rohkaisevat työyhteisön jäseniä kehittymään (Ahokallio-Leppälä 2016, 26).

## 5.2 Johtamisen näkökulmia

Johtamiseen kuuluvat osaltaan eri oppisuunnat, opit ja taidot, joiden avulla organisaatioita sekä ihmisiä johdetaan (Kamensky 2015, 16). Usein esille nousevat käsitteet *leadership* ja *management*. Management-termiä on käytetty selittämään järjestyksen ja johdonmukaisuuden muodostamisprosessia, kun taas leadership pyrkii kehitykseen ja edistykseen (Rodd 2014, 47). Termejä on eroteltu toisistaan myös niin, että leadership olisi oikean asian tekemistä ja management taas asioiden tekemistä oikealla tavalla. Näitä kuitenkin käytetään sekä yhdessä että erikseen. (Golensky & Hager 2020, 82.) Erillisyys johtuu muun muassa siitä, että alun perin johtaminen on ollut asioiden johtamista ja myöhemmässä vaiheessa myös ihmisten johtamista (Markkula 2011, 183).

Johtamistavoista tehokkaimpana voidaan pitää osallistuvaa johtamista, koska se perustuu organisaation arvoihin ja sen tavoitteena on saada ihmiset johtamaan itseään (Markkula 2011, 68). Itsensä johtamisessa tulee kyetä ymmärtämään sekä johtamaan itseään, mitä taas pidetään lähtökohtana muiden johtamiselle. Kun osaa johtaa itseään, onnistuu helpommin myös hyödyntämään johdettaviensa potentiaalin eri tehtävissä. (Salmimies & Ruutu, 2014.) Ihmisten johtamisen taidolla tarkoitetaan ihmisten vapauttamista tekemään työtänsä tehokkaalla ja inhimillisellä tavalla. Osallistuvan johtamisen rinnalla puhutaan myös osallistavasta johtamisesta, jonka tavoitteena on saada ihmisiä

osallistumaan ja vaikuttamaan organisaation toimintaan. (Markkula 2011, 68–69.)

Osaamista luonnehditaan yhdistelmänä kokemuksen kartuttamaa hiljaista tietoa, ”pelisilmää” sekä taitoja, joiden avulla henkilö pystyy suoriutumaan tehtävästään tehokkaasti (Tripathi & Agrawal 2014, 350). Mäkinen & Annala (2010, 41) puolestaan määrittelevät osaamisen olevan tietoa, taitoa, pätevyyttä sekä oppimistuloksia. Osaamisen johtamisessa ihmisten tiedot ja taidot yhdistyvät organisaation osaamiseen sekä tavoitteisiin. Siinä eri toimintoja sovitetaan yhteen yhteistoiminnallisia menetelmiä hyväksi käyttäen. (Ahokallio-Leppälä 2016, 46.) Osaamisen johtamisen ja kehittämisen toimintamalli tuo Ahokallio-Leppälän (2016) tutkimuksen mukaan selviä muutoksia käytännön johtamistyöhön. Johtamistoiminnasta tulee tavoitteellisempaa, kun strategiat, kehittämissuunnitelmat, kehityskeskustelut sekä osaaminen nähdään yhtenä systeeminä. (Ahokallio-Leppälä 2016, 187.) Osaamisen johtaminen tarjoaa keinon tehdä työntekijöistä entistä taitavampia, jolloin organisaatiolla on mahdollisuus päästä etulyöntiasemaan kilpailijoihin nähden sekä kohentaa organisaation omaa suorituskykyä (Tripathi & Agrawal 2014, 354). Osaamisen kehittymistä ja osaamista johtava esimies hahmottaa tulevaisuutta ja tuntee henkilöstönsä tämänhetkisen osaamisen sekä muuttaa tulevaisuuden kehittymisnäkemykset osaamistarpeiksi (Hokkanen, Mäkelä & Taatila 2008, 96). Osaamisen johtaminen liittyy siis käsitykseen tiedosta (Ahokallio-Leppälä 2016, 50).

Laihonen ym. (2013, 32) määrittelevät tietojohdamisen uutena johtamisen osa-alueena, jonka taustalla on ajatus tiedon merkittävästä roolista organisaatioiden menestymisessä. Tehokkaan tietojohdamisen kautta johdolle saadaan oikeaa, ajantasaista tietoa (Sitra 2014, 13). Sen avulla esimiestyössä voidaan siis parantaa toiminnan laatua, tehokkuutta ja vaikuttavuutta (Laihonen ym. 2013, 32). Leskelä ym. (2019, 27) nostavat esiin tietojohdamisen olevan myös osa strategista, taktista ja operatiivista päätöksentekoa. Tiedon soveltamisessa päätöksentekoon tarvitaan ihmisiä ja heidän kykyään, mahdollisuuksiaan sekä motivaatiotaan (Kosonen 2019). Jalostamalla olemassa olevaa tietoa, saadaan päätöksenteon tueksi tulevaisuuteen luotaavaa tietoa. (Sitra 2014, 3). Yksi



yleinen lähestymistapa tietojohdamisessa on erottaa toisistaan tiedon johtaminen ja tiedolla johtaminen. Tiedon johtamisella viitataan organisaation oppimiseen ja uusiutumiseen. Tiedolla johtaminen taas viittaa toimintatapoihin, joilla tietoa hyödynnetään johtamisessa. (Laihonen ym. 2013, 32.)

Ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa tunteet ovat suuressa roolissa. Tunteet vaikuttavat merkittävästi motivaatioon, toimintastrategioihin sekä osaamisen kehittymiseen. (Kolari 2010, 14.) Tunneälykkäällä johtamisella viitataan alaisten tunteiden hallintaan. Heidän tunteensa ja tarpeensa vaativat ymmärrystä, huomiointia sekä kunnioitusta. Lopputuloksena voi syntyä luottavainen ja merkityksellinen suhde johtajan ja alaisen välille. (Ouakouak, Zaitouni & Arya 2020, 258.) Liisa Väänänen (2020) toi haastattelussaan esiin yhteistyön, luottamuksen ja avoimuuden tärkeyttä esimiestyössä. Ihmisten kanssa työskennellessä täytyy herkästi kuunnella ja kuulostella muita. Yksin ei pärjää, vaan yhteistyössä on voimaa. (Väänänen 2020.) Tunneälykäs johtaminen lisää ihmisten fyysistä ja psyykkistä hyvinvointia, mikä johtaa parempiin suorituksiin työelämässä. Useat tutkijat ovatkin sitä mieltä, että tunneäly on avainasemassa puhuttaessa tehokkaasta johtamisesta. (Maamari & Majdalani 2017, 329.)

### 5.3 Johtajana kehittyminen

Lehto (2018, 1) kertoo, kuinka aiemmin ajateltiin, että hyväksi johtajaksi synnyttään. Hyväksi johtajaksi voidaan kuitenkin myös kouluttautua ja kehittyä (Lehto 2018, 1). Johtajaksi ja esimieheksi kouluttautuminen koetaan tärkeäksi tulevaisuuden kannalta ja johtamisen sekä esimiestyön opettaminen onkin selkeästi lisääntynyt (Allio 2018, 21). Myös DeRue, Sitkin ja Podolny (2011, 369) toteavat tutkimuksessaan johtamisen opettamisen ja sen kehittämisen korostuvan tulevaisuudessa. Koulutuksen näkökulmasta tulevaisuuden johtaja ja esimies on vastuullinen, ajattelevainen, tekeväinen sekä innovatiivinen maailman muuttaja, jolla on näkemyksiä ja periaatteita (DeRue, Sitkin & Podolny 2011, 369). Johtamisessa painotetaan vuorovaikutusta, innostamista, sosiaalisia- sekä tunnetaitoja ja kykyä työntekijöiden yksilölliseen huomiointiin (Fredriksson & Saarivirta 2015, 7–8).

Ammattikorkeakoulut toteuttavat eri alojen johtamisopintoja tutkintoon johtavana koulutuksena. Esimerkiksi vuonna 2020 Lapin ammattikorkeakoulun ylempien

ammattikorkeakoulututkintojen esittelyssä kerrotaan tavoitteena olevan johtamistaitojen kartuttaminen sekä omien esimiestaitojen kehittäminen. (Lapin ammattikorkeakoulu 2020d.) Johtajana kehittymisen hyötyjä tuovat tutkimuksessaan esille Hökkä, Vähäsantanen, Paloniemi ja Eteläpelto (2017). He selvittivät johtamisen ja esimiestyön koulutusohjelmaan osallistuneiden tyytyväisyyttä koulutuksen antiin. Osallistujat kertoivat kouluttautumisen tuoneen uusia näkökulmia ja työkaluja johtamistyöhön sekä kirkastaneen heidän johtamisidentiteettiänsä. (Hökkä ym. 2017, 34–44.) Allion (2018, 24) mukaan on tärkeää löytää omaa persoonaa tukeva ja omia arvoja sekä uskomuksia mukaileva tapa johtaa ja toimia esimiehenä.

Työ 2040-raportti esittelee kolme hyvin erilaista skenaariota tulevaisuuden työelämästä. Yhdessä näistä skenaarioista todetaan se, että vuonna 2040 esimiehiä on puolet vähemmän kuin 2017. Organisaatiokulttuuri muuttuu merkittävästi ja tämä muuttaa myös johtamiskoulutusta. Johtamiskoulutuksesta valmistuu vuorovaikutusvalmentajia, jotka kehittävät ja koordinoivat osaamista. (Jousilahti ym. 2017, 37, 91.) Futuristi, kirjailija ja visionääri Perttu Pölönen nostaa esille ne taidot, jotka erottavat ihmiset tietokoneista. Pölönen näkee, että pehmeät arvot, kuten empatiakyky ja läsnäolo, eivät katoa. Nämä ovat koneille saavuttamattomissa, koska niitä ei voi mitata. Pölönen korostaa, että innovatiivinen johtaja ymmärtää pehmeiden arvojen vaalimisen synnyttävän pitkällä aikavälillä parempia tuloksia. Hän uskoo, että inhimilliset näkökohdat ja monitieteinen ajattelu ovat perustana tulevaisuudelle, jotta tekniikan kehitystä voidaan tasapainottaa (Pölönen 2020.)

## 6 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

### 6.1 Tutkimuksen tarkoitus, tavoite ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksemme tarkoituksena oli selvittää johtamisen ja esimiestyön opintojen toteutuksen nykytilannetta analysoimalla opetussuunnitelmia ja haastatteleamalla Lapin ammattikorkeakoulun osaamispäälliköitä. Tutkimuksemme tavoitteena oli tuottaa tietoa johtamisen ja esimiestyön opintojen kehittämiseksi.

Tutkimuksellamme vastattiin seuraaviin kysymyksiin:

Millä tavalla johtamisen ja esimiestyön opinnot tulevat esille opetussuunnitelmissa AMK- ja YAMK-tasoilla?

Minkälaisia kehittämistarpeita osaamispäälliköiden mielestä liittyy johtamisen ja esimiestyön opintojen toteuttamiseen?

### 6.2 Tutkimuksen lähestymistavan ja menetelmän valinta

Tutkimuksemme oli luonteeltaan laadullinen. Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on ihminen (Kylmä & Juvakka 2007, 16). Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä valitaan käytettäväksi silloin, kun halutaan selvittää ihmisten antamia merkityksiä ilmiöille ja tapahtumille (Hirsjärvi & Hurme 2015, 27–28). Todellisuus ja tutkittava ilmiö, tutkimukseen osallistuvien ihmisten näkökulmasta katsottuna, ovat laadullisessa tutkimuksessa mielenkiinnon kohteina (Kylmä & Juvakka 2007, 23). Laadullisella tutkimuksella tuodaan esiin tutkittavien havaintoja. Lisäksi se on keino päästä huomioimaan menneisyyteen ja kehitykseen liittyviä tekijöitä. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 27–28.)

Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on tuottaa uutta tietoa, teoriaa tai tuoda esiin uutta näkökulmaa jo tutkittuun asiaan (Kylmä & Juvakka 2007, 22, 29). Sen erityispiirre on, että tavoitteena ei ole löytää totuutta tutkittavasta asiasta, vaan tutkimuksen aikana muodostuneiden tulkintojen avulla näyttää esimerkiksi ihmisen toiminnasta jotakin, mikä ei ole välittömästi havaittavissa. Ihmisten kuvaamien kokemusten ja käsitysten avulla tehdään tulkintoja tutkittavasta asiasta. (Vilkkä 2015.) Laadullisen tutkimuksen tunnusomaisena piirteenä viitataan usein olevan induktiivinen eli aineistolähtöinen päättely, jossa

yksittäisistä tapahtumista tehdyt havainnot yhdistetään laajemmaksi kokonaisuudeksi (Kylmä & Juvakka 2007, 22, 29).

Tutkimusmenetelmäksemme olisi voinut soveltua myös toimintatutkimus. Sen lähtökohtana toimii käytäntöjen ja toimintatapojen muuttaminen (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 59–60). Tarkoituksenamme oli selvittää työn ja toiminnan nykytilannetta sekä haasteita ja tuoda niitä tietoisuuteen, kuten Jantunen ym. (2013, 32–33) toimintatutkimusta kuvaavat. Emme kuitenkaan jakaneet vastuuta muiden toimijoiden kanssa, koordinoineet yhteistoimintaa tai käynnistäneet muutosta, kuten toimintatutkimukselle on tyypillistä. Sen sijaan tarjosimme työkaluja kehittämistyöhön. Toimintatutkimuksen ohella pohdimme myös käytäntötutkimuksen valintaa. Siinä tutkimus- ja kehittämistyön lähtökohtina ovat asiantuntijoiden tai asiakkaiden toiminnasta syntyvät todelliset tiedontarpeet tai huolenaiheet (Satka ym. 2016, 9, 92). Käytäntötutkimus keskittyy kuitenkin palveluiden ja asiakastyön kehittämiseen sosiaalialalla (Satka ym. 2016, 9, 92), korostaen erityisesti asiakasnäkökulmaa (Rantanen & Toikko 2006, 405).

Tähän tutkimukseen valitsimme laadullisen lähestymistavan, sillä halusimme tuoda esiin uutta perspektiiviä johtamisen ja esimiestyön opintoihin liittyen. Emme halunneet osoittaa opinnoissa esille tulevia asioita oikeiksi tai vääriksi, vaan pikemminkin halusimme tuoda asiat esiin uudessa valossa. Tutkimuksessamme teimme koontia sekä havaintoja Lapin ammattikorkeakoulun syksyllä 2020 uusimmista saatavilla olevista opetussuunnitelmista johtamisen ja esimiestyön opintojen osalta. Lisäksi kuvasimme niiden mahdollisia kehittämistarpeita osaamispäälliköiden näkökulmasta. Tutkimuksessamme oli käytössä laadulliseen tutkimukseen liitetty induktiivinen päättely. Kokosimme yhteen johtamisen ja esimiestyön opinnoissa näkyviä yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia sekä osaamispäälliköiden ajatuksia.

### 6.3 Aineiston keruu ja analysointi

#### 6.3.1 Aineiston kerääminen

Tutkimusaineistona käytimme Lapin ammattikorkeakoulun viimeisimpiä opetussuunnitelmia kaupan-, hallinnon- ja oikeustieteiden aloilta, palvelualoilta,

tekniikan- sekä terveys- ja hyvinvointialoilta (liite 3). Opetussuunnitelmat olivat Lapin ammattikorkeakoulun sähköisessä opinto-oppaassa, josta keräsimme aineiston 25.–27.9.2020. Opetussuunnitelmat toimivat opintoja ohjaavina dokumentteina (Jyväskylän yliopisto 2020) ja ne olivat meille niin sanottua luonnollisesti olemassa olevaa aineistoa. Tämä tarkoittaa Ruonavaaran (2011, 22) mukaan sitä, että tutkija ei ole vaikuttanut millään tavalla aineiston syntyyn. Tällaisen luonnollisen aineiston käyttämisen etuja on myös se, että sen kerääminen on yleensä vaivatonta ja edullista (Ruonavaara 2011, 22).

Dokumenttien käytössä tutkimuksen aineistona ongelmaksi voi nousta se, että ne kertovat vain siitä, mikä on dokumentoitu ja säilynyt. Tutkijalla ei siis ole vaikutusmahdollisuutta siihen, mistä ne kertovat. Dokumentteihin on suhtauduttava aina lähdekriittisesti. (Ruonavaara 2011, 22–23.) Aineistona käytettävien opetussuunnitelmien koulutukset valikoituivat toimeksiantajan kanssa käytyjen keskustelujen pohjalta. Koulutusohjelmat ovat päivittäneet opetussuunnitelmiaan eri tahdissa, joten kaikki käyttämämme versiot eivät olleet saman vuoden opetussuunnitelmia. Tähän tutkimukseen oli toimeksiantajan toiveena saada useampi tekijä, jotta käsiteltäväksi voidaan ottaa useampia koulutusaloja.

Opetussuunnitelmien lisäksi keräsimme tutkimusaineistoa systematisoidulla asiantuntijahaastattelulla. Haastattelu on keino saada tutkimusaineistoa kokemusperäisestä tiedosta sekä arkisesta ymmärryksestä liittyen ympäröivän kulttuuriin ja yhteiskunnan luonteeseen (Hyvärinen 2017). Haastattelu on menetelmänä joustava ja tarjoaa vuorovaikutuksellisen tilanteen, jolloin haastatteluhetki antaa mahdollisuuden tiedonhaun suuntaamiseen (Hirsjärvi & Hurme 2015, 34). Alastalon, Åkermanin ja Vaittisen (2017) mukaan asiantuntijuus voi perustua tieteeseen, ammattiin tai instituutioon. Yleensä asiantuntijalla on hyppysissään sellaista, erityistä, tietoa tai taitoa, mitä niin sanotusti maallikolla ei ole. Juuri tätä tietoa asiantuntijahaastattelulla halutaan kerätä. (Alastalo, Åkerman & Vaittinen 2017.)

Toteutimme asiantuntijahaastattelun kaikille Lapin ammattikorkeakoulun osaamispäälliköille, joita oli kolmetoista. Lähestyimme heitä sähköpostitse kysymällä kiinnostusta tutkimukseen osallistumiselle. Samalla toimitimme

tutkimussuunnitelmamme. Seuraavaksi heidän kanssaan sovittiin haastattelu-aika ja lähetettiin tiedote tutkimuksesta (liite 4) sekä suostumuslomake (liite 5). Osaamispäälliköt antoivat suostumuksensa tutkimukseen osallistumiseen vastaamalla heille lähetettyyn sähköpostiin. Haastattelut toteutettiin ja nauhoitettiin etänä, Google Meet-palvelun välityksellä. Jokaiselle haastattelulle varattiin aikaa yksi tunti. Haastattelujen kestot vaihtelivat viidentoista ja viidenkymmenen minuutin välillä. Osa haastatteluista toteutettiin kahden ja osa kolmen haastattelijan toimesta. Suunnittelimme jokaisen haastattelutilanteen etukäteen, jakamalla kysymykset tutkijoiden kesken niin, että vuorollaan jokainen toimi kysyjänä ja toiset tarkkailijoina sekä mahdollisten tarkentavien kysymysten esittäjinä.

Haastattelun avulla aineistoa keräävä tutkimus tarvitsee kolmenlaisia kysymyksiä. Ihan ensimmäiseksi tarvitaan yksi tai useampia tutkimuskysymyksiä, joiden tarkoituksena on ohjata tutkimuksen jäsentymistä. Toisena haastatteluun tarvitaan haastattelukysymyksiä, jotka eivät ole täsmälleen samoja kuin tutkimuskysymykset. Kolmannen kysymysryhmän muodostavat aineistolle tehtävät kysymykset. Viimeisen ryhmän kysymykset ovat liitoksissa aineiston lukutapaan eli miten aineiston avulla vastataan tutkimuskysymyksiin. (Hyvärinen 2017.) Tutkimuksemme haastattelukysymykset ovat liitteessä 6.

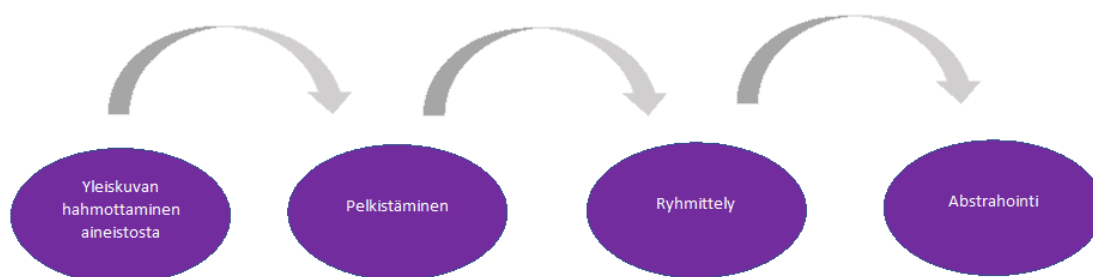
Kuva- ja äänitallenteet muodostavat haastattelututkimuksen tutkimusaineiston, kun ne on purettu tekstimuotoon (Ruusuvuori & Nikander 2017). Aineiston litteroiminen on käytetympää kuin päätelmien tekeminen suoraan materiaalista, eikä sille ole olemassa yksiselitteistä ohjetta (Hirsjärvi & Hurme 2008, 138–139). Aineiston litterointi sanatarkasti puhtaaksikirjoittaen on yleinen litteroinnin muoto, kun aineiston analyysi tehdään käyttämällä sisällönanalyysia (Ruusuvuori & Nikander 2017). Haastattelujen litteroinnissa käytimme tätä muotoa, jätimme kirjaamatta tauot ja huokaukset sekä mahdolliset sanojen hakemiset. Haastatteluidemme aikana oli toisinaan yhteysongelmia, joten täysin totuudenmukaisesti ei eleitä, ilmeitä ja äänen painon vaihteluita olisi edes pystynyt merkitsemään. Litteroitua aineistoa kertyi 36 sivua.

### 6.3.2 Aineiston analysointi

Tässä tutkimuksessa opetussuunnitelmien sisältöä sekä litteroitua haastatteluaineistoa

analysoitiin aineistolähtöisellä sisällönanalyysimenetelmällä. Sisällönanalyysi on systemaattinen menetelmä, jonka avulla kuvataan analyysin kohteena olevaa tekstiä (Kylmä & Juvakka 2007, 112). Tekstin analysoinnissa on tärkeää tunnistaa kielen ja yksittäisten sanojen merkitys (Duriau, Reger & Pfarrer 2007, 6). Se voidaan toteuttaa aineistolähtöisesti, teorialähtöisesti tai teoriaohjaavasti. Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä aikaisempien havaintojen, tietojen tai teorioiden ei pitäisi vaikuttaa analyysin toteuttamiseen, saati lopputulokseen. Teorialähtöisessä ja teoriaohjaavassa sisällönanalyysissä puolestaan on taustalla aina vaikuttamassa jokin teoria, joko ohjaavana ja avustavana tai määrittävänä tekijänä. (Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Aineistolähtöinen sisällönanalyysi voidaan tehdä Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan kolmella eri tavalla, joita luonnehtivat analyysitapaan vaikuttavat perinteet. Yhdysvaltalaisen perinteen (Tuomi & Sarajärvi 2018) mukainen sisällönanalyysi lähtee liikkeelle aineistosta saadun kokonaiskuvan avulla (Kylmä & Juvakka 2007, 114). Vastaavasti, fenomenologishermeneuttisessa perinteessä aineiston analyysiä johtaa aineistosta nouseva näkökulma. Hermeneuttista perinnettä luonnehtivat tekstin aitouden määrittäminen sekä tekstin pääsanoma. (Tuomi & Sarajärvi 2018.) Käyttämämme yhdysvaltalaisen perinteen mukaan analysoitavan aineiston *kokonaisuuden hahmottamiseksi* voidaan esimerkiksi poimia taustatietoja, kerätä aineiston keskeisiä teemoja tai tehdä esimerkiksi aineistokehikko. Aineiston kokonaisuuden hahmottaminen mahdollistaa aineiston käsittelyä edelleen yksityiskohtaisemmaksi analyysiksi, jossa on kolme vaihetta: pelkistäminen, ryhmittely ja abstrahointi (Kuvio 1). (Kylmä & Juvakka 2007, 114–116.)



Kuvio 1. Aineistolähtöisen analyysiin päävaiheet (Mukaiillen Kylmä & Juvakka 2007, 115).

Merkityksellisten asioiden poimiminen aineistosta on perusta pelkistämiselle tai tiivistämiselle. *Pelkistämisvaiheessa* merkitykselliset ilmaisut tiivistetään, säilyttäen niiden olennainen sisältö. Seuraavaksi nämä ilmaisut kootaan ja niitä vertaillaan, etsien sisällöllisiä samankaltaisuuksia. Samankaltaiset ilmaisut voidaan siis yhdistää samaan luokkaan. *Ryhmittelyn eli klusteroinnin* avulla etsitään pelkistettyjen ilmausten samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia. Yhdistetyistä ilmauksista syntyneet luokat nimetään kattaen kaikki sen alle kerätyt pelkistetyt ilmaukset. Ryhmittelyssä on tärkeää arvioida miten pitkälle ryhmittelyä jatkaa, jotta tulosten informaatioarvo ei vähene. Sisällönanalyysin viimeisenä vaiheena on edellisten kanssa limittäin asettava *abstrahointi*. Se on mukana jo aineiston pelkistämisen- sekä ryhmittelyvaiheissa. Tutkimuksen tarkoitukseen ja tutkimustehtäviin saadaan siis vastaus pelkistämisen, ryhmittelyn ja abstrahoinnin avulla luodun synteessin kautta. (Kylmä & Juvakka 2007, 116–119.)

Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä sanoja tekstissä sekä niihin liittyviä ilmauksia luokitellaan niiden teoreettisen merkityksen perusteella. Tutkimuksen tarkoitus ja kysymyksen asettelu ohjaavat aineistolähtöistä päättelyä, johon sisällönanalyysi perustuu. Sisällönanalyysin avulla halutaan ratkaista tutkimuksen tarkoitus ja tutkimustehtävät. Toisin sanoen koko saatavilla olevan materiaalin analysointi ei ole tarpeen. Tutkimustehtävät voivat tarkentua niin aineiston keruun kuin aineiston analyysin aikana, kun kyseessä on laadullinen tutkimus. Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä selvitetään, mitä aineisto



kertoo tutkittavasta ilmiöstä. (Kylmä & Juvakka 2007, 112–113.) Laadullisen analyysin aineistoa tarkastellaan kokonaisuutena (Alasuutari 2011).

Valitsimme aineistomme analyysitavaksi aineistolähtöisen sisällönanalyysin, sillä emme halunneet aiempien teorioiden ohjaavan käsitystemme muodostumista. Se oli mielestämme selkein keino löytää vastaus tutkimuskysymyksiimme. Opetussuunnitelmien osalta halusimme selvittää johtamisen ja esimiestyön opintojen tämänhetkisen tilanteen, esimerkiksi opintojen laajuuden, käytetyt opetusmenetelmät sekä opintojen sisällön. Litteroitua haastatteluaineistoa käsiteltiin samaan tapaan ja analyysi tehtiin puhtaasti käytetyn aineiston perusteella. Tutkimuskysymyksemme ohjasivat aineiston käsittelyä ja tarkoituksenamme oli nimenomaan muodostaa kokonaiskäsitys johtamisen ja esimiestyön opinnoista syksyllä 2020. Näkökulmaa tutkimukseemme toivat osaamispäälliköiden ajatukset kyseisten opintojen kehittämistarpeista.

Opetussuunnitelmien sisällönanalyysi aloitettiin poimimalla johtamiseen ja esimiestyöhön liittyvät opintojaksot ja niiden laajuudet taulukkoon (liite 7) koulutuskohtaisesti sekä ammattikorkeakoulu- että ylemmältä ammattikorkeakoulutasoilta. Ensimmäisen tutkimuskysymyksemme sekä opinnäytetyömme tarkoituksen perusteella valitsimme taulukkoon sellaiset opintojaksot, joiden nimessä mainittiin johtaminen tai esimiestyö. Mielenkiintomme kohdistui myös opintojaksoihin, joiden nimessä oli sana ”työyhteisö”. Koimme, että työyhteisöosaaminen on vahvasti sidoksissa johtamiseen ja esimiestyöhön. Lisäksi haastattelemamme osaamispäälliköt toivat esiin työyhteisö ja -elämäosaamisen tärkeyttä, joten mielestämme myös nämä opintojaksot oli perusteltua ottaa tarkasteluun mukaan.

Seuraavaksi tarkastelimme kutakin opintojaksoa syvemmin. Keräsimme taulukkoon keskeisen sisällön, toteutus- ja arviointitavan sekä toteutusajankohdan. Kirjasimme ylös myös järjestävän kampuksen sekä opinnot, joihin kukin opintojakso kuului. Asioiden listaamisen jälkeen pohdimme, miten saisimme ne koottua yhteen tarkoituksenmukaisesti ja luettavaan muotoon. Teimme erilaisia ”taulukkokokeiluja”, kunnes ne löysivät lopullisen muotonsa. Ammattikorkeakoulutason opetussuunnitelmia on käsitelty koulutusaloittain.

Koulutukseen sisältyvät opinnot ja niiden laajuudet on kerätty omaan taulukkoonsa. Toiseen taulukkoon on kerätty muu tieto, kuten opintojakson keskeinen sisältö. Ylemmän ammattikorkeakoulun osalta teimme samankaltaiset taulukot. Ensimmäiseen taulukkoon keräsimme yhteen kaikki ylemmät ammattikorkeakoulukoulutukset ja niihin sisältyvät opintojaksot. Toiset taulukot teimme alakohtaisesti, kooten niihin muun muassa opetusmenetelmiä. Taulukoita käsitellään tarkemmin kappaleessa kuusi.

Haastatteluaineistosta kerättiin pelkistettyjen ilmausten kautta asioita, joista saatiin vastauksia toiseen tutkimuskysymykseemme. Pelkistetyt ilmaukset sijoitettiin taulukkoon ja niille luotiin ryhmittelyn kautta yhdistävänä tekijänä alaluokat. Tämän jälkeen ilmauksia ryhmiteltiin edelleen ja niille luotiin yläluokat. Taulukon avulla lähdimme kirjoittamaan synteesin kautta vastauksia tutkimuskysymyksiimme. Kirjoitustyön lomassa tekemämme taulukko muokkaantui edelleen. Pohdinnan myötä pelkistetyt ilmaukset vaihtoivat vielä paikkaa ja saimme tiivistettyä yläluokkien määrää lisäämällä niihin sisältöä alaluokkien avulla (liite 8). Asiakokonaisuuksia käsitelimme pääluokittain ilman koulutusohjelmäsidoonaisuutta.

## 7 JOHTAMISEN JA ESIMIESTYÖN OPINTOJEN KEHITTÄMINEN LAPIN AMMATTIKORKEAKOULUSSA

### 7.1 Johtamisen ja esimiestyön opinnot opetussuunnitelmissa

#### 7.1.1 Kauppa-, hallinto- ja oikeustieteiden AMK-tutkinnot

Kauppa-, hallinto- ja oikeustieteiden alalla oli kuusi erilaista Tradenomi (AMK) toteutusta ja näiden opetussuunnitelmissa 16 johtamiseen ja esimiestyöhön liittyvää opintojaksoa (liite 9). Tradenomi-opinnoissa korostuvat aiheet painottuivat Rovaniemellä ja Torniossa eri tavalla. Rovaniemellä syvennyttiin muun muassa vastuulliseen liiketoimintaan kannattavuuskeskeisen ajattelumallin, asiakaslähtöisyyden ja yritys juridiikan näkökulmasta. Torniossa taas kehityttiin digitaalisten markkinointiratkaisujen asiantuntijaksi. (Lapin ammattikorkeakoulu 2020d.) Tämä näkyi myös johtamisen ja esimiestyön opinnoissa, joita Tornion päivä- ja monimuotototeutuksien opetussuunnitelmissa oli muihin toteutuksiin verrattuna vähemmän. Tornion verkkototeutuksessa suuntauduttiin johtamiseen muuttuvassa toimintaympäristössä (Lapin ammattikorkeakoulu 2020d). Tämä suuntautuminen tuli esille myös johtamisen ja esimiestyön opintojen määrässä.

Opintojaksoihin liittyvät arviointiasteikot, menetelmät sekä sisällöt ovat liitteessä 10. Lähi- ja etäopetus, luennot, tentti, harjoitustehtävät sekä harjoitukset yksin ja ryhmissä olivat opetusmenetelmiä, jotka opetussuunnitelmista nousivat esille. Rovaniemen toteutukset olivat samankaltaisia keskenään ja näissä toistuivat samat opintojaksot. Keskeisimmät sisällöt liittyivät työyhteisöosaamiseen, henkilöstöjohtamiseen ja esimiestyöhön sekä taloushallintoon. Tornion monimuotototeutuksen opintojakson sisällöt keskittyivät markkinoinnin ja myynnin johtamiseen. Tornion verkkototeutuksessa keskeisinä sisältöinä olivat tulos-, innovaatio- ja strateginen johtaminen.

#### 7.1.2 Palvelualojen AMK-tutkinnot

Palvelualojen johtamisen ja esimiestyön opintojaksot ovat liitteessä 11. Liikunnanohjaajilla osa opinnoista oli integroitu harjoittelujaksoon, restonomeilla kyseiset opintojaksot olivat puolestaan pakollisia ammattiopintoja. Liikunnanohjaajan koulutuksessa johtaminen yhdistettiin ohjaamiseen,

palautteenantoprosessiin sekä vuorovaikutukseen. Lisäksi opintojen sisällöissä oli henkilöstön johtamista ja henkilöstöhallintaa sekä lainsäädäntöön liittyviä asioita. Restonomikoulutuksen päiväopinnoissa johtamista tarkasteltiin yrityksen tai organisaation näkökulmasta, kun taas monimuoto-opinnoissa johtamisen näkökulmana olivat asiakaskokemus ja -palvelu.

Opintojaksoihin liittyvät arviointiasteikot, menetelmät sekä sisällöt ovat liitteessä 12. Liikunnanohjaajien opetusmenetelminä oli käytössä muun muassa esseen kirjoittamista ja itsenäistä opiskelua. Restonomeilla puolestaan hyödynnettiin työelämälähtöisyyttä sekä erilaisia ryhmässä työskentelyn tapoja.

### 7.1.3 Tekniikan alojen AMK-tutkinnot

Tekniikan alojen johtamisen ja esimiestyön opinnot toteutuivat samankaltaisina, alojen opintojaksot ja niiden opintopistemäärät ovat liitteessä 13. Rakennus- ja yhdyskuntatekniikan opiskelijat suorittivat osan näistä opinnoista ammatillisena harjoitteluna. Ilta- ja viikonloppuopintoina suoritettavissa opinnoissa ja muuntokoulutuksessa kyseisiä opintoja ei sisältynyt opetussuunnitelmaan lainkaan.

Sisällöissä keskityttiin esimiehen peruseriaatteisiin ja velvollisuuksiin. Rakennus- ja yhdyskuntatekniikan alalla johtamisen ja esimiestyön opinnot sisältyivät samaan opintojaksoon yrittäjyysopinnojen kanssa. Opintojaksojen tarkemmat sisällöt, menetelmät sekä käytetyt arviointiasteikot ovat liitteessä 14.

### 7.1.4 Terveys- ja hyvinvointialat AMK-tutkinnot

Fysioterapeuteilla sekä terveyden- ja sairaanhoitajilla oli kaikilla yksi opintojakso, mikä käsittelee johtamista ja esimiestyötä, kun taas geronomeilla ja sosionomeilla niitä oli kolme (liite 15). Ensimmäisenä mainittujen kohdalla johtamisen ja esimiestyön opintojakso käsitteli johtamista ja yrittäjyyttä yleisesti. Jälkimmäisten opintojaksojen sisällöissä nousivat esiin työelämä- ja työyhteisöosaaminen sekä erilaiset johtamisteoriat. Geronomien kohdalla opinnot oli rakennettu ikääntyvän väestön palveluiden ympärille.

Opintojaksoihin liittyvät arviointiasteikot, menetelmät sekä sisällöt ovat liitteessä 16. Fysioterapeutit sekä terveyden- ja sairaanhoitajat opiskelivat itsenäisesti,

tenttimällä ja kirjallisia tehtäviä tehden. Sosionomeilla ja geronomeilla johtamisen ja esimiestyön opinnoissa oli käytössä vaihtelevia ja työelämään integroituja opetusmenetelmiä, kuten asiantuntijaluentoja, kirjallisuuspiiriä, erilaisia pari- ja ryhmätehtäviä, vertaisarviointeja, toiminnallisia harjoituksia sekä portfolion laadintaa.

#### 7.1.5 YAMK-tutkinnot

Ylemmän ammattikorkeakoulun opinnot olivat laajuudeltaan 90 opintopistettä kauppa-, hallinto- ja oikeustieteissä, palvelualoilla sekä terveys- ja hyvinvointialoilla. Tekniikan koulutuksissa opinnot olivat 60 opintopisteen laajuisia (liite 17). Ylemmän ammattikorkeakoulun koulutuksista Digiajan palvelujohtaminen oli kaikille yhteinen ja siihen pystyi hakeutumaan kaikilta Lapin ammattikorkeakoulussa opetettavilta aloilta. Tiedolla johtamisen asiantuntija – koulutukseen saattoi hakea sekä kaupan, hallinnon ja oikeustieteiden että tekniikan aloilta. Erottavana tekijänä oli opintojen laajuus, vaikkakin johtamisen ja esimiestyön opintoja oli molemmissa yhtä paljon. Terveys- ja hyvinvointialoilta sekä palvelualoilta liikunnanohjaajilla oli mahdollista hakeutua samoihin koulutuksiin, joita olivat Hyvinvointiosaamisen johtaminen, Terveystieteiden edistäminen, Työelämän kehittäminen ja esimiestyö sekä kaikille yhteinen Digiajan palvelujohtaminen.

Johtamisen ja esimiestyön opintojaksoja oli YAMK-koulutuksissa pääosin neljän ja kuuden välillä. Tekniikan aloilla kyseisiä opintojaksoja oli kuitenkin vain kolme ja Sosiaalialan kansalais- ja aluelähtöisessä kehittämisessä kaksi. Käytössä olevat arviointiasteikot, opetusmenetelmät sekä opintojen sisällöt ovat liitteissä seuraavasti: Kauppa-, hallinto- ja oikeustieteet liite 18, Palvelualat liite 19, Tekniikan alat liite 20 ja Terveys- ja hyvinvointiala liite 21. YAMKin koulutuksissa johtamisen ja esimiestyön opinnoissa korostuivat henkilöstöhallinta, viestintä ja vuorovaikutus, talouteen sekä eettisyyteen ja vastuullisuuteen liittyvät elementit. Osaamisen johtamisen opintojakso oli kaikille koulutuksille yhteinen. Opetusmenetelminä oli käytössä problem-based learning (PBL) sekä muut ryhmätyöskentelyn keinot. Lisäksi osa opintojaksoista järjestettiin työelämäprojekteina ja tehtäviä tehtiin simulaatioissa sekä erilaisissa

oppimisympäristöissä. Opetusmenetelminä oli mainittu myös luennot, tentti ja kirjalliset tehtävät.

## 7.2 Johtamisen ja esimiestyön opintojen kehitystarve osaamispäälliköiden näkökulmasta

### 7.2.1 Opetuksen kehittäminen

Osaamispäälliköiden haastatteluissa nousi esille johtamisen ja esimiestyön opetukseen liittyviä kehitystarpeita. Haastateltavien vastausten perusteella kehitettävää nähtiin yleisesti organisaation kehittämisessä, opetuksen, arvioinnin, yhteistyön, opetussuunnitelmien sekä johtamisen ja esimiestyön osaamisen teemoissa.

Opetuksen kehittämisessä olisi joidenkin haastateltujen mukaan hyvä painottaa perusasioiden tärkeyttä, ja sitä mitkä ovat niin sanottuja ydinasioita, joiden päälle muuta opetusta lähdetään rakentamaan. Opetuksen kehittämiseen voitaisiin vaikuttaa myös opettajien ammattitaidolla ja haasteeksi koettiin esimiestyöskentelykokemusta omaavien opettajien löytäminen. Opettaja haluttiin haastaa päivittämään omaa tietämystään johtamisen ja esimiestyön opintojen sisältöjen ja opetusmenetelmien suhteen.

*“Jos puhutaan AMK-tasojen opetuksesta, niin sanoisin, että hyvin perusasiat. Enemmän tämmöset HR-näkökulmasta työntekijän oikeudet ja velvollisuudet, semmoiset yleiset oikeudet ja velvollisuudet.” (Haastateltava 1)*

*“Itse pidän tärkeänä, että niitä opintoja opettaa ainakin osittain sellaiset, jotka on tehnyt sitä esimiestyötä, joko siellä työelämäkokemuksen puolella tai sitten vaikka AMKin sisällä. Kun pystyy konkreettisia esimerkkejä antamaan, joihin on itse törmännyt ja joita on itse kokenut, niin se tuo vakuuttavuutta, luotettavuutta ja elämänmakuisuutta opetukseen.” (Haastateltava 2)*

Opiskelijoiden osallistaminen nousi useassa haastattelussa esiin tärkeänä osana opetusta. Nimenomaan osaamisen näyttäminen eri tavoin koettiin kehittämistarpeeksi ja sitä haluttaisiin enemmän näkyviin. Osaamispäälliköt mainitsivat työn opinnollistamisen ja yritysten toimeksiantojen hyödyntämisen oppimisprosesseissa. Opiskelijoiden haluttaisiin rakentavan ja näyttävän omaa osaamistaan. Vastavuoroisesti opettaminen haluttaisiin nähdä osallistavana ja eri kanavia, tekemistä, tuntemista sekä kokemista, käyttävänä.

*“Essee tai opinnäytetyö ei välttämättä tuo esille kaikkia osaamisen ulottuvuuksia, vielä enempi pitäis olla tekemistä ja sillä näyttämistä.”*  
(Haastateltava 11)

*“Voitais työtä opinnollistaa ja oppiminen tapahtuisi enemmän yritysten toimeksiannoissa ja yrityksiä olisi enemmän tässä mukana ja enemmän niitä toimeksiantoja myöskin. Ja että me saatais siinä tehtyä sitä oppimista. Kaikillehan se ei sovi, mutta kehittämistä voisi suunnata siihen, että oppiminen olisi käytännönläheisempää joko yrityksen tai koulun tiloissa.”* (Haastateltava 6)

### 7.2.2 Arvioinnin kehittäminen

Arvioinnin suhteen nousi esille pohdintaa siitä, onko numeerinen arviointi aina sopiva vai riittäisikö joissakin tapauksissa hyväksyty/hylätty-asteikko. Tunneälytaitojen ja eettisen osaamisen merkitystä korostettiin mutta niiden arvioiminen koettiin hankalaksi. Mietittiin myös, pystytäänkö näitä yleensäkin edes mittamaan.

*“Onko ne meidän arvioinnin kriteerit ja kohteet sellasia, että niitä oikeasti pystytään mittaamaan?”* (Haastateltava 4)

Arviointikohteita haluttaisiin huomioida enemmän niin, että itse opintojakson tavoite olisi arvioinnin kohteena. Näin varmistettaisiin huomion kiinnittyminen oikeisiin asioihin. Itse- ja vertaisarviointia sekä vuoropuhelua työelämän kanssa osa vastaajista toivoi hyödynnettävän enemmän arvioinnin välineinä. Osa vastaajista koki myös, että arvioinnin tulisi lähteä enemmän henkilökohtaiselta tasolta huomioiden henkilön tahtotila ja lähtötaso, joihin ehdotettiin sidottavaksi

oppimistavoitteet ja arviointikriteerit. Osaamisperustaisuuden korostamista pidettiin yleisesti tärkeänä ja sitä, että panostetaan nimenomaan osaamisen arviointiin, ei tenttimenestykseen. Kaiken kaikkiaan arvioinnin kehittäminen nousi esille useassa haastattelussa ja varsinkin prosessiarvioinnin kehittämistä pidettiin tärkeänä, opiskelijan oppimisen arviointi koko opintojakson aikana, ei pelkästään jakson lopussa.

*“Mä en tiedä välttämättä, että onko se numeerinen arviointi aina hyvä. Mehän kuitenkin sitä osaamista arvioidaan, eikä niitä suoritteita ja mun mielestä niihin suoritteisiin ei missään nimessä kuulu että kuinka monta raporttia tehdään, vaan kyllä sen pitäisi perustua siihen osaamisen arviointiin, joka on tietenkin aina haastavaa.”* (Haastateltava 12)

*“Kaiken kaikkiaan arviointi on haastavaa ja vaatisi kehittämistä. Toki jos meillä ois kymmenen hengen ryhmiä ja opiskelijat pysyis samassa ryhmässä alusta loppuun asti, niin se ois äärimmäisen helppoa. Tämänhetkinen tilanne on sellanen, että ideaali kehittävän arvioinnin ajatus ei kyllä pääse toteutumaan, sille täytyy keksiä ihan uusia muotoja.”* (Haastateltava 2)

### 7.2.3 Yhteistyön kehittäminen

Ulkoisen yhteistyön kehittämismahdollisuutena nähtiin Lapin ammattikorkeakoulun ja Lapin yliopiston yhteistyön hyödyntäminen. Resurssitehokkuutta parantamaan osa toivoi enemmän koulutusten välisiä, moniammatillisia opintojaksoja. Sisäisen yhteistyön vahvistamisella koettiin olevan useita hyviä vaikutuksia. Sen myötä voitaisiin lisätä ymmärrystä muiden osaamisesta ja muun muassa poistaa päällekkäisyyttä opinnoissa. Osa koki YAMKin erkaantuneen peruskoulutuksesta ja yhteistyön tiivistyminen nähtäisiin muun muassa helpottavan opiskelijoiden ohjaamista jatko-opintoihin. Opetussuunnitelmia laadittaessa ja päivitettäessä jatkumoa pitäisi haastateltavien mukaan tarkastella vahvemmin. Tähän esitettiin esimerkiksi mahdollisuutta muodostaa työryhmä, joka yhteisellä toiminnallaan vahvistaisi tietämystä eri tahojen toiminnasta organisaation sisällä ja näin ymmärrys opetussuunnitelmien sisällöistä parantaisi jatkumoa.



*“Ei varmaan kuitenkaan haittais, oli koulutus mikä tahansa, että jatkossa, kun opetussuunnitelmia tehdään ja päivitetään, niin sitä jatkumoa tarkasteltais vahvemmin. Tähän asti on tehty kuitenkin aika ’omissa siiloissa’. Siinä ois varmasti semmonen kehittämisen paikka.”* (Haastateltava 4)

*“Kaiken kaikkiaan YAMKin ja perustutkinnon välillä vois tehdä enemmän yhteistyötä.”* (Haastateltava 7)

#### 7.2.4 Opetussuunnitelmien kehittäminen

Opetussuunnitelmien osalta haastatteluissa nousi esiin myös erilaisia opetusmenetelmiin liittyviä asioita. Haastatteluissa todettiin, että opetuksen tulisi vastata entistä paremmin muuttuvaan työelämän tarpeeseen ja opetuksen suunnitteluvaiheessa tulisi hyödyntää enemmän oman alan “kenttäasiantuntijoita”. Lisäksi toivottiin leadership-tyyppisen johtamisen näkökulman korostamista. Osittain haastatteluissa kävi ilmi, että osaamisperustaisuutta tulisi tuoda vielä näkyvämmiin esille. Opetuksessa on näkyvissä vielä vanhakantaista, niin sanotusti, opettajälähtöistä tapaa opettaa. Haastatteluissa toivottiin myös käytännön harjoittelun lisäämistä opetukseen.

*“Opetus on hyvin teoriapainotteista. Käytännönläheisempää harjoittelua sais mun mielestä olla enemmän.”* (Haastateltava 3)

*“Minusta olisi hyvä idea, että olisi työelämäkontaktia ja saataisiin yrityksistä asiantuntijaluentoja tai jopa käyntejä työmaalla pienemmissä porukoissa. Käytännössä näkeminen on kaikista parasta.”* (Haastateltava 13)

*“Minusta meilläkin pitäisi enemmän päästä siihen, että ei oo vain opettajälähtöinen toteutus, vaan osaamista vois osoittaa muillakin tavoilla. Meillä puhutaan paljon osaamisen näytöistä, mutta ei se kyllä käytännössä paljoa toteudu.”* (Haastateltava 9)

Osa haastatelluista halusi nähdä enemmän yrittäjyyspolku-ajatusta sekä johtamisen teemoja myös AMK-tason opinnäytetöissä. Johtamisen kattoteema mainittiin yhtenä esimerkkinä opinnäytetöiden kehittämiseksi AMK-tasolla.

Insinööriopintoihin AMK-tasolla toivottiin enemmän esimiestyön sekä työnjohtamisen opetusta, samalla kuitenkin tuotiin esille myös niiden opintoihin mahdollistamisen haasteet. Lisäksi erityisesti alemmalla ammattikorkeakoulutasolla olisi tärkeää saada uusinta tietoa hyödyntäviä työelämätaitoja, joiden avulla tulevaisuuden työntekijä hallitsee työntekijän oikeudet, velvollisuudet sekä etenemismahdollisuudet. Esimiestyön kokonaiskuvan hahmottaminen työntekijän näkökulmasta nostettiin haastatteluissa tärkeäksi elementiksi AMK-tason opinnoissa. Työelämään valmistavana sekä työelämää tukevana oppimisena haastatteluissa nousi esiin simulaatioympäristöjen sekä monialaisten ryhmien hyödyntäminen opetuksessa. Verkkopohjaisen opetuksen rinnalla haluttiin pitää vuorovaikutuksellinen lähiopetus. Konkreettisenä kehittämisajatuksena mainittiin myös portfoliomuotoisen suorituksen kerääminen, sisältäen esimerkiksi digitaalista materiaalia, kuvia ja kirjoitettua tekstiä.

*“Olis hyvä, että hyödynnettäisiin oppimisympäristöjä, esimerkiksi simulaatioympäristöä. Näkisin, että siellä voitaisiin nykyistä enempi harjoitella erilaisia tilanteita, prosesseja, johtamista myöskin niissä ympäristöissä.”* (Haastateltava 11)

Työharjoittelukonseptin kehittämisellä toivottiin tavoitettavan enemmän työelämäkontaktia ja käytännössä näkemistä. Harjoittelussa ei haastateltavien mielestä välttämättä pääse ollenkaan käytännön johtamisen ja esimiestyön tehtäväkenttään. Osa myös koki, että työharjoittelussa ei oppilaitoksen osalta riittävästi tueta opiskelijoita. Työelämäkierrokselta taas on noussut tarve johtamisen ja esimiestyön opintojen lisäämiseen AMKin puolella. Lähes kaikki osaamispäälliköt näkivät tärkeänä lisätä työelämän asiantuntijoiden osuutta näissä opinnoissa.

*“Vuoropuhelua elinkeinon kanssa vois tiivistää, meidän tavoite on vastata siihen, mitä elinkeino toivoo ja olla myös proaktiivinen ja ennakoida sitä mikä on tulevaisuuden osaamisen tarve.”* (Haastateltava 10)

Haastateltavat halusivat vastauksissaan korostaa opiskelijan omankin tavoitteellisuuden esiin tuomista. Opiskelija määritteli itse tavoitteita oman osaamisen tarpeensa mukaan. Osa koki osaamistavoitteiden olevan liian laajoja ja haastatteluissa tuotiin esiin tarve saada osaamistavoitteita muotoilua selkeämmin ja kapeammin.

*“Se on niin pieni se aika suhteessa niihin tavoitekuvauksiin, että aika pintaraapaisulla mennään, jos kaikki aiotaan käsitellä.”*  
(Haastateltava 8)

#### 7.2.5 Johtamisen ja esimiestyön osaamisen kehittäminen

Haastatteluista nousi esille johtamisen ja esimiestyön osaamiseen liittyviä asioita, joita osaamispäälliköt kokivat olevan tarpeellista lisätä opetussuunnitelmiin. YAMKin osalta osa haastateltavista kokisi substanssiosaamisen lisäämisen hyödylliseksi tulevaisuuden osajia ajatellen. Lisäksi YAMKin osalta tuli mainintaa myös menetelmäopintojen lisäämisestä, jotta opiskelijoille avautuisi paremmat mahdollisuudet yliopisto-opintoihin. Haastatteluissa toivottiin YAMK-opintoihin lisättävän johtajan ja esimiehen “peruskauraa” eli konkreettisia välineitä esimerkiksi hankalien tilanteiden hallintaan ja haastavien ihmisten kohtaamiseen. Lisäksi palautteen antamisen ja vastaanottamisen harjoittelu koettiin tärkeäksi. Itsensä johtamisen taitoa pidettiin tärkeänä ja sen osalta nousivat esille eteenkin itsereflektio ja itsearviointi. Asioiden johtamisen saralta osa haastateltavista toivoi opetussuunnitelmien sisältävän enemmän tiedolla johtamista ja osa taas talouteen liittyvän osaamisen opettamista. Lähes kaikki korostivat myös ihmisten johtamisen tärkeyttä. Erilaisten ihmisten kanssa toimimiseen sekä ihmisten kohtaamiseen toivottiin konkreettisia työkaluja.

*“Semmosia taitoja, jotka eivät liity ammattisubstanssin hallintaan vaan nimenomaan ihmisten kanssa toimimiseen, vastuisiin ja velvollisuuksiin, erilaisten tilanteiden hallintaan, raportteihin sekä esittämiseen. Semmosia taitoja pitää vahvistaa näillä tulevilla esimiehillä.”* (Haastateltava 8)

*“Johtamistyylejä ja alaisia on erilaisia. Sen ymmärtäminen, että ihmiset on erilaisia, on hyvin tärkeää esimiestyössä. Tämän pitäisi näkyä ehkä myös opintojaksoissa.” (Haastateltava 5)*

*“Mun mielestä näitä ei saisi erottaa, ei sais olla erikseen esimiestyö ja johtaminen ilman itsensä johtamista. Tällä hetkellä se on liian kevyttä se itsensä johtaminen.” (Haastateltava 1)*

Useampi haastateltavista korosti myös opiskelijoiden ja heidän osaamisensa tunnistamisen tärkeyttä. Opiskelijoille pitäisi esimerkiksi pystyä tarjoamaan eri tasoisia johtamisen ja esimiestyön opintoja. Esille nousi ajatus, että kokeneemmille opiskelijoille voisi olla mahdollisuus suorittaa johtamisen opintoja YAMKissa jo peruskoulutuksen aikana.

*“Pystyttäis tarjoamaan kohdennettua osaamista niille, jotka on menossa kohti esimiestyötä ja niille, jotka on esimerkiksi pitkään tehnyt esimieshommia, niin niille sitten täydentävää ja taitoja kehittävää puolta ja huomioida myös se porukka, joka ei ole esimiestöihin hakeutumassa.” (Haastateltava 8)*

## 8 POHDINTA

### 8.1 Keskeiset tulokset

Tässä tutkimuksessa on tarkasteltu johtamisen ja esimiestyön opintojen kehittämistä Lapin ammattikorkeakoulussa. Tarkoituksena oli selvittää tutkimuskysymysten avulla millä tavalla nämä opinnot esiintyivät opetussuunnitelmissa sekä minkälaisia kehittämistarpeita osaamispäälliköt kokivat niissä olevan. Tämän tutkimuksen mukaan johtamisen ja esimiestyön opinnot esiintyivät opetussuunnitelmissa vaihtelevasti, niin alojen kesken kuin niiden sisälläkin. Tutkimuksemme tulosten perusteella kehitettävää nähtiin opetuksen, arvioinnin, yhteistyön, opetussuunnitelmien sekä johtamisen ja esimiestyön teemoissa.

Johtamisen ja esimiestyön opintojen vaihtelevuutta esiintyi AMK-tasoilla aloittain, esimerkiksi terveys- ja hyvinvointialoilla, missä geronomeilla ja sosionomeilla oli huomattavasti muita enemmän johtamiseen ja esimiestyöhön liittyviä opintoja. Lisäksi kauppa-, hallinto- ja oikeustieteiden aloilla vaihtelua oli eri toteutusten välillä, ja niissä oli näkyvissä erilaisia suuntauksia. Johtopäätöksenä tähän voisi sanoa, että opiskelijat ovat AMK-tasolla erilaisessa asemassa johtamisen ja esimiestyön opintojen suhteen. Terveys- ja hyvinvointialoilla oli, luonnollisestikin, paljon substanssiosaamista, minkä vuoksi johtamiseen ja esimiestyöhön liittyviä opintoja oli vähemmän. Vidgrén (2009) on todennut väitöskirjassaan, että valinnaisuuden lisääminen liittyy keskeisesti ammattikorkeakoulujen uudistukseen. Tutkimuksemme mukaan opetussuunnitelmissa tätä valinnaisuutta ei kuitenkaan ollut näkyvissä. Usein työelämässä voi törmätä esimiesasemassa olevaan työntekijään, jolla ei ole asiaan kuuluvaa koulutusta, lukuun ottamatta ehkä jotain lyhytkurssia. Johtajuudessa ja esimiestyössä tarvitaan usein pidempi aikaista itsensä kehittämistä (Allio 2018, 24). Osaamisen puute voi olla yksi iso tekijä, joka ajaa esimiehen loppuun palamisen partaalle.

Analyysimme mukaan opiskelijoiden erilainen asema AMK-tason johtamisen ja esimiestyön opinnoissa tuli esiin myös jatko-opinnoissa. Samoihin ylemmän ammattikorkeakoulun koulutuksiin voi hakeutua huolimatta siitä, onko peruskoulutuksessa johtamisen ja esimiestyön opintoja ollut viisi vai 30 opintopistettä. Lapin ammattikorkeakoulun ylempien

ammattikorkeakoulututkintojen esittelyssä (Lapin ammattikorkeakoulu 2020d) tavoitteina mainitaan johtamistaitojen kartuttaminen sekä omien esimiestaitojen kehittäminen. Tämä voidaan käsittää niin, että ylempään ammattikorkeakouluun hakevalla opiskelijalla ajatellaan jo olevan esimieskokemusta. Johtajat ja esimiehet tarvitsevat erilaisia kykyjä valmistautuakseen työelämän myllerryksiin (Schoemaker, Heaton & Teece 2018, 15). Näiden kykyjen kehittyminen ottaa oman aikansa, eikä kaikilla aloilla ole mielestämme peruskoulutuksessa näkyvissä riittävää määrää johtamisen ja esimiestyön opintoja. Varsinkin, kun analyysimme myötä vastaan tuli opetussuunnitelmia, joissa näitä opintoja ei ollut ollenkaan. Tämä vaikuttaa suoraan myös jatkuvuuden toteutumiseen.

Eri aloilla niin AMK- kuin YAMK-tasollakin, oli kuitenkin jotain yhteistä. Tutkimuksessamme kävi ilmi, että numeeriset arviointiasteikot olivat kaikilla samat. Poikkeaman tähän tekevät AMK-tason harjoittelujaksot, jotka arvosteltiin joko hyväksyttynä tai hylättynä. Johtamiseen ja esimiestyöhön liittyvää harjoittelua oli vain muutamassa koulutuksessa. Tutkimuksemme mukaan itse harjoittelupaikka vaikuttaa kuitenkin siihen, miten paljon opiskelijat saavat käytännön kokemusta johtamisesta ja esimiestyöstä. Myös Nykäsen ja Tynjälän (2012, 21) mukaan teoreettisen ja käytännöllisen tiedon yhdistyminen edellyttää oppimista työelämässä.

Tutkimuksemme perusteella oli havaittavissa, että AMK-tasolla opetusmenetelminä käytettiin muun muassa työelämän asiantuntijoiden luentoja, simulaatioita sekä erilaisia ryhmätyöskentelyn tapoja. Tekemämme analyysin mukaan ylemmissä ammattikorkeakoulun koulutuksissa oli opetusmenetelmien alla mainittuna ongelmaperustainen oppiminen. Nykänen ja Tynjälä (2012, 21) kirjoittavat työelämän kehittävän ongelmanratkaisutaitoa. Ammattikorkeakoulu liitetään vahvasti työelämäläheisyyteen. Varjonen sekä Laakso (2016, 72, 74, 76–79) ovatkin todenneet tutkimuksessaan, että ammattikorkeakoulun tehtävänä on ennakoita tulevaisuuden työmarkkinoiden tarvetta.

Tutkimuksemme perusteella esiin nousi ongelma siitä, että johtamisen ja esimiestyön opintojaksoihin oli haastavaa löytää opettajia, joilla olisi työkokemusta johtamisesta ja esimiestyöstä. Niin ikään Nykänen ja Tynjälä (2012, 19) ovat todenneet työelämätaitojen määrittelyn olevan vaikeaa. Maailma

ja työelämä muuttuvat ja se tekee tulevaisuuteen varautumisen vaikeaksi. Perttu Pölönen (2020) nosti luennollaan esille sen, että työelämän murros ja muutoksen nopeus tulevat muuttamaan meidän jokaisen urapolkuamme: vaikka olisit opiskellut minkä tahansa tutkinnon, tiedot ja taidot vanhenevat teknologian kehittyessä. Pölönen (2020) kehotti tulevaisuuden taitojen ymmärtämiseksi keskittymään siihen, miten ihminen eroaa koneesta ja kehittämään sellaisia taitoja, joita tarvitaan ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa.

## 8.2 Kehittämistarpeet

Vidgrén (2009, 15, 21) on väitöskirjassaan todennut, että opetusta tulee mukauttaa työelämälähtöisemmäksi. Tutkimuksessamme tuli tämä sama asia esiin kehittämistarpeena. Työelämä muuttuu jatkuvasti ja kehitys etenee harppauksittain, joten opetuksen työelämälähtöisyys on enemmän kuin perusteltua. Annala, Lindén ja Mäkinen (2019, 419) ovat selvittäneet, että opetussuunnitelmien uudistamisen tarve perustuukin usein nimenomaan työelämän uusiin osaamisvaatimuksiin. Rantasen ym. (2010) mukaan ylemmissä ammattikorkeakoulututkinnoissa osaamisperustaisuus on omaksuttu kirjoitetun opetussuunnitelman tasolla. Analyysissämme yhdistettiin työelämälähtöisyyteen osaamisperustaisen opetussuunnitelman parempi näkyvyys käytännössä. Laajalan (2015, 206) mukaan opetussuunnitelman lähtökohtana tulisi olla ammatillinen kasvu ja oppiminen kokonaisuudessaan.

Tutkimuksessamme tuli esiin tarve erilaisiin opettamisen ja oppimisen keinoihin, kuten tuntemisen, tekemisen ja kokemisen hyödyntäminen. Vaikkakin, se vaatii opettajilta uudenlaista osaamista, uusiutumiskykyä sekä innovatiivisia ratkaisuja (Vidgrén 2009, 15, 21). Tutkimuksessamme esiintyi myös mainintaa erilaisista oppimisen arvioimisen keinoista. Tämä nähtiin yhtenä kehittämisen kohteena. Tuloksista kävi ilmi, että käytännön johtamistaitojen arviointi koettiin hankalaksi. Edellä mainittuja tuloksia tukee Mäen, Vanhanen-Nuutisen ja Niinistö-Sivurannan (2019, 65) ajatukset siitä, että tarvitaan ymmärrystä erilaisista oppijoista sekä oppimisympäristön, samoin kuin digitaalisten ratkaisujen vaikutuksesta oppimistuloksiin. Opiskelijaryhmät koostuvat monen ikäisistä opiskelijoista ja niin kuin ikäjohtamisessa, myös opettamisessa voitaisiin oppimista mielestämme vahvistaa ikäjohtamisen, tai ikäopettamisen, keinoin.

Analyysistämme nousi esiin kehittämistarpeita opetusmenetelmien suhteen. Hyppösen ja Lindenin (2009, 35) mukaisesti opetusmenetelmien tulisi tukea osaamistavoitteita. Markkasen (2002, 7) sanoin opetus, oppijat sekä oppiminen ohjaavat sopivan opetusmenetelmän valintaa. Oppiminen tulee tapahtumaan koko ajan enemmän ajasta ja paikasta riippumattomana, lisäksi pelillisuus ja simulointi erilaisine menetelmineen ovat tulevaisuutta (Halttunen & Ikonen 2018, 15–16). Teknologian kehittyminen tuo mukanaan haasteita sekä mahdollisuuksia ja niiden huomioimiselle koetaan tutkimuksemme perusteella selkeä tarve.

Tutkimuksemme mukaan opiskelijoiden ja heidän osaamisensa tunnistamista tulisi korostaa. Tenhun (2015, 92) mukaan aikaisemmin hankitulla osaamisella on paikkansa ja merkityksensä myös tulevaisuuden osaamisessa. Mahdollisuus yksilölliseen opintopolkuun tuotiin esille yhdessä opetussuunnitelmassa. Opiskelijoille pitäisi pystyä tarjoamaan eritasoisia johtamisen ja esimiestyön opintoja heidän aiemman kokemuksensa sekä kiinnostuksensa mukaisesti. Hyödyntämällä erilaisia opetusmenetelmiä, voidaan tukea tulevaisuuden osaamista. Näitä ovat esimerkiksi Opetushallituksen (2019, 16–17, 43) mainitsema teknologian hyödyntäminen sekä projektiluontoiseen työhön liittyvien taitojen harjoittaminen.

Tutkimuksemme mukaan kehittämistarpeena Lapin ammattikorkeakoulun johtamisen ja esimiestyön opinnoissa nähtiin yhteistyö. Tämä vahvistaa Ahtiaisen (2013, 2) mainitsemaa korkeakoulutuksen duaalimalliajattelua, jossa ammattikorkeakouluilta odotetaan vahvaa akateemista roolia yliopistojen rinnalla. Tutkimusanalyysissämme nousi esiin ajatukset yhteistyöstä ja vuorovaikutuksesta eri oppilaitosten kanssa, mutta myös organisaation sisäinen vuorovaikutus koettiin tärkeäksi. Tähän liittyen tutkimuksessamme havaittiin, että AMKin puolella ei ole juurikaan tietoa YAMKin sisällöistä. Kun opinnot rakentuvat luontevasti edellisten opintojen muodostamalle tietotaitoperustalle, puhutaan linjakkaasta opetussuunnitelmatyöstä (Saari 2019, 249). Linjakkaan opetussuunnitelmatyön tuloksena syntyneen jatkumon markkinointia vahvistaa se, että opettajat tietävät sisällöistä tarpeeksi.



Tutkimuksemme perusteella johtamisen ja esimiestyön opintojen sisältöihin kaivattiin enemmän työkaluja erilaisten ihmisten johtamiseen sekä kohtaamiseen. Osaamista, jonka avulla esimies varmistaa sen, että vuorovaikutus työpaikalla toimii ja työntekijät voivat hyvin sekä ovat motivoituneita, pidettiin tärkeänä. Myös Ouakouakin, Zaitoinin ja Aryan (2020, 258) mukaan työntekijöiden tunteet ja tarpeet vaativat ymmärrystä, huomiointia ja kunnioitusta. Tunneälykkään johtamisen lopputuloksena voikin syntyä luottavainen ja merkityksellinen suhde johtajan ja alaisen välille. Lisäksi keskeiseksi huomioksi tutkimuksessamme nousi esille se, että itsensä johtamisen taitoa pidettiin tärkeänä ja sitä tulisi johtamisen ja esimiestyön opinnoissa tuoda esille nykyistä enemmän. Myös Neck, Manz ja Houghton (2020, 3) korostavat, että loppujen lopuksi ihminen on aina itsensä johtaja.

Vaikka käskyt tulisivat ylemmältä taholta, on ihmisestä itsestään kiinni, kuinka paljon ja miten hän itsensä työhön johtaa ja minkälaiset tavoitteet hän itselleen asettaa. Itsensä johtamisen on todettu myös edistävän kriittistä ajattelua (Maksum, Safitri, Ibrahim, Marini & Wahyudi 2020, 301). Johtopäätöksenä voidaan sanoa, että johtamisessa ja esimiestyössä korostuu enenevässä määrin ihmisten kanssa toimeen tuleminen ja johtamisen hierarkkisuus alkaa puolestaan väistyä. Hyvin usein johtaminen ja esimiestyö yhdistetään valtaan, mutta olisi kuitenkin tarpeellista miettiä asiaa muistakin näkökulmista ja ennen kaikkea siitä, mitä vallanpidosta lähtevä dynamiikka tekee työyhteisössä, kuten Collinson ja Tourish (2015, 591) ovat todenneet.

Tämän tutkimuksen tulosten perusteella johtamisen ja esimiestyön opetuksen tulee olla työelämälähtoisempää korostaen työelämän osaamisvaatimuksia. Opetuksessa pitää hyödyntää erilaisia tapoja opettaa, oppia sekä arvioida. Yhteistyötä täytyy kehittää niin organisaation sisäisessä kuin oppilaitosten välisessä toiminnassa. Kyseisten opintojen sisältöön tarvitaan enemmän keinoja erilaisten ihmisten kohtaamiseen ja johtamiseen. Näissä opinnoissa tärkeäksi koettiin myös painottaa itsensä johtamisen taitoa.

### 8.3 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Tieteellinen tutkimus voi olla eettisesti hyväksyttävää ja luotettavaa ja sen tulokset uskottavia vain, jos tutkimus on suoritettu hyvän tieteellisen käytännön edellyttämällä tavalla (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012, 6). Olemme perehtyneet hyvään tieteelliseen käytäntöön ja noudattaneet työskennellessämme rehellisyyttä sekä yleistä huolellisuutta. Lisäksi keskityimme tarkkuuteen tutkimustyössä, tulosten tallentamisessa ja esittämisessä sekä tutkimuksen ja sen tulosten arvioinnissa. Olemme selvittäneet Lapin ammattikorkeakoulun tutkimuslupakäytännön ja toimineet annettujen ohjeiden mukaisesti. Laadullisen tutkimuksen tulosten luotettavuuden arvioinnissa tulee kiinnitettävä huomiota koko tutkimusprosessiin (Markkula 2011, 181).

Opinnäytetyömme aihetta valitessamme olimme jokainen tahollamme käyneet läpi omia kiinnostuksen kohteitamme ja kuullessamme tästä mahdollisuudesta, innostuimme siitä kovasti. Meillä itsellämme tutkijaryhmänä on kokemusta useamman ammattikorkeakoulun opetussuunnitelmista oman opiskeluhistoriamme kautta. Joukossamme on kokemusta myös siitä, kuinka siirto-opiskelijan kohdalla opetussuunnitelmien ajantasaisuus on erityisen merkittävää. Näemme opetussuunnitelmien kehittämistyön aina ajankohtaisena ja tärkeänä tehtävänä. Opetussuunnitelma ei ole pelkästään koulutuspoliittinen kiinnostuksen kohde vaan se voi palvella niin yksilöllisiä kuin yhteiskunnallisia päämääriä (Mäkinen & Annala 2012, 145).

Omaa motivaatiotamme opetussuunnitelmien ymmärtämiseen, kehittämiseen ja työvälineenä hyödyntämiseen lisää myös kiinnostuksemme opetustyöhön omalla alallamme. Henkilökohtainen innostuksemme lisäsi mielestämme sitoutumistamme työhön. Kolmen hengen työpanos oli tarpeen, jotta saimme sisällytettyä työhön mahdollisimman monen alan opetussuunnitelmat. Aiheen rajaus muotoutui toimeksiantajan toiveiden ja realistisen työmääräarvioinnin perusteella. Koemme työllämme vastanneemme toimeksiantajan tarpeeseen. Työskentely kolmen hengen tutkimusryhmässä osoittautui antoisaksi ja yhdessä asioiden pohtiminen sekä työstäminen lisäsi mielestämme niin tutkimuksen luotettavuutta kuin eettisyyttäkin.

Opinnäytetyömme suunnitelmassa kuvasimme opinnäytetyön vaiheet. Esittelimme tutkittavan ilmiön ja aiheen, siihen liittyvät keskeiset käsitteet ja tietoperustan sekä tutkimusmenetelmät. Lisäksi suunnitelmassamme kerroimme, miten tutkimuksen haastateltavat valitaan sekä miten heidän tietoinen suostumuksensa ja muut organisatoriset lupa-asiat hoidetaan. Opinnäytetyön suunnitelma sisälsi myös aineistonkeruumenetelmien, aineistojen analysoinnin sekä tutkimuksen luotettavuuden ja eettisten kysymysten esittelyn. Tietoperustassa avasimme tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä ja siihen liittyvän aiheen keskeisiä teoreettisia käsitteitä. Tämä auttaa ymmärtämään ilmiötä paremmin.

Opinnäytetyön tavoitteen, tarkoituksen ja tutkimuskysymysten parissa vietimme pitkän tovin. Kun lähdimme varsinaisesti tekemään opinnäytetyötämme, meillä oli neljä tutkimuskysymystä. Työmme edetessä ja aloittaessamme tutkimusaineiston läpikäyntiä, totesimme, että kaksi kysymyksistä eivät olleet tarkoituksenmukaisia ja päätimme jättää ne kokonaan pois. Kylmä ja Juvakka (2007, 112–113) ovatkin maininneet mahdollisuudesta tarkentaa tutkimuskysymyksiä aineiston keruun ja analyysin aikana, kun kyseessä on laadullinen tutkimus. Lopulliseen työhömme jäi siis kaksi tutkimuskysymystä, jotka ovat kappaleessa 5. Opinnäytetyön tavoitetta ja tarkoitusta muotoiltiin myös hieman uudelleen tutkimusaineiston analysoinnin tuloksena. Näiden lisäksi työmme nimi on suunnitelmavaiheesta muokkautunut nykyiseen muotoonsa ja mielestämme se on nyt helppolukuisempi ja sisältöä kuvaavampi.

Käytimme tutkimusaineistona uusimpia saatavilla olevia opetussuunnitelmia. Huomasimme kuitenkin, että opetussuunnitelmia päivitetään eri tahtiin, joten toimme työssämme selkeästi esille sen, mitä opetussuunnitelmia on käytetty ja milloin aineisto on kerätty. Haastatteluun valmistauduimme paneutumalla ensiksi huolella käyttämiemme haastattelukysymysten valmisteluun. Lähtökohtaisesti pidimme kysymystemme sisältöä sellaisena, mihin oletimme osaamispäälliköiden tietämyksellä olevan mahdollista vastata ilman ennakkovalmisteluita. Näin toimimalla varmistimme myös sen, että mielipiteet ovat heidän omiaan. Informoimme haastateltavia haastattelusta etukäteen ja

heillä oli mahdollisuus tutustua tutkimussuunnitelmaamme sekä vastata haastattelupyyntöön kieltävästi.

Haastateltavilta pyydettiin lupa haastattelun nauhoittamiselle Google Meet-palvelun välityksellä. Google Meet-palvelun käyttö oli perusteltua, sillä koronatilanteen vuoksi haastattelut haluttiin toteuttaa etänä. Palvelu oli meille lisäksi tuttu opintojemme kautta ja tiesimme myös osaamispäälliköiden käyttäneen sitä yhtenä Lapin ammattikorkeakoulun etäyhteysmuotona. Jokainen haastattelutilanne pyrittiin luomaan rauhalliseksi ja turvalliseksi, jotta haastateltavat voisivat luottavaisesti ja vapaasti kertoa ajatuksiaan. Tutkimuskysymys määrittelee haastatteluaineiston litteroinnin tarkkuuden (Ruusuvuori & Nikander 2017). Mielestämme valitsemamme tarkkuus oli riittävä ja saimme koottua johtamisen ja esimiestyön opettamiseen liittyviä kehittämistarpeita litteroimamme haastatteluaineiston perusteella.

Hyvä tieteellinen käytäntö (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012, 6) edellyttää myös ottamaan muiden tutkijoiden työn ja saavutukset asianmukaisella tavalla huomioon ja kunnioittamaan heidän tekemää työtään viittaamalla julkaisuihinsa asianmukaisella tavalla ja antamaan heidän saavutuksilleen niille kuuluvan arvon (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012, 6). Lähdeviittaukset ja lähteet on merkitty Lapin ammattikorkeakoulun ohjeiden mukaisesti.

#### 8.4 Jatkotutkimusaihe

Tätä opinnäytetyötä varten olemme perehtyneet neljän eri koulutusalan opetussuunnitelmiin. Samankaltaisen sisällönanalyysin voisi toteuttaa kaikille aloille, jotta johtamisen ja esimiestyön opintojen esiintyminen niissä pystyttäisiin selvittämään. Me haastattelimme opinnäytetyöhömme osaamispäälliköitä, mutta myös johtamista ja esimiestyötä opettavien henkilöiden haastattelu olisi antoisaa. Heiltä olisi mahdollisuus saada enemmän ajatuksia ja kehittämisideoita itse opettamiseen, opetusmenetelmiin sekä arviointiin liittyen.

Aiemmin mainittujen lisäksi olisi mielenkiintoista haastatella opiskelijoita. Heiltä voisi selvittää miten he ovat perehtyneet alansa opetussuunnitelmaan ja vastaako se heidän käsitystään. Olisi innostavaa saada kuulla niistä tekijöistä, mitkä ovat olleet vaikuttamassa opiskelijoiden tekemiin valintoihin ja millä tavalla

he kokevat johtamisen ja esimiestyön opettamisen. Opiskelijoiden näkökulma olisi myös tärkeä huomioida kehittämistyössä.

## LÄHTEET

- Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. Almatalent Oy. E-kirja.
- Ahokallio-Leppälä, H. 2016. Osaaminen keskiössä Ammattikorkeakoulun uusi paradigma. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden yksikkö. Väitöskirja.
- Ahtiainen, E-L. 2013. Kansainvälistymisen ja laadunvarmistuksen yhteys ammattikorkeakoulun asiakirjateksteissä. Itä-Suomen yliopisto. Väitöskirja. Viitattu 4.1.2020 [https://epublications.uef.fi/pub/urn\\_isbn\\_978-952-61-1056-1/urn\\_isbn\\_978-952-61-1056-1.pdf](https://epublications.uef.fi/pub/urn_isbn_978-952-61-1056-1/urn_isbn_978-952-61-1056-1.pdf).
- Alastalo, M., Åkerman, M. & Vaittinen, T. 2017. Asiantuntijahaastattelu. Teoksessa Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvuori, J. (toim.) Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Kustannusosakeyhtiö Vastapaino. <https://doi.org/10.30666/elore.91019>
- Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Vastapaino.
- Allio, R. 2018. Becoming a leader – first, take charge of your own learning process. *Strategy & leadership* Vol. 46 No 3, 21–28. Viitattu 24.10.2020 doi:10.1108/SL-02-2018-0013.
- Annala, J., Lindén, J. & Mäkinen M. 2019. Opetussuunnitelma-ajattelu ja -käsitteet korkeakoulututkimuksessa. Teoksessa: Autio, T., Hakala, L. & Kujala, T. (toim.) Siirtymiä ja ajan merkkejä koulutuksessa. Opetussuunnitelmatutkimuksen näkökulmia. Tampere: PunaMusta Oy – Yliopistopaino. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-359-008-3>.
- Auvinen P., Dal Maso, R., Hirvonen, K., Kallberg, K. & Putkuri, P. 2007. Opetussuunnitelma ammattikorkeakoulussa. Julkaisusarja B: selosteita ja opetusmateriaalia, 9. Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulu.
- Collinson, D. & Tourish, D. 2015. Teaching leadership critically: New directions for leadership pedagogy. *Academy of management learning & education*, Vol. 14 No 4, 576–594. Viitattu 21.10.2020 doi: 10.5465/amle.2014.0079.
- DeRue, D. S., Sitkin, S. B. & Podolny, J. M. 2011. From the guest editors: Teaching leadership – Issues and insights. *Academy of management learning and education* Vol. 10 No 3, 369–372. Viitattu 24.10.2020 doi: 10.5465/amle.2011.0004.
- Duriau, V. J., Reger, R. K. & Pfaffer, M. D. 2007. A content analysis of the content analysis literature in organization studies. Research themes, data sources and methodological refinements. *Organizational research methods* Vol. 10 No 1, 5–34. Viitattu 20.10.2020 doi: 10.1177/1094428106289252
- Fredriksson, M. & Saarivirta, T. 2015. Johtaminen eilen ja tänään. Johtamisen rooli oppimisen mahdollistajana. *Ammattikasvatuksen aikakauskirja* Vol. 17 Nro 1, 7–20.

- Golensky, M. & Hager, M. 2020. Strategic Leadership and Management on Nonprofit Organisations: Theory and practise. United States of America: Oxford University Press. <https://doi.org/10.1080/03643107.2013.801305>
- Halttunen, J. & Ikonen, H. Uuden sukupolven rakennustyö Jamkissa on vauhdissa. Teoksessa: Hakala, A., Ikonen, H. & Liimatainen, L. 2018. Koulutuksen kehittämisen katsaus 2018. Verkostoilla joustavuutta ja laatua opintoihin. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja sarja.
- Heikkinen, M. 2014. Ongelmaperustainen pedagogiikka muuttaa arviointia. Lapin yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta. Väitöskirja. Viitattu 6.1.2020 <https://lauda.ulapland.fi/handle/10024/61686>.
- Himanka, J. 2018. Korkein opetus: opettamisen lähtökohdat yliopistoissa ja korkeakouluissa: johdatus opettajalle. Tampere: Vastapaino.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2015. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.
- Hokkanen, S., Mäkelä, T. & Taatila, V. 2008. Alan johtajaksi. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.
- Huusko, M. & Simola, M. 2014. Bolognan prosessi: koulutuspoliittisten tavoitteiden ja toimenpiteiden sulatusuuni. Tiedepolitiikka Nro 1, 15–26.
- Hyppönen, O. & Linden, S. 2009. Opettajan käsikirja - opintojaksojen rakenteet, opetusmenetelmät ja arviointi. Teknillisen korkeakoulun Opetuksen ja opiskelun tuen julkaisuja. Espoo: HSE print.
- Hyy-Honka, O. 2020. Tietoa kehittämishankkeesta. Sähköposti outi.hyy-honka@lapinamk.fi 12.5.2020.
- Hyvärinen, M. 2017. Haastattelun maailma. Teoksessa Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvoori, J. (toim.) Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Kustannusosakeyhtiö Vastapaino.
- Hökkä, P., Vähäsantanen, K., Paloniemi, S. & Eteläpelto, A. 2017. Johtamisvalmennuksella toimijuutta esimiestyöhön: työkaluja uudistamiseen, kohtaamiseen ja työidentiteetin tukemiseen. Teoksessa Vähäsantanen, K., Paloniemi, S., Hökkä, P. & Anneli Eteläpelto. 2017. Ammatillinen toimijuus, Rakenne, mittari ja tuki. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino. Viitattu 20.10.2020 <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/53149/978-951-39-6980-6.pdf?sequence=3#page=35>.
- Jantunen, S., Naaranoja, M., Piippo, J., Mäkelä, T., Valtanen, E. & Sankelo, M. 2013. Toimintatutkimuksen laatuksiteerit ja niiden soveltaminen osallistuvan innovaatiotoiminnan johtamisen tutkimisessa. Työelämän tutkimuspäivien konferenssijulkaisuja 2013:4.

- Jousilahti, J., Koponen, J., Koskinen, M., Leppänen, J., Lätti, R., Mokka, R., Neuvonen, A., Nuutinen, J. & Suikkanen, H. 2017. Työ 2040. Skenaarioita työn tulevaisuudesta. Viitattu 14.11.2020. [https://media.sitra.fi/2017/02/24031648/Tyo\\_2040\\_skenaariot.pdf](https://media.sitra.fi/2017/02/24031648/Tyo_2040_skenaariot.pdf)
- Jyväskylän yliopisto. 2020. Opetussuunnitelmat. Viitattu 14.11.2020 <https://www.jyu.fi/hytk/fi/laitokset/yfi/opiskelu/opetussuunnitelmat>
- Järvinen, P. Esimiestyö ongelmatilanteissa. 2014. Helsinki: Talentum Media. E-kirja.
- Kamensky, M. 2015. Menestyksen timantti. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Kaleta, A & Witek-Crabb, A. 2015. Participation in the strategic management process and the expansiveness of the strategy. *Argumenta Oeconomica* 34(1): 61–76. Viitattu 14.4.2020. [https://www.researchgate.net/publication/286667424\\_Participation\\_in\\_the\\_strategic\\_management\\_process\\_and\\_the\\_expansiveness\\_of\\_the\\_strategy](https://www.researchgate.net/publication/286667424_Participation_in_the_strategic_management_process_and_the_expansiveness_of_the_strategy)
- Kangastie, H. 2013. Kehittävä arviointi osaamis- ja ongelmaperusteisessa oppimisessa. Teoksessa Kangastie, H. (toim.) Osaamis- ja ongelmaperustainen oppiminen hyvinvointialalla – kokemuksia ja käytänteitä uudesta toimintatavasta. Rovaniemen ammattikorkeakoulun julkaisusarja C nro 41. Viitattu 13.11.2020 <http://www.ramk.fi/loader.aspx?id=7bada80a-b679-4b4f-ab84-92f0c13ba472>.
- Kangastie, H. 2017. Menestyjäksi Lapissa. Lapin AMK:n julkaisuja. Teoksessa: Kangastie, H. (toim.) TKI-hankkeista voimaa koulutuksen ja opetuksen kehittämiseen. Sarja B. Tutkimusraportit ja kokoomateokset 13/2017.
- Kangastie, H. & Mastosaari, P. 2016a. Oppimisen organisointi - opas opettajille Osaamis- ja ongelmaperustainen oppiminen Lapin ammattikorkeakoulussa. Lapin ammattikorkeakoulun julkaisuja Sarja C. Oppimateriaali 1/2016. Viitattu 13.11.2020 <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/107158/C%201%202016%20Oppimisen%20organisointi.pdf?sequence=7&isAllowed=y>.
- Kangastie, H. & Mastosaari, P. 2016b. Osaamis- ja ongelmaperustainen oppiminen Lapin ammattikorkeakoulussa -Opiskelijan opas. Lapin AMK:n julkaisuja Sarja C. Oppimateriaalit 3/2016. Viitattu 14.10.2020. <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/115049/C%203%202016%20Osaamis-%20ja%20ongelmaperustainen%20oppiminen.pdf?sequence=8>.
- Kajander-Unkuri, S., Salminen, L., Saarikoski, M. Suhonen, R. & Leino-Kilpi, H. 2013. Competence areas of nursing students in Europe. *Nurse education today* Vol. 33, 625–632. Viitattu 16.12.2019 [/https://doi.org/10.1016/j.nedt.2013.01.017](https://doi.org/10.1016/j.nedt.2013.01.017).
- Koikkalainen, M., Mäkimurto-Koivumaa, S., Tihinen, M. & Mattila, O. 2020. Lapin YAMK edelläkävijänä digiaikaan kouluttamisessa. *Lumen* 2/20 Teema-artikkeli. Viitattu 22.10.2020. URN:NBN:fi:amk-202004165117



- Koivunen, K. & Kiviniemi, L. 2015. Opiskelijat master-pedagogiikkaa kehittämässä. Teoksessa Kotila, H. & Mäki, K. 2015. 21 tapaa tehostaa korkeakouluopintoja. Helsinki: Unigrafia, 51–58.
- Kolari, P. 2010. Tunneälyjohtaminen asiantuntijaorganisaation muutoksessa. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden laitos. Väitöskirja.
- Korkala, S. 2010. Luottamuksen ilmeneminen alueellisissa yhteistyöverkostoissa. Turun yliopiston julkaisuja. Väitöskirja.
- Kosonen, M. 2019. Tiedolla johtamisen käsikirja. Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu. Julkaisusarja: Xamk Kehittää 81.
- Kotila, H. & Mäki, K. 2015. Pois koulusta, pois luokasta – oppimista työelämässä. Teoksessa Kotila, H. & Mäki, K. 2015. 21 tapaa tehostaa korkeakouluopintoja. Helsinki: Unigrafia, 42–50.
- Kylmä, J. & Juvakka, T. 2007. Laadullinen terveystutkimus. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Kärnä, V. 2016. YAMK-koulutusten kehittäminen Lapin AMK:ssa 2014–2016. Lapin AMK:n julkaisuja. Sarja B. Raportit ja selvitykset 21/2016. Viitattu 14.11.2020  
<https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/122093/B%2021%202016%20Karna.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Laajala, T. 2015. Diskurssianalyttinen tutkimus ammattikorkeakoulun opetussuunnitelman kehittämisprosessista. Lapin yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta. Väitöskirja.
- Laajala, T. 2019. Osaamisperustainen opetussuunnitelma ammattikorkeakouluissa. Teoksessa: Autio, T., Hakala, L. & Kujala, T. (toim.) Siirtymiä ja ajan merkkejä koulutuksessa. Opetussuunnitelmatutkimuksen näkökulmia. Tampere: PunaMusta Oy – Yliopistopaino.  
<http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-359-008-3>.
- Laihonen, H., Hannula, M., • Helander, N., Ilvonen, I., Jussila, J., Kukko, M., Kärkkäinen, H., Lönnqvist, A., Myllärniemi, J., Pekkola, S., Virtanen, P., Vuori, V. ja Yliniemi, T. 2013. Tietojohdaminen. Tampereen teknillinen yliopisto. Tiedonhallinnan ja logistiikan laitos. Tampere: Juvenes Print.
- Lapin ammattikorkeakoulu 2020a. Esittely. Viitattu 19.10.2020.  
<https://www.lapinamk.fi/fi/Esittely>.
- Lapin ammattikorkeakoulu 2020b. Oppimisympäristönä elämä. Viitattu 19.10.2020. <https://www.lapinamk.fi/fi/Hakijalle/AMK-tutkinnot>.
- Lapin ammattikorkeakoulu 2020c. Opintopas. Viitattu 26.9.2020 <https://opinto-opas-amk.peppi.lapit.csc.fi>.

- Lapin ammattikorkeakoulu 2020d. Tradenomi (AMK), liiketalous. Viitattu 20.10.2020 <https://www.lapinamk.fi/fi/Hakijalle/AMK-tutkinnot/Tradenomi,-liiketalous>.
- Lapin ammattikorkeakoulu 2020d. YAMK-tutkinnot. Viitattu 20.10.2020. <https://www.lapinamk.fi/fi/Hakijalle/YAMK-tutkinnot>.
- Lapinmäki, I., Moilanen, P., Pihkola, M., Piilinen, I-M. & Remes, K. 2006. Behavioristinen, kognitiivinen, humanistinen ja konstruktiiivinen oppimiskäsitys. Viitattu 13.11.2020 <http://users.jyu.fi/~pjmoilan/pofo2010/material/Oppimisk%20sitykset.pdf>.
- Lehto, K. 2018. Johda rohkeasti! Oivalluksia esimiestyöskentelystä ja johtajuudesta. Vaasan yliopiston raportteja 6. Viitattu 20.10.2020 [https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn\\_978-952-476-770-5.pdf](https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-770-5.pdf).
- Leskelä, R.-L., Haavisto, I., Jääskeläinen, A., Helander, N., Sillanpää, V., Laasonen, V., Ranta, T. & Torkki, P. 2019. Tietojohtaminen ja sen kehittäminen: Tietojohtamisen arviointimalli ja suosituksia maakuntavalmistelun pohjalta. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 2019: 42. Helsinki: Valtioneuvoston kanslia.
- Lindgren, G. 2008. Johtaminen ja johtajuus. Espoo: Multiprint Oy.
- LUC 2020. Lapin korkeakoulukonsernin strategia 2030. Viitattu 8.6.2020 <https://www.luc.fi/fi/LUC/Strategia>.
- Maamari, B. E. & Majdalani, J. F. 2017. Emotional intelligence, leadership style and organizational climate. *International journal of organizational analysis* Vol 25 No 2, 327–345. Viitattu 15.11.2020 <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJOA-04-2016-1010/full/html>.
- Maksum, A., Safitri, D., Ibrahim, N., Marini, A. & Wahyudi, A. 2020. Impact of Self-Leadership on Student Critical Thinking. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*. Volume 12, Issue 3. Viitattu 28.10.2020 [http://sipeg.unj.ac.id/repository/upload/jurnal/12333\\_Maksum\\_2020\\_E\\_R\(2\).pdf](http://sipeg.unj.ac.id/repository/upload/jurnal/12333_Maksum_2020_E_R(2).pdf).
- Markkanen, P. 2002. Opetuksen tuhat taikatemppua – onko opetusmenetelmällä väliä? Selvitys opetusmenetelmistä Oulun yliopistossa. Uutisia opetuksen kehittämisestä Oulun yliopiston laitoksilla vol 16/2002. Viitattu 14.11.2020 [https://www oulu.fi/koulutuspalvelut/julkaisut\\_ja\\_materiaalit/uutta\\_opetuksessa/pdf/UO16.pdf](https://www oulu.fi/koulutuspalvelut/julkaisut_ja_materiaalit/uutta_opetuksessa/pdf/UO16.pdf).
- Markkula, M. 2011. Johtaminen, tehokkuus ja työelämän laatu Organisaatioiden toiminnan kulmakivet. Vaasan yliopisto. Filosofinen tiedekunta. Väitöskirja.
- Méhaut, P. & Winch, C. 2012. The European Qualification Framework: skills, competences or knowle

- dge? European Educational Research Journal. Volume 11 No. Viitattu 13.1.2020 <http://dx.doi.org/10.2304/eerj.2012.11.3.369>
- Moitus, S. & Kamppi, P. 2020. Kehittävä arviointi kansallisessa koulutuksen arviointikeskuksessa. Kansallinen koulutuksen arviointikeskus. Tiivistelmät 8:2020. Helsinki: PunaMusta Oy.
- Mäki, K, Vanhanen-Nuutinen, L. & Niinistö-Sivuranta, S. 2019. Työ ja korkeakoulu. Yliopistopedagogiikka 2019. Vol 26, No 1, 62–66. Viitattu 26.10.2020  
[https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/308078/yliopistopedagogiikka\\_2019\\_no1\\_maki\\_ym.pdf?sequence=1](https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/308078/yliopistopedagogiikka_2019_no1_maki_ym.pdf?sequence=1).
- Mäkinen, M. & Annala, J. 2012. Osaamisperustaisen suunnitelman kahdet kasvot, Tampereen yliopiston julkaisuja. Viitattu 24.11.2020  
<http://urn.fi/URN:NBN:fi:uta-201406061645>
- Mäkinen, M. & Annala, J. 2010. Osaamisperustaisen opetussuunnitelman monet merkitykset korkeakoulutuksessa. Kasvatus & Aika Vol. 4. Nro 4, 41–61. Viitattu 13.12.2019 <https://journal.fi/kasvatusja aika/article/view/68239>.
- Neck, C., Manz, C & Houghton, J. 2020. Self-Leadership. The Definitive Guide to Personal Excellence. United States of America: Sage Publications. E-kirja.
- Neilimo, K. 2012. Hyvän johtamisen lähteillä. Teoksessa: Kujala, J., Myllykangas, P. & Sauer, E. Kokemus johtaa! Tampere University Press. Liiketaloustiede. Viitattu 19.10.2020.  
[https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/66356/hyvan\\_johtamisen\\_lahteilla\\_2012.pdf?sequence=1](https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/66356/hyvan_johtamisen_lahteilla_2012.pdf?sequence=1).
- Nevgi, A. 2015. Opetuksen kehittämisen ristiäallokkoja. Yliopistopedagogiikka Vol. 22, Nro 2, 1–2. Viitattu 22.11.2020  
<https://lehti.yliopistopedagogiikka.fi/2015/10/29/opetuksen-kehittamisen-ristiaallokkoja/>.
- Nokkonen, S. & Suvanto M. 2018. Strategisten muutosten johtaminen. Teoksessa Suvanto, M. (toim.). Työelämän haasteena jatkuvat muutokset. Miten vastaamme näihin haasteisiin? Pori: Satakunnan ammattikorkeakoulu. Sarja B, Raportit 8/2018. Viitattu 10.4.2020.  
[https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/143411/2018\\_B\\_8\\_SAMK\\_Ty\\_oelaman\\_haasteena\\_jatkuvat\\_muutokset.pdf?sequence=3&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/143411/2018_B_8_SAMK_Ty_oelaman_haasteena_jatkuvat_muutokset.pdf?sequence=3&isAllowed=y)
- Nurmi, R. & Mahlamäki-Kultanen, S. 2015. Ammattikorkeakoulujen pedagogiset strategiat. Ammattikasvatuksen aikakauskirja Vol. 17. Nro 3, 24–40.  
<http://urn.fi/URN:NBN:fi:ELE-2489364>
- Nykänen, S. & Tynjälä, P. 2012. Työelämän kehittämisen mallit korkeakoulutuksessa. Aikuiskasvatus Vol. 32. Nro 1, 17–28. DOI: 10.33336/aik.93966

- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan.1. painos. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Ojasalo, K., Hautamäki, J. & Törmänen, O. 2015. Tulevaisuuden korkeakouluoppiminen: yhteisöllistä osaamisen kehittämistä työelämän kanssa. Futura Vol. 34, Nro 2, 38–45.
- Opetushallitus. 2019. Osaaminen 2035. Osaamisen ennakointifoorumin ensimmäisiä ennakointituloksia. Raportit ja selvitykset 2019:3. Viitattu 15.11.2020.  
[https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/osaaminen\\_2035.pdf](https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/osaaminen_2035.pdf).
- Opetus- ja kulttuuriministeriö. 2015. Korkeakoulutuksen kehittäminen. Viitattu 14.11.2020 <https://minedu.fi/korkeakoulutuksen-karkihanke>.
- Ouakouak, M. L., Zaitouni, M. G. & Arya, B. 2020. Ethical leadership, emotional leadership and quitting intentions in public organizations. Does employee motivation play a role? Leadership & organization development journal Vol. 41 No 2, 257–279. Viitattu 18.7.2020 doi: 10.1108/LODJ-05-2019-0206.
- Oulun ammattikorkeakoulu. 2020. Amok-eMateriaalit. Viitattu 14.11.2020 <https://oamk.fi/amok/emateriaalit/fi/osaamisen-kehittaminen/pedagoginen-osaaminen-1/opetusmentelmat/>.
- Paaso, A. 2012. Osaava ammatillinen opettaja 2020. Ammattikasvatuksen aikakauskirja 14 (3). Viitattu 16.1.2020 <https://docplayer.fi/11092577-Osaava-ammattillinen-opettaja-2020.html>.
- Pikkarainen, A. 2019. Koneinsinöörejä kouluttamassa – osaamisperustainen oppiminen. Teoksessa H. Alaniska, H. Keurulainen & T-M. Tauriainen (toim.) Osaamisperustaisia käytäntöjä korkeakouluissa. ePooki. Oulun ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehitystyön julkaisut 58. Viitattu 26.10.2020. <http://urn.fi/urn:nbn:fi-fe2019081424209>.
- Pölönen, P. 2020. TEQU Talk – Ihmisen tuottavuutta lisäävät teknologiat. Koulutus ei meitä pelasta – Osaaminen pelastaa-luento. 10.11.2020.
- Rantanen, T. & Toikko, T. 2006. Käytäntötutkimuksesta kansalaislähtöiseen kehittämiseen. Janus Vol 14, Nro 4, 403–410.
- Rantanen, T., Jyrkkiö, A. & Järveläinen, E. 2010. Kompetenssit sosiaali- ja terveysalan ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opetussuunnitelmissa. Teoksessa Rantanen, T. & Isopahkala-Bouret, U. Näkökulmia ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon tuottamaan osaamiseen sosiaali- ja terveysalalla. Vantaa: Laurea ammattikorkeakoulun julkaisusarja A 71, 37–62. Viitattu 16.1.2020 <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/114720/Laurea%20julkaisut%20A71.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Rodd, J. 2014. Leading Change In Early Years. McGraw-Hill Education. E-kirja.

- Ruonavaara, H. 2011. Johdatus tieteelliseen tutkimukseen. Luento 7: Menetelmäsuunnaukset ja aineistot. Viitattu 14.11.2020 [https://www.google.com/search?rlz=1C1AVNE\\_enF1684F1684&q=Luonnolliset+aineistot&sa=X&ved=2ahUKEwjOo466woDtAhVhxIsKHRUiAcMQ1QloAnoECAYQAw&biw=1536&bih=985#](https://www.google.com/search?rlz=1C1AVNE_enF1684F1684&q=Luonnolliset+aineistot&sa=X&ved=2ahUKEwjOo466woDtAhVhxIsKHRUiAcMQ1QloAnoECAYQAw&biw=1536&bih=985#).
- Ruusuvuori, J. & Nikander, P. 2017. Haastatteluaineiston litterointi. Teoksessa Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvuori, J. (toim.) Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Kustannusosakeyhtiö Vastapaino.
- Saari, A. 2019. Selkeät tavoitteet, hallittu opetus. Teoksessa: Autio, T., Hakala, L. & Kujala, T. (toim.) Siirtymiä ja ajan merkkejä koulutuksessa. Opetussuunnitelmatutkimuksen näkökulmia. Tampere: PunaMusta Oy – Yliopistopaino. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-359-008-3>.
- Salmimies, R & Ruutu, S. 2014. Itsensä johtaminen. Alma Talent Oy. E-kirja.
- Salminen, J. & Annevirta, T. 2014. Opetussuunnitelman perusteiden välittämä ohjaus – mitä, kenelle ja miksi? Kasvatus Vol. 45, Nro 4, 333–348.
- Satka, M., Julkunen, I., Kääriäinen, A., Poikela, R., Yliruka, L. & Muurinen H. 2016. Johdanto – Käytäntötutkimus tietona ja taitona. Teoksessa M. Satka, I. Julkunen, A. Kääriäinen, R. Poikela, L. Yliruka & H. Muurinen (toim) Käytäntötutkimuksen taito. Heikki Waris -instituutti ja Mathilda Wrede -institutet.
- Schoemaker, P.J.H., Heaton, S. & Teece, D. 2018. Innovation, dynamic capabilities and leadership. California management review Vol. 61, No 1, 15–42. Viitattu 21.10.2020 doi: 10.1177/0008125618790246
- Strandman, K. 2009. ”Se vain ilmestyi” – Vuorovaikutukseen perustuva strategian viestintä kuntaorganisaatiossa. Lapin Yliopisto. Yhteiskuntatieteiden tiedekunta. Väitöskirja.
- Tenhu, M. 2015. Kohti kokonaisvaltaista aiemmin hankitus osaamisen arviointia. Teoksessa Kotila, H. & Mäki, K. (toim.) 21 tapaa tehostaa korkeakouluopintoja. Helsinki: Unigrafia, 83–93.
- Toom, A. & Pyhältö, K. 2020. Kestävää korkeakoulutusta ja opiskelijoiden oppimista rakentamassa. Tutkimukseen perustuva selvitys ajankohtaisesta korkeakoulupedagogiikan ja ohjauksen osaamisesta. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2020:1. Viitattu 18.11.2020 [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161992/OKM\\_2020\\_1.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161992/OKM_2020_1.pdf?sequence=1&isAllowed=y).
- Tripathi, K. & Agrawal, M. 2014. Competency based management in organizational context: A literature review. Global journal of finance and management, Vol. 6, Nro 4, 349–356. Viitattu 14.1.2020 [http://www.ripublication.com/gjfm-spl/gjfmv6n4\\_10.pdf](http://www.ripublication.com/gjfm-spl/gjfmv6n4_10.pdf).

- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi. E-kirja.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Viitattu 14.10.2020. [https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK\\_ohje\\_2012.pdf](https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf).
- Työterveyslaitos 2020. Hyvän johtamisen kriteerit. Viitattu 13.11.2020 [tll.fi/tyoyhteiso/hyvan-johtamisen-kriteerit/](https://tll.fi/tyoyhteiso/hyvan-johtamisen-kriteerit/)
- Työturvallisuuskeskus 2020. Johtaminen ja esimiestyö. Viitattu 20.10.2020 [https://ttk.fi/tyoturvallisuus\\_ja\\_tyosuojelu/tyoturvallisuuden\\_perusteet/johtaminen\\_ja\\_esimiestyo](https://ttk.fi/tyoturvallisuus_ja_tyosuojelu/tyoturvallisuuden_perusteet/johtaminen_ja_esimiestyo).
- Upola, S. 2019. Työelämäorientoitunut projektioppiminen ammatillisen koulutuksen kontekstissa. Lapin yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta. Väitöskirja.
- Uutela, U. 2011. Valmentava esimiestyö työhyvinvointia ja työssä oppimista tukemassa. Lapin yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta. Väitöskirja.
- Valtioneuvoston asetus ammattikorkeakouluista 9.5.2003/352.
- Varjonen, B. & Laakso, A. 2016. Mitä teemme ja mitä jätämme tekemättä – Osaamisen profiloitumisen prosessi Hämeen ammattikorkeakoulussa. Viitattu 16.12.2019 <http://elektra.helsinki.fi/oa/2489-5822/18/1/mitateem.pdf>.
- Vasikkaniemi, T. & Rintala, H-M. 2015. Projekteista uusia valmiuksia työelämään. Teoksessa Kotila, H. & Mäki, K. (toim.) 21 tapaa tehostaa korkeakouluopintoja. Helsinki: Unigrafia, 23–34.
- Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. 4., uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Vidgrén, M. 2009. Koulutusinnovaatiotoiminnan tukemisen ja johtamisen mallintaminen – Tapaustutkimus monialaisen ammattikorkeakoulun terveys- ja liiketalousaloilta. Kuopion Yliopisto. Hoitotieteen laitos. Väitöskirja.
- Vukasovic, M., Jungblut, J. & Elken, M. 2017. Still the main show in town? Assessing political saliency of the Bologna Process across time and space. *Studies in higher education* Vol. 42, No 8, 1421–1436. <https://doi.org/10.1080/03075079.2015.1101755>
- Väänänen, L. 2020. JOKOS-hanke – työtä ja hyvinvointia kylissä. Projektipäällikön haastattelu 25.6.2020.

## LIITTEET

Liite 1. Tutkimuslupa

Liite 2. Toimeksiantositoumus

Liite 3. Tutkimuksessa käytetyt opetussuunnitelmat

Liite 4. Tiedote tutkimukseen osallistuville

Liite 5. Suostumuslomake tutkimukseen

Liite 6. Haastattelukysymykset

Liite 7. Esimerkki opetussuunnitelmien aineistoanalyysitaulukosta

Liite 8. Haastattelujen aineistoanalyysitaulukko

Liite 9. Kauppa-, hallinto- ja oikeustieteen AMK-tutkintojen johtamisen ja esimiestyön opinnot

Liite 10. Kauppa-, hallinto- ja oikeustieteen AMK-tutkintojen johtamisen ja esimiestyön opintojen arviointi, menetelmät ja sisällöt

Liite 11. Palvelualojen AMK-tutkintojen johtamisen ja esimiestyön opinnot

Liite 12. Palvelualojen AMK-tutkintojen johtamisen ja esimiestyön opintojen arviointi, menetelmät ja sisällöt

Liite 13. Tekniikan alojen AMK-tutkintojen johtamisen ja esimiestyön opinnot

Liite 14. Tekniikan alojen AMK-tutkintojen johtamisen ja esimiestyön opintojen arviointi, menetelmät ja sisällöt

Liite 15. Terveys- ja hyvinvointialan AMK-tutkintojen johtamisen ja esimiestyön opinnot

Liite 16. Terveys- ja hyvinvointialan AMK-tutkintojen johtamisen ja esimiestyön opintojen arviointi, menetelmät ja sisällöt

Liite 17. YAMK-tutkintojen johtamisen ja esimiestyön opinnot

Liite 18. Kauppa-, hallinto- ja oikeustieteen YAMK-tutkintojen johtamisen ja esimiestyön opintojen arviointi, menetelmät ja sisällöt

Liite 19. Palvelualojen YAMK-tutkintojen johtamisen ja esimiestyön opintojen arviointi, menetelmät ja sisällöt

Liite 20. Tekniikan alojen YAMK-tutkintojen johtamisen ja esimiestyön opintojen arviointi, menetelmät ja sisällöt

Liite 21. Terveys- ja hyvinvointialan YAMK-tutkintojen johtamisen ja esimiestyön opintojen arviointi, menetelmät ja sisällöt

## Liite 1. 1 (2) Tutkimuslupa

## Tutkimussuunnitelman / opinnäytetyön tiivistelmä

<b>Tutkinto, johon tutkimus sisältyy</b>	Hyvinvointiosaamisen johtaminen, Fysioterapeutti (YAMK)
<b>Tutkimuksen / opinnäytetyön tekijä(t)</b>	Riina Jänkä, Tiina Luokkanen, Essi Stenman
<b>Tutkimuksen / opinnäytetyön nimi</b>	Mistä se johtamisen opetus oikein koostuu? – Opetussuunnitelmien sisällönanalyysi johtamisen ja esimiestyön opintojen kehittämiseksi Lapin ammattikorkeakoulussa
<b>Tiivistelmä</b>	<p>Lapin ammattikorkeakoulussa on käynnistynyt sisäinen kehittämistyö vuoden 2020 alussa. Sen tarkoituksena on kehittää muun muassa opetussuunnitelmia vastaamaan tämän hetkistä ja tulevaisuuden työelämän osaamistarpeita. Lapin ammattikorkeakoulun tavoitteena on saada oppilaitoksen johtamis- ja esimiestyön opinnot muodostamaan eheän ja tarkoituksenmukaisen kokonaisuuden. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää AMK- ja YAMK-tutkintokoulutusten opetussuunnitelmissa johtamis- ja esimiestyön opinnoissa sisällölliset kehittämistarpeet opetussuunnitelmien sisällönanalyysin avulla. Lisäksi haastattelemme koulutusalaakohtaisia osaamispäälliköitä.</p> <p>Tavoitteenamme on tarjota Lapin ammattikorkeakoululle ehdotuksia kehittämistyötä varten aineistosta nousseiden johtopäätösten avulla. Opinnäytetyömme toimii konkreettisena välineenä kehittämistyön toteuttamiseen. Opetussuunnitelmien kehittämisen kautta Lapin ammattikorkeakoulun on mahdollista tarkentaa profiiliaan tarjoamalla tarkoituksenmukaisella tavalla rakentuvaa, kansallisiin tutkintojen viitekehyksiin perustuvaa opetusta ja olla vetovoimaisempi uusien opiskelijoiden silmissä.</p>
<b>Alustava aikataulu</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Opinnäytetyön suunnitelmaseminaari tammikuussa 2020</li> <li>• Opetussuunnitelmien sisällönanalyysi kevät 2020</li> <li>• Haastattelut kevät 2020</li> <li>• Teoreettinen viitekehys kevät ja kesä 2020</li> <li>• Opinnäytetyön väliseminaari toukokuussa 2020</li> <li>• Pohdinta, kehitysehdotukset ja viimeiset viilaukset syksy 2020</li> <li>• Opinnäytetyön esitysseminaari joulukuun 2020</li> </ul>



## Liite 1.2 (2)

**LAPIN AMK**<sup>1</sup>  
Lapland University of Applied Sciences

Luvan myöntäminen	<input checked="" type="checkbox"/> Tutkimuslupa myönnetään	<input type="checkbox"/> Tutkimuslupa myönnetään ehdollisena (korjausvaatimuksin, jotka on eritelty alla kohdassa myöntämisen ehdot)	<input type="checkbox"/> Tutkimuslupa evätään
	Perustelut		
Päiväys ja allekirjoitus	Paikka ja päivämäärä ROUANIKUMI 13.5.2020	Allekirjoitus <i>[Handwritten Signature]</i>	
Myöntämisen ehdot	Myöntämisen ehdot <input type="checkbox"/> Muu ehto, mikä? Tutkimusethet periaatteet huomioidaan työssä		
Päätöksestä tiedottaminen	<input checked="" type="checkbox"/> tutkimusluvan hakijalle / hakijoille <input checked="" type="checkbox"/> yksiköille, jota lupa koskee YAMK-paerillee luti Hyog-Honka <input type="checkbox"/> jokin muu, kuka?		

## Liite 2. 1 (4) Toimeksiantositoumus



## Opinnytetyön toimeksiantositoumus

Yritys/Työyhteisö	
Yrityksen/Työyhteisön nimi: <b>Lapin Ammattikorkeakoulu</b>	
Yhteyshenkilö: <b>Outi Hyry-Honka</b>	Asumis/ammattinimi: <b>projektijohtaja</b>
Osoite: <b>Jokiväylä 11, 96300 Rovaniemi</b>	Puhelin: <b>+358 40 547 5233</b>
Sähköposti: <b>outi.hyry-honka@lapinamk.fi</b>	
Opinnytetyö (mahdollinen tarkentava määrittely liitteinä)	
Opinnytetyön aihe: <b>Opinnytetyömme kohdistuu Lapin ammattikorkeakoulun opetussuunnitelmien kehittämistyöhön. Työssämme tarkasteltavina ovat liiketalouden, tekniikan sekä terveydenhuoltoalan opetussuunnitelmat, joissa keskitymme johtamisen sekä esimiestyön opintoihin AMK- ja YAMK-koulutuksissa.</b>	
Opinnytetyön suorittamista varten luovutettava tausta-aineisto:	Väline: <b>2020</b>
Opinnytetyön ohjaus toimeksiantajan taholta. Kuka ohjaa ja miten? <b>Outi Hyry-Honka</b>	
Toimeksiantajan edustaja sitouuu	
<input checked="" type="checkbox"/> esällisurmaan opinnytetyösuunnitelman laadintaan <input checked="" type="checkbox"/> mahdollistamaan työn suorittamisen työyhteisössä <input checked="" type="checkbox"/> ohjaamaan opiskelijaa työhön liittyvissä ammatillisissa kysymyksissä <input checked="" type="checkbox"/> esällisurmaan mahdollisuuksien mukaan opinnytetyöseminaareihin, antamaan työstä palautetta sekä lausunnon työn arvioita varten <input checked="" type="checkbox"/> sepimaan tarvittaessa työn luottamuksellisista asioista opiskelijan ja ammattikorkeakoulun kanssa	
Allekirjotus: <b>Outi Hyry-Honka</b>	

## Opiskelijan sitoumus opinnytetyöhön

Opiskelija	
Opiskelijan etu- ja sukunimi: <b>TIINA LUOKKANEN</b>	Opiskelijanumero: <b>A1901859</b>
Osoite: <b>[REDACTED]</b>	Puhelin: <b>[REDACTED]</b>
Sähköposti: <b>tiina.luokkanen@edu.lapinamk.fi</b>	
Koulutus ja suuntautumisvaihtoehto: <b>Hyvinvointiosaamisen johtaminen</b>	
Opiskelija sitouuu	
<input checked="" type="checkbox"/> suorittamaan työn suunnitelmallisesti ja ammattikorkeakoulun ohjeistusta noudattaen, <input checked="" type="checkbox"/> käyttämään toimeksiantajalta saamaansa aineistoa vain opinnytetyön tarkoituksiin, <input checked="" type="checkbox"/> noudattamaan vaihtolovelvollisuutta erikseen sovitun luottamuksellisen tausta-aineiston osalta sekä <input checked="" type="checkbox"/> toimittamaan vähintään opinnytetyön toimeksiantajalle sovulla tavalla ja tarvittaessa esittelemään työn tuloksia toimeksiantajalle.	
Allekirjotus: <b>Tiina Luokkanen</b>	

## Liite 2. 2 (4)



## Opinnäytetyön toimeksiantositoumus

Yritys/Työtehtävä	
Yrityksen/Työtehtävän nimi:	Lapin Ammattikorkeakoulu
Yrityshenkilö	Outi Hyry-Honka
Asema/ammattinimi:	projektijohtaja
Osoite	Jokiväylä 11, 96300 Rovaniemi
Puhelin	+358 40 547 5233
Sähköposti:	outi.hyry-honka@lapinamk.fi
Opinnäytetyö (matteellisen tarkentava määrittely liitteenä)	
Opinnäytetyön aihe: Opinnäytetyömme kohdistuu Lapin ammattikorkeakoulun opetussuunnitelmien kehittämistyöhön. Työssämme tarkasteltavina ovat liiketalouden, tekniikan sekä terveydenhuoltoalan opetussuunnitelmat, joissa keskitymme johtamisen sekä esimiestyön opintoihin AMK- ja YAMK-koulutuksissa.	
Opinnäytetyön suorittamista varten luovutettava tausta-aineisto:	Vuosi: 2020
Opinnäytetyön ohjaus toimeksiantajan taholta. Kuka ohjaa ja miten?	Outi Hyry-Honka
Toimeksiantajan edustaja sitoutuu	
<input checked="" type="checkbox"/> osallistumaan opinnäytetyösuunnitelman laadintaan <input checked="" type="checkbox"/> mahdollistamaan työn suorittamisen työtehtävissä <input checked="" type="checkbox"/> ohjaamaan opiskelijaa työhön liittyvissä ammatillisissa kysymyksissä <input checked="" type="checkbox"/> osallistumaan mahdollisuuskohtien mukaan opinnäytetyömaahan, antamaan työstä palautetta sekä lausunnon työn arvioinnin varten <input checked="" type="checkbox"/> sopimaan tarvittaessa työn luottamuksellista sisältöä opiskelijan ja ammattikorkeakoulun kanssa	
Allekirjotus	<i>Outi Hyry-Honka</i>

## Opiskelijan sitoumus opinnäytetyöhön

Opiskelija	
Opiskelijan etu- ja sukunimi:	Riina Jänkälä
Opiskelijan numero:	A1901869
Osoite:	[redacted]
Puhelin:	[redacted]
Sähköposti:	riina.jankala@edu.lapinamk.fi
Koulutus ja suuntautumisvaihtoehto:	hyvinvointiosaamisen johtaminen (YAMK)
Opiskelija sitoutuu	
<input checked="" type="checkbox"/> suorittamaan työn suunnitelmallisesti ja ammattikorkeakoulun ohjeistusta noudattaen, <input checked="" type="checkbox"/> käyttämään toimeksiantajalta saamaansa aineistoa vain opinnäytetyön tarkoituksien, <input checked="" type="checkbox"/> noudattamaan välitilivelvollisuutta erikseen sovitun luottamuksellisen tausta-aineiston osalta sekä <input checked="" type="checkbox"/> toimittamaan vaimin opinnäytetyön toimeksiantajalle sovitulla tavalla ja tarvittaessa esittelemään työn tuloksia toimeksiantajalle.	
Allekirjotus	<i>Riina Jänkälä</i>

## Liite 2.3 (4)



## Opinnäytetyön toimeksiantositoamus

Yhtiö/Työyhteisö	
Yhtiösen/Työyhteisön nimi: <b>Lapin Ammattikorkeakoulu</b>	
Yhtäystyöntekijä: <b>Outi Hyry-Honka</b>	Aamu/ammattinimi: <b>projektijohtaja</b>
Osoite: <b>Jokiväylä 11, 96300 Rovaniemi</b>	Puhelin: <b>+358 40 547 5233</b>
Sähköposti: <b>outi.hyry-honka@lapinamk.fi</b>	
Opinnäytetyö (mahdollinen tarkentava määrittely liitteenä)	
Opinnäytetyön aihe: <b>Opinnäytetyömme kohdistuu Lapin ammattikorkeakoulun opetussuunnitelmien kehittämistyöhön. Työssämmme tarkasteltavina ovat liiketalouden, tekniikan sekä terveydenhuoltoalan opetussuunnitelmat, joissa keskitymmme johtamisen sekä esimiestyön opintoihin AMK- ja YAMK-koulutuksissa.</b>	
Opinnäytetyön suorittamista varten luovutettava tausta-aineisto:	Valmis: <b>2020</b>
Opinnäytetyön ohjaus/toimeksiantajan taholta: Kuka ohjaa ja miten?	<b>Outi Hyry-Honka</b>
Toimeksiantajan edustaja sitoutuu	
<input checked="" type="checkbox"/> osallistamaan opinnäytetyösuunnitelman laadintaan <input checked="" type="checkbox"/> mahdollistamaan työn suorittamisen työyhteisössä <input checked="" type="checkbox"/> ohjaamaan opiskelijaa työhön liittyvissä ammatillisissa kysymyksissä <input checked="" type="checkbox"/> osallistamaan mahdollisuuksien mukaan opinnäytetyöseminaareihin, antamaan työstä palautetta sekä lausunnon työn arvioinnin sarten <input checked="" type="checkbox"/> sopimaan tarvittaessa työn luottamuksellisia asioita opiskelijan ja ammattikorkeakoulun kanssa	
Allekirjoitus: <b>Outi H. Honka</b>	

## Opiskelijan sitaus opinnäytetyöhön

Opiskelija	
Opiskelijan etu- ja sukunimi: <b>Essi Stenman</b>	Oyiskelijänumero: <b>A1901856</b>
Osoite: <b>[redacted]</b>	Puhelin: <b>[redacted]</b>
Sähköposti: <b>essi.stenman@edu.lapinamk.fi</b>	
Koulutus ja suuntausvaihtoehto: <b>Hyvinvointipalveluiden johtaminen (YAMK)</b>	
Opiskelija sitoutuu	
<input checked="" type="checkbox"/> suorittamaan työn suunnitelmallisesti ja ammattikorkeakoulun ohjeistusta noudattaen, <input checked="" type="checkbox"/> käyttämään toimeksiantajalta saamaansa aineistoa vain opinnäytetyön tarkoituksien, <input checked="" type="checkbox"/> noudattamaan valittuun aineistoon erikseen sovitun luottamuksellisen tausta-aineiston osalta sekä <input checked="" type="checkbox"/> toimittamaan valmiin opinnäytetyön toimeksiantajalle sovulla tavalla ja tarvittaessa esittelemään työn tuloksia toimeksiantajalle.	
Allekirjoitus: <b>Essi M</b>	

## Liite 2. 4 (4)



## Opinmäytetyön toimeksiantositomus

## Opinmäytetyön ohjaaja

Ohjaava opettaja	
Ohjaavan opettajan nimi:	<b>Outi Hyry-Honka</b>
Koulutus ja toimipaikka:	<b>Lapin AMK, Rovaniemi</b> Puhelin: <b>+358 40 547 5233</b>
Sähköposti:	<b>outi.hyry-honka@lapinamk.fi</b>

Koulutuksen ylläpitäjä	
Koulutuksen ylläpitäjän nimi:	<b>Outi Törmänen</b>
Puhelin:	<b>+358 40 749 8615</b> Sähköposti: <b>outi.tormanen@lapinamk.fi</b>
Allekirjoitus:	<i>Outi Törmänen</i>

Opinmäytetyöt ovat julkisia. Jos työ sisältää toimeksiantajan kannalta luottamuksellista tietoa, sitä ei sisällytetä julkaistavaan opinmäytetyöhön. Tätä sitoumusmallia käytetään testitarkoituksiin.

Liite 3. 1 (3) Tutkimuksessa käytetyt opetussuunnitelmat

### **Kauppa- hallinto ja oikeustiede**

Tradenomi (AMK), päiväopinnot, Rovaniemi syksy 2020

Tradenomi (AMK), päiväopinnot, Tornio syksy 2020

Tradenomi (AMK), monimuoto-opinnot, Rovaniemi syksy 2021

Tradenomi (AMK), monimuoto-opinnot, Tornio kevät 2021

Tradenomi (AMK), verkko-opinnot, Rovaniemi kevät 2021

Tradenomi (AMK), verkko-opinnot, Tornio syksy 2020

### *YAMK-tutkinnot*

Digiajan palvelujohtaminen, virtuaalitoteutus, syksy 2020

Liiketoimintaosaamisen johtaminen, Rovaniemi syksy 2020

Tiedolla johtamisen asiantuntija, virtuaalitoteutus, syksy 2020

Yrittäjyys- ja liiketoimintaosaaminen, Rovaniemi, syksy 2017

### **Palvelualat**

Liikunnanohjaaja (AMK), päiväopinnot, Rovaniemi syksy 2019

Restonomi (AMK), päiväopinnot, Rovaniemi syksy 2019

Liikunnanohjaaja (AMK), monimuoto-opinnot, Rovaniemi syksy 2020

Restonomi (AMK), monimuoto-opinnot, Rovaniemi kevät 2021

### *YAMK-tutkinnot*

Digiajan palvelujohtaminen, Rovaniemi syksy 2019

Hyvinvointiosaamisen johtaminen, Rovaniemi syksy 2019

Terveyden edistäminen, Kemi syksy 2017

Matkailualan osaamisen johtaminen, Rovaniemi syksy 2020

### Liite 3. 2 (3)

Työelämän kehittäminen ja esimiestyö, Rovaniemi syksy 2017

#### **Tekniikan alat**

Insinööri (AMK), konetekniikka, päiväopinnot, Kemi syksy 2019

Insinööri (AMK), maanmittaustekniikka, päiväopinnot, Rovaniemi syksy 2020

Insinööri (AMK), rakennus- ja yhdyskuntatekniikka, päiväopinnot, Rovaniemi syksy 2020

Insinööri (AMK), sähkötekniikka, päiväopinnot, Kemi syksy 2019

Insinööri (AMK), tietotekniikka, päiväopinnot, Rovaniemi syksy 2020

Insinööri (AMK), konetekniikka, monimuoto-opinnot, Kemi syksy 2020

Insinööri (AMK), maanmittaustekniikka, monimuoto-opinnot, Rovaniemi syksy 2020

Insinööri (AMK), maanmittaustekniikan muuntokoulutus, monimuoto-opinnot, Rovaniemi syksy 2019

Insinööri (AMK), rakennus- ja yhdyskuntatekniikka, monimuoto-opinnot, Rovaniemi syksy 2020

Insinööri (AMK), sähkötekniikka, monimuoto-opinnot, Kemi syksy 2020

Insinööri (AMK), tietotekniikka, monimuoto-opinnot, Rovaniemi syksy 2020

#### *YAMK-tutkinnot*

Digijajan palvelujohtaminen, virtuaalitoteutus syksy 2020

Luonnonvarojen älykäs johtaminen, Rovaniemi syksy 2019

Teknologiaosaamisen johtaminen, Rovaniemi, syksy 2019

Teollisuuden ekosysteemien johtaminen, Kemi syksy 2017

Teollisuuden verkostojohtaminen, Kemi syksy 2020

Tiedolla johtamisen asiantuntija, virtuaalitoteutus, syksy 2020

Tieto- ja innovaatiojohtaminen, Rovaniemi syksy 2017

### Liite 3. 3 (3)

#### **Terveys- ja hyvinvointialat**

Fysioterapeutti (AMK), päiväopinnot, Rovaniemi syksy 2020

Sairaanhoitaja (AMK), päiväopinnot, Kemi syksy 2019

Sairaanhoitaja (AMK), päiväopinnot, Rovaniemi syksy 2019

Sosionomi (AMK), päiväopinnot, Kemi syksy 2020

Terveydenhoitaja (AMK), päiväopinnot, Kemi syksy 2019

Terveydenhoitaja (AMK), päiväopinnot, Rovaniemi syksy 2019

Geronomi (AMK), monimuoto-opinnot, Kemi syksy 2020

Sairaanhoitaja (AMK), monimuoto-opinnot, Kemi kevät 2021

Sairaanhoitaja (AMK), monimuoto-opinnot, Rovaniemi kevät 2021

Sosionomi (AMK), monimuoto-opinnot, Kemi kevät 2020

Terveydenhoitaja (AMK), monimuoto-opinnot, Kemi syksy 2020

Sosionomi (AMK), verkko-opinnot, Kemi, kevät 2021

#### *YAMK-tutkinnot*

Digiajan palvelujohtaminen, Rovaniemi syksy 2019

Digitaalisten terveyspalveluiden ja hyvinvointiteknologian asiantuntija, virtuaalitoteutus, syksy 2020

Hyvinvointiosaamisen johtaminen, Rovaniemi syksy 2020

Sosiaalialan kansalais- ja aluelähtöinen kehittäminen, Kemi syksy 2017

Terveyden edistäminen, Kemi syksy 2017

Työelämän kehittäminen ja esimiestyö, Rovaniemi syksy 2017



Liite 4. Tiedote tutkimukseen osallistuville

### **TIEDOTE TUTKIMUKSEEN OSALLISTUVILLE**

Arvoisa vastaanottaja, pyydämme Teitä osallistumaan Lapin ammattikorkeakoulun Hyvinvointiosaamisen johtamisen (YAMK) opiskelijoiden opinnäytetyönään toteutettavaan tutkimukseen. Tutkimus on osa Lapin ammattikorkeakoulun sisäistä hanketta, jonka tarkoituksena on kehittää korkeakoulun johtamisen ja esimiestyön opintoja johdonmukaiseksi kaikkia koulutuksia palvelevaksi kokonaisuudeksi. Opinnäytetyömme toimeksiantajana toimii Lapin ammattikorkeakoulu.

Opinnäytetyömme tarkoituksena on kartoittaa liiketalouden, tekniikan sekä sosiaali- ja terveysalan AMK-tutkintojen opetussuunnitelmien johtamisen ja esimiestyön opintoihin liittyviä asioita muun muassa opintojen osaamistavoitteita, keskeisiä sisältöjä, käytössä olevia opetusmenetelmiä ja arviointikäytäntöjä. Tutkimus toteutetaan opetussuunnitelmien sisällönanalyysillä. Lisäksi haluamme haastattelun avulla kartoittaa Teidän näkemyksiänne ja mielipiteitänne opintojen toteuttamisen tämänhetkisestä tilasta ja mahdollisista kehitystarpeista. Osallistumisenne on erittäin tärkeää kehittämistyön onnistuneen toteutuksen kannalta. Opinnäytetyöprosessimme on alkanut syksyllä 2019 ja tavoitteenamme on saada opinnäytetyö valmiiksi ja esitettäväksi loppusyksystä 2020.

Osallistuminen tähän tutkimukseen on täysin vapaaehtoista ja se pyritään järjestämään Teille parhaiten sopivana ajankohtana. Voitte kieltäytyä osallistumasta tutkimukseen tai keskeyttää osallistumisenne milloin tahansa.

Haastattelu on kohdennettu nimenomaan Teille, Lapin ammattikorkeakoulun osaamispäälliköt. Yleisellä tasolla olette ryhmänä tunnistettavissa opinnäytetyössämme otannan pienuuden ja kohdentamisen vuoksi. Käsittelemme kuitenkin opinnäytetyöraportissamme vastauksenne nimettöminä. Haastattelun avulla kerätty aineisto säilytetään opinnäytetyön tekijöiden hallussa opinnäytetyöprosessin ajan, sitä käytetään vain tämän tutkimuksen tarkoituksiin ja se hävitetään analysoinnin jälkeen asianmukaisesti.

#### **Lisätietoja opinnäytetyön tekijöiltä:**

Riina Jänkälä [riina.jankala@edu.lapinamk.fi](mailto:riina.jankala@edu.lapinamk.fi)

Tiina Luokkanen [tiina.luokkanen@edu.lapinamk.fi](mailto:tiina.luokkanen@edu.lapinamk.fi)

Essi Stenman [essi.stenman@edu.lapinamk.fi](mailto:essi.stenman@edu.lapinamk.fi)

## Liite 5. Suostumuslomake tutkimukseen

**SUOSTUMUSLOMAKE**

Minua on pyydetty osallistumaan haastateltavaksi Lapin ammattikorkeakoulun Hyvinvointiosaamisen johtamisen (YAMK) opiskelijoiden opinnäytetyönä toteutettavaa tutkimusta varten. Tutkimus on osa Lapin ammattikorkeakoulun sisäistä hanketta, jonka tarkoituksena on kehittää korkeakoulun johtamisen ja esimiestyön opintoja johdonmukaiseksi kaikkia koulutuksia palvelevaksi kokonaisuudeksi.

- Olen perehtynyt tutkimusta koskevaan tiedotteeseen ja saanut riittävästi tietoa opinnäytetyönä toteutettavasta tutkimuksesta sekä henkilötietojeni käsittelystä.
- Olen saanut riittävän vastauksen kaikkiin tutkimusta koskeviin kysymyksiini.
- Minulla on ollut riittävästi aikaa harkita tutkimukseen osallistumista.
- Ymmärrän, että tähän tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista.
- Minulla on oikeus milloin tahansa tutkimuksen aikana ja syytä ilmoittamatta keskeyttää tutkimukseen osallistuminen. Tutkimuksen keskeyttämisestä ei aiheudu minulle kielteisiä seuraamuksia.

Allekirjoittamalla suostumuslomakkeen hyväksyn haastattelussa muodostuneen aineiston käytön tiedotteessa kuvattuun tutkimukseen. Alkuperäinen allekirjoitettu suostumus jää tutkimuksen tekijöiden haltuun. Suostumusta säilytetään opinnäytetyöprosessin ajan.

Kyllä

Suostun siihen, että minut saa tunnistaa tutkimustuloksista yleisellä tasolla.

Kyllä

\_\_\_\_\_

*Allekirjoitus*

\_\_\_\_\_

*Päiväys*

\_\_\_\_\_

*Nimen selvennys*

## Liite 6. 1 (2) Haastattelukysymykset

Onko herännyt kysymyksiä liittyen tutkimukseen/opinnäytetyöhön?

Nimesi ja ammattisi?

Minkälainen työhistoria sinulla on Lapin ammattikorkeakoulussa?

Millä tavalla koet AMK- ja YAMK-tasoilla opetussuunnitelmien kehitystarpeen johtamisen ja esimiestyön opintojen osalta?

(Apukysymys: Mihin suuntaan haluaisit viedä opetussuunnitelmia AMK- ja YAMK-tasoilla?)

Minkälaisten asioiden koet olevan ehdottoman tärkeitä, kun mietitään johtamisen ja esimiestyön osaamista?

Minkälaisilla menetelmillä johtamista ja esimiestyötä opetetaan AMK-koulutuksissa? Entä YAMK-tasolla?

Minkä verran työelämän asiantuntijoita hyödynnetään johtamisen ja esimiestyön opetuksessa AMK- ja YAMK-tasoilla?

Minkälainen suhde teorialla ja käytännöllä on johtamisen ja esimiestyön opetuksessa AMK verrattuna YAMK? Millä tavalla käytännön harjoittelu tukee johtamisen ja esimiestyön opetusta?

Minkälaisia suoritustapoja johtamisen ja esimiestyön opinnoissa on käytössä?

Miten haluaisit suoritustapoja kehitettävän?

Toteutuvatko johtamisen ja esimiestyön opinnot mielestäsi opetussuunnitelmien mukaisesti?

Millä tavalla johtamisen ja esimiestyön osaamisen arviointia voitaisiin kehittää?

Miten johtamisen ja esimiesteemat näkyvät opinnäytetöiden aiheissa AMK ja YAMK tutkinnoissa?

Liite 6. 1 (2)

Oletko havainnut johtamisen ja esimiestyön opintojen osalta päällekkäisyyksiä tai samankaltaisuuksia AMK- ja YAMK-opintojen välillä? Jos olet, niin millaisia?

Minkälaisia valmiuksia AMK-tutkinto antaa johtamisen ja esimiestyön syvempiin opintoihin?

Millä tavalla johtamisen ja esimiestyön opintoja syvennetään YAMK-koulutuksissa?

Riittävätkö nämä johto- ja esimiestehtävissä toimimiseen?

Millaisena koet jatkumon AMK-koulutuksesta YAMK-koulutukseen?

(Millaisena koet Lapin AMKin vetovoiman korkeakouluna uusien hakijoiden näkökulmasta?)

Kysymykset loppuivat tähän: Haluaisitko lisätä vielä jotain?

## Liite 7. Esimerkki opetussuunnitelmien aineistoanalyysitaulukosta

<b>Liikunnanohjaaja (AMK), päiväopinnot, syksy 2019</b>	
<b>Johtaminen ja yrittäjyysosaaminen 5 op (ammattiopinnot)</b>	<input type="checkbox"/> Oman toiminnan johtaminen <input type="checkbox"/> Sisäisen yrittäjyyden ymmärtäminen <input type="checkbox"/> Työryhmän resurssien ja työtehtävien priorisoimisen sekä niihin liittyvien vastuiden arvioiminen <input type="checkbox"/> So-te-li yrittäjyyden perusteiden ymmärtäminen <input type="checkbox"/> Asiakkaan kokonaishoidon koordinointi oman vastuun mukaisesti <input type="checkbox"/> Muutostilanteissa toimiminen oman vastuun mukaisesti <input type="checkbox"/> Lähiopetukselle ja etäopetukselle omat toteutukset <input type="checkbox"/> Etäopetus: itsenäinen opiskelu, materiaali verkossa, itsenäiset tentit <input type="checkbox"/> Lähiopetus: materiaali Moodleassa, essee-tehtäviä <input type="checkbox"/> Arviointi: H-5 <input type="checkbox"/> 3. vuoden kevät
<b>Johtamis- ja koulutusosaamisen kehittäminen 10 op (ammattiopinnot)</b>	<input type="checkbox"/> Oman henkilöstöjohtamisen ja esimiestyön osaamisen kehittäminen ja soveltaminen <input type="checkbox"/> Innovatiivisten menetelmien ja toimintamallien käyttäminen kehittämisprosesseissa <input type="checkbox"/> Päätöksentekotaitojen arviointi ja kehittäminen <input type="checkbox"/> Johtamiseen liittyvien vuorovaikutustilanteiden arviointi <input type="checkbox"/> Palauteprosessien tavoitteellinen hallinta <input type="checkbox"/> Tavoitteellisen viestintäosaamisen kehittäminen <input type="checkbox"/> Pedagogisen osaamisen hyödyntäminen <input type="checkbox"/> Pedagogisten menetelmien käyttö <input type="checkbox"/> Lähiopetus <input type="checkbox"/> Arviointi: H-5 <input type="checkbox"/> 3. vuoden kevät
<b>Projektinjohtamisen harjoittelu 10 op</b>	<input type="checkbox"/> Suomalaisen liikuntakulttuurin ja sen arvioinnin kehittäminen (liikunnan ja terveyden edistäminen tapahtumissa/projekteissa) <input type="checkbox"/> Liikunta-alan verkostoyhteistyön kehittäminen kansallisesti ja kansainvälisesti <input type="checkbox"/> Oman ammatillisen osaamisen kehittäminen verkostoyhteistyössä projektin johtotehtävissä <input type="checkbox"/> Lähiopetus <input type="checkbox"/> Arviointi: hyväksyty / hylätty <input type="checkbox"/> 4. vuoden syksy
<b>Restonomi (AMK), päiväopinnot, syksy 2019</b>	
<b>Henkilöstö osaamisresurssina 5 op (ammattiopinnot)</b>	<input type="checkbox"/> Johtamisen roolin ja tehtävien tunteminen organisaatiossa sekä osaamisen ja inhimillisten voimavarojen merkityksen tunteminen matkailuliiketoiminnassa <input type="checkbox"/> Osaamistarpeiden ennakointi <input type="checkbox"/> Etäopetus, oppimistehtävä <input type="checkbox"/> Arviointi: H-5 <input type="checkbox"/> 1. vuoden kevät
<b>Työyhteisössä toimiminen 5 op (ammattiopinnot)</b>	<input type="checkbox"/> Vastuullinen työyhteisössä toimiminen <input type="checkbox"/> Työntekijän & esimiehen vastuut työyhteisössä <input type="checkbox"/> Työyhteisön toimintaan ja matkailualaan liittyvät lait, sopimukset, ohjeistukset <input type="checkbox"/> Henkilöstö- ja työaikasuunnittelun periaatteet <input type="checkbox"/> Lähiopetu, tentti <input type="checkbox"/> Arviointi: H-5 <input type="checkbox"/> 2. vuoden syksy
<b>Kannattavuuden hallinta ja johtaminen 5 op (ammattiopinnot)</b>	<input type="checkbox"/> Laskentatoimi johtamisen työvälineenä <input type="checkbox"/> Kannattavuuden hallinta <input type="checkbox"/> Laskentatoimen työkalut, raportit, laskelmat <input type="checkbox"/> Lähiopetukselle ja etäopetukselle omat toteutukset <input type="checkbox"/> Harjoitustyöt, tehtävät, esitykset, seminaarit, työpajat <input type="checkbox"/> Arviointi: H-5 <input type="checkbox"/> 2. vuoden kevät

## Liite 8. 1 (11) Haastattelujen aineistoanalyysitaulukko

Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Pääluokka
		<u>OPETUKSEN KEHITTÄMINEN</u>
<p>Opettajien haastaminen</p> <p>Haasteena saada sellaisia opettajia, joilla on itsellä kokemusta esimiestyöskentelystä</p> <p>Mitkä ovat Must To Know-jutut</p> <p>Perusjutun ymmärtäminen ja sen päälle rakentaminen</p> <p>Opetusta tekemällä, tuntemalla ja kokemalla</p>	<p><b>Opettaminen ja Oppiminen</b></p>	
<p>Opiskelijat itse rakentamaan ja näyttämään osaamistaan</p> <p>Monipuolistamalla tapoja, enemmän näyttöjä</p> <p>Tekemisen näyttämistä enemmän menetelmiin</p> <p>Osallistava ja työskentelemään paneva tapa opettaa</p> <p>Opiskelijoille kokemuksia vaikuttamisesta ja vaikuttamisen välineistä</p>	<p><b>Osallistaminen ja Osallistuminen</b></p>	

<p>Osaamisen näyttö ja sen liittäminen vahvemmin opintosuorituksiin, esimerkiksi osaamisen osoittaminen työsuorituksena. Tiedyt opinnot tehtäväksi työmaalla.</p> <p>Työn opinnollistaminen ja oppiminen tapahtuisi enemmän yritysten toimeksiannoissa → Oppiminen käytännönläheisempää</p>	<p><b>Opinnollistaminen</b></p>	
		<p><b><u>ARVIOINNIN KEHITTÄMINEN</u></b></p>
<p>Onko numeerinen arviointi toimiva? Riittäisikö hyväksyty/hylätty jossain tapauksissa?</p> <p>Kriteerit arviointiin etukäteen</p> <p>Itse- ja vertaisarviointi</p> <p>Vuoropuhelu elinkeinon kanssa mukaan arviointiin</p> <p>Enemmän kolmikannan hyödyntämistä</p> <p>Jatkuva arviointi</p> <p>Arvioinnin tulisi lähteä enemmän henkilökohtaiselta tasolta: henkilön</p>	<p><b>Arviointimenetelmät</b></p>	

<p>tahtotila, lähtötila ja - taso → Niihin sitoa oppimistavoitteet &amp; arviointikriteerit</p> <p>Prosessiarvioinnin kehittäminen, opiskelijan oppimisen arviointi opintojakson aikana</p> <p>Arvioinnin kehittäminen: opiskelija määrittäisi itse tavoitteita oman osaamisen tarpeen mukaan</p>		
<p>Tunneälytaitojen ja eettisen osaamisen arviointi</p> <p>Arviointikriteerit: kiinnitetäänkö huomiota oikeisiin asioihin? Pystytäänkö mittaamaan?</p> <p>Opintojakson Must To Know olisi arvioinnin kohde</p> <p>Asioita, jotka liittyy osaamistavoitteisiin voisi testata käytännössä ja siitä tehdä joku arvioitava tehtävä</p> <p>Osaamisperustaisuus pitäisi näkyä arvioinnissa ja nimenomaan osaamista</p>	<p><b>Arvioinnin kohteet</b></p>	



<p>arvioida, ei tenttimenestystä</p> <p>Osaamisen näytöt eivät käytännössä toteudu, vaikka niistä puhutaan paljon</p>		
		<p><b><u>YHTEISTYÖN KEHITTÄMINEN</u></b></p>
<p>Koulutusten yhteinen opintojakso, monialaiset ryhmä, joilla saataisiin resurssitehokkuutta</p> <p>YAMK erkaantunut peruskoulutuksesta omaksi laatikokseen: AMKin ja YAMKin välille 'silta' → Helpompi olisi ohjata opiskelijoita jatko-opintoihin</p> <p>Kaiken kaikkiaan YAMKin ja perustutkinnon välillä vois tehdä enemmän yhteistyötä</p> <p>Opinnäytetyöaiheiden teemaryhmillä voisi lisätä AMKin ja YAMKin yhteistyötä</p> <p>OPSia tehtäessä sekä päivitettäessä jatkumoa pitäisi tarkastella</p>	<p><b>Sisäinen yhteistyö</b></p>	

<p>vahvemmin, “omista siiloista” poistuminen</p> <p>Pedagoginen iskuryhmä</p> <p>AMKin puolella tää on yks osa-alue mikä vaatii kehittämistä (YAMK-opetussuunnitelman tunteminen)</p>		
<p>AMKin, YAMKin ja yliopiston yhteisiä opintoja voisi olla</p> <p>Enemmän vuoropuhelua yliopiston kanssa</p> <p>AMKin ja yliopiston yhteistyön hyödyntäminen</p>	<p><b>Yhteistyö oppilaitosten välillä</b></p>	
<p>Jatkuvuuspolku AMK → YAMK</p> <p>AMKista jatkumo YAMKiin:</p> <p>perustutkinnon päälle rakennetaan esimiehen ja johtajan näkökulmaa</p> <p>Pitäisi olla ihan kaikissa tutkinnoissa semmonen kytkös</p> <p>Toivoisin, että siinä olis joku jatkumo AMKista YAMKiin</p> <p>AMKin ja YAMKin kannattaa tehdä</p>	<p><b>Jatkumo</b></p>	

<p>yhteistyötä ja jatkumoa olla</p> <p>Vertailu AMK ja YAMK OPSien välillä ja analysointi</p>		
		<b><u>OPETUSSUUNNITELMIEN KEHITTÄMINEN</u></b>
<p>Simulaationäyttelijöiden hyödyntäminen</p> <p>Simulaatio konfliktitilanteiden harjoitteluksi</p> <p>Enemmän työelämän hyödyntämistä, simulaatioympäristöjä</p> <p>Osa asioista on hyvä opiskella verkossa mutta on myös asioita, jotka olisi hyvä opiskella enemmän vuorovaikutuksessa</p> <p>Esimiestyön opinnoista portfoliotyypinen suoritus, sisältäen esimerkiksi digitaalista materiaalia, oppimisen ja kasvun kuvaaminen, henkilöhaastattelu</p> <p>Enemmän käytännön harjoittelua</p> <p>Enemmän työelämäkontaktia, enemmän käytännössä näkemistä</p>	<b>Opetusmenetelmät</b>	

<p>Enemmän työelämän asiantuntijoiden hyödyntämistä</p> <p>Enemmän käytännön ja teorian vuoropuhelua</p> <p>Monialaiset ryhmät</p> <p>Oman alan kentän asiantuntijoita tulisi hyödyntää toteutuksen suunnittelussa</p>		
<p>Enemmän esimiehen ja johtajan peruskauraa eli konkreettisia välineitä: hankalat tilanteet, vaikeat ihmiset, budjetti, investoinnit ja hankinnat</p> <p>Uusimman tiedon hyödyntäminen</p> <p>Työelämätaidot: työlainsäädäntö, työntekijän omat oikeudet &amp; velvollisuudet, mutta myös kokonaisuuden ymmärtäminen</p> <p>Esimiestyön kokonaiskuvan hahmottaminen</p> <p>Muuttuneeseen työelämätarpeeseen vastaaminen</p>	<b>Sisältö</b>	

<p>Leadership tyypistä johtamisen näkökulmaa tulisi lisätä</p> <p>Enemmän yrittäjyyspolku-ajatusta</p> <p>Lisää menetelmäopintoja → parempi väylä yliopisto-opintoihin</p> <p>Vastuullisuus ja lähiesimiestyön kehitys</p> <p>Vastaavatko opinnot työelämän tarvetta, kun uusia työntekijöitä palkataan?</p> <p>Esimiestyötä ja työnjohtamista pitäis olla insinööreillä opinnoissa enemmän ja mahdollisimman paljon, mutta miten se saadaan OPSiin mahtumaan?</p> <p>Johtamisen &amp; esimiestyön opintoja enemmän AMK-puolelle, tarve noussut työelämäkierrokselta</p>		
<p>Työharjoittelukonseptin kehittäminen:</p> <p>työharjoittelussa ei riittävästi tueta opiskelijoita</p> <p>Harjoittelussa ei välttämättä pääse</p>	<p><b>Työharjoittelu</b></p>	

<p>käytännön johtamisen ja esimiestyön tehtäväkenttään</p> <p>Harjoitteluun olisi hyvä tuoda tätä johtamisen näkökulmaa</p>		
<p>Niin sanottu kattoteema opinnäytetöihin, esimerkiksi johtaminen</p> <p>Toive, että johtamisen teemat näkyisivät enemmän opinnäytetöissä</p> <p>Opinnäytetöissä pitäisi näkyä suuntautuminen koulutusohjelman sisällä, joiden avulla kehitetään työelämää ja työyhteisöä</p>	<b>Opinnäytetyö</b>	
<p>Osaamisperusteisuus selkeämmin näkyville, ei pelkästään opettajalähtöinen toteutus</p> <p>Vanhakantainen tapa opettaa, sukupolven vaihdos tulee uudistamaan opintojaksoa</p>	<b>Osaamisperustaisuus</b>	
<p>Osaamistavoitteiden asettaminen: nyt liian laajat, pitäisi muotoilla selkeämmin ja kapeammin</p>	<b>Osaamisen tavoitteet</b>	

<p>OPS: pieneen raamiin yritetään panna paljon asiaa ja aika suhteessa tavoitekuvauksiin on pieni</p> <p>Opiskelija itse asettaa osaamistavoitteet</p> <p>Opiskelijan oma tavoitteellisuus ei pääse oikeuksiinsa</p>		
		<p><b><u>JOHTAMISEN JA ESIMIESTYÖN OSAAMISEN KEHITTÄMINEN</u></b></p>
<p>Itsearvioinnin taito</p> <p>Ei saisi olla esimiestyö ja johtaminen ilman itsensä johtamista</p> <p>Palautteen antamisen ja vastaanottamisen taito</p>	<p><b>Itsensä johtaminen</b></p>	
<p>Taitoja, jotka eivät liity ammattisubstanssin hallintaan vaan nimenomaan ihmisten kanssa toimimiseen: vastuut, velvollisuudet, erilaisten tilanteiden hallinta, raportit ja esittäminen</p> <p>Työkaluja siihen, miten ihmisiä kohdataan</p>	<p><b>Ihmisten johtaminen</b></p>	

<p>Erilaisten ihmisten kanssa toiminen, kanssakäyminen</p> <p>Organisointikyky</p> <p>Ihmisten erilaisuuden ymmärtäminen esimiestyössä</p> <p>Ihmistuntemus</p> <p>Ihmisten johtaminen yksilöllisesti</p> <p>Työntekijän yhteistyötaitot: miten toimit ihmisten kanssa</p>		
<p>Tiedolla johtaminen</p> <p>Talouteen liittyvät asiat</p> <p>Rahamaailman ymmärtäminen työntekijänä ja esimiehenä</p> <p>Palvelujärjestelmän ja toimintaympäristön ymmärtäminen</p>	<p><b>Asioiden johtaminen</b></p>	
<p>Tarvittaisko enemmän alakohtaisuutta?</p> <p>Tulisi paneutua enemmän oman alan lainalaisuuksiin</p> <p>Hoitotyön esimiestyöhön ja hallintoon pitäisi tulla enemmän näkemystä</p>	<p><b>Substanssiosaaminen</b></p>	



<p>Enemmän substanssiin liittyvää</p> <p>Kaipaani substanssi YAMKeja</p>		
<p>Tunnistaminen, että millaisia opiskelijoita on:        Ei ollenkaan esimieskokemusta, pitkä esimiestyökokemus, ei kiinnostusta esimiestyöhön →        Kohdennettua osaamista</p> <p>Eritasoisia johtamisen ja esimiestyön opintoja</p> <p>AMKin ja YAMKin yhteistyö:        kokeneemmat suorittamaan suoraan johtamisen opintoja YAMKissa</p>	<p><b>Osaamisen tunnistaminen</b></p>	

Liite 9. Kauppa-, hallinto- ja oikeustieteen AMK-tutkintojen johtamisen ja esimiestyön opinnot

Tradeoppi, verkkototeutus, Tornio	Tradeoppi, verkkototeutus, Rovaniemi	Tradeoppi, monimuotototeutus, Tornio	Tradeoppi, monimuotototeutus, Rovaniemi	Tradeoppi, päivätoeutus, Tornio	Tradeoppi, päivätoeutus, Rovaniemi	KOULUTUS
x	x		x		x	Henkilöstöjohtaminen ja esimiestyö 5 op
			x		x	Brändijohtaminen 10 op
	x		x		x	Johdon laskentatoimi 5 op
	x		x		x	Talouden viestintäjohtamisen tukena 5 op
x	x		x	x	x	Ennakointi ja tiedolla johtaminen 5 op
	x		x	x	x	Työyhteisöosaaminen 10 op
		x				Markkinoinnin suunnittelu ja johtaminen 5 op
		x				Orientaatio opintoihin ja itsensä johtaminen
		x				Myynnin johtaminen ja CRM 5 op
	x	x				Kauppa- ja yrittäjyysopinnot / tunnusluvut ja johtaminen
	x	x				Kauppa- ja yrittäjyysopinnot / Osaston, henkilöstön ja myynnin johtaminen 5 op
x						Johtaminen liiketoiminnan kehittämisessä 5 op
x						Tuloksellisuuden johtaminen ja kehittäminen 10 op
x						Osaamisen ja tiedon johtaminen 5 op
x						Innovaatiojohtamiseen menetelmät 5 op
x						Strateginen johtaminen verkostoissa 5 op
40 op	30 op			15 op	40 op	AMMATTIOPINNOT
	10 op	10 op				VAPAASTI VALITTAVAT
						AMMATTITAITOA EDISTÄVÄ HARJOITTELU
		10 op	15 op			YDINOSAAMINEN
		5 op	25 op			PROFILOIVA OSAAMINEN

Liite 10. Kauppa-, hallinto- ja oikeustieteen AMK-tutkintojen johtamisen ja esimiestyön opintojen arviointi, menetelmät ja sisällöt

KOULUTUS	ARVIOINTI	MENETELMÄT	SISÄLLÖT
<b>Tradenomi, päivätoteutus, Rovaniemi</b>	H-5 (hylätty - kiitettävä)	Etä- ja lähiopetus, tentti, käytännön case-harjoitukset	Johtajuuden keskeiset perusteoriat ja käsitteet, rekrytointi, henkilöstön kehittäminen ja arviointi, työsuhteen ongelmatilanteet, sisäinen tiedottaminen ja viestintä, brändijohtamisen perusteet, brändijohdanto, johdon laskentatoimen tehtävät ja peruskäsitteet, talouden viestinnän eri muodot, liiketoiminnan analytiikkaosaaminen, tiedolla johtamisen perusteet, ennakointimenetelmät, henkilöstöosaaminen, esimies- ja alaistaidot, tiimityöskentely, työoikeus, palkanlaskenta
<b>Tradenomi, päivätoteutus, Tornio</b>	H-5 (hylätty - kiitettävä)	Lähiopetus, luennot, harjoitustehtävät, erilaiset harjoitukset yksin ja ryhmissä	Tiedolla johtamisen perusteet, ennakointimenetelmät, henkilöstöosaaminen, esimies- ja alaistaidot, tiimityöskentely, työoikeus, palkanlaskenta
<b>Tradenomi, monimuotototeutus, Rovaniemi</b>	H-5 (hylätty - kiitettävä)	Etä- ja lähiopetus, tentti, käytännön case-harjoitukset	Johtajuuden keskeiset perusteoriat ja käsitteet, rekrytointi, henkilöstön kehittäminen ja arviointi, työsuhteen ongelmatilanteet, sisäinen tiedottaminen ja viestintä, brändijohtamisen perusteet, brändijohdanto, johdon laskentatoimen tehtävät ja peruskäsitteet, talouden viestinnän eri muodot, liiketoiminnan analytiikkaosaaminen, tiedolla johtamisen perusteet, ennakointimenetelmät, henkilöstöosaaminen, esimies- ja alaistaidot, tiimityöskentely, työoikeus, palkanlaskenta
<b>Tradenomi, monimuotototeutus, Tornio</b>	H-5 (hylätty - kiitettävä)	Etä- ja lähiopetus, käytännön harjoitustehtävät, monenlaiset aineistot, tentti	Markkinointistrategia, markkinointisuunnitelma, kilpailutilanteet, itsensä johtamisen periaatteet, tiimityötaidot, palautteen antaminen ja vastaanottaminen, B2B-myyntien johtamisen keskeiset käsitteet ja periaatteet, myyntisuunnitelma, myynnin keskeiset psykologiset tekijät, CRM-järjestelmä, asiakassuhteet, tietosuoja, vähittäiskauppa -ala: kaupan turvallisuus ja riskien hallinta, osaston työtyö ja myynnin johtaminen, myynti, tuotto, budjetointi, toiminnan tehokkuuden ja tuloksellisuuden arviointi
<b>Tradenomi, verkkototeutus, Rovaniemi</b>	H-5 (hylätty - kiitettävä)	Etä- ja lähiopetus, käytännön harjoitustehtävät, monenlaiset aineistot, tentti	Johtajuuden keskeiset perusteoriat ja käsitteet, rekrytointi, henkilöstön kehittäminen ja arviointi, työsuhteen ongelmatilanteet, sisäinen tiedottaminen ja viestintä, johdon laskentatoimen tehtävät ja peruskäsitteet, talouden viestinnän eri muodot, liiketoiminnan analytiikkaosaaminen, tiedolla johtamisen perusteet, ennakointimenetelmät, henkilöstöosaaminen, esimies- ja alaistaidot, tiimityöskentely, työoikeus, palkanlaskenta, vähittäiskauppa -ala: kaupan turvallisuus ja riskien hallinta, osaston työtyö ja myynnin johtaminen, myynti, tuotto, budjetointi, toiminnan tehokkuuden ja tuloksellisuuden arviointi
<b>Tradenomi, verkkototeutus, Tornio</b>	H-5 (hylätty - kiitettävä)	Etäopetus, luennot, harjoitustehtävät, erilaiset harjoitukset yksin ja ryhmissä	Henkilöstöosaaminen, esimies- ja alaistaidot, tiimityöskentely, työoikeus, palkanlaskenta, tuloksellisen liiketoiminnan kehittäminen, innovaatiomenetelmät, projektitiimissä toimiminen ja sen kehittäminen, talouden suunnittelu ja ennakointi, budjetointi, investointi, talouden tunnusluvut, talouden tulkinta, itsensä johtaminen, osaamisen tunnistaminen, arviointi ja kehittäminen, osaamisen johtaminen, tiedon johtaminen, innovaatiojohtamisen perusteet, liiketoiminnan kansainvälistyminen verkostojen avulla, projektin johtaminen, projektin strategiaprosessi, tiedolla johtamisen perusteet, ennakointimenetelmät

## Liite 11. Palvelualojen AMK-tutkintojen johtamisen ja esimiestyön opinnot

KOULUTUS	Liikunnanohjaaja, päätötöteutus, Rovaniemi	Restonomi, päätötöteutus, Rovaniemi	Liikunnanohjaaja, monimuototöteutus, Rovaniemi	Restonomi, monimuototöteutus, Rovaniemi	
	x		x		Johtaminen ja yrittäjyysosaaminen sosiaali-, terveys- ja liikunta-alalla 5 op
	x		x		Johtamis- ja koulutusosaamisen kehittäminen 10 op
	x		x		Projektijohtamisen harjoittelu 10 op
	x		x		Työyhteisö- ja kansainvälistymisosaaminen 10 op
		x			Henkilöstö osaamisresssina 5 op
x		x			Työyhteisössä toimiminen 5 op
		x			Customer experience management in tourism 15 op
		x			Kannattavuuden hallinta ja johtaminen 5 op
		x			Matkailuliiketoiminnan johtaminen ja ennakoiva kehittäminen 15 op
		x			Konseptin kehittäminen ja johtaminen 10 op
x					Työntekijäkokemuksen johtaminen 10 op
x					Matkailun vastuullinen johtaminen 10 op
x					Customer experience management in tourism 10 op
x					Destination management 5 op
40 op	25 op	55 op	25 op		AMMATTIOPINNOT
					VAPAASTI VALITTAVAT OPINNOT
	10 op		10 op		AMMATTITAITOA EDISTÄVÄ HARJOITTELU

Liite 12. Palvelualojen AMK-tutkintojen johtamisen ja esimiestyön opintojen arviointi, menetelmät ja sisällöt

KOULUTUS	ARVIOINTI	MENETELMÄT	SISÄLLÖT
<b>Liikunnanohjaaja, päivätoteutus, Rovaniemi</b>	H-5 (hylätty - kiitettävä), harjoittelussa: hylätty - hyväksytty	Osa opintojaksoista järjestetään sekä lähi- että verkkototeutuksena. Osa opinnoista järjestetään pelkästään lähiopetuksena. Lähiopetus: essee, opiskelumateriaali Moodlessa. Etäopetus: itsenäinen opiskelu, materiaali verkossa, itsenäinen tentti.	Henkilöstöhallinnon ja lainsäädännön perusteet, itsensä johtaminen, yrittäjyys, muutostilanteissa toimiminen, henkilöstöjohtaminen ja esimiestyön osaaminen, innovatiiviset menetelmät, johtamiseen liittyvä vuorovaikutus, palauteprosessi, pedagogiset menetelmät, verkostoyhteistyön kehittäminen, projektin johtaminen
<b>Restonomi, päivätoteutus, Rovaniemi</b>	H-5 (hylätty - kiitettävä)	Osa opintojaksoista järjestetään lähiopetuksessa, osa etänä, osassa molemmille omat toteutukset. Työelämälähtöisyys, työpajat, luennot, ryhmätentti, harjoitukset, seminaari, ohjaus, projektitehtävä, oppimisprojekti integrointuna kehittämishankkeeseen, workshopit	Johtamisen roolit, johtamisen tehtävät, osaamistarpeiden ennakointi, vastuullisuus ja vastuut, lainsäädäntö, henkilöstösuunnittelu, talous ja laskentatoimi, matkailuliiketoiminnan hallinta ja kehittäminen, strateginen johtaminen, toiminnan ohjaaminen, tuloksellisuus, konseptin rakentaminen, sosiaalinen media, markkinointi
<b>Liikunnanohjaaja, monimuotototeutus, Rovaniemi</b>	H-5 (hylätty - kiitettävä), harjoittelussa: hylätty - hyväksytty	Osa opintojaksoista järjestetään sekä lähi- että verkkototeutuksena. Osa opinnoista järjestetään pelkästään lähiopetuksena. Lähiopetus: essee, opiskelumateriaali Moodlessa. Etäopetus: itsenäinen opiskelu, materiaali verkossa, itsenäinen tentti.	Henkilöstöhallinnon ja lainsäädännön perusteet, itsensä johtaminen, yrittäjyys, muutostilanteissa toimiminen, henkilöstöjohtaminen ja esimiestyön osaaminen, innovatiiviset menetelmät, johtamiseen liittyvä vuorovaikutus, palauteprosessi, pedagogiset menetelmät, verkostoyhteistyön kehittäminen, projektin johtaminen
<b>Restonomi, monimuotototeutus, Rovaniemi</b>	H-5 (hylätty - kiitettävä)	Menetelmiä ei ole mainittu uusimmassa opetussuunnitelmassa.	Työyhteisössä toimiminen, vastuullisuus ja vastuut, lainsäädäntö, henkilöstösuunnittelu, operatiivinen ja osaamisen johtaminen, liiketoiminnan ennakointi, asiakaskokemusten johtaminen, turismin kehittäminen, vastuullinen turismi, kohdebrändäys, kohdemarkkinointi, kohteiden johtaminen, kilpailu, digitalisaatio

## Liite 13. Tekniikan alojen AMK-tutkintojen johtamisen ja esimiestyön opinnot

	Esimiestaidot ja johtaminen 5 op	Johtaminen ja esimiesosaaminen 5 op	Rakennusalan yrittäjyys ja johtaminen, 5 op	Tehtäväsuunnittelu ja johtaminen 5 op	Esimiestaidot, johtaminen ja talous 5 op	Johtaminen ja esimiestyö, 5 op	Esimiestyö ja johtaminen, 5 op	Ammattiopinnot	Vapaasti valittavat opinnot	Harjoittelu
<b>KOULUTUS</b>										
<b>Konetekniikan insinööri, päivä- ja monimuotototeutus, Kemi</b>	X							5 op		
<b>Maanmittaustekniikan insinööri, päivä- ja monimuotototeutus, Rovaniemi</b>		X						5 op		
<b>Rakennus- ja yhdyskuntatekniikan insinööri, päivä- ja monimuotototeutus, Rovaniemi</b>			X	X				5 op		5 op
<b>Sähkö- ja automaatiotekniikan insinööri, päivätoteutus, Kemi</b>					X			5 op		
<b>Sähkövoimatekniikan insinööri, monimuotototeutus päiväopintoina, Kemi</b>					X			5 op		
<b>Sähkövoimatekniikan insinööri, monimuotototeutus ilta- ja viikonloppuopintoina, Kemi</b>										
<b>Automaatiotekniikan insinööri, monimuotototeutus päiväopintoina, Kemi</b>					X			5 op		
<b>Automaatiotekniikan insinööri, monimuotototeutus ilta- ja viikonloppuopintoina, Kemi</b>										
<b>Insinööristä automaatioinsinööriksi muuntokoulutus, Kemi</b>										
<b>Tieto- ja viestintätekniiikan insinööri, päivätoteutus, Rovaniemi</b>							X	5 op		
<b>Tieto- ja viestintätekniiikan insinööri, monimuotototeutus, Rovaniemi</b>						X		5 op		

Liite 14. Tekniikan alojen AMK-tutkintojen johtamisen ja esimiestyön opintojen arviointi, menetelmät ja sisällöt

KOULUTUS	ARVIOINTI	MENETELMÄT	SISÄLLÖT
<b>Konetekniikan insinööri, päivä- ja monimuotototeutus, Kemi</b>	H-5 (hylätty-kiitettävä)	Lähiopetus	Tiimit, tiimiroolit ja niiden johtaminen, muutos- ja riskienhallinta, organisaatiomallit ja johtajuus, strateginen johtaminen, laatu- ja prosessijohtaminen, työyhteisötaidot ja työhyvinvointi, työlainsäädäntö ja työ sopimukset, monikulttuuriset työympäristöt ja työturvallisuus
<b>Maanmittaustekniikan insinööri, päivä- ja monimuotototeutus Rovaniemi</b>	H-5 (hylätty-kiitettävä)	Etäopetus. Yhteistoiminnallinen ja vuorovaikutteinen tiimioppiminen. Mahdollisuus myös yksilölliseen oppimispolkuun.	Itsensä johtaminen, organisaatiot, rekrytointi, esimiehen tehtävät ja rooli, johtamisjärjestelmä, laatujohtaminen
<b>Rakennus- ja yhdyskuntatekniikan insinööri, päivä- ja monimuotototeutus, Rovaniemi</b>	H-5 (hylätty-kiitettävä) Itse- ja vertaisarviointi.	Lähiopetus. Luennot, harjoitukset, oppimistehtävät.	Yrittäjäyys, myynti ja markkinointi, kannattavuus- ja kustannuslaskennan perusteet, rakennusalan toimintajärjestelmät ja johtamisen periaatteet, itsensä johtaminen, laatujohtaminen
<b>Sähkö- ja automaatiotekniikan insinööri, päivätoteutus, Kemi Sähkövoimatekniikan insinööri, monimuotototeutus päiväopintoina, Kemi Automaatiotekniikan insinööri, monimuotototeutus päiväopintoina, Kemi</b>	H-5 (hylätty-kiitettävä)	Lähiopetus	Esimiestoiminnan perusperiaatteet, esimiehen ja alaisen yhteistyön vaatimukset, työlainsäädäntö, työpsykologia, johtamistavat, itsensä ja organisaation johtaminen, sähkö- ja automaatioalan toimintatavat, ihmisten erilaisuus
<b>Tieto- ja viestintätekniikan insinööri, päivä- ja monimuotototeutus, Rovaniemi</b>	H-5 (hylätty-kiitettävä)	Etäopetus	Esimiestyön vaatimukset ja velvoitteet, juridiset vastuut ja velvollisuudet, organisaatioviestintä, vuorovaikutus esimiesviestinnässä, mediaesiintyminen, ihmisten ja asioiden johtaminen, oman osaamisen ja jatkuvan parantamisen periaatteet

## Liite 15. Terveys- ja hyvinvointialan AMK-tutkintojen johtamisen ja esimiestyön opinnot

KOULUTUS	Johtaminen ja yrittäjyysosaaminen sosiaali-, terveys- ja liikunta-alalla 5 op	Työyhteisön rakenteen ja toiminnan tunnistaminen 5 op	Esimiestyön ja hyvän hallintokäytännön osaaminen 5 op	Työyhteisö- ja organisaatio-osaaminen 15 op	Ikääntyvän väestön palveluiden johtaminen 10 op	Ikääntyvän väestön palveluiden kehittäjä- ja johtamisosaaminen 15 op	AMMATTIOPINNOT	VAPAASTI VALITTAVAT OPINNOT	AMMATTITAITOA EDISTÄVÄ HARJOITTELU	YDINOSAAMINEN
Fysioterapeutti, päivätoteutus, Rovaniemi	x						5 op			
Sairaanhoidaja, päivätoteutus, Kemi	x						5 op			
Sairaanhoidaja, päivätoteutus, Rovaniemi	x						5 op			
Sosionomi, päivätoteutus, Kemi		x	x	x			10 op		15 op	
Terveystenhoitaja, päivätoteutus, Kemi	x						5 op			
Terveystenhoitaja, päivätoteutus, Rovaniemi	x						5 op			
Geronomi, monimuotototeutus, Kemi	x				x	x	15 op		15 op	
Sairaanhoidaja, monimuotototeutus, Kemi	x						5 op			
Sairaanhoidaja, monimuotototeutus, Rovaniemi	x						5 op			
Sosionomi, monimuotototeutus, Kemi		x	x	x			10 op		15 op	
Terveystenhoitaja, monimuotototeutus, Kemi	x						5 op			
Sosionomi (varhaiskasvatus), verkkototeutus, Kemi		x	x	x						25 op



Liite 16. Terveys- ja hyvinvointialan AMK-tutkintojen johtamisen ja esimiestyön opintojen arviointi, menetelmät ja sisällöt

KOULUTUS	ARVIOINTI	MENETELMÄT	SISÄLLÖT
<b>Fysioterapeutti, sairaanhoitaja (kaikki toteutukset), terveydenhoitaja (kaikki toteutukset)</b>	H-5 (hylätty - kiitettävä)	Lähi- ja etäopetukselle omat toteutukset. Tentit, luennot, esseeet, itsenäinen verkko-opiskelu.	Kokonaisuus yrittäjyydestä ja esimiestyöstä: Oman toiminnan johtaminen, yrittäjyys, vastuut, resurssien arviointi, muutostilanteissa toimiminen, lähijohtaminen, talous.
<b>Sosionomi (kaikki toteutukset)</b>	H-5 (hylätty - kiitettävä)	Osa opintojaksoista järjestetään lähiopetuksena, osa etäopetuksessa. Luennot, työelämään integrointi, pari- ja ryhmätehtävät, itsenäinen verkko-opiskelu, oppimistehtävät, toiminnalliset harjoitukset, ammattianalyysin laadinta.	Työyhteisön toiminta, työhyvinvointi, työturvallisuus, esimies- ja alaistaidot, viestintä ja vuorovaikutus, henkilöstöhallinta, johtamisteoriat, lainsäädäntö, strateginen toiminta, talous.
<b>Geronomi</b>	H-5 (hylätty - kiitettävä)	Osa opinnoista järjestetään etänä. Yhdessä opintojaksossa omat toteutukset lähi- ja etäopetukselle. Asiantuntijaluennot, pari- ja ryhmätehtävät, itsenäinen verkko-opiskelu, kirjallisuuspiiri, vertaisarviointi, portfolio, tentti.	Hallinnolliset periaatteet, vanhustyön johtaminen ja esimiestyö, työhyvinvointi, laatu, työyhteisön ja palveluiden kehittäminen ja johtaminen vanhustyössä, viestintä ja vuorovaikutus, vastuut, resurssit, itsensä johtaminen, yrittäjyys, talous, ammatillinen toiminta.



Liite 18. Kauppa-, hallinto- ja oikeustieteen YAMK-tutkintojen johtamisen ja esimiestyön opintojen arviointi, menetelmät ja sisällöt

KOULUTUS	ARVIOINTI	MENETELMÄT	SISÄLLÖT
Digitaalisen palvelujohtaminen	H-5 (hyväetty - kiitettävä)	Etäopetus: verkkoluento, ryhmätehtävä, PBL, AV-esitys, asiantuntijaesityksiä, kehittämistehtävä, simulaatio- ja reflektointi	<b>Digitaalinen</b> palvelukulttuuri, - prosessit ja - liiketoimintamallit, <b>Osaamistarpeen</b> ja -vajeen arviointi, osaamisen kehittäminen ja arviointi, johtamisen menetelmien käyttäminen, soveltaminen, kehittäminen ja arviointi, innovaatioiden ja yrittäjämäisen toimintatavan hyödyntäminen, <b>Vuorovaikutusosaaminen</b> , vuorovaikutusjohtamisen arviointi ja kehittäminen, <b>Työyhteisön</b> toiminta ja sen kehittäminen, ennakointi, henkilöstön kehittäminen, <b>Vastuullisen</b> toiminnan periaatteiden huomioiminen johtamisessa, vastuullisen johtamisen kehittäminen, työhyvinvoinnin arviointi ja kehittäminen.
Liiketoimintaosaamisen johtaminen	H-5 (hyväetty - kiitettävä)	Etäopetus: verkkoluento, ryhmätehtävä, PBL, AV-esitys, ryhmätehtävä, kehittämistehtävä, yksilö- ja ryhmäharjoitukset, työelämäsidonnainen kehittämissuunnitelma, essee	<b>Osaamistarpeen</b> ja -vajeen arviointi, osaamisen kehittäminen ja arviointi, johtamisen menetelmien käyttäminen, soveltaminen, kehittäminen ja arviointi, innovaatioiden ja yrittäjämäisen toimintatavan hyödyntäminen, <b>Työyhteisön</b> henkilöstövoimavarojen ja niiden kehittämisen teoreettinen tausta ja arviointimenettelyt, ajankohtaiset näkemykset johtamistaitojen kehittämisessä, työyhteisön muutoksenhallinnan valmiudet ja lainsäädäntö, työyhteisön verkostojen kehittäminen, <b>Liiketoiminnan</b> talouden suunnittelu ja johtaminen, tiedon tuottamisen tietojärjestelmät, talouden suunnittelun ja seurannan verkostot, <b>Jatkuvan</b> kehittämisen ja laadunhallinnan työvälineet, ajankohtaiset rahoitusinstrumentit ja lainsäädäntö, sidosryhmäyhteistyön kehittämisen menetelmät
Tiedolla johtamisen asiantuntija	H-5 (hyväetty - kiitettävä)	Etäopetus: itsenäinen- ja ryhmätyöskentely, tutkiva- ja ongelmaperustainen oppiminen, esitys, raportti, oppimispäiväkirja, ryhmäessee, PBL, AV-esitys	<b>Tiedolla</b> johtamisen käsitteet ja keskeiset mallit, tieto- ja viestintäteknologia, tiedon tasot ja muodot, tiedolla johtamisen lähestymistavat ja prosessit, <b>Tietosuojat</b> ja lainsäädäntö, dataan liittyvät eettiset ja vastuullisuuskysymykset, tietosuojauhat, dataan liittyvät mahdollisuudet, haasteet ja rajoitteet, <b>Osaamistarpeen</b> ja -vajeen arviointi, osaamisen kehittäminen ja arviointi, johtamisen menetelmien käyttäminen, soveltaminen, kehittäminen ja arviointi, innovaatioiden ja yrittäjämäisen toimintatavan hyödyntäminen.
Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen	H-5 (hyväetty - kiitettävä)	Etäopetus: PBL, ryhmäessee, AV-esitys, itsenäinen ja ryhmätyöskentely, työelämäsidonnainen kehittämissuunnitelma, essee, raportti	<b>Osaamistarpeen</b> ja -vajeen arviointi, osaamisen kehittäminen ja arviointi, johtamisen menetelmien käyttäminen, soveltaminen, kehittäminen ja arviointi, innovaatioiden ja yrittäjämäisen toimintatavan hyödyntäminen. <b>Liiketoiminnan</b> talouden suunnittelu ja johtaminen, tiedon tuottamisen tietojärjestelmät, talouden suunnittelun ja seurannan verkostot, <b>Jatkuvan</b> kehittämisen ja laadunhallinnan työvälineet, ajankohtaiset rahoitusinstrumentit ja lainsäädäntö, sidosryhmäyhteistyön kehittämisen menetelmät, <b>Strategiset</b> verkostot, verkkopohjainen liiketoiminta, tietopääoma ja -resurssit, <b>Asiakaskokemuksen</b> hallinta, <b>Strategisen</b> johtamisen merkitys ja rooli sekä sen suunnittelu toteutus ja kehittäminen, strategia-prosessi, muutosjohtaminen,

Liite 19. Palvelualojen YAMK-tutkintojen johtamisen ja esimiestyön opintojen arviointi, menetelmät ja sisällöt

KOULLUTUS	ARVIOINTI	MENETELMÄT	SISÄLLÖT
Digitaalisen palvelujohtaminen	H-5 (hyväty - kiitettävä)	Etäopetus: verkkoluento, ryhmätehtävä, PBL, AV-esitys, asiantuntijaesitykset, kehittämistehtävä, simulaatio- ja reflektointi.	<b>Digitaalinen palvelukulttuuri</b> , - prosessit ja - liiketoimintamallit. <b>Osaamistarpeen</b> ja -vajeen arviointi, osaamisen kehittäminen ja arviointi, johtamisen menetelmien käyttäminen, soveltaminen, kehittäminen ja arviointi, innovaatioiden ja yrittäjämäisen toimintatavan hyödyntäminen. <b>Vuorovaikutusosaaminen</b> , vuorovaikutusjohtamisen arviointi ja kehittäminen. <b>Työyhteisön</b> toiminta ja sen kehittäminen, ennakointi, henkilöstön kehittäminen. <b>Kestävä</b> työ, työhyvinvointi, vastuullinen viestintä ja vastuullisen toiminnan johtaminen.
Hyvinvointiosaamisen johtaminen	H-5 (hyväty - kiitettävä)	Etäopetus: PBL, ryhmäessee. AV-esitys, itsenäinen oppimistehtävä, asiantuntijaluennot, suullinen esitys - nauhoite, ennakkotehtävä, työpajatyöskentely, reflektointi, kehittävä arviointi.	<b>Osaamistarpeen</b> ja -vajeen arviointi, osaamisen kehittäminen ja arviointi, johtamisen menetelmien käyttäminen, soveltaminen, kehittäminen ja arviointi, innovaatioiden ja yrittäjämäisen toimintatavan hyödyntäminen. <b>Näyttöön perustuva toiminta</b> , toiminnan kehittämisen johtaminen, tutkimustiedon hyödyntäminen, toimintatapojen arviointi ja analysointi, terveyden edistäminen. <b>Strategian</b> ja perustehtävän mukainen työn johtaminen ja kehittäminen, palvelu- ja asiakasprosessien johtaminen, palvelutarjonnan suhde, osallistava strategiatyöskentely sekä strategiaprosessi. <b>Vastuu ja eettinen</b> toiminta, työkuultuurin rakentaminen, ammattieettiset näkökulmat ja niiden soveltaminen, työtä sekä työyhteisöä ja toimintakulttuuria ohjaavat arvot, eettiset ongelmat, eettisesti kestävä ratkaisu. <b>Talouden</b> johtamisen menetelmät, kannattavuus ja kilpailukyky, innovatiivinen ongelman ratkaisu. <b>Henkilöstöjohtaminen</b> , esimiestyön menetelmät ja työvälineet, johtamistaidot, työyhteisön yhteisöllisyys, työhyvinvointi, verkostoissa toimiminen ja verkostoyhteistyö.
Matkailualaosaamisen johtaminen	H-5 (hyväty - kiitettävä)	Etäopetus: PBL, ryhmäessee ja muu ryhmätyöskentely, AV-toteutus, asiantuntijaluennot, kehittämistehtävä, oppimisympäristöt.	<b>Osaamistarpeen</b> ja -vajeen arviointi, osaamisen kehittäminen ja arviointi, johtamisen menetelmien käyttäminen, soveltaminen, kehittäminen ja arviointi, innovaatioiden ja yrittäjämäisen toimintatavan hyödyntäminen. <b>Itsetuntemus</b> ja itsensä johtaminen, muutosvalmius, vuorovaikutus ja viestintä, strategisen ajattelun ominaispiirteet, strateginen suunnittelu, strateginen toiminnan johtaminen. <b>Vuorovaikutusjohtaminen</b> , ikä- ja elinkaarijohtaminen, viestintä, etätyö. <b>Kestävän työn</b> ulottuvuudet, työhyvinvointia koskeva vastuullisuus, vastuullinen viestintä, vastuullisen toiminnan johtaminen.
Terveyden edistäminen	H-5 (hyväty - kiitettävä)	Etäopetus: PBL, ryhmäessee ja muu ryhmätyöskentely, AV-esitys, asiantuntijaluennot, oppimisympäristöt, ennakkotehtävä, yksilöllinen oppimistehtävä.	<b>Osaamistarpeen</b> ja -vajeen arviointi, osaamisen kehittäminen ja arviointi, johtamisen menetelmien käyttäminen, soveltaminen, kehittäminen ja arviointi, innovaatioiden ja yrittäjämäisen toimintatavan hyödyntäminen. <b>Laatujärjestelmät</b> , laadunhallinnan menetelmät, laadunhallinta esimiestyössä. <b>Organisaation</b> kehittämisen teorit ja mallit, työyhteisön johtaminen ja kehittäminen, yrittäjyys, markkinointi ja terveystalous. <b>Esimiestyö</b> , johtamisen etiikka ja arvot, työhyvinvointi.
Työelämän kehittäminen ja esimiestyö	H-5 (hyväty - kiitettävä)	Etäopetus: PBL, ryhmäessee ja muu ryhmätyöskentely, asiantuntijaluennot, oppimisympäristöt, suullinen esitys - nauhoite, ennakkotehtävä, työpajatyöskentely, reflektointi, kehittävä arviointi.	<b>Osaamistarpeen</b> ja -vajeen arviointi, osaamisen kehittäminen ja arviointi, johtamisen menetelmien käyttäminen, soveltaminen, kehittäminen ja arviointi, innovaatioiden ja yrittäjämäisen toimintatavan hyödyntäminen. <b>Strategisen</b> johtamisen suunnittelu, strategiaprosessin toteuttamisen menetelmät ja peruskäsitteet, strategisen johtamisen toteutus, jalkautus ja kehittäminen, muutosjohtaminen. <b>Vastuu ja eettinen</b> toiminta, työkuultuurin rakentaminen, ammattieettiset näkökulmat ja niiden soveltaminen, työtä sekä työyhteisöä ja toimintakulttuuria ohjaavat arvot, eettiset ongelmat, eettisesti kestävä ratkaisu. <b>Talouden</b> johtamisen menetelmät, kannattavuus ja kilpailukyky, innovatiivinen ongelman ratkaisu. <b>Henkilöstöjohtaminen</b> , esimiestyön menetelmät ja työvälineet, johtamistaidot, työyhteisön yhteisöllisyys, työhyvinvointi, verkostoissa toimiminen ja verkostoyhteistyö.

Liite 20. Tekniikan alojen YAMK-tutkintojen johtamisen ja esimiestyön opintojen arviointi, menetelmät ja sisällöt

KOULUTUS	ARVIOINTI	MENETELMÄT	SISÄLLÖT
Digitaalisen palvelujohtaminen	H-5 (hyälly-kiitetäv)ä	Etäopetus: verkkoluento, ryhmätehtävä, PBL, AV-esitys, asiantuntijaesityksiä, kehittämistehtävä, simulaatio ja reflektointi	<b>Digitaalinen</b> palvelukulttuuri, - prosessit, ja - liiketoimintamallit, <b>Osaamistarpeen</b> ja -vajeen arviointi, osaamisen kehittäminen ja arviointi, johtamisen menetelmien käyttäminen, soveltaminen, kehittäminen ja arviointi, innovaatioiden ja yrittäjämäisen toimintatavan hyödyntäminen, <b>Vuorovaikutusosaaminen</b> , vuorovaikutusjohtamisen arviointi ja kehittäminen, <b>Työyhteisön</b> toiminta ja sen kehittäminen, ennakointi, kehittäminen, <b>Vastuullisen</b> toiminnan periaatteiden huomioiminen johtamisessa, vastuullisen johtamisen kehittäminen, työhyvinvoinnin arviointi ja kehittäminen.
Luonnonvarojen älykäs johtaminen	H-5 (hyälly-kiitetäv)ä	Verkossa toteutuvat yhteiset opinnot: PBL-aloitustutoriaali ja PBL-lopetustutoriaali Ryhmäessee ja audiovisuaalinen esitys. Projektityöskentely ja itsenäinen opiskelu. Työelämäprojekti.	<b>Osaamisen</b> johtamisen käsitteet ja -menetelmät, osaamisvajeen ja -tarpeen arviointi, yksilölliset ja yksikkökohtaiset kehityssuunnitelmat, innovaatiot osana organisaation kehittämistä, yrittäjämäinen toimintatapa. <b>Projektin</b> suunnitteluun, toteutukseen ja johtamiseen kuuluvat menetelmät, hyvinvoinnin ja kestävän kehityksen merkitys suunnittelussa, ekosysteemipalveluiden edellytykset, luonnonvara, ja ympäristöpolitiikan ohjauskeinot, kokonaisvaltainen elinympäristösuunnittelu
Teknologiaosaamisen johtaminen Tieto- ja innovaatiojohtaminen	H-5 (hyälly-kiitetäv)ä	Verkossa toteutuvat yhteiset opinnot: PBL-aloitustutoriaali ja PBL-lopetustutoriaali Ryhmäessee ja audiovisuaalinen esitys. Tutkivan oppimisen pedagogiikan mukainen oppimisprojekti, asiantuntijaluennot.	<b>Osaamisen</b> johtamisen käsitteet ja -menetelmät, osaamisvajeen ja -tarpeen arviointi, yksilölliset ja yksikkökohtaiset kehityssuunnitelmat, innovaatiot osana organisaation kehittämistä, yrittäjämäinen toimintatapa. <b>Innovaatio toiminta</b> , innovaatioprosessi, innovaatiojohtaminen. <b>Teknologiajohtamisen käsitteet ja -menetelmät</b> , osaamisvajeenarviointi, yksilölliset ja yksikkökohtaiset kehityssuunnitelmat.
Teollisuuden ekosysteemien johtaminen Teollisuuden verkostojohtaminen	H-5 (hyälly-kiitetäv)ä	Verkossa toteutettavat kaikille yhteiset opinnot: PBL-aloitustutoriaali ja PBL-lopetustutoriaali Ryhmäessee ja audiovisuaalinen esitys. Vierailtavat luennoitsijat, ryhmissä tehtävä oppimistehtävä.	<b>Osaamisen</b> johtamisen käsitteet ja -menetelmät, osaamisvajeen ja -tarpeen arviointi, yksilölliset ja yksikkökohtaiset kehityssuunnitelmat, innovaatiot osana organisaation kehittämistä, yrittäjämäinen toimintatapa. <b>Kestävä kehitys</b> , kestävän liiketoiminnan piirteet, kestävä ekosysteemi ja talous, vastuunäkökulmat, liiketoimintamallien tyypit, strategia-ajattelu liiketoiminnassa, prosessit ja kestävä liiketoiminta, arvoketjut kestävässä liiketoiminnassa, sidosryhmäyhteistyö ja asiakasnäkökulma kestävässä liiketoiminnassa. <b>Resursien</b> hallinnan analysointi, kehitys, arviointi johtaminen, vastuu liiketoimintaverkostoissa ja ekosysteemeissä, strategiat, liiketoimintamallit, liiketoiminnan ja sen johtamisen keskeiset prosessit, sidosryhmäsuhteiden hyödyntäminen.
Tiedolla johtamisen asiantuntija	H-5 (hyälly-kiitetäv)ä	Verkkokontaktit ja ohjaus verkossa, itsenäinen ja ryhmätyöskentely, tutkiva- ja ongelmaperustainen oppiminen. Verkossa toteutettavat kaikille yhteiset opinnot: PBL-aloitustutoriaali ja PBL-lopetustutoriaali Ryhmäessee ja audiovisuaalinen esitys	<b>Tiedon</b> tasot ja muodot, tiedolla johtamisen käsitteet ja keskeiset mallit, arvonluonti tiedolla, tiedolla johtamisen lähestymistavat ja prosessit, ICT tiedolla johtamisessa. Tietosuoja, lainsäädäntö ja GDPR, eettiset ja vastuullisuus kysymykset dataan liittyen, eettisyys ja vastuullisuus datan elinkaareissa, tietosuojauhat, mahdollisuuksien, haasteiden ja rajoitteiden tunnistaminen, dataan liittyvä arviointi eettisestä ja vastuullisuuden näkökulmasta. <b>Osaamisen</b> johtamisen käsitteet ja -menetelmät, osaamisvajeen ja -tarpeen arviointi, yksilölliset ja yksikkökohtaiset kehityssuunnitelmat, innovaatiot osana organisaation kehittämistä, yrittäjämäinen toimintatapa.

## Liite 21. Terveys- ja hyvinvointialan YAMK-tutkintojen johtamisen ja esimiestyön opintojen arviointi, menetelmät ja sisällöt

KOULUTUS	ARVIOINTI	MENETELMÄT	SISÄLLÖT
Digitaalisen palvelujohtaminen	H-5 (hyväty - kiitettävä)	Etäopetus: verkkoluento, ryhmätehtävä, PBL, AV-esitys, asiantuntijaesitykset, kehittämistehtävä, simulaatio- ja reflektointi.	<b>Digitaalinen palvelukulttuuri</b> , - prosessit ja - liiketoimintamallit. <b>Osaamistarpeen</b> ja -vajeen arviointi, osaamisen kehittäminen ja arviointi, johtamisen menetelmien käyttäminen, soveltaminen, kehittäminen ja arviointi, innovaatioiden ja yrittäjämäisen toimintatavan hyödyntäminen. <b>Vuorovaikutusosaaminen</b> , vuorovaikutusjohtamisen arviointi ja kehittäminen. <b>Työyhteisön toiminta</b> ja sen kehittäminen, ennakointi, henkilöstön kehittäminen. <b>Kestävä työ</b> , työhyvinvointi, vastuullinen viestintä ja vastuullisen toiminnan johtaminen.
Digitaalisten terveyspalveluiden ja hyvinvointiteknologian asiantuntija	H-5 (hyväty - kiitettävä)	Etäopetus: verkkoluento, ryhmätehtävä, PBL, AV-esitys.	<b>Osaamistarpeen</b> ja -vajeen arviointi, osaamisen kehittäminen ja arviointi, johtamisen menetelmien käyttäminen, soveltaminen, kehittäminen ja arviointi, innovaatioiden ja yrittäjämäisen toimintatavan hyödyntäminen. <b>Näyttöön perustuva toiminta</b> , toiminnan kehittämisen johtaminen, tutkimustiedon hyödyntäminen, toimintatapojen arviointi ja analysointi, terveyden edistäminen. <b>Organisaation kehittämisen</b> teoriat ja mallit, työyhteisön johtaminen ja kehittäminen, yrittäjyys, markkinointi ja terveystalous, johtamisen etiikka ja arvot, työhyvinvointi resurssina johtamisessa ja työn kehittämisessä.
Hyvinvointiosaamisen johtaminen	H-5 (hyväty - kiitettävä)	Etäopetus: PBL, ryhmäessee, AV-esitys, itsenäinen oppimistehtävä, asiantuntijaluennot, suullinen esitys - nauhoite, ennakkotehtävä, työpajatyöskentely, reflektointi, kehittävä arviointi	<b>Osaamistarpeen</b> ja -vajeen arviointi, osaamisen kehittäminen ja arviointi, johtamisen menetelmien käyttäminen, soveltaminen, kehittäminen ja arviointi, innovaatioiden ja yrittäjämäisen toimintatavan hyödyntäminen. <b>Näyttöön perustuva toiminta</b> , toiminnan kehittämisen johtaminen, tutkimustiedon hyödyntäminen, toimintatapojen arviointi ja analysointi, terveyden edistäminen. <b>Strategian</b> ja perustehtävän mukainen työn johtaminen ja kehittäminen, palvelu- ja asiakasprosessien johtaminen, palvelutarjonnan suhde, osallistava strategiatyöskentely sekä strategiaproessi. <b>Vastuu ja eettinen toiminta</b> , työkuulttuurin rakentaminen, ammattieettiset näkökulmat ja niiden soveltaminen, työtä sekä työyhteisöä ja toimintakulttuuria ohjaavat arvot, eettiset ongelmat, eettisesti kestävä ratkaisu. <b>Talouden</b> johtamisen menetelmät, kannattavuus ja kilpailukyky, innovatiivinen ongelman ratkaisu. <b>Henkilöstöjohtaminen</b> , esimiestyön menetelmät ja työvälineet, johtamistaidot, työyhteisön yhteisöllisyys, työhyvinvointi, verkostoissa toimiminen ja verkostoyhteistyö.
Sosiaalialan kansainvälinen ja alueellinen kehittäminen	H-5 (hyväty - kiitettävä)	Etäopetus: PBL, ryhmäessee, AV-esitys, oppimistehtävä	<b>Osaamistarpeen</b> ja -vajeen arviointi, osaamisen kehittäminen ja arviointi, johtamisen menetelmien käyttäminen, soveltaminen, kehittäminen ja arviointi, innovaatioiden ja yrittäjämäisen toimintatavan hyödyntäminen. <b>Muutos- ja tiedolla johtaminen</b> sosiaalialan kehittämisessä, kehittämisshankkeeseen liittyvät prosessit.
Terveyden edistäminen	H-5 (hyväty - kiitettävä)	Etäopetus: PBL, ryhmäessee ja muu ryhmätyöskentely, AV-esitys, asiantuntijaluennot, oppimisympäristöt, ennakkotehtävä, yksilöllinen oppimistehtävä	<b>Osaamistarpeen</b> ja -vajeen arviointi, osaamisen kehittäminen ja arviointi, johtamisen menetelmien käyttäminen, soveltaminen, kehittäminen ja arviointi, innovaatioiden ja yrittäjämäisen toimintatavan hyödyntäminen. <b>Laatu</b> järjestelmät, laadunhallinnan menetelmät, laadunhallinta esimiestyössä. <b>Organisaation</b> kehittämisen teoriat ja mallit, työyhteisön johtaminen ja kehittäminen, yrittäjyys, markkinointi ja terveystalous. <b>Esimiestyö</b> , johtamisen etiikka ja arvot, työhyvinvointi.
Työelämän kehittäminen ja esimiestyö	H-5 (hyväty - kiitettävä)	Etäopetus: PBL, ryhmäessee ja muu ryhmätyöskentely, asiantuntijaluennot, oppimisympäristöt, suullinen esitys - nauhoite, ennakkotehtävä, työpajatyöskentely, reflektointi, kehittävä arviointi	<b>Osaamistarpeen</b> ja -vajeen arviointi, osaamisen kehittäminen ja arviointi, johtamisen menetelmien käyttäminen, soveltaminen, kehittäminen ja arviointi, innovaatioiden ja yrittäjämäisen toimintatavan hyödyntäminen. <b>Strategisen</b> johtamisen suunnittelu, strategiaproessin toteuttamisen menetelmät ja peruskäsitteet, strategisen johtamisen toteutus, jalkautus ja kehittäminen, muutosjohtaminen. <b>Vastuu ja eettinen toiminta</b> , työkuulttuurin rakentaminen, ammattieettiset näkökulmat ja niiden soveltaminen, työtä sekä työyhteisöä ja toimintakulttuuria ohjaavat arvot, eettiset ongelmat, eettisesti kestävä ratkaisu. <b>Talouden</b> johtamisen menetelmät, kannattavuus ja kilpailukyky, innovatiivinen ongelman ratkaisu. <b>Henkilöstöjohtaminen</b> , esimiestyön menetelmät ja työvälineet, johtamistaidot, työyhteisön yhteisöllisyys, työhyvinvointi, verkostoissa toimiminen ja verkostoyhteistyö.