



LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Lahti University of Applied Sciences

VAIKUTTAVUUDEN ARVIOINNILLA TYÖELÄMÄÄ PALVELEVAA KOULUTUSTA

Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen (ylempi
AMK) koulutusohjelman vaikuttavuuden arviointi

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
Sosiaali- ja terveysala
Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja
johtamisen koulutusohjelma (ylempi
AMK)
Opinnäytetyö
Syksy 2013
Eija Lyyra
Katja Pendolin

Lahden ammattikorkeakoulu
Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelman (ylempi AMK)

LYYRA, EIJA & PENDOLIN, KATJA:

VAIKUTTAVUUDEN ARVIOINNILLA TYÖELÄMÄÄ PALVELEVAA KOULUTUSTA

Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen (ylempi AMK) koulutusohjelman vaikuttavuuden arviointi

Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen (ylempi AMK) opinnäytetyö, 92 sivua, 13 liitesivua

Syksy 2013

TIIVISTELMÄ

Kehittämishankkeen tarkoituksena oli tuoda esiin mahdollisuuksia kehittää Lahden ammattikorkeakoulun ja työelämän välistä yhteistyötä sekä parantaa Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen (ylempi AMK) tutkinnon tunnettavuutta. Kehittämishankkeen tavoitteena oli tuottaa tietoa Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelman tiimille. Vaikuttavuuden arvioinnin kautta tuotettiin tietoa koulutuksen kehittämistarpeista ja konkreettisista toiveista koulutuksen sisällön parantamiseksi. Arvioinnilla selvitettiin myös koulutuksen merkitystä sen käyneiden henkilöiden ammatilliseen urakehitykseen.

Kehittämishankkeessa menetelmänä oli vaikuttavuuden arviointi, joka toteutettiin Kirkpatrickin & Kirkpatrickin (2006) koulutuksen vaikuttavuuden arvioinnin mallia soveltaen. Hankkeen kohderyhmä muodostui Lahden ammattikorkeakoulun Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen (ylempi AMK) koulutusohjelmasta valmistuneista henkilöistä. Aineisto kerättiin kyselytutkimuksella kevään 2013 aikana. Kyselyn vastausprosentiksi muodostui 61.

Kehittämishankkeen tuloksien mukaan Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen (ylempi AMK) koulutusohjelmalla on vaikutusta sen käyneiden henkilöiden osaamisen kehittymiseen sekä ammatilliseen urakehitykseen. Vastaajat kokivat osaamisen lisääntyneen koulutusohjelman opetussisältöjen mukaisilla johtamistyön osa-alueilla. Koulutus nosti osaamisen Kansallisen tutkintojen viitekehyksen (NQF) tasolle seitsemän.

Tulosten mukaan tutkinnon tunnettavuus ja osaamisen siirtyminen työelämään vaatii vielä kehittämistä. Yhteistyö korkeakoulun ja paikallisten organisaatioiden välillä on tarpeellista näiden asioiden kehittämiseksi tulevaisuudessa.

Asiasanat: Ylempi ammattikorkeakoulututkinto, johtamisosaaminen, koulutuksen vaikuttavuus

Lahti University of Applied Sciences
Master Degree Programme in Social and Health Care Development and Management

LYYRA, EIJA & PENDOLIN, KATJA:

POSITIVE IMPACT ON WORKING LIFE BY EVALUATION OF
EFFECTIVENES OF EDUCATION

Master's Thesis in Developing and Management of Social and Health Care
92 pages, 13 pages of appendices

Autumn 2013

ABSTRACT

The purpose of this thesis was to bring out possibilities to develop co-operation between Lahti University of Applied Sciences and working life. The purpose was also to improve awareness and popularity of the Master's Thesis in Developing and Management of Social and Health Care. The objective of this thesis was to bring out information about some development needs of this Master's degree program and proposals to improve the content of studies in it. Evaluation was also made to find out how the education affects to graduated students' career development.

The methodology of this thesis was evaluation of effectiveness, which was carried out with the help of Kirkpatrick's & Kirkpatrick's (2006) Four-Level Training Evaluation Model. The target group was formed of Master's degree students in Developing and Management of Social and Health Care who graduated from Lahti University of Applied Sciences. The data was collected by questionnaire during spring 2013. The response rate was 60 percent.

According to the research results the Master's Program in Developing and Management of Social and Health Care had effectiveness to persons who had graduated. The education has improved their knowledge and advanced their careers. Knowledge was evaluated to be on the national framework level seven.

According to the research results awareness and know-how transfer to working life needs to be improved in the future. Co-operation between University of Applied Sciences and local organisations is needed to help that improvement and further development in the future.

Key words: Master's degree, Management skills, Effectiveness of education

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
2	KEHITTÄMISHANKKEEN KOHDEORGANISAATIO	3
2.1	Lahden ammattikorkeakoulu	3
2.2	Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma (ylempi AMK)	4
3	KEHITTÄMISHANKKEEN TAVOITE JA TARKOITUS	7
4	YLEMPI AMMATTIKORKEAKOULUTUS	8
4.1	Koulutuksen tausta ja sisällöt	8
4.2	Työelämälähtöisyys korkeakoulututkinnoissa	11
5	JOHTAMINEN JA JOHTAMISOSAAMINEN SOSIAALI- JA TERVEYSALALLA	13
5.1	Johtaminen ja johtajuus	13
5.2	Johtaminen ja sen haasteet sosiaali- ja terveysalalla	15
5.3	Johtamisen kompetenssit	16
6	VAIKUTTAVUUDEN ARVIOINTI KEHITTÄMISMENETELMÄNÄ	21
6.1	Arviointi käsitteenä	21
6.2	Vaikuttavuuden arviointi	23
6.3	Koulutuksen vaikuttavuus	25
7	KEHITTÄMISHANKKEEN TOTEUTUS	32
7.1	Hankkeen eteneminen	32
7.2	Vaikuttavuuden arvioinnin kohderyhmä	33
8	KEHITTÄMISHANKKEEN KYSELYN TULOKSET	35
8.1	Taustakysymykset	35
8.2	Tyytyväisyys koulutuksen käytännön järjestelyihin	36
8.3	Koulutuksessa saavutettu osaaminen	38
8.4	Koulutuksen vaikutukset toimintaan ja käyttäytymiseen	43
8.5	Koulutuksen vaikutus työelämässä etenemiseen	53
8.6	Koulutuksen vaikutukset organisaatioon	54
8.7	Vastaajien palaute Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen (ylempi AMK) koulutuksesta	56

9	KEHITTÄMISHANKKEEN TULOKSET	58
9.1	Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen (ylempi AMK) koulutuksen vaikuttavuus	58
9.2	Kehittämissuhteet	61
10	POHDINTA	63
10.1	Kehittämissuhteiden luotettavuuden ja eettisyyden tarkastelu	63
10.2	Jatkokehittämissuhteet	66
	LÄHTEET	67
	LIITTEET	75

1 JOHDANTO

Sosiaali- ja terveysalalla työskenteleviltä esimiehiltä vaaditaan entistä parempaa johtamisosaamista. Pääministeri Jyrki Kataisen hallitusohjelmassa (2011) on sosiaali- ja terveysalan korkeakoulutuksen tavoitteeksi linjattu työelämä vastaavuuden varmistaminen. Tähän samaan tähtää myös Opetusministeriön (2009) koulutuksen ja tutkimuksen kehittämissuunnitelma 2007-2012. Jo Valtioneuvoston Paras – hankkeessa on mainittu sosiaali- ja terveysalan johtamisen kokonaisuus, jonka tavoitteena on johtamisosaamisen ja –tapojen uudistaminen. Sosiaali- ja terveydenhuollon uudistaminen tulee vaatimaan tulevaisuudessa laadukasta henkilöstöjohtamista, joka tukee työn tarkoituksenmukaista kohdentumista ja hallittavuutta. Sen tarkoituksena on vahvistaa henkilöstön osaamista ja työssä oppimisen mahdollisuuksia. Lisäksi ohjelmalla tavoitellaan työolosuhteiden parantamista ja työsäjäksämistä. (STM 2009a, 19; STM 2009b, 13-14.)

Ylemmät ammattikorkeakoulututkinnot on kehitetty palvelemaan työelämän tarpeita. Keskeistä näille tutkinnoille on läheinen yhteistyö työelämän kanssa. Tarkoituksena on mahdollisuus suorittaa koulutus työn ohella monimuotoisesti ja monipuolisesti. Koulutuksen tarkoituksena on myös tarkastella aiempia koulutusikäytäntöjä kriittisesti ja muodostaa selkeä kokonaisuus kestäväan osaamiseen. Koulutus keskittyy työelämän ja työyhteisöjen kehittämistoimintaan sekä ammattikorkeakoulujen koulutuksen kehittämiseen työelämälähtöisemmiksi. (Karjalainen 2008,18-20.)

Lahden ammattikorkeakoulun järjestämää Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen (ylempi AMK) koulutusta on toteutettu vuodesta 2006. Sen aikana valmistuneet opiskelijat ovat sijoittuneet työelämässä erilaisiin esimies ja johtotehtäviin niin omalle alalle kuin muuallekin. Koulutusohjelman kannalta on tärkeää suorittaa koulutuksen vaikuttavuuden arviointia. Sen avulla voidaan onko koulutuksella tavoitteidensa mukaista vaikutusta valmistuneiden opiskelijoiden osaamisen kehittämiseen tai etenemiseen työuralla. Lisäksi vaikuttavuuden arviointi tuottaa tietoa koulutuksen kehittämistarpeista. (vrt. Raivola, Valtonen & Vuorensyrjä 2000.)

Vaikuttavuuden arviointi on menetelmä tuottaa tietoa asetettujen tavoitteiden saavuttamisesta. Koulutuksen vaikuttavuuden arviointi lähtee koulutuksen tavoitteiden määrittämisestä ja koulutuksen käytännöistä niiden saavuttamiseksi. Kun näitä verrataan koulutuksesta saatuihin tuloksiin, saadaan käsitys koulutuksen vaikuttavuudesta. (Tenhula 2007,12-13.) Tässä kehittämishankkeessa on koulutuksen vaikuttavuutta arvioitu soveltamalla Kirkpatrickin & Kirkpatrickin (2006) nelipor- taista arviointimallia. Malli perustuu koulutuksen välittömien vaikutusten arviointiin sekä koulutuksesta saadun oppimisen arviointiin. Nämä ovat Kirkpatrickin mallin tasot yksi ja kaksi. Tasolla kolme arvioidaan koulutukseen osallistuneiden henkilöiden käyttäytymisen muuttumista. Taso neljä puolestaan kuvaa näiden vaikutusten siirtymistä organisaatioihin työelämässä. Tässä kehittämishankkeessa vastaajat arvioivat näitä asioita oman kokemuksensa kautta.

Kehittämishankkeen tarkoituksena oli tuoda esiin mahdollisuuksia kehittää Lahden ammattikorkeakoulun ja työelämän välistä yhteistyötä sekä parantaa Sosiaali- ja terveystieteiden kehittämisen ja johtamisen (ylempi AMK) tutkinnon tunnettavuutta. Hankkeen tavoitteena oli selvittää koulutuksen vaikuttavuutta sen käyneiden henkilöiden ammatilliseen urakehitykseen sekä tuottaa tietoa Lahden ammattikorkeakoulun Sosiaali ja terveystieteiden kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelmalle. Vaikuttavuuden arvioinnilla pyrittiin tuottamaan tietoa koulutuksen kehittämistarpeista ja konkreettisista toiveista koulutuksen sisällön parantamiseksi.

Tämän kehittämishankkeen tutkimuksellisen osuuden kohderyhmäksi valittiin kaikki Lahden ammattikorkeakoulun Sosiaali- ja terveystieteiden kehittämisen ja johtamisen (ylempi AMK) tutkinnon huhtikuuhun 2013 mennessä suorittaneet henkilöt. Kohderyhmän kooksi muodostui näin 87 henkilöä, jotka olivat aloittaneet opintonsa vuoden 2006 jälkeen. Kaikkiaan tehtyyn vaikuttavuuden arviointiin vastasi 53 henkilöä.

2 KEHITTÄMISHANKKEEN KOHDEORGANISAATIO

2.1 Lahden ammattikorkeakoulu

Lahden ammattikorkeakoulu (LAMK) on yksi Suomessa toimivista suurista ammattikorkeakouluista. Organisaation toiminta on jakautunut koulutuksen osalta kahteen osaamisalueeseen. Hyvinvoinnin ja liiketalouden osaamisalue sisältää sosiaali- ja terveystalouden sekä liiketalouden ja matkailun koulutusohjelmat. Muotoilun ja tekniikan osaamisalue pitää puolestaan sisällään kulttuurialan ja tekstiikan koulutusohjelmat. (LAMK 2013a.) Tutkintoon johtavaa koulutusta järjestetään 18:ssa eri koulutusohjelmassa, joista 8 on ylempään ammattikorkeakoulun. Nuorille suunnattu koulutus on luonteeltaan päätoimista opiskelua, kun taas aikuiskoulutus on toteutettu niin, että se voidaan suorittaa työn ohessa. Koulutustarjontaan kuuluu myös erilaisia alakohtaisia täydennyskoulutuksia. Lisäksi on mahdollisuus suorittaa avoimen ammattikorkeakoulun opintoja. (LAMK 2013b.)

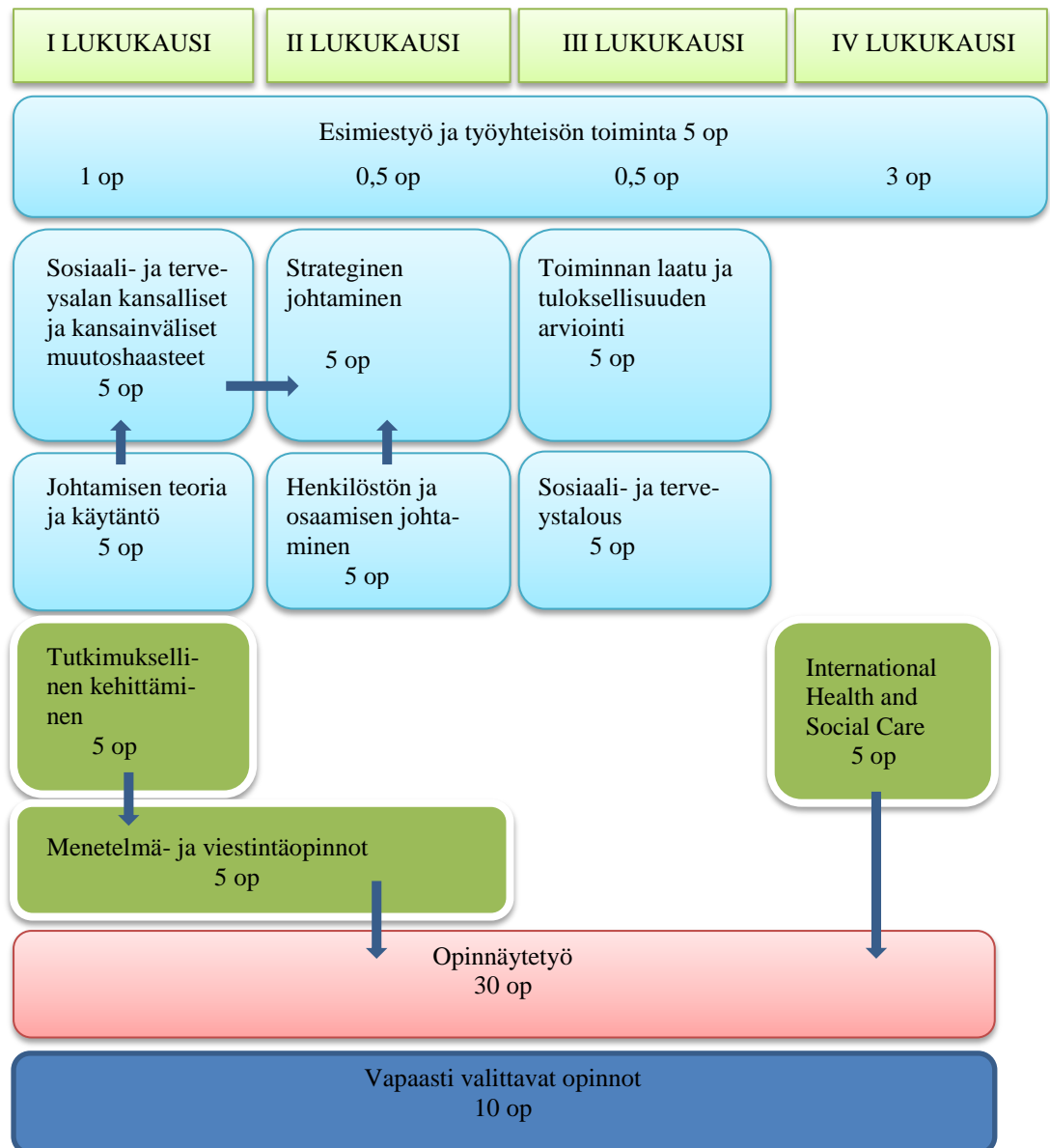
Lahden ammattikorkeakoulussa aikuiskoulutusta järjestetään alakohtaisesti eri koulutusohjelmien toimesta. Ylempiä ammattikorkeakoulu opintoja järjestetään tällä hetkellä LAMK:n eri yksiköissä seitsämässä eri koulutusohjelmassa. Tutkin-
tojen laajuus vaihtelee 60 ja 90 opintopisteen välillä. (LAMK 2013b.)

Lahden ammattikorkeakoulussa on toteutettu Korkeakoulujen arviointineuvoston laadunvarmistusjärjestelmän auditointi vuonna 2007 (LAMK 2013c). Auditointi on Suomessa kansallinen arviointipoliittinen ratkaisu. Sen tarkoituksena on osoittaa kansainvälisesti, että korkeakouluilla on pätevä laadunvarmistusjärjestelmä. Auditoinnilla pyritään tuomaan eurooppalaiset laadunvarmistuksen periaatteet suomalaisiin korkeakouluihin. Auditointi perustuu kehittävän arvioinnin periaatteisiin. Sen tavoitteena on antaa korkeakoululle tukea tunnistaa omien strategioidensa mukaisia kehittämistavoitteita ja ohjata toimintaa niiden kehittämiseen. (KKA 2007, 9-10, KKA 2010, 8.) Lahden ammattikorkeakoulussa on käytössä laatujärjestelmä, joka ohjaa auditoinnin mukaiseen toimintaan. Järjestelmän avulla arvioidaan, kehitetään ja seurataan toimintaa. Keskeisinä toimijoina ovat opettajat, opiskelijat ja työelämän edustajat. (LAMK 2013c.)

Lahden ammattikorkeakoulun pedagoginen strategia 2013-2016 edistää visiota ”olla oppimisen huippuyksikkö”. Strategiassa tuodaan esiin oppimisen ja osaamisen keskeiset linjaukset, jotka määrittävät ammatillista asiantuntijuutta, sen oppimista ja kehittymistä kohti elinikäistä oppimista. Lisäksi strategia linjaa toteutettavaa ohjausta ja osaamisen arviointia. Ammattikorkeakoulussa opiskelijan osaaminen kuvataan oppimistuloksina yhteiseurooppalaisen tutkintojen viitekehyksen (EQF) mukaisesti. Opetussuunnitelmat laaditaan Lahden ammattikorkeakoulussa osaamisperusteisesti. Keskeistä on tutkintojen tuottama osaaminen, joka määritellään niin kansallisessa osaamisen viitekehyksessä (NQF), kuin eurooppalaisessa osaamisen viitekehyksessä (EQF). Tarkoituksena on saada suoritettut tutkinnot vertailukelpoisiksi niin Suomessa kuin Euroopassakin. (LAMK. 2013d.)

2.2 Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma (ylempi AMK)

Lahden ammattikorkeakoulun toiminta on jakautunut kahteen osaamisalueeseen, joista sosiaali- ja terveysalan koulutus kuuluu hyvinvointi ja liiketalouden alueeseen (LAMK 2013a). Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma (ylempi AMK) tutkinto on osa Lahden ammattikorkeakoulun Sosiaali- ja terveysalan aikuiskoulutusta. Koulutusohjelmaan vaaditaan sairaanhoitaja (AMK), sosionomi (AMK), fysioterapeutti (AMK) tai terveydenhoitaja (AMK) tutkinto. Vaihtoehtoisesti vaaditaan muu soveltuva korkeakoulututkinto, jonka lisäksi hakijalla tulee olla vastaava opistoasteen tutkinto. Lisäksi hakijalta vaaditaan vähintään kolmen vuoden työkokemus alalta. Koulutusohjelman kautta valmistutaan vastaaviin tutkintonimikkeisiin (ylempi AMK). Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen ylempi AMK tutkinto on laajuudeltaan 90 opintopistettä. Koulutuksen rakenne vuonna 2013 alkaneella koulutusohjelmalla on nähtävissä kuviossa 1. Kuviossa näkyy myös eri opintokokonaisuuksien ajallinen sijoittuminen opiskelun vaiheisiin. Viitteellinen kesto tälle koulutusohjelmalle on 2-2,5 vuotta. Opiskelu on suunniteltu monimuoto-opiskeluksi työnohella. Lähiopetuspäiviä on 2-4 kuukaudessa. (LAMK 2013e.)



Kuvio 1. Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen (ylempi AMK) koulutusohjelman opintorakenne (LAMK 2013f)

Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma (ylempi AMK) on toiminut Lahden ammattikorkeakoulussa vuodesta 2006. Kaikkiaan koulutusohjelmassa on aloittanut opinnot 217 opiskelijaa. Lokakuuhun 2013 mennessä heistä oli valmistunut 93 opiskelijaa. Samaan aikaan koulutuksen oli kokonaan keskeyttänyt 29 opiskelijaa. (Kylliäinen 2013.)

Koulutusohjelman keskeisenä tavoitteena on antaa laaja-alaiset ja syvälliset tiedot alalta. Suomessa koulutuksen kansallinen viitekehys on määrittänyt oppimisen kahdeksan eri tasoa. Ylemmän ammattikorkeakoulun opinnot sijoittuvat tasolle seitsemän. Tavoitteet tällä tasolla on asetettu tiedon, työskentelytapojen ja niiden soveltamisen alueille. Lisäksi tavoitteita on määritelty vastuun, johtamisen ja yrittäjyyden alueille sekä arvioinnin ja elinikäisen oppimisen alueille. (LAMK 2013f.)

Koulutusohjelman tavoitteena on antaa opiskelijalle laaja-alaiset tiedot johtamisesta ja kehittämisestä sekä niihin liittyvistä menetelmistä niin, että opiskelija pystyy soveltamaan opittua omalla alalla työskennellessä. Opiskelija saa koulutuksessa valmiudet käyttää erilaisia tutkimus- ja kehittämismenetelmiä työelämän tarpeiden ratkaisemiseksi. Koulutusohjelman tavoitteena on antaa opiskelijalle valmiudet itsenäiseen työskentelyyn johtamis- ja kehittämistoiminnassa niin ihmisten, kuin asioidenkin johtamisessa. Opiskelija kykenee valmistuttuaan arvioimaan henkilöiden ja ryhmien toimintaa sekä vastaamaan näiden kehityksestä ja kehitystarpeen arvioinnista. Koulutus antaa valmiudet hyvään viestintään ja kansainväliseen vuorovaikutukseen. (LAMK 2013f.)

3 KEHITTÄMISHANKKEEN TAVOITE JA TARKOITUS

Kehittämishankkeen tavoitteena on:

1. selvittää Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen (ylempi AMK) koulutuksen vaikutusta valmistuneiden opiskelijoiden urakehitykseen sekä heidän kokemuksiaan koulutuksen vaikutuksista johtamisosaamisen kehittymiseen ja osaamisen siirtymisestä työelämään valmistumisen jälkeen
2. tuottaa Lahden ammattikorkeakoulun Sosiaali- ja terveysalan YAMK -tiimille koulutuksen kehittämis ehdotuksia, joiden sisältö nousee vaikuttavuuden arvioinnin kautta valmistuneiden opiskelijoiden kokemuksista osaamisen siirtymisestä työelämään

Kehittämishankkeen tavoitteena on tuottaa tietoa Sosiaali- ja terveysalan YAMK-tiimille. Vaikuttavuuden arvioinnin kautta pyritään tuottamaan tietoa koulutuksen kehittämistarpeista ja konkreettisista toiveista koulutuksen sisällön parantamiseksi. Arvioinnilla pyritään myös selvittämään koulutuksen merkitystä sen käyneiden henkilöiden ammatilliseen urakehitykseen.

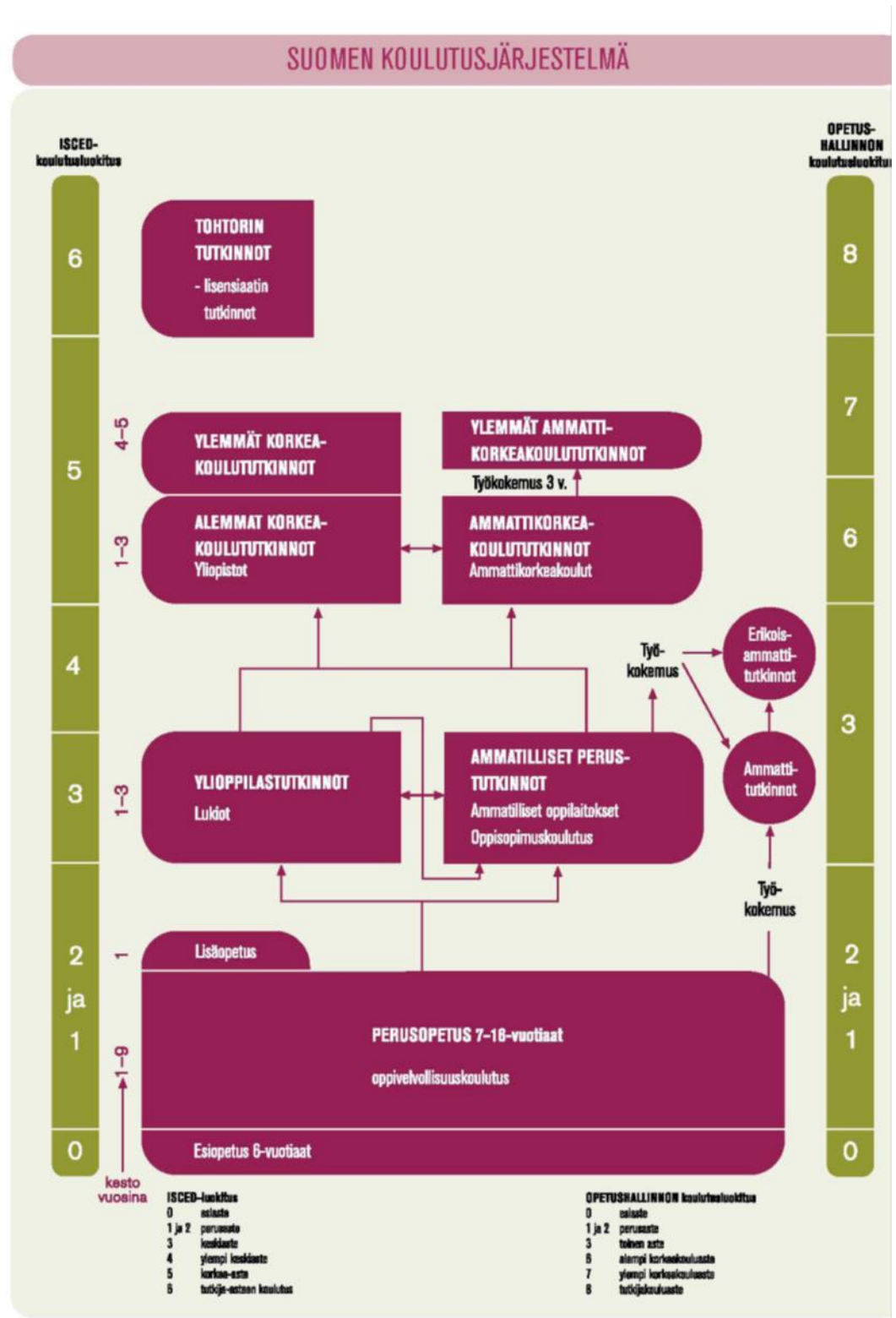
Kehittämishankkeen tarkoituksena on tuoda esiin mahdollisuuksia kehittää Lahden ammattikorkeakoulun ja työelämän välistä yhteistyötä sekä parantaa Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen (ylempi AMK) tutkinnon tunnettavuutta.

4 YLEMPI AMMATTIKORKEAKOULUTUS

4.1 Koulutuksen tausta ja sisällöt

Suomessa korkeakoulujärjestelmä on jakautunut tieteelliseen ja ammatilliseen koulutuslinjaan eli korkeakoulujärjestelmän duaalimalliin. Korkeakoulututkinnoissa tämä tarkoittaa joko yliopisto- tai ammattikorkeakouluopintoja. Ylemmän korkeakoulututkinnon voi suorittaa molempia koulutusväyliä. Ammattikorkeakoulussa vaaditaan vähintään kolmen vuoden työkokemus ennen ylempiä opintoja. Valmistuneiden opiskelijoiden osaamistasojen tulisi olla yhtenevät kumpaakin väylää noudattamalla. Tutkintona yliopistossa on maisteri ja ammattikorkeakoulussa alan mukainen ylempi AMK, esimerkiksi sairaanhoitaja (ylempi AMK). Ylempää ammattikorkeakoulututkintoa on voinut suorittaa Suomessa vuodesta 2003 aluksi kokeiluluvalla ja vuodesta 2005 vakinaistettuna tutkintona. Tarve ylempään ammattikorkeakoulun tutkinnoille on noussut työelämästä. Tästä johtuen koulutusrakennetta on pyritty perustamaan osaamisen kehittämiseksi ja opin- näytetyön kriteeriksi on valikoitunut työelämälähtöinen kehittämistehtävä. (Opetusministeriö 2009, 2, 27; Rantanen & Isopahkala-Bouret 2010, 4, 8-9.) Tutkintojen rinnastettavuus ja koulutuksen eri tasot sekä Suomessa, että Euroopassa ovat nähtävissä kuviossa 2.

Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon rakenteesta, kestosta ja sisällöistä määrää ammattikorkeakoululaki. Ylempää ammattikorkeakoulututkintoa määrittävä lakimuutos on tullut voimaan kesäkuussa 2005. (Laki 411/2005, 20§.) Uusi ammattikorkeakoululaki (564/2009, 18§) määrittä ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon myös yleemmäksi korkeakoulututkinnoksi. Uusi yliopistolaki (558/2009, 37§) puolestaan määrää yliopiston tieteellisiin jatko-opintoihin ottamisesta. Pykälän mukaan jatko-opiskelijaksi voidaan ottaa ylempään ammattikorkeakoulututkinnon suorittanut henkilö.



Kuvio 2. Suomen koulutusjärjestelmä (Opetusministeriö 2012)

Pääministeri Jyrki Kataisen hallitusohjelman (2011) mukaan Suomessa tulisi pyrkiä elinikäiseen oppimiseen, aiemman osaamisen tunnustamiseen sekä koulutuksen osaamisperusteiseen määrittelyyn. Suomessa koulutusjärjestelmän kehittämiseksi on tehty koulutuksen ja tutkimuksen kehittämissuunnitelma 2007-2012. Sen pohjalta opetusministeriön työryhmä on valmistanut kansallisen tutkintojen viitekehysten mallin (NQF). Malli perustuu yhteiseurooppalaiseen tutkintojen viitekehysmalliin (EQF). Sen tarkoituksena on yhtenäistää eurooppalainen tutkintojärjestelmä sekä parantaa eri maiden tutkintojen vertailukelpoisuutta. Viitekehys on rakennettu siten, että ne perustuvat oppimistuloksiin osaamisen, tietojen ja taitojen hallinnan sekä pätevyyden alueilla. Mallit sisältävät kuvaukset kaikille tasoille perusopetuksesta aina tieteellisiin jatko-opintoihin asti. Näistä tasoista muodostuu kahdeksan portainen tutkintojärjestelmä. (Opetusministeriö 2009, 12,14.)

Ylemmän ammattikorkeakoulutuksen tarkoituksena on nostaa opiskelijan aiemman koulutuksen ja työelämässä hankittujen taitojen tasoa. Tarkoituksena on antaa alakohtaisesti syvempää ja laajempaa näkemystä sekä tietoisuutta. Tutkinnon rakenteeseen on alusta asti liitetty osaamisen käsite. (Isopahkala-Bouret 2010, 27.) Kansallisessa tutkintojen viitekehysmallissa Ylempi ammattikorkeakoulututkinto sijoittuu tasolle seitsemän. Tason osaamisvaatimukset on määritelty opetusministeriön laatimassa selvityksessä. Tasolla seitsemän henkilön tulee hallita oman alansa tiedot ja taidot laaja-alaisesti ja erikoistuneesti. Hänen tulee osata alan erityisosaamista vastaavat tiedot, menetelmät ja käsitteet sekä tarkastella uutta tietoa kriittisesti. Henkilön työskentelytavan tulee olla itsenäinen alan vaativissa asiantuntijatehtävissä. Hänen tulee kyetä johtamaan ja kehittämään ihmisiä ja asioita sekä uusia ja ennakoimattomia strategisia lähestymistapoja. Lisäksi henkilön tulee kyetä arvioimaan ryhmien ja yksittäisten ihmisten toimintaa. Hän kykenee vastaamaan niin omasta kuin muidenkin kehityksestä. Tason seitsemän jälkeen henkilöllä on valmius elinikäiseen oppimiseen. Hän pystyy viestimään niin kirjallisesti kuin suullisestikin sekä oman alansa, että sen ulkopuoliselle yleisölle. Viestinnän ja vuorovaikutuksen tulisi onnistua sekä kahdella kotimaisella kielellä kuin yhdellä vieraalla kielellä. (Opetusministeriö 2009, 52.)

4.2 Työelämälähtöisyys korkeakoulututkinnoissa

Työelämälähtöisyys ei ole käsitteenä yksiselitteinen. Ammattikorkeakoulujen ja työelämän käsitykset työelämälähtöisyydestä voivat poiketa toisistaan. Rinnakkain onkin kuljetettu työelämälähtöisyyden ja työelämäläheisyyden käsitteitä. Koulutuksen tavoitteena oleva työelämälähtöisyys on nähty opetussuunnitelman vastaavuutena työelämän päiväkohtaisten vaatimusten kanssa. Käsitteellä on Rantasen, Isopahkala-Bouretin ja Järveläisen (2012) mukaan haluttu korostaa työelämän tarpeisiin vastaamista. Tämä edellyttää työelämän ja oppilaitosten yhteistyötä ja keskustelua. Koulutusta ei kuitenkaan voida suunnitella vain työelämän etua silmällä pitäen. Työelämäläheisyys puolestaan on nähty pyrkimyksenä antaa koulutus, joka mahdollistaa opiskelijan työllistymisen ja uuden oppimisen työelämän muuttuvissakin tarpeissa. Työelämälähtöisyyttä voidaan tarkastella myös oppilaitosten ja työelämän rajapintoina, kuten opinnäytetyöt, opetuksen sisällöt, arviointi- ja palautejärjestelmät sekä rekrytointitoiminta. Näkyvimpänä työelämälähtöisyyden muotona on pidetty harjoittelujaksoja kuten työelämäpohjaisia opinnytteitäkin. Vähemmän huomiota on kiinnitetty opetuksen sisältöön ja sen suunnitteluun ja arviointiin. (Valtion talouden tarkastusvirasto 2009, 22-23.) Rantasen ym. (2012) mukaan työelämäläheisyyttä tulee tarkastella erityisesti tutkinnon luonnetta työelämää kehittävänä tutkintona.

Työelämän ja korkeakoulujen yhteistyöstä on käytetty myös termiä kumppanuus. Se tarkoittaa korkeakoulutuksen ja työelämän yhteistyötä sekä organisaatorajoja ylittävää päätöksentekoa ja resurssointia. Lisäksi siihen kuuluu organisaatioiden vuorovaikutus ja viestintä. Kumppanuutta voidaan pitää uudenlaisten yhteistyökäytäntöjen luomisena sekä innovatiivisten ratkaisujen käyttönä. Kumppanuus edellyttää paikallista yhteistyötä sekä soveltavaa tutkimusta työelämän käytäntöjen kehittämiseksi. Työelämän ja korkeakoulujen välisen kumppanuuden on katsottu tuovan organisaatiolle lisäarvoa. Sitä on kuvattu yhteisillä tavoitteilla, vapaaehtoisuudella, keskinäisellä luottamuksella sekä yhteisellä strategialla. Lisäksi kumppanuuden tunnusmerkeiksi on katsottu yhteiset toimintaperiaatteet ja -ohjeet. Kumppanuuden tavoitteeksi on määritelty korkeakoulutuksen ja työelämän asiantuntijuuden sekä asiakastyön parantaminen. Tavoitteena on myös johtamisen kehittäminen, opiskelijaohjauksen ja opetuksen parantaminen sekä tutki-

musyhteistyö. Kumppanuuden tavoitteena on myös rekrytoinnin tehostaminen. (Häggman-Laitila & Rekola 2011, 52-53, 55-56.)

Työelämän ja korkeakoulutuksen kumppanuus toteutuu asiantuntijuuden kehittämisessä yhteisillä oppimisprosesseilla, ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opetuksella sekä elinikäistä oppimista tukevilla ohjelmilla. Korkeakoulujen edustajat pääsevät puolestaan työelämän järjestämiin tilaisuuksiin suunnittelijoina tai esiintyjinä. Korkeakoulu huolehtii oppimisen arvioinnista ja pätevyyksien sertifiointista. Kumppanuutta tuetaan lisäämällä työelämän edustajia korkeakoulujen opetukseen ja opetuksen suunnitteluun. (Häggman-Laitila & Rekola 2011, 56-57.)

Työelämän ja korkeakoulujen kumppanuutta edistää yhteistyöstä sopiminen. Molempien osapuolten tarpeet, toiminnan tarkoitus ja kumppanuuden hyödyt tulee tunnistaa. Kumppanuuden onnistuminen perustuu vision jakamiseen ja selkeisiin rajauksiin yhteistyössä. Kumppanuus vaatii molemminpuolista resurssointia. Eriytyisen tärkeää on johtohenkilöstön näkyvä osallistuminen sekä henkilökunnan sitouttaminen. Työelämän ja korkeakoulujen kumppanuutta auttaa toimintaympäristöjen sekä toimintaperiaatteiden samankaltaisuus. Lisäksi toimintaperiaatteiden joustavuus ja pitkäjännitteisyys yhdessä luottamuksen kanssa ovat tärkeitä. (Häggman-Laitila & Rekola 2011, 59-61.)

Käytännössä työelämälähtöisyys on vaikuttanut tutkintojen profiloitumiseen. Ylempi ammattikorkeakoulututkinto mielletään käytännönläheisemmin ja ammatillisemmin kuin tiedekorkeakoulujen maisterin tutkinnot. Ylemmässä ammattikorkeakoulututkinnossa opinnäytetyön on erityisesti korostettu olevan työelämän kanssa yhteistyössä tehtävä kehittämishanke. Toinen käytännössä esiin tuleva asia on ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon määrittelemine aikuiskoulutus-tutkinnoksi. Ennen opintojen alkua opiskelijalta vaaditaan vähintään kolmen vuoden työkokemus alalta. Opinnot on tehty mahdollisiksi suorittaa työn ohessa, jolloin opiskelijan on mahdollista ohjata oppiminen myös oman työyhteisön kehittämiseen. Koulutuksen suunnitteluun on pyritty ottamaan mukaan työelämä. Valtakunnallisesti työmarkkinajärjestöt on pyritty saamaan mukaan koulutuksen kehittämiseen. (Rantanen ym. 2012.)

5 JOHTAMINEN JA JOHTAMISOSAAMINEN SOSIAALI- JA TERVEYSALALLA

5.1 Johtaminen ja johtajuus

Käsitteellisesti johtamista lähestytään termien johtaminen (management) ja johtajuus (leadership) kautta. Johtajuutta on kuvattu esimistyön ja johtamisen inhimillisenä ulottuvuutena. Sen tarkoituksena on vaikuttaa ryhmän toimintaan päämäärien saavuttamiseksi. Leadership on vaikuttamista ja ohjaamista johonkin mielipiteeseen, toimintaan tai tavoitteeseen. Johtajuuteen kuuluu motivointi ja innostaminen jatkuvaan kehittymiseen. Siihen kuuluu myös ihmisten sitouttaminen ja strategian ja vision hyväksyvän ryhmän luominen. Keskeistä on johtajan ja johdettavan välinen vuorovaikutus. (Aarva 2009, 52-53; Heikka 2008, 33; Kanste 2005, 33.)

Johtaminen (management) on sidoksissa organisaatioon, päätöksentekoon ja toimintapolitiikkaan. Asioita johdetaan rationaalisella päätöksenteolla. Managementin pääpaino on bujetoinnissa, asioiden suunnittelussa ja aikataulujen määrittelyssä sekä resurssien hallinnassa. Johtamisessa korostuvat päätöksenteko, organisointi ja valvonta. Toiminta keskittyy tuloksiin ja asioiden oikein tekemiseen. (Aarva 2009, 52-53; Heikka 2008, 33; Kanste 2005, 33.) Juutin (2006a) mukaan vakaaseen tilanteeseen soveltuu asioiden johtaminen, kun taas muutoksessa tulisi keskittyä ihmisten johtamiseen.

Sydänmaalakan (2004) mukaan johtaminen on prosessi yhteisen tavoitteen tehokkaaksi saavuttamiseksi johtajan vaikutuksesta. Johtamisprosessissa on aina vakioelementit. Johtamisella pyritään vaikuttamaan yksilöön tai ryhmään esimerkiksi muuttamalla opittuja ajatusmalleja. Aarvan (2009) ja Kansteen (2005) väitöskirjojen mukaan sosiaali- ja terveydenhuollon johtaminen pitää sisällään organisointia, suunnittelua sekä asioiden toimeenpanoa ja valvontaa. Johtaminen on vuorovai- kutteista toimintaa, jolla pyritään tiettyjen päämäärien saavuttamiseen. Perustehtävältään johtaminen on yksi organisaation ydinprosesseista, jolla tavoitellaan koko organisaation perustehtävän täyttämistä. Heikka (2008) puolestaan määrittää sosiaali- ja terveystalouden johtamisen keskeiseksi sisällöksi kuntalaisille tarjottavat

laadukkaat ja riittävät palvelut. Nämä perustuvat Sosiaali- ja terveysministeriön palveluiden laatukriteereihin, jotka ovat samat koko maassa.

Johtamisajattelun muutos management tyylisestä johtajuudesta entistä henkilöstölähtöisempään tapaan toimia tuo johtamiseen entistä enemmän vuorovaikutteisuutta ja työyhteisöä motivoivaa ja kokoavaa toimintaa. Henkilöstön osallistaminen ja tasapuolinen kohtelu samoin kuin tehtävien delegointi ovat uudenlaisia johtamisen tapoja. (Reikko, Salonen & Uusitalo 2010,28.) Myös Aarva (2009, 57) ja Kanste (2005, 46-47) pitävät vuorovaikutusta osana hyvää johtamista. Johtajan ja alaisten välinen keskustelu ja palautteen anto vaikuttavat työyhteisön toimimiseen ja tuloksen syntymiseen. Juutin (2006a) mukaan esimiehellä on mahdollisuus vaikuttaa alaisten motivaatioon lisäämällä työhön liittyviä palkkioita. Niiden saavuttamiseen ohjataan ja sen kautta saavutetaan sovitut tavoitteet.

Johtamisajatteluun liitetään kiinteästi myös strateginen johtaminen. Se on johtamistekniikka, jossa ajattelu keskittyy tulevaisuuteen ja sen haasteisiin. Strategia luodaan organisaation vision, mission ja arvojen ohjaamana. Arvojen ohjaama johtamistapa soveltuu niin asioiden kuin ihmistenkin johtamiseen. Johtajan roolina on ohjata organisaatiota menestymään tulevaisuudessa. Strateginen johtaminen perustuu muutostarpeen tunnistamiseen sekä muutosstrategioiden laatimiseen. Se pitää sisällään myös strategian toimeenpanemisen ja sen jatkuvaan arviointiin. Organisaation vision ja strategian on tarkoitus välittyä johtajan avulla koko työyhteisölle. Johtajan tehtävänä on kuvata muutostarpeet ja muutoksen tuomat mahdollisuudet. Tähän johtaja tarvitsee kykyä motivoida ja kannustaa työyhteisöä muutoksessa toimimiseen sekä muutoksen saavuttamiseen. Strateginen johtaminen perustuu onnistuneeseen vuorovaikutukseen, motivointiin ja jatkuvaan arviointiin. (Markkula 2011, 66-69; Huotari 2009, 51-52; Whittington 2001, 11-16.)

5.2 Johtaminen ja sen haasteet sosiaali- ja terveysalalla

Sosiaali- ja terveysalalla toimikenttä on jakautunut julkiseen ja yksityiseen sekä kolmanteen sektoriin. Näillä aloilla johtamisen perustana on poliittinen ohjaus sekä julkinen etu, jolla tavoitellaan yhteiskunnan määrittämiä tavoitteita annetuilla resursseilla. Luonteeltaan sosiaali- ja terveysalan organisaatiot ovat palvelu- ja asiantuntijaorganisaatioita. Niiltä odotetaan taloudellisesti perusteltua, tehokasta ja vaikuttavaa toimintaa. Julkisen sektorin johtajan rooli on usein koordinoiva, neuvotteleva tai kompromisseihin pyrkivä. Yksityisellä sektorilla johtaja on puolestaan yrittäjä. (Virtanen 2010, 23, 26.) Sosiaali- ja terveysala jakaantuu sosiaali- ja terveydenhuoltoon. Joissain tapauksissa ne toimivat rinnan ja joissain yhdessä. Terveydenhuolto on jakautunut perusterveydenhuoltoon sekä erikoissairaanhoidon. Myös sosiaalialan tehtäväkenttä on moninainen. Niillä toimivien johtajien tehtävät ja työnkuvat vaihtelevat pienistä yksiköistä suuriin organisaatioihin. (Virtanen, Kokkinen, Konu, Simonen, Virtanen & Lehto 2007, 7-9.)

Julkisen terveydenhuollon johtaminen sisältää organisaation rakenteen ja toimintapolitiikan määrittämisen yhdessä resurssien ja toiminnan suunnittelun kanssa. Siihen kuuluu talouden turvaaminen, henkilöstön ja henkilöstöhallinnon johtaminen sekä standardien asettaminen. Tavoitteena terveydenhuollossa on toiminnan uudistamisen kautta parantaa tuloksellisuutta, taloudellisuutta ja tehokkuutta. Näin tavoitellaan myös vaikuttavuutta ja pyritään hillitsemään kustannusten kasvua. Kuitenkin perustavoitteena johtamisessa on ollut palvelujen asiakaslähtöisyys sekä palveluiden joustava saatavuus. Toiminnassa painopisteenä on ollut asiantuntijuus ja ammattitaitoinen johtaminen. (Rytilä 2011, 82.)

Sosiaalipalveluiden johtajan osaamisvaatimuksia on määritelty kansainvälisesti. Niihin katsotaan kuuluvan alakohtainen sosiaalipolitiikan ja organisaatioteorioiden hallinta. Lisäksi osaamista tulisi olla poliittisesta päätöksenteosta, lainsäädännöstä sekä laadunhallinnasta. Johtajalla tulisi olla kokemusta päätöksenteosta, koordinoinnista sekä arvioinnista. Lisäksi hänen tulisi hallita henkilöstöjohtamiseen ja talousjohtamiseen liittyvät taidot. Näiden lisäksi johtaja tarvitsee vuoro-

vaikutus-, neuvottelu- ja kommunikointitaitoja. Hänen tulisi myös tuntee sosiaalityön eettiset periaatteet. (Heikka 2008, 61.)

Viitanen ym. (2007, 9, 11) ovat koonneet tutkimuksessaan sosiaali- ja terveysalan johtamiseen liittyviä muutoksia, joihin vaikuttavat rakenneuudistukset sekä henkilöstön eläköityminen. Johtamisen muutos on erilaista sosiaalialalla kuin erikoissairaanhoidossa tai perusterveydenhuollossa. Uusien johtajasukupolvien ja eritaustaisten johtajien tavat muuttavat johtamiskulttuuria vaihtelevat. Erityisesti sosiaalitoimen johtajilla korostuvat poliittiset vaikutukset. Perusterveydenhuollossa johtaminen puolestaan edelleen erotetaan kliinisestä työstä.

Yksi merkittäviä haasteita sosiaali- ja terveysalalla on Viitanen ym. (2007, 9) mukaan keskijohdossa tapahtuva sukupolvenvaihdos. Erityistä huomiota tulisi kiinnittää hiljaisen johtamistiedon siirtymiseen samalla, kun uutta johtajapolvea tuetaan uudenlaisen johtamisosaamisen käyttöön. Tähän haasteeseen voidaan vastata johtajuutta kehittämällä ja johtajia kouluttamalla. Tulevaisuuden johtaja on motivoitunut henkilöstöjohtaja, joka haluaa kehittää omaa ammattitaitoaan.

Samalla organisaatioiden prosessit ja palveluketjut ulottuvat eri yksikkö-, hallinto- ja sektorirajojen yli. Erityisesti sosiaalitoimessa ja perusterveydenhuollossa korostuvat verkostoitumisen tarpeet. Tämä vaatii johtajilta uudenlaista orientoitumista ja verkostojohtajuuden opettelua. Prosessien odotetaan kehittyvän ja niitä varten tulisi tehdä erityistä kehittämistyötä. Tämä kehittämistyö on tällä hetkellä irrallista ja johtajilta vaadittaisiinkin tulevaisuudessa entistä enemmän systemaattisuutta ja tuloksellisuutta. (Viitanen ym. 2007, 10.)

5.3 Johtamisen kompetenssit

Kompetenssi tarkoittaa käsitteenä yhteensopivuutta tietämyksen ja tehtävän välillä. Se määrittelee henkilön kelpoisuutta, pätevyyttä sekä toimivaltaa. Lisäksi siihen liitetään ajatus riittävästä kvalifikaatiosta. Käsitettä on englannin kielestä suomennettu sanoilla virkakelpoisuus, toimivalta, pätevyys, kyky sekä kelpoisuus.

Kompetensseista puhuttaessa muodollinen kompetenssi voidaan hankkia koulutuksessa, kun todellinen kompetenssi puolestaan kuvaa henkilön potentiaalista pätevyyttä. Työhön liittyvä kompetenssi muodostuu kyseisen työn toiminnoista, jotka muutetaan henkilön tarvitsemiksi ominaisuuksiksi, joita tarvitaan näiden toimintojen suorittamiseen. (Heikka 2008, 46, 51-52.) Heikka (2008, 85) määrittelee johtamisen kompetenssit johtamistehtävien näkökulmasta. Kompetensseilla tarkoitetaan työssä tarvittavia taitoja, joita johtajalla tulisi olla työtehtävistä suoriutumisen osana. Sosiaali- ja terveystoimen johtamisen kelpoisuuteen liittyy myös alan ammattitaito. Narisen (2000, 29) mukaan kompetenssilla tarkoitetaan henkilön kykyä tiedollisesti ja taidollisesti hallita tietyn ammatin tai ammattialueen toiminnallisia kokonaisuuksia. Lammintakasen & Rissasen (2011, 265) mukaan johtamisen keskeisintä osaamista ovat henkilöstövoimavarojen johtaminen; strateginen johtaminen, muutosjohtaminen ja talousjohtaminen.

Virallisena valintaan liittyvänä pätevyyskriteerinä on muodollinen kelpoisuus eli virkaan sopiva koulutus. Johtajan pätevyysvaatimukset määräytyvät kyseisen tehtävän mukaan. Hallinnollisiin tehtäviin edellytetään tehtävään soveltuvaa ylempää korkeakoulututkintoa, johtamiskoulutusta alan tuntemusta sekä riittävä johtamiskokemusta (Heikka 2008, 64.)

Heikan (2008) mukaan perustehtävän johtamisessa korostuu muutosjohtajuus, talous- ja henkilöstöjohtaminen sekä yhteistyö ja verkostoituminen. Henkilöstöjohtamisen haasteet liittyvät osaamisen johtamiseen ja sen kehittämiseen. Tulevaisuudessa Sosiaali- ja terveystoimen kehittämishaasteet liittyvät palvelutoiminnan laadun, palvelujen järjestämisen, teknologian hyödyntämisen ja tietoturvan kehittämiseen. Verkostoyhteistyö tulee kasvamaan palvelurakennemuutoksen ja palveluntuotannon monipuolistumisen myötä. Johtajan kompetensseissä korostuvat myös hyvät vuorovaikutustaidot ja verkostoituminen. Johdon sitoutumisella on suuri merkitys uudistusten siirtämisessä käytännön toiminnaksi. (Heikka 2008, 6-15, 85, 109.)

Johtajan työssä on tärkeä muodostaa ja ylläpitää toiminnallisia verkostoja, jotka helpottavat muutoshaasteiden ja mahdollisuuksien havaitsemista. Johtajan tehtävänä on myös uusien ajattelu- ja toimintatapojen käynnistäminen. Kuntien toimin-

tasäännössä johtajan tehtäviksi mainitaankin toiminnan johtaminen ja kehittäminen, taloudesta vastaaminen, organisaation ja henkilöstön kehittäminen sekä muiden toimialojen ja ulkopuolisten yhteistyöstä huolehtiminen. (Heikka 2008, 68.)

Sosiaali- ja terveydenhuollon johtamiseen liittyvissä tutkimuksissa on korostunut henkilöstön hyvinvointiin, työhön motivointiin ja kannustamiseen sekä osaamisen johtamiseen liittyvät kysymykset. Henkilöstöjohtamisen synonyymina on käytetty myös käsitettä henkilöstövoimavarajohtaminen ja strateginen henkilöstöjohtaminen. Henkilöstöjohtamiseen liittyy työyhteisön sosiaalisten suhteiden ja ristiriitailanteiden hallinta. Tärkeimpiä työpaikan henkilöstön työhyvinvointia tukevia tekijöitä ovat hyvin toimiva esimiestyö, johtamisen oikeudenmukaisuus, yhteistyön sujuvuus sekä sosiaalinen tuki. Tärkeinä taitoina pidetään myös motivointi- ja palautteenantotaitoja sekä delegointi- ja viestintätaitoja. Henkilöstövoimavarajohtaminen konkretisoituu siihen kuuluvien järjestelmien johtamisena ja toimintojen toteuttamisena. Henkilöstövoimavarajohtamisen kokonaisuudet liittyvät työvoiman laatuun, kuten henkilöstövalintaan, koulutukseen ja kehittämiseen. Myös henkilöstön sitouttaminen ja motivointi, työn arvostus sekä tulospalkkiojärjestelmät kuuluvat hyvään henkilöstöjohtamiseen. Työroolien joustavuuteen liittyvät tekijät, kuten tiimityö, työn suunnittelu ja työnkuvausten joustavuus ovat myös osa henkilöstöjohtamista. (Heikka 2008, 73,110.)

Talousjohtamisen keskeinen toiminta liittyy budjetin laadintaan, toteuttamiseen ja seurantaan. Tuloksellisuuden mittaaminen on keskeinen osa talouden johtamista. Talousjohtamisen tehtäviksi Heikka määrittelee palkat, koulutusmenot, hankinnat, kustannusten laskennan sekä ostopalvelut. Heikan mukaan tulosjohtaminen tuo lisähaasteita johtajan osaamiselle ymmärtämisen ja yhteistyön osalta. Talousjohtamisen kompetenssiin kuuluu talouden tunnusluvut, riski- ja vastuunotto-kyky, päätöksentekokyky, kokonaisuuksien hallinta sekä kustannustietoisuus ja -laskenta. (Heikka 2008, 128, 157-161.)

Heikan (2008) mukaan yhteistyö- ja viestinnän kompetenssit muodostuvat yhdeksästä osatekijästä, joita ovat yhteyksien ylläpitotaidot, yhteistyötaidot moniammatillisissa tiimeissä, kirjallinen ja suullinen viestintä, kommunikointi vieraalla kielellä, esiintymis-, kokoustekniset- ja neuvottelutaidot sekä tietotekniikan hallinta.

Heikan tutkimuksessa tulevaisuudessa nähtiin verkostoyhteistyön kasvavan palvelurakennemuutoksen ja palveluntuotannon monipuolistumisen myötä, jotka korostuivat myös johtajan kompetenssiin liittyvissä tuloksissa. Johtajan toiminta edellyttää hyviä vuorovaikutus- ja verkostoitumistaitoja. (Heikka 2008, 141.)

Johtamisen kompetenssia voidaan lähestyä myös työnkuvaan kuuluvien tehtävien ja työn osa-alueiden kautta. Henkilöstöjohtajuudessa korostuvat ihmissuhteet sekä työyhteisön asenteet. Näihin vaikuttavat esimiehen taidot rekrytoinnissa, henkilöstön perehdyttämisessä sekä henkilöstöä koskevien päätösten tekemisessä. Lisäksi keskeisiä alueita henkilöstöjohtamisessa ovat työhyvinvoinnista huolehtiminen, työyhteisöasioiden käsitteleminen sekä henkilöstön osaamisen kehittäminen ja työn vaativuuden arviointi. Nämä osa-alueet liittyvät kiinteästi ihmisten johtamiseen. Erityisesti muutoksen johtamisessa ne toimivat pohjana organisaation toiminnan kehittämiseksi ja jatkumiseksi. (Markkula 2011, 68; Bergin 2009; Reikko ym. 2008, 36-38; Kanste 2005, 37-40.)

Henkilöstöjohtamisessa korostuu esimiehen ja työyhteisön vuorovaikutus. Tutkimuksissa on osoitettu, työntekijöiden kaipaavan tukea ja motivointia omalta esimieheltään. Hyvä johtaminen yhdessä hyvien työolosuhteiden ja kannustavan ilmapiirin kanssa parantavat työntekijöiden työelämän laatua. Mielenkiintoinen työnkuva ja etenemismahdollisuudet lisäävät tehokkuutta ja tyytyväisyyttä. (Markkula 2011, 48; Bergin 2009.) Virtasen (2010) mukaan parhaita tapoja välittää tunne tästä on henkilökohtaisten kehityskeskustelujen pitäminen sekä palautteen anto. Kuitenkin esimiehet ovat kokeneet sen vaikeaksi. Viitanen ym. (2007, 51) ovat tutkimuksessaan todenneet kehityskeskustelujen toteutuvan verrattaen harvoin. Keskustelut koettiin aikaavieviksi ja niiden tuomaa hyötyä ei osattu nähdä.

Reikko ym. (2008, 56-60) ovat tutkimuksessaan koonneet ylemmän johdon näkemyksiä lähijohtajuudesta. Eniten lähijohtajia työllistävänä nähtiin henkilöstöhallinnolliset tehtävät. Toinen lähijohtajan työn osa-alue Reikon ym. (2008) tutkimuksessa oli taloudellinen osaaminen. Se piti sisällään kaiken työn lähestymisen taloudellisten näkökulmien kautta. Osaltaan se käsitti talousarvion laatimisen, seurannan ja raportoinnin. Myös henkilöstöpäätökset nähtiin kuuluvan kiinteästi

talousjohtamisen alueeseen. Kolmantena lähijohtajan työn painopisteenä nähtiin olevan työyhteisön perustehtävästä huolehtimisen. Tämä piti sisällään työyhteisön ristiriitatilanteiden hoitamisen, työntekijöiden kuuntelemisen ja henkilökunnan sitouttamisen. Tähän osa-alueeseen nähtiin kuuluvan myös esimiehen toimiminen työyhteisön ja hallinnon välisenä tiedonvälittäjänä. Neljäs lähijohtajan työnkuvaan kuuluva alue oli yhteistyö asiakkaiden kanssa. Se piti sisällään niin terveydenhuollon asiakkaat, omaiset kuin työyhteisön yhteistyötahot. Viides osa-alue oli kehittämistyö, joka nähtiin olevan läsnä lähijohtajien jokapäiväisessä työssä. Tämä kehittämistyö keskittyy niin oman yksikön toiminnan kehittämiseen kuin ulkopuolisista vaatimuksista nouseviin uudistamistarpeisiin. Viimeinen lähijohtajan työhön kuuluva osa-alue oli poliittisstrateginen tehtävä. Tämä tarkoitti lähijohtajan asemaa poliittisten ja strategisten linjausten jalkauttamisessa käytäntöön. Nämä samat johtamisen osa-alueet tulevat myös esiin Bergin (2009) tekemässä tutkimuksessa, jossa hän haastatteli ruotsalaisia terveydenhuollon keskijohtajia. Johtajat nostivat lisäksi esiin esimiehen aseman ja toimimisen työyhteisön roolimallina sekä vastuunkantajana.

Salmela, Eriksson & Fagerström (2012) selvittivät tutkimuksessaan hoitotyön johtajien kokemuksia muutoksen johtamisesta. Saatujen tulosten mukaan jokapäiväisessä johtamistyössä nousevat esiin samat haasteet ja vaatimukset kuin muutoksen johtamisessakin sosiaali- ja terveysalalla. Erityisesti korostuivat johtajan rooli osana tiimiä ja hänen henkilöstön kanssa tekemä yhteistyö. Myös toimiminen niin sanottuna valmentajana ja vanhempana nostettiin esiin. Valmentajana toimiminen oli suuntaviivojen piirtämistä, tavoitteiden asettamista ja palkitsemista. Vanhempana toimiminen puolestaan tarkoitti tuen antamista sekä ristiriitojen sovittelua.

6 VAIKUTTAVUUDEN ARVIOINTI KEHITTÄMISMENETELMÄNÄ

6.1 Arviointi käsitteenä

Arviointi (evaluation) on käsitteenä moniulotteinen. Siihen on liitetty käsitteet tutkimus (research) ja arviointitutkimus (evaluative research). Niiden rinnkkaisuudesta tai päällekkäisyydestä on esitetty eroavia mielipiteitä. (Rajavaara 2006, 16; Robson 2001,25.) Sinkkonen & Kinnunen (1994,15,30) pitävät arviointia yläkäsitteenä, jolla kuvataan toiminnan tarkastelua tai seurantaa. Hyvin usein arviointia on myös käytetty synonyyminä arviointitutkimukselle. Raivolan (2000, 66) mukaan tutkimus on objektiivisen intressittömän tiedon lisäämistä, kun arviointi puolestaan pyrkii kehittämään tai tehostamaan toimintoja. Robsonin (2001) mukaan arviointi ja tutkimus kulkevat aina hiukan päällekkäin. Korkealaatuisen arvioinnin taustalla on harkittu tutkimusasetelma, jonka avulla aineisto kerätään, analysoidaan ja tulkitaan. Tieteellisen tutkimuksen käytäntöjen noudattaminen varmistaa arvioinnin luotettavuutta. Selkeä ero arvioinnin ja tutkimuksen välillä muodostuu siinä, että arviointi pitää sisällään arvon määrittämisen. Arviointi on luotettavalla tavalla tehtyä palvelun tai toiminnan arvon määrittelyä. Tärkein näin muodostuva arvo on toiminnan vaikuttavuus. Arvioinnin arvo puolestaan muodostuu sen hyödyntämisestä toiminnan kehittämisessä. (Robson 2001,25-32.)

Virtanen (2007, 143) näkee arvioinnin prosessina, jossa toiminnot seuraavat toisiaan. Arviointiprosessissa on hänen mukaansa seitsemän eri vaihetta, riippumatta siitä, minkälaista arviointia ollaan tekemässä. Näissä vaiheissa selvitetään arvioinnin tarvetta, arviointitehtävää sekä arviointikäsitteitä ja niiden kriteereitä. Prosessissa edetään suunnittelemalla arvioinnin toteutusta ja keräämällä arviointiaineistoa. Saatua aineistoa tulee analysoida ja sen pohjalta muodostaa kehittämisedotuksia. Näin tehdystä arviointityöstä saatua tietoa pyritään myös hyödyntämään kehittämisen apuvälineenä. Sinkkosen & Kinnusen (1994, 36-37) mukaan arvioinnissa on kyse toiminnan ja sen tulosten arvottamisesta.

Arviointia tehdessä on korostettava sen hyödynnettävyyttä, käyttökelpoisuutta sekä sovellettavuutta. Arvioinnin oletetaan tuovan jotain lisäarvoa toiminnalle.

Kuitenkin arviointi on aina sidottu tiettyyn kontekstiin. Siinä tekijä saattaa joutua tasapainoilemaan eri intressiryhmien ja tilaajan toiveiden välillä. Arvioija tuottaa tietoa ja sen pohjalta kehittämisehdotuksia. Organisaatio on kuitenkin se, joka vastaa toiminnan muuttamisesta tai kehittämisestä. (Silvennoinen-Nuora 2010, 112.) Myös Virtanen (2007, 145-147) nostaa esiin saman arviointiin liittyvän haasteen. Arvioinnin tekijän on oltava objektiivinen arvioinnin luotettavuuden ja tuloksellisuuden suhteen. Tähän vaikuttavat kaikki arviointiin osallistuvat ja siitä hyötyvät tahot. Arviointiin ja arviointikysymysten asetteluun vaikuttavat muun muassa tilaajan ja arvioitavan ryhmän intressit.

Virtasen (2007, 147-148) mukaan arviointitarpeen kartoittamisessa on olennaista selvittää arviointitiedon käyttäjät ja heidän tarkoituksenmukaisuus, jotta arviointi voidaan kohdentaa tarkasti. Jotta tämä onnistuisi, arvioijan on selvitettävä aiheeseen liittyvä teoria ja sen valossa käytävä yhteistyökeskusteluja arvioinnin tarpeesta ja kohdentamisesta sekä arvioinnin toteutuksesta. Lisäksi on sovittava arvioinnin laatuperiaatteista ja arvioinnin tekijän puolueettomuudesta. Tämä tarkoittaa sitä, että arvioinnin tekijä tuottaa halutusta asiasta arvioinnin esittäen siitä johtopäätökset ja kehittämisehdotukset. Sinkkosen & Kinnusen (1994, 37, 84) mukaan arvioinnissa toimintaa verrataan ennalta valittuihin kriteereihin. Nämä muodostuvat ennalta määritellyistä arvoista, jolloin tiedetään, mikä on hyvää tai huonoa. Lisäksi voidaan määritellä, onko vaikutus toivottu vai ei-toivottu. Kriteeri- tai tavoiteperustaisessa arvioinnissa on kuitenkin nähty olevan ongelmana arvioinnin kaventuminen vain toivottuihin vaikutuksiin.

Chelimskyn (1997) mukaan arvioinnilla on kolme käyttötarkoitusta. Ensimmäinen on ”Tilivelvollisuusarviointi”, joka tarkoittaa organisaation sisäistä jatkuvaan seurantaan perustuvaa toiminnan ja tuloksellisuuden arviointia. ”Kehittävän arvioinnin” tarkoituksena on työmenetelmien ja työ- ja palveluprosessien kehittäminen. Se voi olla organisaation sisäistä toimintaa tai sitä voidaan tehdä tutkimusavusteisesti. Kolmas arvioinnin käyttötarkoitus on ”Arviointitutkimus”. Se on tieteellisiin menetelmiin perustuvaa arviointia, jonka tarkoituksena on tuottaa uutta tietoa. (Chelimsky 1997, 10-14.)

6.2 Vaikuttavuuden arviointi

Vaikuttavuus (effectiveness) käsitteelle on tieteenalasta riippuen annettu erilaisia merkityksiä ja se on liitetty usein toiminnan tuloksellisuuteen, laatuun ja arviointiin. (Raivola ym. 2000, 11). Vaikuttavuus on yhdistetty organisaation toimintaan ja suoritukseen. Sitä arvioidaan prosessien lopputuloksina. Hallintotieteissä vaikuttavuus on tavoiteltavien vaikutusten aikaansaamista eri prosessien tai järjestelmien tuloksena. Kunnallistaloudessa vaikuttavuus on puolestaan toimien aikaansaaman vaikutuksen suhde sille asetettuihin tavoitteisiin. (Simonen 2012, 31-32.)

Kuitusen & Hyytisen (2004, 22) mukaan vaikuttavuus on muutosta ja oikeiden asioiden tekemistä. Vaikuttavuudella voi tarkoittaa sekä positiivisia että negatiivisia vaikutuksia, samoin kuin ennakoituja ja ennakoimattomia vaikutuksia. Vaikuttavuus on tavoitteiden saavuttamista ja tarpeiden tyydyttämistä.

Vaikuttavuuden arviointi on liitetty arviointiteorioissa niin sanottuun ”theory-based-evaluation” perinteeseen. Vaikuttavuus sanana on valittu, koska se kuvaa niin tulosta, vaikutusta kuin itse vaikuttamisen prosessia. Merkittävimpänä pidetään prosessien ja tulosten yhdistämistä ja tarkastelua kokonaisuutena. Tästä voidaan johtaa vaikuttavuuden arvioinnin kannalta tärkeä vaikutuskysymys, jolla pyritään selvittämään se ovatko saavutetut tulokset toteutetun intervention eli toiminnan seurausta. Vaikuttavuus koetaan syy-seuraussuhteen olemassaolona. Tätä suhdetta kutsutaan menetelmissä ja teorioissa ”kausaliteetiksi” Kausaliteettia on kuvattu sanoilla ”aiheuttaa”, ”vaikuttaa” tai ”antaa tulokseksi”. Perusajatuksena vaikuttavuuden arvioinnissa onkin se, että interventio johtaa tiettyihin tuloksiin. (Dahler-Larsen. 2005,7-8.)

Vaikuttavuuden arvioinnin peruskäsitteinä toimivat panos (input), tuotos (outcome), tulos (output) ja vaikutus (impact) sekä vaikuttavuus (effectiveness) (Tenhula 2007,10, 12). Julkunen (2004, 5-6) puolestaan määrittelee vaikuttavuuden arvioinnin lähtökohdiksi selkeät ja tarkat käsitykset siitä, miten jokin tietty toiminta vaikuttaa. Vaikuttavuuden arviointiin sisältyy niin prosessi, että sen seuraus, jo-

hon se on vaikuttanut. Tehty arviointi yhdistää nämä kaksi toisiinsa. Dahler-Larsen (2005,9) näkee vaikuttavuuden arvioinnin välineenä asettaa realistisia ja perusteltuja tavoitteita, joiden saavuttamista voidaan arvioida. Tavoitteissa panostetaan niihin, joita on perusteltu arvioimalla interventiota. Hän tiivistää vaikuttavuuden arvioinnin kysymykseen, ”...mikä vaikuttaa mihinkin, miten ja millä edellytyksillä?”

Vaikuttavuuden arviointiin käytetään yhteisiä arviointitoiminnan periaatteita. Toimintakenttänä vaikuttavuuden arviointi on laaja ja moniulotteinen. Kulloinkin suoritettavaan vaikuttavuuden arviointiin valitaan vision, strategian ja tavoitteiden kannalta oleelliset vaikutukset ja arvioinnin elementit. (Silvennoinen-Nuora 2012, 113.) Myös Rajavaara (2006, 32) nostaa esiin vaikuttavuuden arvioinnin haasteellisuuden. Vaikutusten ilmeneminen vaihtelee ja on erilaisia tapoja esittää vaikutuksia. Taulukkoon 1 on koottu vaikuttavuuden arviointiin liittyviä elementtejä. Ne kertovat erilaisista vaikuttavuuden ilmenemismuodoista sekä arvioinnilla saavutettavan tiedon tasoista.

Vaikuttavuuden arvioinnilla pyritään saamaan vastauksia kysymyksiin haluttujen tavoitteiden saavuttamisesta. Tavoitelähtöinen vaikuttavuuden arviointi kertoo, miten hyvin toiminnalle asetetut tavoitteet on saavutettu. Toiminnan onnistumisesta kertoo tavoitteisiin pääsemisen aste. Tavoitelähtöistä arviointia on käytetty julkisessa hallinnossa ja se perustuu rationaalisen päätöksenteon malliin. Sen eduiksi nähdään selkeys ja täsmällisyys sekä konkreettisuus ja ymmärrettävyys. Tavoitemallia voidaan käyttää silloin, kun toiminnan tavoitteet ovat selkeät ja mitattavissa. (Sikkonen & Kinnunen 1994, 82-83.) Kritiikki kohdentuu mallissa sen tavoitesidonnaisuuteen. Tavoitteiden asettelu on arvosidonnaista ja organisaatiot pääsevät harvoin julkisella puolella määrittelemään toiminnan tavoitteita tai keinoja. Arviointi keskittyy myös liiaksi toivottujen vaikutusten huomioimiseen, kun ei toivotut vaikutukset sivuuttuvat. (Rajavaara 2006, 39.)

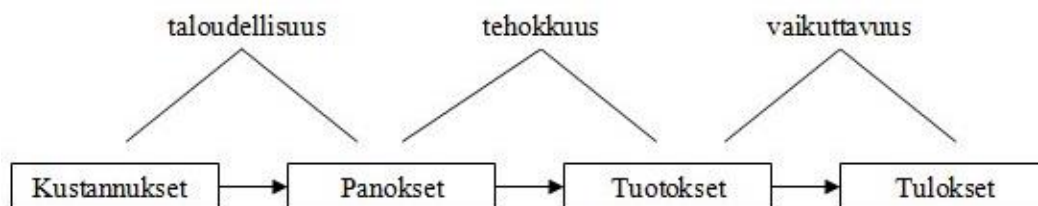
Taulukko 1. Vaikuttavuuden elementit mukailien Rajavaara (2006) & Silvennoinen-Nuora (2012)

Vaikuttavuuden ilmenemistasot	Arvioinnilla saavutettava tieto
<ul style="list-style-type: none"> • positiiviset vaikutukset • negatiiviset vaikutukset 	Molemmat ovat tärkeitä arviointi tuloksia
<ul style="list-style-type: none"> • lyhytaikaiset vaikutukset • pitkäaikaiset vaikutukset 	Toiminnan tavoitteista riippuu, kumpia halutaan saavuttaa
<ul style="list-style-type: none"> • välittömät vaikutukset • välilliset vaikutukset 	Toiminnalla voidaan tavoitella sekä välittömiä, että välillisiä vaikutuksia
<ul style="list-style-type: none"> • tavoitellut vaikutukset • tavoittelemattomat vaikutukset • väliin tulevat vaikutukset 	Kehittämisen kannalta tavoittelemattomat vaikutukset ovat merkittäviä tavoiteltujen vaikutusten lisäksi
<ul style="list-style-type: none"> • laadulliset vaikutukset • määrälliset vaikutukset 	Palvelun määrällinen riittävyys ei vielä kerro sen laadullisesta tasosta
<ul style="list-style-type: none"> • taloudelliset vaikutukset • sosiaaliset vaikutukset 	Taloudellisuus saattaa rajoittaa sosiaalisuutta / päinvastoin
<ul style="list-style-type: none"> • asiakas vaikutukset • yhteiskunnalliset vaikutukset 	Vaikutuksista voidaan erotella henkilöön tai tämän organisaatioon kohden- tuvat vaikutukset
<ul style="list-style-type: none"> • subjektiiviset vaikutukset • objektiiviset vaikutukset 	Asiakkaan kokemus on subjektiivinen, kun taas puolueeton tarkkailija voi muodostaa tilanteesta erilaisen näkemyksen

6.3 Koulutuksen vaikuttavuus

Opetushallitus (1998, 27, 33) on määritellyt koulutuksen vaikuttavuutta. Koulutus on vaikuttavaa silloin, kun sen tuottamat valmiudet laadullisesti ja määrällisesti edistävät yksilön henkistä kasvua sekä yhteiskunnan, kulttuurin ja työelämän kehitystä. Opetushallitus lähestyy koulutuksen tuloksellisuuden arviointia tehokkuuden, taloudellisuuden ja vaikuttavuuden kautta. Koulutusta pidetään taloudellisenä, kun resurssit on asetettu tavoitteiden suhteen optimaalisesti. Tämä edellyttää myös käytettyjen resurssien tarkoituksen mukaista määrää koulutuspalveluiden suhteen. Koulutuksen tehokkuus syntyy mahdollisimman tarkoituksen mukaisesti toimivista, ajoitetuista ja joustavista opetusjärjestelyistä sekä opetushallinnosta ja koulujärjestelmästä. Vaikuttavuutta määrittää koulutustarpeen ja tarjonnan vastavuus, oppimistulosten saavuttaminen, oppimaan oppimisen valmiudet, kommunikaatiovalmiudet sekä elinikäisen oppimisen valmiudet.

Koulutuksen vaikuttavuutta on lähestytty alun perin Englannista lähtöisin olevalla nelilaatikkoisella perusmallilla (Kuvio 3). Mallissa vaikuttavuus on sijoitettu taloudellisuuden ja tehokkuuden käsitteiden yhteyteen. Mallin puutteena on pidetty toimintaprosessien sivuuttamista. Mallin tarkoituksena oli palvella taloudellista rationalisointia tuomalla toiminnan vaikuttavuus esiin. (Raivola ym. 2012, 12.)



Kuvio 3. Raivola ym. 2000,12 ”Neljän laatikon” malli

Opetushallitus (1998, 27) on käyttänyt samoja termejä koulutuksen vaikuttavuuden määrittelyssä. Se on kuitenkin nostanut tuloksellisuuden yläkäsitteeksi, joka muodostuu vaikuttavuudesta, tehokkuudesta ja taloudellisuudesta.

Nurmi & Kontiainen (2000, 32) näkevät aikuiskoulutuksen vaikuttavuuden oppimisen tuloksina. He pitävät koulutusta välineenä, jolla pyritään vaikuttamaan jonkun asian tuloksiin tai sujuvuuteen. Mitä enemmän epäsuoraa vaikutusta koulutuksella on, sitä vaikuttavampaa se on. Koulutuksen vaikuttavuus ilmenee yksilön, instituution sekä yhteiskunnan tasolla. Raivolana ym. (2000, 12) mukaan koulutuksen vaikuttavuudella tarkoitetaan positiivista koulutuksen onnistumista ja sen tavoitteiden ja tehtävien täyttymistä. Tavoitteisiin ja niiden asettamiseen liittyy kuitenkin ongelmia, joista yksi on se, että koulutus saattaa tuottaa oppimistuloksia vaikka koulutukselle asetetut tavoitteet eivät toteutuisikaan. Tällaisessa tilanteessa tulisi pystyä erottamaan koulutuksen ulkopuoliset vaikutukset välittömistä oppimisvaikutuksista. Tämä tarkoittaa tuotoksen erottamista vaikutuksista. (Raivola ym. 2000,12,17.)

Koulutuksen vaikuttavuutta tulisi tarkastella usealta eri tasolta, jotta voitaisiin erottaa tarkemmin vaikutuksia. Yhden tunnetuimmista arviointimalleista on esittänyt Donald Kirkpatrick jo vuonna 1959. Kirkpatrick on tunnettu neljän portaan

mallista, jossa eritellään oppimisen ja vaikutusten eri tasoja. Näin välittömät oppimistulokset erotetaan vaikutuksista. Kirkpatrickin mallissa koulutuksen vaikuttavuutta arvioidaan välittömän reaktion, muuttuneen käyttäytymisen ja parantuneiden tulosten perusteella. Ensimmäisellä tasolla mitataan tyytyväisyyttä; mitä osallistujat pitivät koulutuksesta ja millaisia reaktioita koulutus herätti. Toisella tasolla kuvataan oppimista; mitataan ovatko osallistujat oppineet koulutusjaksolla mitään, ovatko tiedot ja taidot lisääntyneet. Kolmannella tasolla arvioidaan käyttäytymistä; muuttuiko koulutukseen osallistuneiden käyttäytyminen koulutusohjelman vaikutuksesta tai mitä muutoksia oppiminen aiheutti esimerkiksi työelämässä. Neljännellä tasolla kuvataan tuloksia; mitä vaikutuksia koulutus sai aikaan organisaatiossa, onko työn tuottavuus tai laatu parantunut. (Kirkpatrick & Kirkpatrick 2006, 21-26; Kirkpatrick 2000, 136-144.)

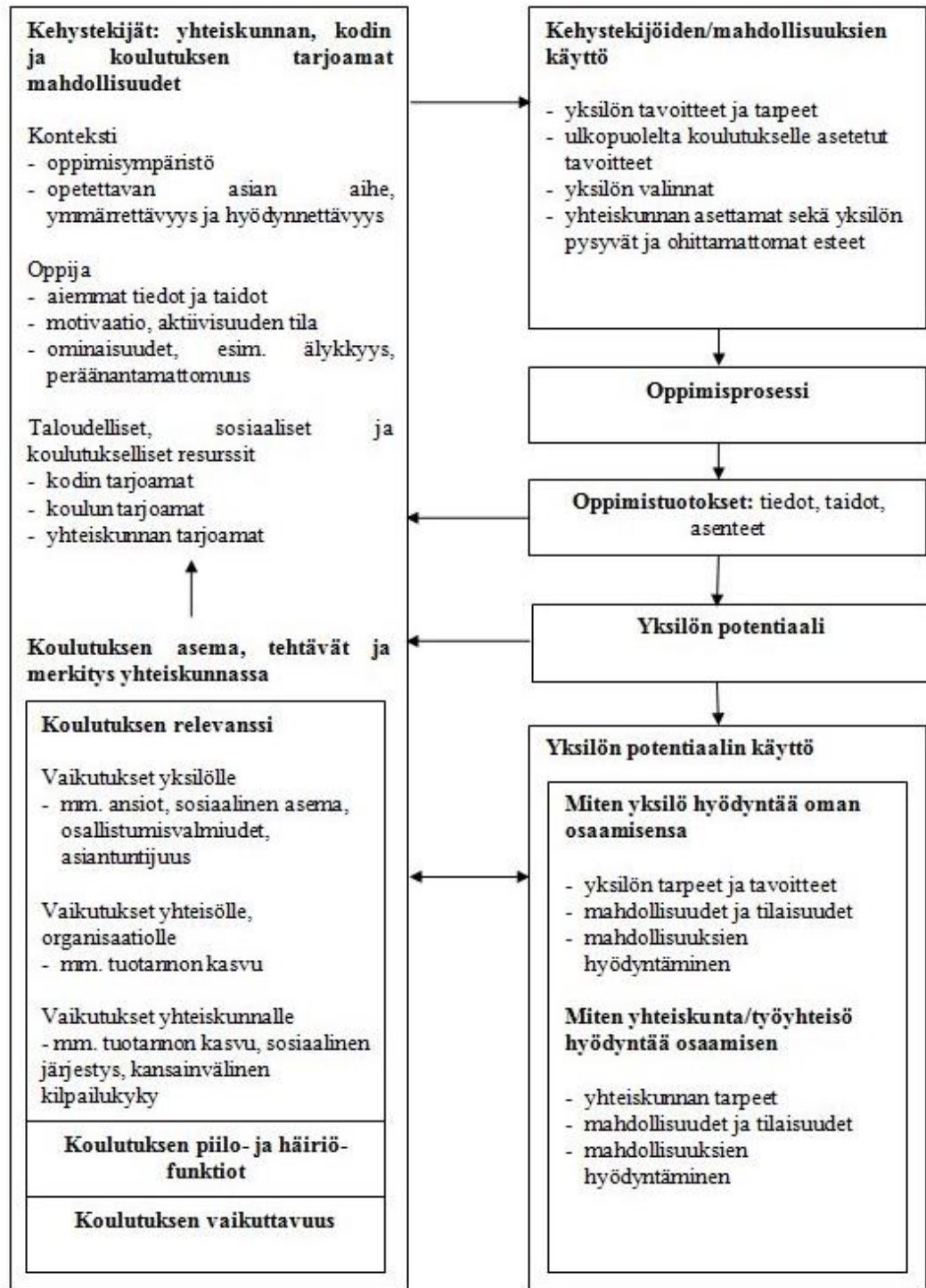
Kirkpatrickin (2000, 136) mukaan kaikkien neljän tason arviointi on tärkeää. Arviointi kuitenkin vaikeutuu, mitä ylemmäs tasoilla edetään. Malli on hyvin kvantitatiivinen tapa mitata koulutuksen vaikuttavuutta. Malli toimii parhaiten toistetuissa mittauksissa. Kritiikkiä malli saa tasojen irrallisuudesta ja siitä, että niiden välillä ei pystytä osoittamaan olevan kausaliteettia. Kuitenkin Kirkpatrickin mallia on mukailtu erilaisissa koulutuksen vaikuttavuuden porras- ja vaihemalleissa. Kantanen (1996) on koontanut niistä taulukon (taulukko 2), jossa on nähtävissä yhtäläisyyksiä ja eroja vaikuttavuuden arvioinnin tasoissa. Yhtäläisyyksinä eri malleissa on oppimisen alkaminen reaktioista. Vain Boothe (1985) sivuuttaa reaktion, joka sanana viittaa oppijassa tapahtuvaan ärsykkeeseen ja käyttää ensimmäisenä tasona itse koulutustoimintaa. Boothen mukaan ensimmäisellä tasolla tulee arviointi kohdistaa esimerkiksi oppitunteihin. Toisella tasolla mallit ovat yhteneväisiä arvioinnin kohdistamisesta oppimiseen. Vain Boothe (1985) yhdistää tässä oppimisen ja reaktiot. Selkeä yhteys kaikille malleille on koulutuksen vaikutusten siirtyminen yksilöistä ja heidän oppimisesta kohti laajempaa kokonaisuutta ja syvällisempää hallintaa. Esimerkiksi Hamblinin (1974) mallissa eri tasot muodostavat ketjun, jonka katketessa ylemmän tason vaikutukset jäävät toteutumatta. (Kantanen 1996, 42-43.)

Taulukko 2. Koulutuksen vaikuttavuuden tasot (Kantanen 1996)

	Kirkpatrick (1959)	Hamblin (1974)	Laird (1983)	Boothe (1985)
Taso 1	Reaktiot	Reaktiot	Reaktiot	Koulutustoiminta
Taso 2	Oppiminen	Oppiminen	Oppiminen	Oppija / työntekijä
Taso 3	Työkäyttäytyminen	Työkäyttäytyminen	Operatiivinen toiminta	Organisaation tavoitteet
Taso 4	Tulokset	Organisaatio	Koulutuksen kustannus- tehokkuus	Koko liiketoiminnan tavoitteet
Taso 5		Perimmäinen hyö- ty		

Kantasen (1996, 45) mukaan yksilön koulutuksessa saaman oppimisen siirtyminen organisaatioon on niin sanottu siirtovaikutus. Työyhteisön ja koulutuksen välinen vuorovaikutus on tärkeää tämän siirtovaikutuksen edistämiseksi. Keskeisessä roolissa ovat työyhteisössä toimivat esimiehet. Ilman heidän hyväksyntäänsä ja tukeaan koulutuksesta saadun tiedon siirtyminen työyhteisöön vaikeutuu. Koulutusten vaikutusten siirtymiseen työyhteisöön vaikuttaa myös sen käyneiden henkilöiden määrä. Mitä suurempi osa työyhteisön jäsenistä koulutuksen on suorittanut, sitä paremmin koulutuksen siirtovaikutukset työyhteisössä vaikuttavat. (Kantanen 1996, 45.)

Koulutuksen vaikuttavuuden tutkimiseksi on olemassa useita malleja ja lähestymistapoja, joista tulee valita kyseiseen tutkimukseen sopivin. Menetelmää valittaessa tulee pohtia, halutaanko arvioida lyhyen vai pitkän aikavälin vaikuttavuutta, arvioidaanko koulutuksen vaikuttavuutta yksilön, organisaation vai yhteiskunnan näkökulmasta, ja mitkä ovat kyseisen koulutuksen ominaispiirteet. Koulutuksen vaikuttavuuden arvioinnissa on myös määriteltävä koulutuksen tavoitteet ja keinot niiden saavuttamiseen. Tämä ajatus nousee koulutuksen vaikuttavuuden viitekehystä, joka on esitetty kuviossa 4. (Raivola ym. 2000, 14-15.)



Kuvio 4. Koulutuksen ja oppimisen tulosten syntyprosessi (Raivola ym. 2000,16)

Raivolan ym. (2000, 15, 17) mukaan kuvion tarkoituksena on tuoda esiin koulutuksen vaikuttavuuden prosessimaisuus sekä useat ulottuvuudet. Mallissa vasemmalla olevat kehystekijät toimivat joko koulutusta edistävinä tai hidastavina tekijöinä. Yksilön potentiaali on henkilön koulutuksellisia ja kasvatuksellisia resursseja. Niiden lisäksi siihen vaikuttaa myös henkilön oppimisen kehittymismahdol-

lisuudet. Malli painottaa vuorovaikutusta kehystekijöiden (panosten) ja potentiaalin välillä. Näin oppimistuotokset ja yksilön hyödynnetty potentiaali kertyy ja vaikuttaa kehystekijöihin.

Kirkpatrickin (2006) mallin sekä Raivola ym. (2000) mallin välillä on nähtävissä myös yhtäläisyyksiä. Kirkpatrickin mallin tasot yksi ja kaksi sijoittuvat prosessimallin oppimisprosessin ja –tuotosten alueelle. Prosessimallissa käydään kuitenkin paremmin läpi opiskelijan kehystekijät ja mahdollisuudet. Siinä tuodaan esiin yksilön mahdollisuus hankkia potentiaalia koulutuksella ja näin hyödyntää oppimaansa. Tämä voi johtaa työkäyttäytymisen muuttumiseen, joka on Kirkpatrickin mallin taso kolme. Kirkpatrickin mallin taso neljä kuvaa oppimisen siirtymistä organisaatioon, joka voidaan nähdä prosessimallissa koulutuksen relevanssin alueelle. Ero näissä malleissa tulee rakenteesta, jossa Kirkpatrickin (2006) malli on yksisuuntaisesti etenevä, kun taas Raivolan ym. (2000) mallissa on nähtävissä kehämäisyys. Prosessimallin mukaan koulutuksella on vaikutusta, vaikka ne eivät näkyisikään työyhteisössä. Koulutuksen vaikuttavuus tulee yksilön kehittyneenä potentiaalina ja on näin hyödyttämässä tulevaisuudessa myös kehystekijöiden muuttuessa.

Tässä kehittämishankkeessa käytetään koulutuksen vaikuttavuuden arviointiin Kirkpatrickin neljä portaista mallia. Malli on kehitetty tuottamaan arviointitietoa koulutuksesta ja sen onnistumisesta sen järjestäjälle. Vaikka malli on suhteellisen yksinkertainen vaikuttavuuden arvioinnin malleissa, sitä on käytetty runsaasti. Mallin mukaan toteutettu arviointi tuottaa tietoa koulutuksen vaikuttavuudesta monitasoisesti. Kirkpatrickin mallin avulla on mahdollista tuottaa tietoa koulutuksen vaikutuksista yksilöön, työelämään tai organisaatioon. Kirkpatrickin mukaan koulutuksen vaikuttavuutta on paras arvioida sen päättymisen jälkeen. Tällöin koulutuksen vaikuttavuus on osoitettavissa myös muuttuneen käyttäytymisen tai työelämässä etenemisen kautta. (Kirkpatrick & Kirkpatrick 2006.)

Kirkpatrickin mallin ensimmäisellä tasolla kartoitetaan koulutuksen vaikuttavuutta osallistujien reaktioiden ja tyytyväisyyden kautta. Näin saadulla palautteella on mahdollista kehittää koulutuksen sisältöjä ja järjestelyjä sekä oppimisen mielekkyyttä. Nämä ovat merkittäviä asioita seuraavien tasojen tuomien vaikutusten

muodostumisessa. Ensimmäisen tason tyytyväisyydestä kertovat tulokset eivät kuitenkaan vielä kerro vastaajien oppimisesta. (Kirkpatrick & Kirkpatrick 2006, 27-31.)

Toisella tasolla mallissa arvioidaan koulutuksen vaikuttavuutta oppimisen kautta. Sillä selvitetään koulutuksen käyneiden henkilöiden oppimia taitoja, tietoja ja asenteita. Tyypillisesti oppimista mitataan erilaisilla kokeilla, kyselyillä, kirjallisilla palutteilla sekä lähtö- ja lopputason mittauksilla. Oppimisen arviointi on luotettavimmillaan lyhyissä opintokokonaisuuksissa ja voi kärsiä opintojen pidentyessä. Oppimisen arviointi ei myöskään tuota tietoa opittujen asioiden käyttämisestä käytännössä. Kirkpatrickin toinen taso antaa kuitenkin vastauksia opiskelijan kokemuksesta omasta oppimisestaan. (Kirkpatrick & Kirkpatrick 2006, 42-51.)

Kirkpatrickin mallin kolmannella tasolla keskitytään koulutuksen aikaansaamiin vaikutuksiin yksilön käyttäytymisessä. Arvioinnilla pyritään saamaan vastauksia opittujen asioiden soveltamisesta käytännössä ja yksilön kyvystä muuttaa omaa toimintaansa koulutuksen pohjalta. Lisäksi koulutuksen vaikutuksia voidaan arvioida muuttuneen aseman ja työtehtävien kautta. Tällöin arviointi voidaan kohdentaa yksilön kykyyn suoriutua uusista tehtävistä koulutuksessa opittujen asioiden avulla. (Kirkpatrick & Kirkpatrick 2006, 52-62.)

Kirkpatrickin mukaan koulutuksen vaikuttavuuden neljäs taso kuvaa koulutukseen osallistuneiden organisaatioissa tapahtuneita muutoksia. Näitä muutoksia arvioitaessa tulee huomioida koulutuksen siirtovaikutukset ja organisaation myönteisyys niihin. Jotta yksilö kykenisi tuomaan koulutuksen vaikutuksia organisaatioon, täytyy organisaation luoda sisälleen sen mahdollistama ilmapiiri ja järjestelmä. Muutosten siirtymiseen organisaatioon vaikuttaa myös koulutukseen osallistuneen motivaatio tuoda uutta tietoa ja soveltaa sitä omassa tehtävässään. Organisaatio tasolla tapahtuvat muutokset toteutuvat hitaammin kuin yksilötasolla, jolloin arvioinnin ajankohdalla on myös merkitystä vaikutusten todentamisessa. (Kirkpatrick & Kirkpatrick 2006, 63-70.)

7 KEHITTÄMISHANKKEEN TOTEUTUS

7.1 Hankkeen eteneminen

Kehittämishankkeen suunnittelu aloitettiin syyskuussa 2012 yhteistyöpalaverilla Lahden ammattikorkeakoulun Sosiaali- ja terveysalan YAMK –tiimin yliopettajan kanssa. Tapaamisen tiimoilta kehittämishankkeen aiheeksi valittiin koulutusohjelman vaikuttavuuden arviointi. Tarkoituksena oli kehittää Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen (ylempi AMK) koulutusohjelmaa edelleen työelämää palvelevampaan suuntaan. Tavoitteena oli selvittää koulutuksen vaikutusta valmistuneiden opiskelijoiden urakehitykseen sekä heidän johtamisosaamisen kehittymiseen ja sen siirtymiseen työelämään. Syksyn 2012 aikana luotiin kehittämishankkeen tietoperusta opinnäytetyön suunnitelmaa varten. Kehittämishankkeen suunnitelma esitettiin suunnitelmaseminaarissa joulukuussa 2012.

Tammikuun 2013 aikana kehittämishankkeen tietoperustaa syvennettiin. Samanaikaisesti kehittämishankkeen tutkimusmenetelmäksi valittiin kvantitatiivinen tutkimus. Kvantitatiivinen tutkimus valittiin, koska se perustuu olemassa olevaan teoriaan ja sillä saatavat tulokset ovat yleistettävissä. Tutkimusmenetelmän etuna on kerätä aineistoa suurelta joukolta vastaajia. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2006, 131.) Tämän pohjalta laadittiin kyselylomake koulutuksen vaikuttavuuden arviointia varten. Tämä lomake on nähtävissä liitteenä. Kyselylomake sisälsi kyselyn esittelytekstin, josta kävi ilmi toteutettavan opinnäytteen tarkoitus ja tavoitteet. Siinä kerrottiin myös työn ohjaava opettaja sekä työn toteuttajat. Saateteksissä kerrottiin vastaajille kyselyn kohderyhmä sekä tutkimuseettiset asiat luottamuksellisuudesta ja vastaajien identiteetin turvaamisesta.

Kyselylomakkeen ensimmäiset kahdeksan kysymystä kartoittivat vastaajien taustatietoja. Niiden tarkoituksena oli kuvata Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen (ylempi (AMK) koulutusohjelmaan hakeutuneiden ihmisten lähtötilannetta niin aiemman tutkinnon kun työkokemuksenkin osalta. Näitä asioita kysyttiin kysymyksillä 1-3 sekä 7-8. Taustatietoja kartoittavaan osioon sisällytettiin myös koulutuksen vaikuttavuudesta kertovia kysymyksiä. Niistä kysymys neljä kertoi vastaajan asemasta työelämässä ennen koulutusta. Kysymykset viisi ja kuu-

si puolestaan antavat vastauksen asemasta koulutuksen jälkeen. Ne mittasivat koulutuksen vaikutusta vastaajan työelämässä etenemiseen.

Kyselylomake toteutettiin Kirkpatrickin & Kirkpatrickin (2006) koulutuksen vaikuttavuuden arvioinnin mallia mukaillen. Kyselyyn sisällytettiin väittämiä kaikilta neljältä tasolta. Nämä väittämät oli luotu mukaillen Sosiaali- ja terveystieteiden alan kehittämisen ja johtamisen (ylempi AMK) koulutusohjelman opetussisältöjä sekä kansallisen tutkintojen viitekehyksen (NQF) asettamien osaamisen tavoitteiden mukaan. Kyselylomake toteutettiin viisiportaisena Likertin asteikkoa mukailevilla väittämillä. Väittämät olivat asteikolla ”Täysin samaa mieltä – Täysin eri mieltä” sekä ”Erittäin paljon – Erittäin vähän”. Kyselylomakkeeseen tuli kaikkiaan 26 kysymystä, joista kolmeen vastaajat saattoivat kirjoittaa vapaasti. Tällä haluttiin saada myös sellaista tietoa, jota ei ennakkoon osattu kysyä.

Kyselylomake hyväksyttiin käytettäväksi maaliskuussa 2013. Tämän jälkeen kehittämishankkeelle saatiin tutkimuslupa huhtikuussa 2013, jonka jälkeen kysely voitiin lähetettävä kaikille siihen mennessä koulutusohjelmasta valmistuneille henkilöille. Vastaukset kyselyyn palautuivat kesäkuun 2013 alkuun mennessä, jonka jälkeen niitä alettiin käsitellä. Kyselyn tulosten pohjalta tuotettiin kehittämishankkeen kehittämisehdotukset, jotka perustettiin olemassa olevaan teoretiseen tietoon.

7.2 Vaikuttavuuden arvioinnin kohderyhmä

Kehittämishankkeen tutkimuksellisen osuuden kohderyhmänä oli Lahden ammattikorkeakoulun Sosiaali- ja terveystieteiden alan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelmasta (ylempi AMK) huhti-kuuhun 2013 mennessä valmistuneet henkilöt. Kohderyhmän kooksi muodostui näin 87 henkilöä. Valmistutumisen jälkeen henkilöt olivat antaneet yhteystietonsa Lahden ammattikorkeakoulun Sosiaali- ja terveystieteiden alan käyttöön. Nämä yhteystiedot on kerätty rekisteriksi opintosihteerin toimesta. (Kylliäinen 2013.)

Vuoden 2009 jälkeen valmistuneiden henkilöiden sähköpostiosoitteet löytyivät rekisteristä. Heille kysely lähetettiin Webropol –ohjelman kautta sähköpostiin. Viesti sisälsi saatetekstin, jossa esiteltiin kyselyn ja kehittämishankkeen taustaa ja

tavoitteita. Lisäksi mukana oli sähköinen linkki, josta pääsi vastaamaan kyselyyn. Vastausaikaa oli annettu kolme viikkoa. Näiden viikkojen aikana lähti vastaajille kolme muistutusta kyselyyn vastaamisesta. Kaikkiaan 15 henkilöä 33:sta vastasi tämän henkilökohtaisen linkin kautta.

Ennen vuotta 2009 valmistuneiden yhteystiedot sisälsivät vain postiosoitteet, joten heille kysely lähetettiin paperiversiona postitse. Kirje sisälsi vastaavan saate-tekstin kuin sähköinen versiokin. Lisäksi mukana oli palautuskirjekuori, jonka postimaksu oli maksettu. Myös näihin kyselyihin oli annettu vastausaikaa kolme viikkoa. Kaikkiaan paperikyselyitä palautui 38 kappaletta 54 lähetetystä. Kyselyyn yritettiin saada vielä lisää vastauksia lähettämällä kaikille vastaamattomille henkilöille postitse muistutuskirje, johon oli liitetty sähköisen vastaamisen mahdollistava Webropol linkki. Tämä ei kuitenkaan tuottanut kyselyyn enempää vastauksia. Näin kehittämishankkeen tutkimusosion vastausprosentiksi tuli 61.

8 KEHITTÄMISHANKKEEN KYSELYN TULOKSET

8.1 Taustakysymykset

Kehittämishankkeen kyselyyn vastasi Lahden ammattikorkeakoulun Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen (ylempi AMK) koulutusohjelmasta valmistuneet henkilöt. Kaikkiaan kyselyyn vastasi 53 henkilöä. Heistä 46 oli naisia ja 7 miehiä. Koulutusohjelman suorittamiseen vaaditaan aiempi ammattikorkeakoulututkinto, jonka ammattinimikkeenä on joko sosionomi (AMK), sairaanhoitaja (AMK), fysioterapeutti (AMK) tai terveydenhoitaja (AMK). Suurin osa vastaajista (45 %) oli suorittanut sosionomin (AMK) tutkinnon ennen koulutukseen hakeutumista. Sairaanhoitaja (AMK) tutkinnon oli suorittanut 30 % vastaajista. Taulukossa 3 näkyy pohjakoulutuksen jakautuminen ennen koulutusta. Taulukossa 4 on esitetty vastaajien työkokemuksen pituus ennen koulutukseen hakeutumista. Suurin osa vastaajista (55 %) oli työskennellyt alalla yli 11 vuotta ja 37 % oli työskennellyt 6-10 vuotta.

Taulukko 3. Vastaajien ammattinimikkeet ennen koulutusta

N=53	Mikä oli koulutuksesi ennen Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen (ylempi amk) koulutusohjelmaa?
Sairaanhoitaja AMK	30 %
Sosionomi AMK	45 %
Fysioterapeutti AMK	6 %
Terveydenhoitaja AMK	17 %
Jokin muu, mikä?	2 %, Ensihoitaja AMK

Taulukko 4. Vastaajien työkokemus ennen koulutusta

N=53	Kuinka pitkä työkokemus sinulla oli sosiaali- ja terveysalalta ennen koulutukseen hakeutumista?
3-5 vuotta	8 %
6-10 vuotta	37 %
yli 10 vuotta	55 %

Taustatiedoissa kysyttiin myös vastaajien syitä hakeutua Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen (ylempi AMK) koulutusohjelmaan. Kysymyksessä oli annettu neljä vastausvaihtoehtoa, joista yksi oli vapaa. Vastaajien oli mahdollista valita halutessaan useampi vaihtoehto. Pääasiallisiksi syyksi koulutukseen hakeutumiselle vastaajat esittivät halun kehittää ammattitaitoa (77 %) tai edetä työuralla (74 %). Pätevyyden jo olemassa olevaan työtehtävään halusi hankkia 36 % vastaajista. Vapaaseen kenttään oli kolme vastaajista maininnut tavoitteen opettajakoulutukseen pääsemisestä. Muut vapaat vastaukset käsittelivät johtamistaitojen parantamista sekä kokemuksen kartuttamista. (Taulukko 5.)

Taulukko 5. Syyt koulutukseen hakeutumiselle

N=53	Miksi hakeuduit koulutukseen? Voit halutessasi valita useamman vastausvaihtoehdon.
Halu kehittää ammattitaitoa	77 %
Halu edetä työuralla	74 %
Pätevyyden hankkiminen työtehtävään	36 %
Jokin muu, mikä?	19 %

Vastaajilta (N=53) kysyttiin myös työn ja opiskelun yhdistämisestä koulutuksen aikana. Kysymykseen oli mahdollista valita useita vaihtoehtoja, mikäli työn ja opiskelun tai opintovapaan suhde oli vaihdellut koulutuksen aikana. Suurin osa vastaajista (96 %) oli ollut koulutuksen aikana kokopäivätyössä ja 19 % oli ollut jossain vaiheessa opintovapaalla.

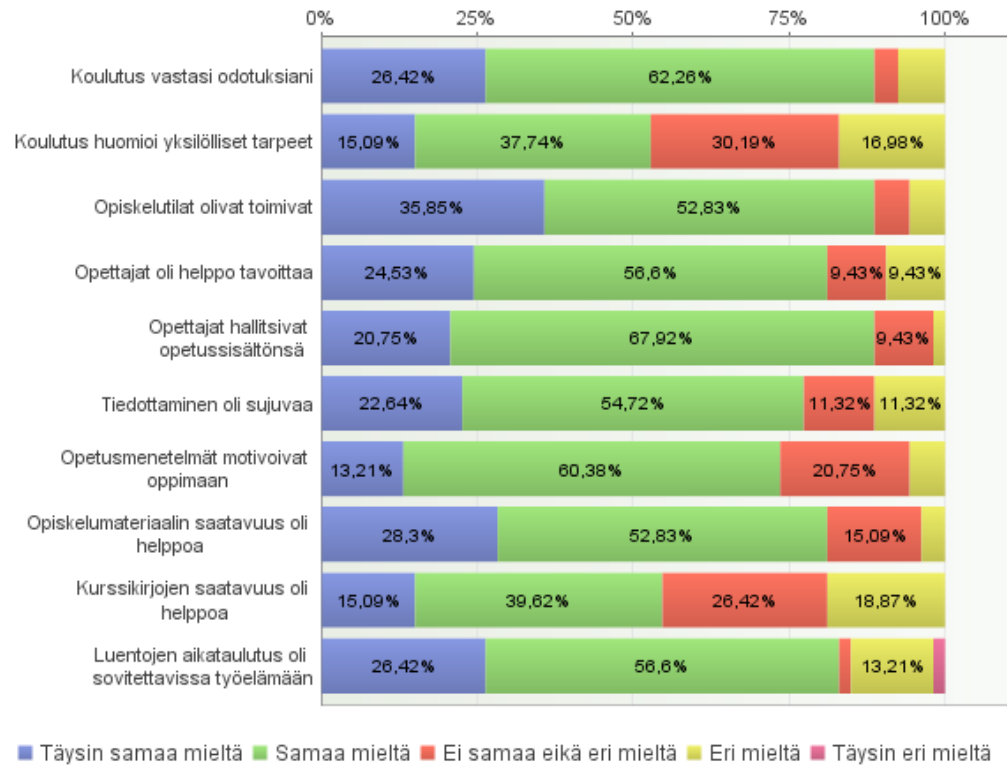
8.2 Tyytyväisyys koulutuksen käytännön järjestelyihin

Kirkpatrickin & Kirkpatrickin (2006, 27-31) mukaan koulutuksen vaikuttavuutta voidaan arvioida osallistujien tyytyväisyyden kautta. Tämä on koulutuksen vaikuttavuuden arvioinnin ensimmäinen taso ja se keskittyy koulutuksen välittömiin vaikutuksiin. Tason yksi mukaan toteutetun vaikuttavuuden arvioinnin avulla voidaan kehittää koulutuksen sisältöjä, käytännön järjestelyjä sekä oppimisen mielekkyyttä. Kyselylomakkeen kysymys yhdeksän kuvaa vastaajien tyytyväisyyttä

Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen (ylempi AMK) koulutusohjelman käytännön toteutukseen 10 väittämän avulla. Siihen kerätyt asiat nousevat Kirkpatrickin & Kirkpatrickin (2006) luomasta esimerkkikaavakkeesta. Nämä asiat ovat myös teemoina muutosjohtamisessa työntekijöiden tyytyväisyyteen ja motivoitumiseen vaikuttavina asioina. Opiskelua voidaan pitää yhdenlaisena muutosprosessina. (Luomala 2008, 7-9.) Vastaajia pyydettiin tekemään arviointi viisiportaisen Likert –asteikon vastausvaihtoehdoilla, joissa väittämät olivat ”täysin samaa mieltä – täysin eri mieltä” välillä.

Kuviossa kolme on esitetty koulutuksen käytännön järjestelyistä kertovat vastaajien tyytyväisyyttä kuvaavat asiat. Suurin osa vastaajista (89 %) koki koulutuksen vastanneen odotuksia. Kysyttäessä yksilöllisten tarpeiden huomiointia, yli puolet vastaajista oli tyytyväisiä tähän. Kuitenkin 1/3 vastaajista ei ollut samaa eikä eri mieltä yksilöllisten tarpeiden huomioimisesta. Lähes kaikki vastaajat (89%) kokivat opiskelutilat toimiviksi. Kysyttäessä opettajien tavoitettavuutta koulutuksen aikana, 81 % vastaajista koki tämän helpoksi. Vain 9 prosentin mielestä opettajia ei ollut helppo tavoittaa. Vastaajien (89 %) mukaan opettajat hallitsivat opetusvälineensä.

Kysyttäessä koulutuksen aikaisesta tiedottamisesta, 78 % vastaajista koki sen sujuvaksi. Vain 11 prosenttia oli eri mieltä tiedottamisen sujuvuudesta. Opetusmenetelmien koettiin olevan motivoivia. Tästä täysin samaa mieltä tai samaa mieltä oli 73 % vastaajista. Kuitenkin 21 % vastanneista ei ollut samaa eikä eri mieltä opetusmenetelmien motivoivuudesta. Opiskelumateriaali koettiin helpoksi hankkia suurimman osan vastaajista (81 %) mielestä. Noin viidesosa vastaajista koki kurssikirjojen saatavuuden olleen hankalaa. Suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, että luentojen aikataulutus oli sovitettavissa työelämän kanssa. (Kuvio 3.)



Kuvio 3. Vastaajien (N=53) tyytyväisyys Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen (ylempi AMK) koulutuksen käytännön toteutukseen.

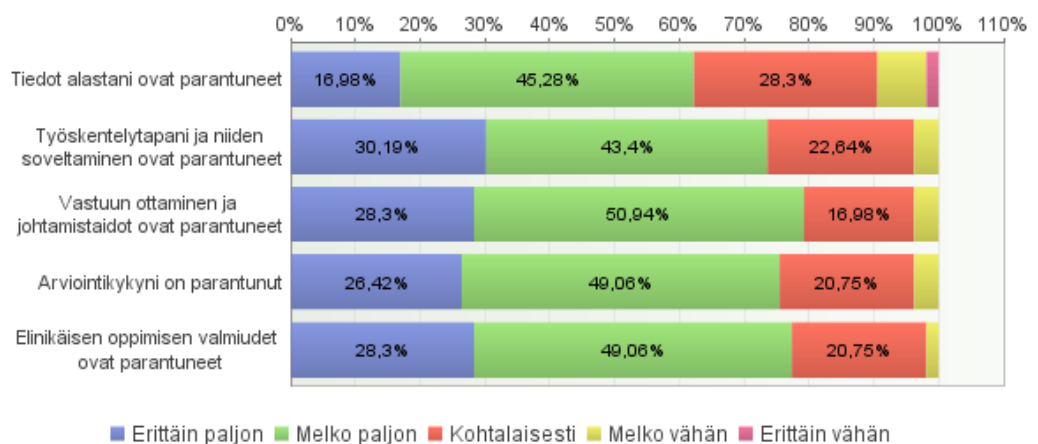
8.3 Koulutuksessa saavutettu osaaminen

Kirkpatrickin & Kirkpatrickin (2006, 42-51.) mukaan koulutuksen vaikuttavuuden arvioinnin toinen taso kuvaa koulutuksessa saavutettua osaamista. Koska Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen (ylempi AMK) tuomaa osaamista ei haluta testata tässä kehittämishankkeessa asiasisältöjen hallinnan kautta, käytetään Kirkpatrickin esittämää toista vaihtoehtoa. Tämä tapahtuu vastaajien itsearvioinnilla, joka koskee henkilökohtaista kokemusta osaamisen kehittymisestä. Kyselylomakkeen väittämät 10-14 kartoittavat vastaajien osaamisen kehittymistä Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen (ylempi AMK) koulutuksessa. Nämä kysymykset on muodostettu kansallisen tutkintojen viitekehyksen (NQF) määrittämän ylempään ammattikorkeakoulututkinnon jälkeisen osaamisen tasojen mukaan. Viitekehyksessä on määritelty koulutuksen tuomaa osaamista ja sen tasoa

eri kouluasteilla. Tämä osaaminen on määritelty viidelle eri osa-alueelle, joita on määritelty niiden sisällä tarkemmin. Arvioitavat asiat oli valittu kansallisen tutkintojen viitekehyksen (NQF) mukaisista tason 7 osaamistavoitteista. Näistä oli kyselyyn tehty viisi eri väittämä ryhmää Likert –asteikon mukaisesti. Arviointi tapahtui vaihtoehtojen ”erittäin paljon – erittäin vähän” välillä. Kysymykset 10 ja 11 kuvasivat vastaajien tietojen kehittymistä.

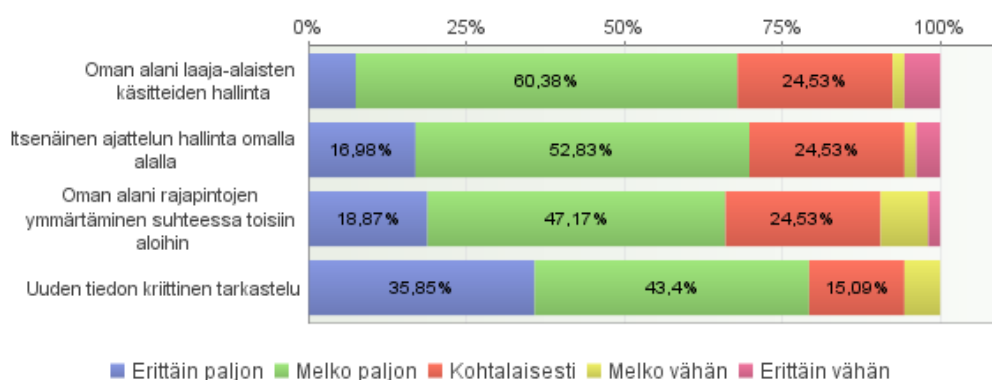
Kuten kuvioista 4 näkee, suurin osa vastaajista (62 %) arvioi omien alakohtaisten tietojen ja taitojen parantuneen. Vain yhdeksän prosenttia vastaajista arvioi alakohtaisten tietojen parantuneen vähän. Kysyttäessä työskentelytapojen ja niiden soveltamisen parantumisesta koulutuksen aikana, yli kaksi kolmasosaa vastaajista koki kehittymistä tapahtuneen erittäin paljon tai melko paljon. Toisaalta vastaajista 23 % koki työskentelytapojensa ja niiden soveltamisen parantuneen koulutuksen suorittamisen jälkeen kohtalaisesti. Koulutus oli tuonut vastuun ottamisen ja johtamisen taitoja suurimman osan (79 %) mielestä. Vain neljä prosenttia vastaajista koki koulutuksella olleen melko vähän vaikutusta tähän.

Liki puolet vastaajista koki koulutuksella olleen melko paljon vaikutusta arviointikyvyn parantumiseen. Jopa 26 % vastaajista koki vaikutusta olleen erittäin paljon. Myös liki puolet vastaajista koki koulutuksen lisänneen elinikäisen oppimisen valmiuksia. (Kuvio 4.)



Kuvio 4. Alakohtaisten tietojen ja taitojen kehittyminen Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen (ylempi amk) koulutuksessa (N=53)

Kysymyksessä 11 pyydettiin vastaajia arvioimaan oman osaamisen kehittymistä koulutuksessa. Kuviossa viisi on esitetty vastausten jakautuminen tällä osa-alueella. Suurin osa (68 %) vastaajista koki koulutuksen lisänneen osaamista oman alan laaja-alaisten käsitteiden hallinnassa. Kohtalaisesti osaamista oli saanut neljäsosa vastaajista. Itsenäisen ajattelun hallintaan koulutus oli antanut osaamista 70 % mielestä. Oman alan rajapintojen ymmärtämiseen koulutus oli tuonut osaamista kahden kolmasosan mielestä. Vastaajista 36 % koki koulutuksen tuoneen osaamista erittäin paljon uuden tiedon kriittiseen tarkasteluun. Melko paljon osaamista tällä alueella koki saaneensa 43 % vastanneista. (Kuvio 5.)

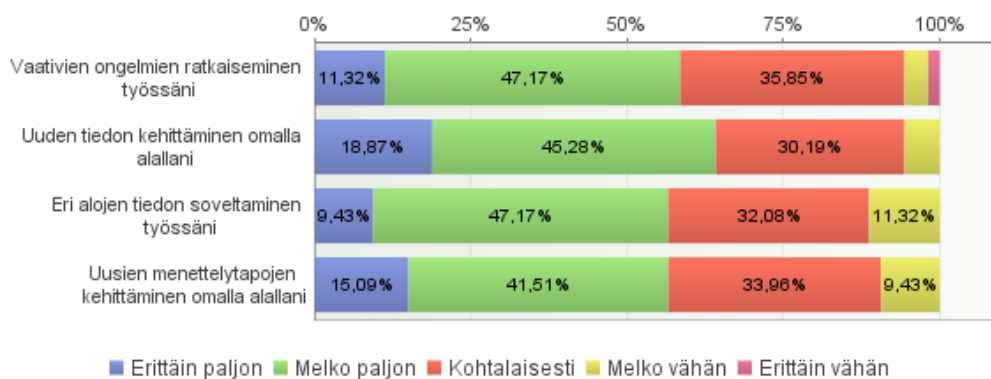


Kuvio 5. Oman osaamisen kehittyminen Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen (ylempi amk) koulutuksessa (N=53)

Kehittämishankkeen kyselyssä kysymys 12 kartoitti vastaajien osaamisen kehittymistä työskentelytapojen ja niiden soveltamisen osa-alueella. Tähän vastaukset jakautuivat tasaisesti kaikissa neljässä väittämässä, kuten on nähtävissä kuviossa 6. Vastaajista yli puolet koki koulutuksen tuoneen osaamista vaativien ongelmien ratkaisemiseen työssä. Kuitenkin 36 % vastaajista koki osaamisen lisääntyneen vain kohtalaisesti. Koulutuksen koettiin tuoneen osaamista uuden tiedon kehittämiseen omalla alalla liki kahden kolmasosan mielestä. Osaamisen lisääntymisen tällä alueella koki kohtalaiseksi 30 % vastaajista.

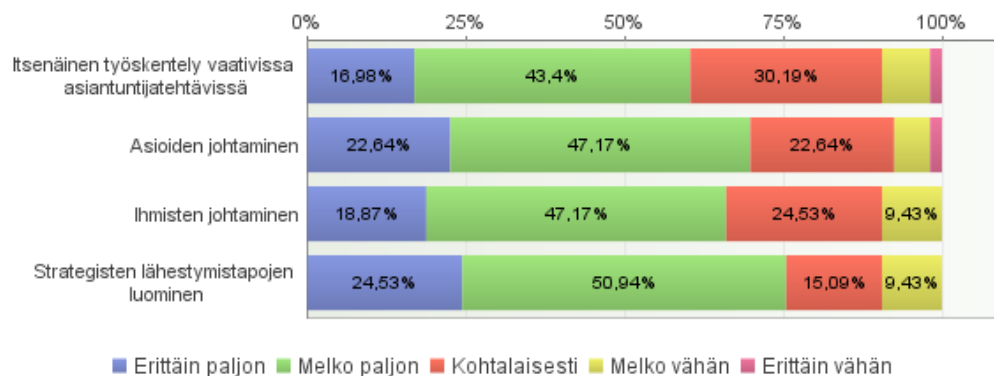
Kysyttäessä eri alojen tiedon soveltamisesta työssä, vastaajista 47 % koki osaamisen lisääntyneen melko paljon ja liki kolmasosa vastaajista koki koulutuksen tuo-

neen osaamista kohtalaisesti. Kuitenkin noin kymmenesosa vastaajista koki koulutuksella olleen melko vähän vaikutusta osaamisen lisääntymiseen eri alojen tiedon soveltamisessa. Koulutuksen koettiin antaneen osaamista uusien menettelytapojen kehittämiseen omalla alalla erittäin paljon tai melko paljon 57 % mielestä. Kolmasosa vastaajista koki saaneensa osaamista kohtalaisesti. Noin 9 % vastanneista koki saaneensa osaamista melko vähän. (Kuvio 6.)



Kuvio 6. Oman osaamisen kehittyminen Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen (ylempi amk) koulutuksessa työskentelytapojen ja niiden soveltamisen osa-alueella (N=53)

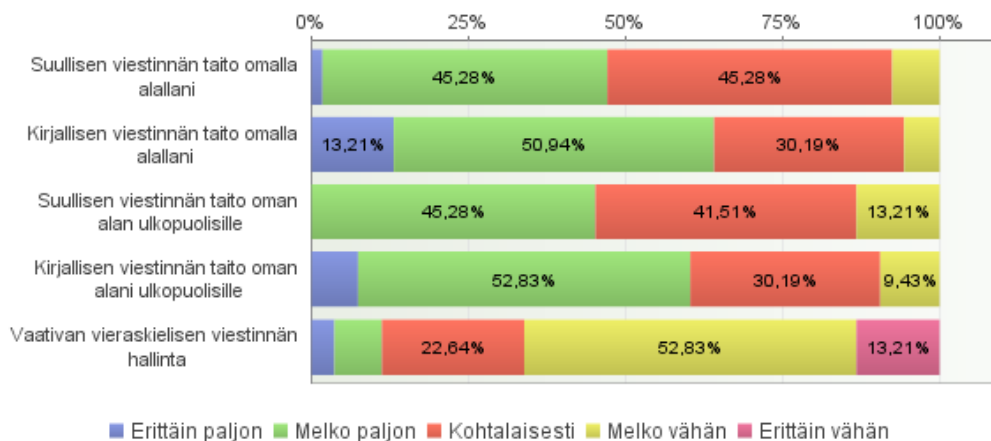
Kysymyksessä 13 vastaajia pyydettiin arvioimaan oman osaamisen kehittymistä vastuun ja johtamisen osa-alueella. Kuten kuvio 7 osoittaa, koulutus oli vaikuttanut erittäin paljon tai melko paljon vastaajien osaamisen kehittymiseen. Yli puolet vastaajista (60 %) koki osaamisensa lisääntyneen itsenäisessä työskentelyssä vaativissa asiantuntijatehtävissä. Kohtalaisesti osaamista koki saaneensa 30 % vastanneista. Asioiden johtamiseen koettiin koulutuksen tuoneen osaamista erittäin paljon yli viidesosan mielestä ja melko paljon 47 % mielestä. Koulutus oli tuonut osaamista myös ihmisten johtamiseen suurimman osan (66 %) vastaajan mielestä. Neljäs osa vastaajista koki saaneensa koulutuksesta erittäin paljon ja yli puolet melko paljon osaamista strategisten lähestymistapojen luomiseen. (Kuvio 7.)



Kuvio 7. Oman osaamisen kehittyminen Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen (ylempi amk) koulutuksessa vastuun ja johtamisen osa-alueella (N=53)

Vastaajia pyydettiin arvioimaan oman osaamisen kehittymistä myös elinikäisen oppimisen taitojen alueella. Tähän kuului arviointi suullisen ja kirjallisen viestinnän taidoista niin omalla alalla kuin oman alan ulkopuolisillekin. Lisäksi vastaajia pyydettiin arvioimaan osaamisen kehittymistä vieraskielisessä viestinnässä. Kysyttäessä koulutuksen tuomasta osaamisesta suullisen viestinnän taitoihin omalla alalla, vastaukset jakaantuivat tasaisesti vaihtoehtojen melko paljon ja kohtalaisesti välille. Vastaajista yli 90 % oli arvioinnut osaamisen näin. Saatujen vastausten mukaan kirjalliseen viestintään koulutus oli tuonut osaamista erittäin paljon tai melko paljon 64 % mukaan. Kohtalaisesti osaamista koki saaneen liki kolmasosa vastanneista. (Kuvio 8.)

Kysyttäessä osaamisen kehittymistä oman alan ulkopuoliseen viestintään, lähes puolet vastaajista (45 %) koki saaneensa melko paljon osaamista suulliseen viestintään. Kuitenkin 13 % vastanneista koki koulutuksen tuoneen tähän osaamista melko vähän. Kirjallisen viestintään osaamista oli saanut melko paljon tai erittäin paljon 2/3 vastanneista. Vastaajien kokemukset koulutuksen tuomasta osaamisesta vaativan vieraskielisen viestinnän hallintaan poikkesivat edellisistä. Vastaajista 2/3 koki koulutuksen tuoman vieraskielisen viestinnän osaamisen melko vähäiseksi tai erittäin vähäiseksi. Vain 11 % vastaajista arvioi koulutuksen tuoneen osaamista vieraskieliseen viestintään enemmän kuin kohtalaisesti. (Kuvio 8.)



Kuvio 8. Oman osaamisen kehittyminen Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen (ylempi amk) koulutuksessa elinikäisen oppimisen taidoissa (N=53)

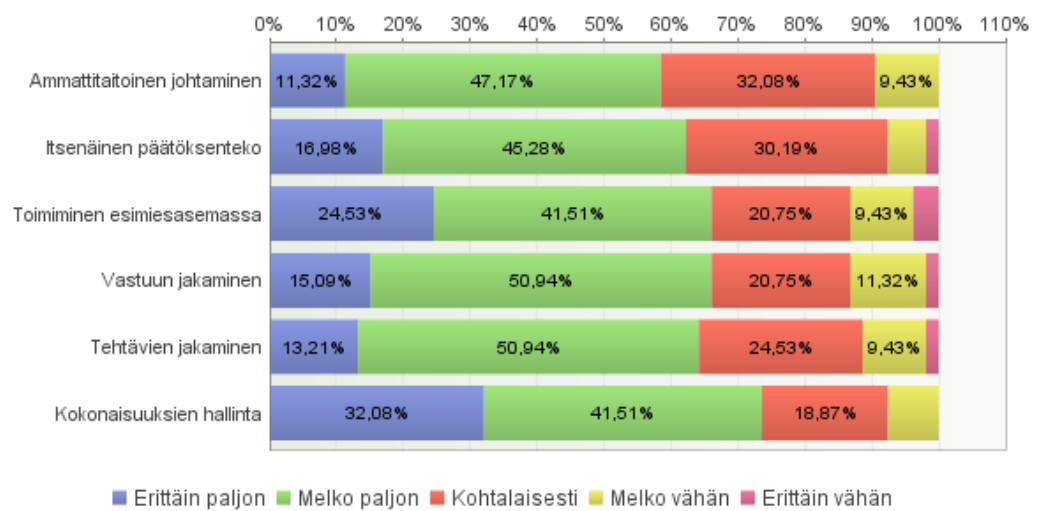
8.4 Koulutuksen vaikutukset toimintaan ja käyttäytymiseen

Kirkpatrickin koulutuksen vaikuttavuuden arvioinnin mallissa kolmas taso kuvaa koulutuksen vaikutuksia yksilön muuttuneen käyttäytymisen tai toiminnan kautta. Se kuvaa yksilön kykyä suoriutua tehtävistä koulutuksessa opittujen asioiden avulla. (Kirkpatrick & Kirkpatrick 2006, 52-62.) Kehittämishankkeen kohderyhmänä ovat kaikki Lahden ammattikorkeakoulun Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen (ylempi AMK) koulutusohjelman vuoden 2006 aloittaneet ja siitä maaliskuuhun 2013 valmistuneet henkilöt. Tällä aikavälillä koulutusohjelman opetussisältö on muuttunut ja elänyt jonkin verran. Tietyt johtamisen ydinosaamiseen liittyneet opetussisällöt ovat kuitenkin olleet mukana koko ajan. Niiden pohjalta on kyselylomakkeeseen laadittu kysymykset 15-21. Niiden avulla selvitetään koulutuksen käyneiden henkilöiden osaamisen kehittymistä johtamisen ydinalueilla. Näitä alueita ovat esimiesosaaminen, strateginen johtaminen, henkilöstön ja osaamisen johtaminen, muutoksen johtaminen, työyhteisön toiminnan ja esimiestaitojen osaaminen, toiminnan laadun ja tuloksellisuuden osaaminen sekä talousjohtamisen osaaminen. Annetut vastausvaihtoehdot kuvaavat osaamisen kehittymisen määrää vastaajien kokemusten perusteella. Vastaajille esitettiin väittämiä,

joihin vaihtoehdot olivat välillä ”erittäin paljon – erittäin vähän” Likert –asteikon mukaisesti.

Kysymyksessä 15 keskityttiin esimiesosaamisen kehittymiseen. (Kuvio 9.) Ammattitaitoisen johtamisen arvioi koulutuksen myötä kehittyneen erittäin paljon tai melko paljon yli puolet vastaajista. Vain yhdeksän prosenttia arvioi koulutuksen kehittäneen ammattitaitoisen johtamisen taitoja melko vähän. Liki neljäsosa vastaajista koki kehittyneensä koulutuksen aikana esimiesasemassa toimimisessa erittäin paljon. Koulutus oli tuonut osaamista tähän melko paljon tai erittäin paljon 62 % mielestä. Yli 60 % vastaajista koki saaneensa osaamista tähän melko paljon tai kohtalaisesti. Vastaajista 30 % koki koulutuksen kehittäneen heitä itsenäiseen päätöksentekoon kohtalaisesti.

Esimiehen työnkuvaan kuuluvassa vastuun jakamisessa koulutus oli tuonut osaamista erittäin paljon tai melko paljon kahden kolmasosan mielestä. Tehtävien jakamiseen oli osaamista saanut melko paljon yli puolet vastaajista. Yli puolet (73 %) oli saanut osaamista kokonaisuuksien hallintaan. (Kuvio 9.)



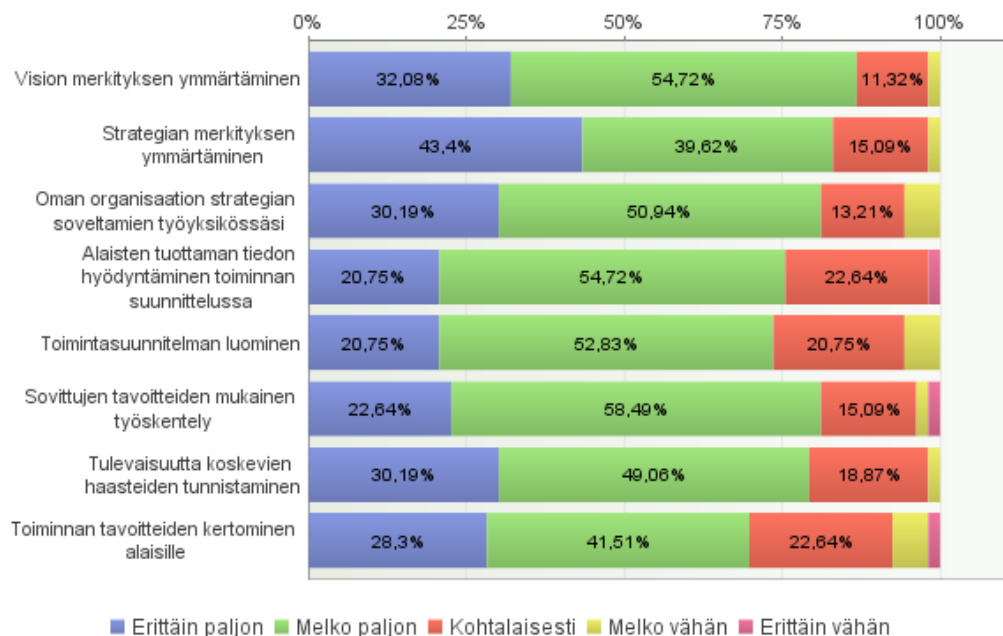
Kuvio 9. Esimiestaitojen kehittyminen (N=53)

Strategisen johtamisen osa-alueella vastaajat kokivat koulutuksella olleen erittäin paljon tai melko paljon vaikutusta osaamisen kehittymiseen (Kuvio 10). Vastaajista yli 80 % oli kehittynyt vision merkityksen ymmärtämisessä koulutuksen myötä

erittäin paljon tai melko paljon. Erityisesti koulutus oli tuonut osaamista strategian merkityksen ymmärtämiseen, jossa yli neljä viidesosaa vastaajista koki kehittymistä tapahtuneen erittäin paljon tai melko paljon.

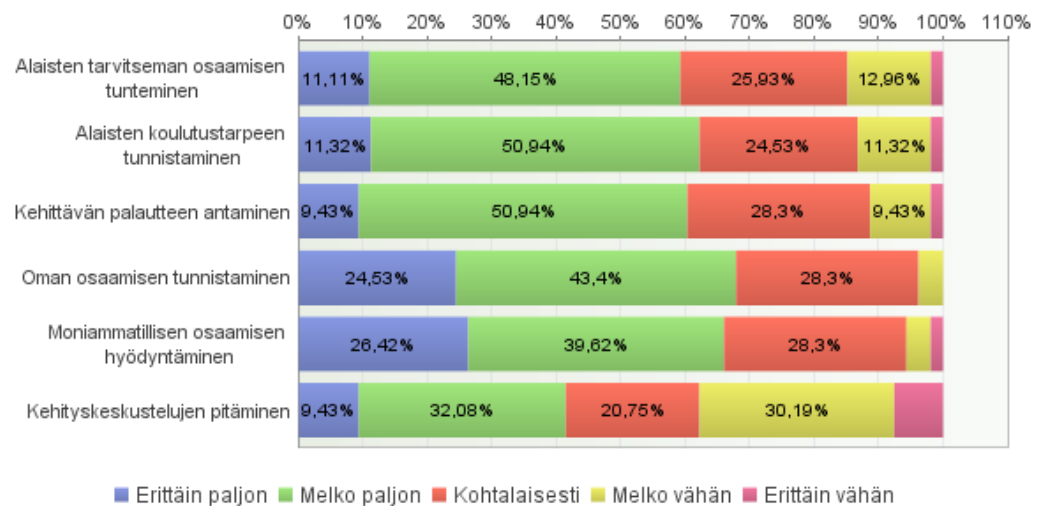
Vastaajista yli puolet koki kehittyneensä melko paljon oman organisaation strategian soveltamisessa työyksikössään. Erittäin paljon tämän koki kehittyneen 30 % vastaajista. Vastaajista kolme neljäsosaa koki koulutuksen tuoneen osaamista alaisten tuottaman tiedon hyödyntämiseen erittäin paljon tai melko paljon. Myös toimintasuunnitelman luomiseen oli koulutuksessa saatu osaamista melko paljon tai erittäin paljon vastaajista yli 70 % mielestä. (Kuvio 10.)

Yli neljä viidesosaa vastaajista koki koulutuksen antaneen osaamista sovittujen tavoitteiden mukaisessa työskentelyssä erittäin paljon tai melko paljon. Samoin yli neljä viidesosaa vastanneista koki kehittyneensä koulutuksen aikana tulevaisuuden haasteiden tunnistamisessa melko paljon tai erittäin paljon. Yli 70 % vastaajista koki koulutuksen tuoneen osaamista toiminnan tavoitteiden kertomiseen alaisille melko paljon tai erittäin paljon. (Kuvio 10.)



Kuvio 10. Osaamisen kehittyminen strategisen johtamisen osa-alueella (N=53)

Suurin osa vastaajista arvioi koulutuksen kehittäneen henkilöstön ja osaamisen johtamista (Kuvio 11). Vastaajien mukaan melko paljon kehittyi alaisten tarvitseman osaamisen tunnistaminen (48 %), alaisten koulutustarpeen tunnistamisen (51 %) sekä kehittävän palautteen antaminen (51 %). Yli kaksi kolmasosaa vastaajista koki oman osaamisen tunnistamisen kehittyneen koulutuksen aikana melko paljon tai erittäin paljon. Yli neljäsosa vastaajista kehittyi erittäin paljon moniammatillisen osaamisen hyödyntämisessä. Kehityskeskustelujen pitämiseen saatu osaaminen jakoi mielipiteitä. Vastaajista 30 % arvioi osaamisen kehittyneen melko vähän ja 8 % erittäin vähän. Toisaalta 32 % vastaajista arvioi koulutuksen lisänneen osaamista melko paljon ja 9 % erittäin paljon. (Kuvio 11.)

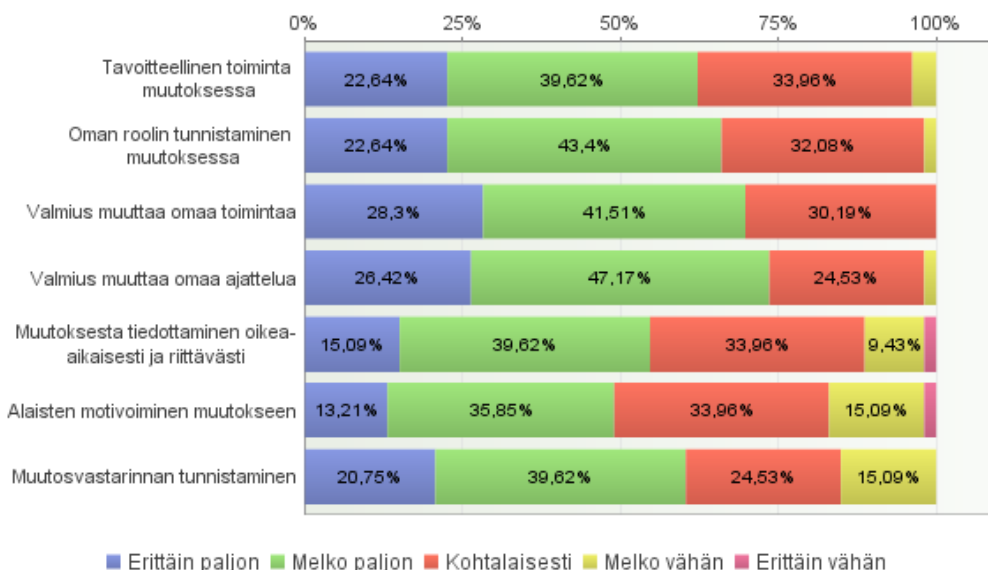


Kuvio 11. Osaamisen kehittyminen henkilöstön ja osaamisen johtamisen osa-alueella (N=53)

Muutoksen johtamisen osa-alueella suurin osa vastaajista oli kehittynyt erittäin paljon tai melko paljon. Osa-alueelta pyydettiin arvioimaan seitsemää eri kokonaisuutta (Kuvio 12). Vastaajista 63% koki tavoitteellisen toiminnan muutoksessa kehittyneen koulutuksen myötä melko paljon tai erittäin paljon. Kohtalaisesti kehittymistä koki 23 % vastaajista. Kaksi kolmasosaa vastaajista koki oman roolin tunnistamisen muutoksessa kehittyneen koulutuksessa erittäin paljon tai melko paljon. Lähes kolmasosa vastaajista koki tämän kehittyneen kohtalaisesti.

Vastaajista 70 % koki kehittyneensä valmiudessa muuttaa omaa toimintaa erittäin paljon tai melko paljon. Loput 30 % vastaajista koki kehittyneensä tällä osa-alueella kohtalaisesti. Lähes kolme neljäsosaa vastaajista koki kehittyneensä valmiudessa muuttaa omaa ajattelua erittäin paljon tai melko paljon. Vastaajista 40 % koki kehittyneensä melko paljon oikea-aikaisessa ja riittävässä tiedottamisessa. Kolmas osa vastaajista koki saaneensa osaamista kohtalaisesti. (Kuvio 12.)

Muutoksen johtamisen osa-alueella alaisten motivoiminen muutokseen kehittyi melko paljon 36 % mielestä. Vastaajista 34 % koki tämän kehittyneen kohtalaisesti. Kuitenkin 15 % vastaajista koki tämän osaamisen kehittyneen melko vähän. Yli puolet vastaajista koki saaneensa osaamista muutosvastarinnan tunnistamiseen erittäin paljon tai melko paljon. Vastaajista 15 % koki osaamista tulleen melko vähän muutosvastarinnan tunnistamiseen. (Kuvio 12.)

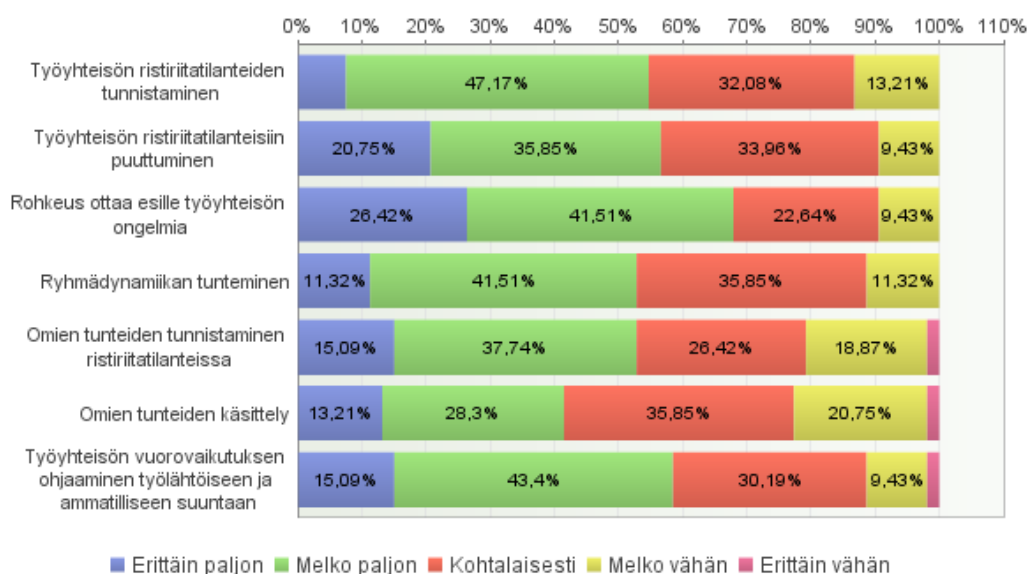


Kuvio 12. Osaamisen kehittyminen muutoksen johtamisen osa-alueella (N=53)

Vastaajia pyydettiin arvioimaan osaamisen kehittymistä työyhteisön toiminnan ja esimiestyön taitojen osa-alueella. Kuten kuviossa 13 näkyy, vastaajista 47 % koki koulutuksen kehittäneen osaamista työyhteisön ristiriitatilanteiden tunnistamiseen melko paljon. Yli puolet vastaajista oli saanut osaamista työyhteisön ristiriitatilanteisiin puuttumiseen melko paljon tai erittäin paljon. Rohkeutta työyhteisön on-

gelmien esille ottamiseen oli saanut suurin osa vastaajista (68 %). Hieman yli puolet vastaajista koki saaneensa erittäin paljon tai melko paljon osaamista ryhmädynamiikan tuntemiseen. Toisaalta lähes puolet vastaajista koki saaneensa kohtalaisesti tai melko vähän osaamista tällä osa-alueella koulutuksen aikana.

Vastaajista 59 % koki työyhteisön vuorovaikutuksen ohjaamisen työlähtöiseen ja ammatilliseen suuntaan kehittyneen erittäin paljon tai melko paljon. Omien tunteiden tunnistamiseen ja käsittelyyn ristiriitatilanteissa saatua osaamista koskevat vastaukset jakautuivat. Näillä osa-alueilla yli puolet vastaajista koki osaamisen kehittyneen melko paljon tai erittäin paljon omien tunteiden tunnistamisessa. Toisaalta viidesosa vastaajista koki osaamisensa kehittyneen erittäin vähän tai melko vähän. (Kuvio 13.)

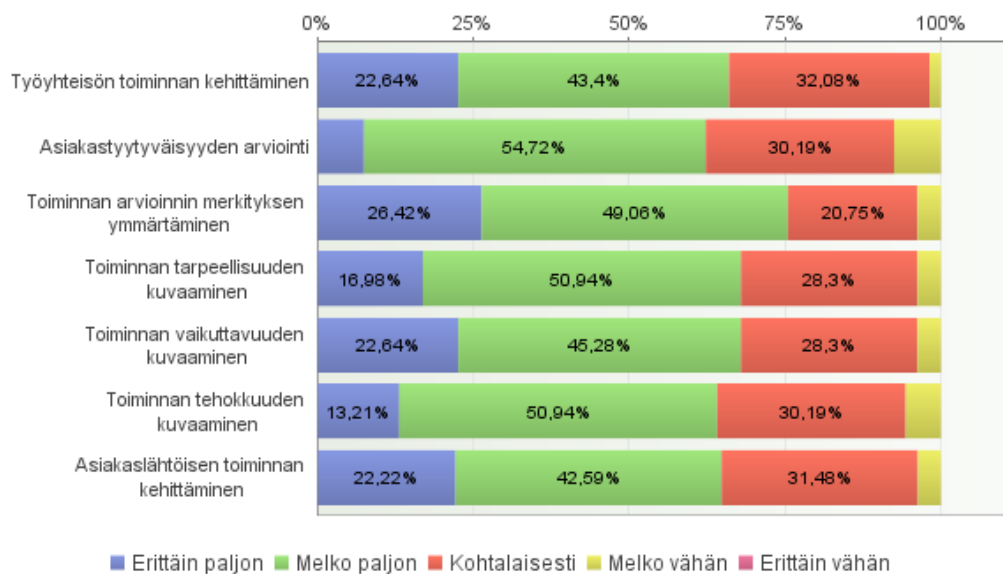


Kuvio 13. Osaamisen kehittyminen työyhteisön toiminnan ja esimiestyön taitojen osa-alueella (N=53)

Toiminnan laadun ja tuloksellisuuden arvioinnin kokonaisuuteen saatiin osaamista kaikille osa-alueille (Kuvio 14). Vastaajista kaksi kolmasosaa arvioi saaneensa osaamista kehittää työyhteisön toimintaa erittäin paljon tai melko paljon. Suurin osa vastaajista (55 %) arvioi asiakastytyväisyyden arvioinnin kehittyneen melko paljon. Neljäsosa vastaajista koki kehittyneensä erittäin paljon ja lähes puolet

melko paljon toiminnan arvioinnin merkityksen ymmärtämisessä. Yli puolet (68 %) vastaajista koki kehittyneensä koulutuksen myötä toiminnan tarpeellisuuden kuvaamisessa melko paljon tai erittäin paljon.

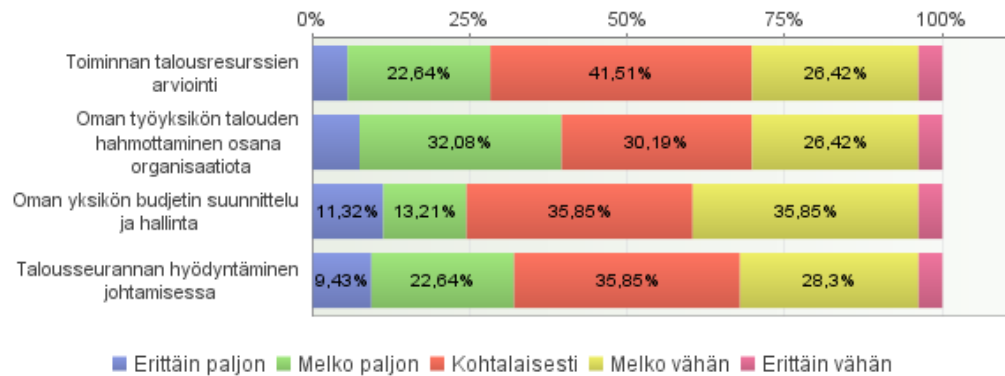
Vastaajista 23 % koki toiminnan vaikuttavuuden kuvaamisen kehittyneen erittäin paljon. Melko paljon kehittymistä koki tapahtuneen 45 % vastaajista. Yli puolet vastaajista koki toiminnan tehokkuuden kuvaamisen kehittyneen erittäin paljon tai melko paljon. Kysyttäessä asiakaslähtöisen toiminnan kehittämisestä, vastaajista 43 % oli kehittynyt melko paljon ja 31 % kohtalaisesti. (Kuvio 14.)



Kuvio 14. Osaamisen kehittyminen toiminnan laadun ja tuloksellisuuden arvioinnin osa-alueella (N=53)

Talousjohtamisen osaamista pyydettiin arvioimaan neljän eri osa-alueen kautta (Kuvio 15). Vastaajien kokemukset koulutuksen tuomasta osaamisesta talousjohtamisen osa-alueelle vaihtelivat. Suurin osa koki saaneensa kohtalaisesti osaamista. Toiminnan talousresurssien arvioinnissa vastaajista 42 % arvioi osaamisen kehittyneen kohtalaisesti ja 23 % melko paljon. Yli neljäsosa vastaajista koki kehittyneensä melko vähän tällä osa-alueella. Oman työyksikön talouden hahmottaminen osana organisaatiota kehittyi melko paljon 32 % vastaajista. Kuitenkin 30 % vastaajista koki kehittymistä olleen melko vähän tai erittäin vähän. Vastaajista yli kolmasosa koki kehittyneensä melko vähän budjetin suunnittelussa ja hallin-

nassa. Tällä osa-alueella vajaa neljännes vastaajista oli kehittynyt melko paljon tai erittäin paljon. Vastaajista 28 % arvioi osaamisensa kehittyneen talousseurannan hyödyntämisessä melko vähän. (Kuvio 15.)



Kuvio 15. Osaamisen kehittyminen talusjohtamisen osa-alueella (N=53)

Vastaajien kokemuksia esimiesosaamisen kehittämisestä

Kehittämishankkeen kyselylomakkeessa haluttiin antaa vastaajille mahdollisuus kuvata oman toiminnan ja ajattelun kehittymistä myös vapaasti. Tällä haluttiin tuoda mahdollisesti esiin nousevia koulutuksen vaikutuksia, joita ei ollut sidottu ennalta määriteltyihin kokonaisuuksiin. Näitä avoimia kysymyksiä oli kaksi ja niihin vastaaminen ei ollut pakollista. Kysymyksessä 22 kysyttiin, miten Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen (ylempi AMK) koulutus on muuttanut tapaasi toimia esimiehenä tai asiantuntijana. Kaikkiaan 48 (N=53) vastaajaa oli kuvannut toimintansa muuttumista esimiehenä. Osa vastaajista mainitsi useamman tavan. Kun vastauksia käsiteltiin, niistä nousi selkeästi neljä toimintaan ja ajatteluun vaikuttanutta luokkaa, joita olivat laaja-alaisempi ajattelu, strateginen toiminta ja ajattelu, johtaminen sekä varmuus ja rohkeus. Vastaajista kuusi koki, ettei koulutus ollut tuonut muutoksia heidän toimintatapoihinsa. Perusteluina oli käytetty joko aiempaa esimieskokemusta tai sen puuttumista. Seuraavassa on esitetty neljän eri luokan mukainen koonti vastauksista.

Laaja-alaisempi ajattelu:

Vastaajista 16 mainitsi koulutuksen tuoneen kykyä ajatella ja tarkastella asioita laaja-alaisemmin. Osaamista oli saatu isompien kokonaisuuksien hallintaan ja kokonaisvaltaisempaan vastuun kantamiseen. Koulutuksen myötä vastaajat kokivat pystyvänsä tekemään päätöksiä paremmin, kun niiden pohjalle osataan kerätä riittävästi tietoa.

”koulutus on antanut laajat tiedot ja taidot työskennellä esimiestehtävissä. Koulutuksen jälkeen hakeuduin esimiestyöhön, jossa asioiden hoitaminen on helpompaa, kun taustalla on teorian tieto”

”ymmärrän enemmän isompia kokonaisuuksia ja niiden syy – seuraus suhteita”

Strateginen toiminta ja ajattelu:

Vastaajista seitsemän ilmaisi koulutuksen antaneen keinoja ymmärtää strategista toimintaa ja toimia sen mukaisesti. Tämän kautta esimiestyössä tehtävien päätösten perusteleminen tuli helpommaksi. Strateginen ajattelu auttoi myös työn kehittämistä.

”teoria on muuttanut ajattelutapaa ja antanut valmiuksia strategiajohtamiseen + osaamisen johtamiseen”

Johtaminen:

Koulutus antoi 16 vastaajan mukaan osaamista oman esimiesroolin tunnistamiseen ja kehittämiseen. Koulutuksen myötä vastaajat kokivat työskentelytapojensa muuttuneen ammatillisemmiksi ja vastuullisemmiksi sekä suunnitelmallisemmiksi. Koulutuksen nähtiin myös tuoneen varmuutta asioiden perusteluille.

”...oman esimiesidentiteetin kehittyminen alkoi koulutuksessa..”

”...tunnen paremmin ne vaatimukset, joita esimieheltä / asiantuntijalta vaaditaan. Olen myös itse vastuullisempi ja osaaottavampi.”

Varmuus ja rohkeus:

Vastaajista yhdeksän mainitsi koulutuksen tuoneen varmuutta ja rohkeutta toimia esimiehenä. Tämä tuli toiminnassa esiin kykyä perustella toimintaa ja tehtyjä päätöksiä. Varmuutta oli tullut myös työyhteisön ristiriitatilanteiden käsittelyyn.

”Uskallusta ja vahvuutta toimia asiantuntijana. Rohkeutta tarttua haasteisiin, uskallusta perustella toimintaa, kykyä väitellä ja olla eri mieltä”

Vastaajien kokemuksia muuttuneista työskentelytavoista

Kysymyksessä 23 kysyttiin, miten Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen (ylempi AMK) koulutus on muuttanut tapaasi toimia työntekijänä. Tähän vastasi 43 (N=53) henkilöä. Saaduista vastauksista nousi tässäkin kysymyksessä neljä luokkaa, joita olivat laaja-alaisuus, alaistaidot, organisaation kokonaiskuva ja oman työn hallinta. Vastanneista viisi oli kokenut, että koulutus ei ollut muuttanut heidän toimintaansa mitenkään.

Laaja-alaisuuden oli maininnut kuusi vastaajista. He toivat esiin kokonaisuuksien paremman hahmottamisen sekä asioiden kokonaisvaltaisemman ajattelun. Vastaajista kahdeksan kuvasi alaistaitojen kehittymisen koulutuksen aikaansaamaksi muutokseksi. Koulutus auttoi hahmottamaan oman toiminnan osana suurempaa kokonaisuutta sekä omaa tapaa toimia pohdittiin myös oman esimiehen kannalta. Esimiehen tekemiä päätöksiä oli helpompi ymmärtää koulutuksen jälkeen. Nämä asiat nousivat kahdeksan vastaajan kokemuksista.

Organisaation kokonaiskuva hahmottui paremmin koulutuksen jälkeen 10 vastaajan mukaan. Oma paikka organisaatiossa selkeni ja organisaation tavoitteet nähtiin helpommin osana omaa työnkuvaa. Oman työn hallintaan koulutuksen koki vaikuttaneen 13 vastaajista. Omaa työtä osattiin rajata ja organisoida paremmin. Itsenäinen työote sekä vastuunkantaminen lisääntyivät koulutuksen myötä. Myös päätöksentekoon tuli rohkeutta.

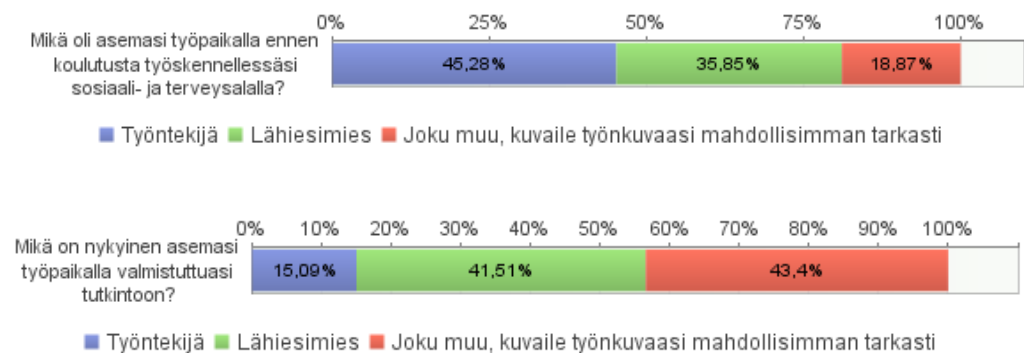
”hahmotan asioita monelta eri kantilta ja mietin tekemäni työn vaikuttavuutta ja miten sitä voisi kehittää...”

”hahmotan organisaation toimintakokonaisuuden paremmin, joten ymmärrän sen vaikutukset työntekijänä toimimiseen”

8.5 Koulutuksen vaikutus työelämässä etenemiseen

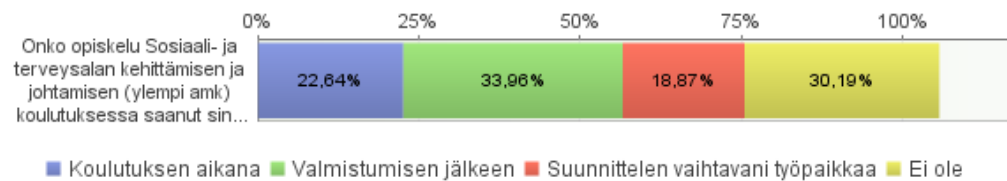
Koulutuksen vaikuttavuutta voidaan arvioida myös muuttuneen aseman tai työtehtävien kautta (Kirkpatrick & Kirkpatrick 2006, 52-62). Kehittämishankkeen kyselyssä kysyttiin vastaajien asemaa työpaikalla ennen ja jälkeen Sosiaali- ja terveystieteiden alan kehittämisen ja johtamisen (ylempi AMK) koulutusta. Ennen koulutusta työntekijöinä oli ollut 45 % vastaajista, 36 % oli toiminut lähiesimiehenä ja 19 % muissa tehtävissä. Muut tehtävät oli pyydetty kuvaamaan mahdollisimman tarkasti. Näitä tehtäviä olivat muun muassa yksikön johtaja, aluejohtaja, operatiivinen esimies, erityisasiantuntija sekä keskijohto. (Kuvio 16.)

Koulutuksen jälkeen työntekijöinä toimi 15 % vastaajista, lähiesimiehenä 42 % vastaajista ja muissa tehtävissä 43 % vastaajista. Muita tehtäviä olivat muun muassa päällikkötehtävät (15 %), yksikön johtaja (13 %), suunnittelija sekä erityisasiantuntija. (Kuvio 16.)



Kuvio 16. Vastaajien asema työpaikalla (N=53)

Vastaajilta kysyttiin myös oliko Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen (ylempi AMK) koulutus saanut heidät vaihtamaan työpaikkaa. Vastausvaihtoehdot olivat koulutuksen aikana, valmistumisen jälkeen, suunnittelen vaihtavani työpaikkaa sekä ei ole. Vastaajien oli mahdollista vastata useampaan vaihtoehtoon. Vastaajista 30 % ei ollut vaihtanut työpaikkaa. Muut olivat vaihtaneet työpaikkaa koulutuksen aikana tai sen jälkeen. (Kuvio 17.)



Kuvio 17. Työpaikkaa vaihtaneet

8.6 Koulutuksen vaikutukset organisaatioon

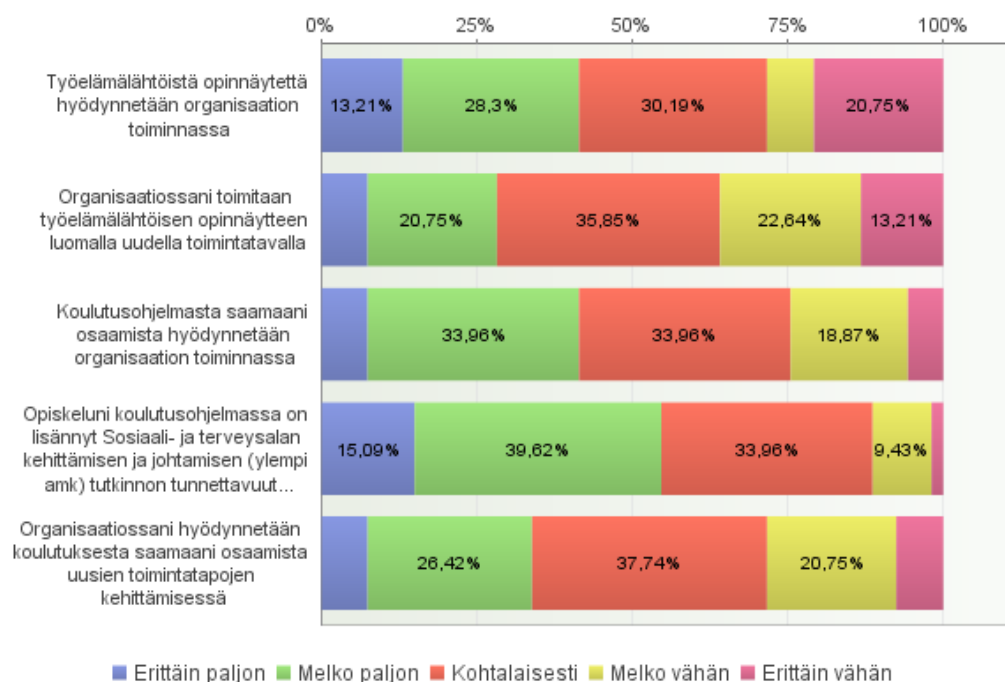
Kirkpatrickin & Kirkpatrickin (2006, 63-70) koulutuksen vaikuttavuuden arvioinnin taso neljä kuvaa koulutuksen vaikutuksien siirtymistä organisaatioihin, joissa koulutuksen käyneet henkilöt työskentelevät. Kysymyksessä 24 kysyttiin vastaajien tekemän kehittämistehtävän suuntautumista joko omaan tai vieraaseen organisaatioon. Tätä pidettiin perusteltuna, koska yksi ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon työelämälähtöisyyden piirteistä on työelämää palveleva kehittämistehtävä, joka toimii tutkinnon opinnäytteenä. Suurin osa vastaajista (83 %) oli tehnyt opinnäytteen omaan organisaatioon. Vain 17 % vastaajista oli tehnyt työn toisaalle.

Koulutuksen vaikutuksia organisaatioon pyydettiin arvioimaan kysymyksessä 25. Vastaajilta pyydettiin arviota siitä, hyödynsikö organisaatio tehtyä opinnäytettä. Lisäksi pyydettiin arvioimaan oliko opinnäytteenä tehty uusi toimintapa käytössä organisaatiossa. Vastaajista 42 % koki, että organisaatiossa hyödynnettiin tehtyä opinnäytettä erittäin paljon tai melko paljon. Vastaajista 21 % koki kuitenkin, että

opinnäytettä hyödynnettiin erittäin vähän. Organisaatioon luotua uutta toimintatapaa vastaajat (57 %) mielsivät toteutettavan kohtalaisesti tai melko paljon. Vastaajista 23 % oli sitä mieltä, että uutta toimintatapaa käytettiin melko vähän. (Kuvio 18.)

Vastaajista hieman yli kolmasosa arvioi organisaation hyödyntävän koulutusohjelmasta saatua osaamista melko paljon. Myös hieman yli kolmasosa vastaajista arvioi osaamista hyödynnettävän kohtalaisesti. Toisaalta 19 % vastaajista koki, että osaamista hyödynnettiin melko vähän. Vastaajia pyydettiin arvioimaan myös sitä, kuinka paljon organisaatiossa hyödynnettiin koulutuksen tuomaa osaamista uusien toimintatapojen kehittämisessä. Vastaajista 34 % koki, että osaamista hyödynnettiin erittäin paljon tai melko paljon. Vastaajista 38 % koki osaamista hyödynnettävän kohtalaisesti. Vastaavasti yli neljäsosa vastaajista koki, että osaamista hyödynnettiin melko vähän tai erittäin vähän. (Kuvio 18.)

Vastaajia pyydettiin myös arvioimaan oliko opiskelu Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen (ylempi AMK) koulutusohjelmassa lisännyt tutkinnon tunnettavuutta organisaatiossa. Vastaajista liki kaksi kolmasosaa arvioi tunnettavuuden lisääntyneen erittäin paljon tai melko paljon ja 34 % kohtalaisesti. Tutkinnon tunnettavuuden ei katsonut lisääntyneen organisaatiossa 11 % vastaajista. (Kuvio 18.)



Kuvio 18. Koulutuksen vaikutukset organisaation toimintaan (N=53)

8.7 Vastaajien palaute Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen (ylempi AMK) koulutuksesta

Kehittämishankkeen kyselylomakkeeseen oli lopuksi annettu vastaajille mahdollisuus antaa vapaasti palautetta koulutuksesta. Vastaaminen tähän oli vapaaehtoista ja osa vastaajista oli jättänyt kohdan tyhjäksi. Saadusta palautteesta erottui selkeästi luokittelussa hyvät asiat, huonot asiat ja kehitettävät asiat.

Hyvät asiat:

Useat vastaajat nostivat esiin opettajien ja luennoitsijoiden korkean tason ja asiantuntemuksen. Lisäksi tuotiin esiin koulutuksen ja tehtävien sidonnaisuus työelämään ja mahdollisuus ammatilliseen kehittymiseen. Opetuskokonaisuudet koettiin hyviksi ja tutkintoa palveleviksi. Erityisesti johtamistaitojen koettiin vahvistuneen koulutuksen aikana.

”Opetussuunnitelma oli hyvä. Sain koulutuksesta paljon enemmän välineitä esimiestyöhön kuin valmistumisen jälkeen jatkuneista tiedekorkeakoulu opinnoista.”

”...opintoihin liittyvät tehtävät sai / pystyi tekemään omaan työhön liittyen. Näin ollen katson koulutusohjelman olevan erittäin työelämälähtöinen...”

Huonot asiat:

Koulutukseen liittyvissä huonoissa asioissa nousi keskeisesti esille opinnäytetyön tekeminen ja siihen liittyvä ohjaus. Opinnäyteprosessi koettiin hankalaksi ja työn ollessa laaja kokonaisuus siihen ei koettu saatavan riittävästi ohjausta. Ohjauskäytännöt koettiin kirjaviksi ja opettajien osaaminen toisinaan vailinaiseksi suhteessa aiheeseen. Toinen huono asia oli eri opintokokonaisuuksien ero suhteessa niistä saataviin opintopisteisiin. Toisissa kokonaisuuksissa samoilla opintopisteillä koettiin olevan paljon enemmän tehtäviä kuin toisissa.

Kehitettävät asiat:

Vastaajat toivat esiin talousjohtamiseen liittyvän opintokokonaisuuden. Se koettiin suppeaksi ja toisaalta vaikeaksi. Tästä johtuen vastaajat toivoivat enemmän lähiopetusta. Lisäksi toivottiin enemmän talousasioiden käsittelyä osana johtamisopintoja. Vastauksista nousi esiin tutkinnon tunnettavuuden kehittäminen, joka koettiin tärkeäksi. Osa vastaajista toi esille toiveen yhtenäistää opintosuorituksiin liittyvien tehtävien määrä eri opintokokonaisuuksissa.

Kehittämishankkeen kysely nosti esiin tarpeen kehittää Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen (ylempi AMK) koulutuksen talousjohtamisen osaluetta. Tämä tuli esiin niin vastaajien kokemuksesta osaamisen kehittymisestä kuin vapaassa palautteessakin. Vastaajat kaipasivat opintokokonaisuuden sitomista käytännön työhön kuntatalouden sijaan. Lisäksi talousasioiden sidonnaisuutta muihin kokonaisuuksiin jäätin kaipaamaan. Kyselystä välittyi toive useammista talousjohtamisen lähiopetustunneista. Koulutusohjelman rakennetta suunniteltaessa voidaankin miettiä, voitaisiinko talousasioita sitoa myös muihin opintokokonaisuuksiin. Luennoitsijoita voitaisiin ohjata puhumaan sosiaali- ja terveysalan talousasioista yksikkökohtaisten asioiden, kuten budjetin suunnittelun ja seurannan kannalta. Painopistettä kuntatalouden ymmärtämisestä voitaisiin keventää.

9 KEHITTÄMISHANKKEEN TULOKSET

9.1 Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen (ylempi AMK) koulutuksen vaikuttavuus

Kirkpatrickin & Kirkpatrickin (2006, 27-31) koulutuksen vaikuttavuuden arvioinnin mallin taso yksi kertoo koulutuksen välittömistä vaikutuksista koulutuksen käyneiden henkilöiden tyytyväisyyden kautta. Tämä tyytyväisyys vaikuttaa koulutuksessa tapahtuvaan oppimiseen ja opitun siirtymiseen toimintaan. Tässä kehittämishankkeessa kysyttiin vastaajien tyytyväisyyttä Lahden ammattikorkeakoulun Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen (ylempi AMK) koulutuksen käytännön toteutukseen. Saatujen tulosten mukaan vastaajat olivat tyytyväisiä koulutuksen toteutukseen ja se oli vastannut odotuksia. Vain yksilöllisten tarpeiden huomioiminen ja kurssikirjojen saatavuus oli herättänyt tyytymättömyyttä osassa vastaajia. Saatujen tulosten valossa koulutuksella on mahdollisuus vaikuttaa osallistujien oppimiseen ja muuttaa heidän toimintaansa.

Koulutuksen vaikuttavuutta arvioidaan Kirkpatrickin & Kirkpatrickin (2006, 42-51) mallin tasolla kaksi saavutetun oppimisen mukaan. Tässä kehittämishankkeessa saavutettua oppimista arvioitiin kansallisen tutkintojen viitekehyksen (NQF) asettamien osaamistavoitteiden mukaisesti. Viitekehys määrittää osaamisen tason ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon jälkeen. Tämä sama osaamisen taso tulisi olla myös tiedekorkeakouluopintojen jälkeen. Kansallisen tutkintojen viitekehyksen taso seitsemän pitää sisällään oman alan tietojen ja taitojen laaja-alaisen hallinnan. Siihen kuuluu ihmisten ja asioiden johtaminen ja kehittäminen sekä strateginen toiminta. Lisäksi henkilön tulisi kyetä kehittämään sekä omaa, että muiden työtä. Hänelle tulisi koulutuksen myötä kehittyä elinikäisen oppimisen taidot, joihin kuuluvat niin suullinen kuin kirjallinenkin viestintä. (Opetusministeriö 2009.)

Tässä kehittämishankkeessa vastaajat arvioivat oman osaamisensa kehittymistä. Annettujen vastausten mukaan Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen (ylempi AMK) koulutuksen jälkeen yli puolet vastaajista oli mielestään saavuttanut Kansallisen tutkintojen viitekehyksen (NQF) määrittämän osaamisen tason seitsemän erittäin hyvin tai hyvin. Ainoan poikkeuksen teki vastaajien kokemus

elinikäisen oppimisen osaamisesta, jota pyydettiin arvioimaan viestintätaitojen kautta. Siinäkin kirjallisen viestinnän osaamisen koettiin parantuneen koulutuksen myötä. Suullisen viestinnän taitoihin koulutus oli vaikuttanut vastaajien mielestä vain kohtalaisesti. Vieraskielisen viestinnän osalta yli puolet vastaajista koki koulutuksella olleen melko vähän tai erittäin vähän vaikutusta. Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen (ylempi AMK) koulutuksella voidaan siis osoittaa olevan vaikutusta sen käyneiden ihmisten osaamisen kehittymiseen Kirkpatrickin mallin tasolla kaksi. Myös Raivola ym. (2000) toteavat koulutuksella olleen vaikutusta, kun asetetut tavoitteet on saavutettu.

Kirkpatrickin & Kirkpatrickin (2006, 52-62) koulutuksen vaikuttavuuden arvioinnin taso kolme keskittyy koulutukseen osallistuneiden henkilöiden muuttuneeseen käyttäytymiseen tai toimintaan. Tässä kehittämishankkeessa vastaajia pyydettiin arvioimaan omaa toimintaa ja ajattelua Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen (ylempi AMK) koulutuksen jälkeen. Koska koulutusohjelma on selkeästi johtamiseen ja kehittämiseen painottunut, sen opetussisällöt vastaavat johtamisen ydinosaamisen osa-alueita. Näitä osa-alueita ovat Reikon ym. (2010) mukaan henkilöstöhallinto, taloudellinen osaaminen, työyhteisön perustehtävästä huolehtiminen, asiakastyö, kehittämistyö sekä poliittisstrateginen tehtävä. Nämä tulevat huomioiduiksi koulutusohjelman keskeisissä opetussisällöissä. Niistä oli tehty teemoja mukailevia väittämiä, jotta koulutuksen vaikuttavuus saataisiin näkyväksi. Saatujen vastausten perusteella koulutusohjelma lisäsi sen suorittaneiden henkilöiden osaamista. Eniten kehittyi strategisen johtamisen osa-alue. Myös esimiesosaamisen kehittymistä koettiin tapahtuneen erittäin paljon tai melko paljon. Suurin osa vastaajista koki osaamisen kehittyneen henkilöstön ja osaamisen johtamisen osa-alueella erittäin paljon tai melko paljon. Vain kehityskeskustelujen pitämiseen ei ollut saatu niin paljon osaamista. Muutoksen sekä työyhteisön toiminnan johtamiseen koulutusohjelma oli antanut vastaajien mukaan osaamista melko paljon. Ainoastaan talousjohtamisen osa-alueella koulutuksella ei nähty olleen suurta vaikutusta osaamisen kehittymiseen. Tähän osa-alueeseen vastaajat toivoivatkin koulutukselta lisää sisältöä ja opetustunteja. Myös Lavion (2012) tekemässä johtamiskoulutuksen kehittämishankkeessa vastaajat kokivat talousjohtamisen olevan haaste myös koulutuksen jälkeen.

Kehittämishankkeessa annettiin vastaajille mahdollisuus kuvata vapaasti oman toiminnan ja ajattelun muuttumista koulutuksessa. Tutkinnon suorittaneet henkilöt kuvasivat ajattelunsa muuttuneen laaja-alaisemmaksi ja strategisemmaksi. He kertoivat johtamistaitojen parantuneen samoin kuin oman varmuutensa ja rohkeutensa lisääntyneen esimiesasemassa toimimisessa. Vastaajien mukaan koulutusohjelma oli lisännyt organisaatioiden kokonaiskuvan hahmottamista sekä oman roolin selkeytymistä osana isompaa kokonaisuutta. Myös alaistaitojen katsottiin kehittyneen koulutuksen myötä. Salmela ym. (2012) tutkimuksessa esimiehet olivat kuvanneet samanlaisia asioita esimiestyössä vaadituiksi osaamisalueiksi.

Koulutuksen vaikuttavuutta voidaan arvioida myös muuttuneen aseman tai työtehtävien kautta (Kirkpatrick & Kirkpatrick 2006, 52-62). Tämän kehittämishankkeen tuloksien mukaan koulutusohjelman jälkeen työnkuva muuttui työntekijä asemasta esimies- tai asiantuntijatehtäviin. Ennen koulutusta 45 % vastaajista oli toiminut työntekijäasemassa, kun koulutuksen jälkeen heitä oli enää 15 % työntekijöinä. Vastaajat ilmoittivat työtehtävikseen yksikön johtamisen, erilaiset päällikkötehtävät sekä erityisasiantuntijana toimimisen.

Kirkpatrickin & Kirkpatrickin (2006, 63-70) koulutuksen vaikuttavuuden arvioinnin taso neljä kertoo koulutuksen vaikutusten siirtymisestä organisaatioon. Saatujen vastausten mukaan organisaatioissa tapahtuneet vaikutukset vaihtelivat. Joissain organisaatioissa osattiin hyödyntää koulutusohjelman tuomaa osaamista melko paljon osassa taas melko vähän. Yli puolet vastaajista koki, että tutkinnon tunnettavuus organisaatioissa oli lisääntynyt koulutukseen osallistumisen myötä. Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon profiloituminen työelämälähtöiseksi korostuu erityisesti työelämää kehittävässä opinnäytteessä (Opetusministeriö 2009, 27; Rantanen & Isopahkala-Bouret 2010, 4). Kehittämishankkeen kyselyn mukaan työelämää varten toteutettua opinnäytetyötä hyödynnettiin organisaatioissa vaihtelevasti. Sen jääminen pysyväksi toimintatavaksi koettiin vailinaiseksi. Yksi tähän vaikuttanut tekijä oli kehittämishankkeen toteuttajien siirtyminen toisiin tehtäviin tai organisaatioihin, jolloin kukaan ei jäänyt vastaamaan tehdyn hankkeen pitkäaikaisesta käytöstä.

Saatujen tulosten mukaan koulutuksesta saatua osaamista hyödynnettiin organisaatioiden toiminnassa vaihtelevasti. Yli neljäsosa vastaajista koki, että koulutuksessa saatua osaamista uusien toimintatapojen kehittämiseen ei hyödynnetty. Toisaalta yli kolmasosa vastaajista koki osaamista hyödynnettävän.

9.2 Kehittämissuhteet

Ylempi ammattikorkeakoulututkinto mielletään työelämälähtöiseksi tutkinnoksi. Tämän selkein ilmenemismuoto on työelämälähtöinen kehittämishanke, joka toteutetaan opinnäytetyönä. Toinen työelämälähtöisyyden muoto on työelämän tarpeisiin vastaaminen koulutuksen sisältöjen osalta. (Rantanen ym. 2012) Kehittämishankkeena tehdyn Lahden ammattikorkeakoulun Sosiaali- ja terveystieteiden kehittämisen ja johtamisen (ylempi AMK) koulutusohjelman vaikuttavuuden arviointi nosti esiin suurimpana haasteena opinnäytetyön sitomisen käytännön työhön niin, että se jäisi toimivaksi käytännöksi. Häggman-Laitila & Rekola (2011) pitävät työelämän ja korkeakoulutuksen kumppanuutta ratkaisevana tekijänä yhteistyön luomisessa ja käytäntöjen vakiinnuttamisessa. Heidän tutkimukseensa viitaten Lahden ammattikorkeakoulun Sosiaali- ja terveystieteiden voisi panostaa aktiivisen yhteistyön kehittämiseen lähialueiden työnantajien kanssa. Yhteistyön tavoitteena tulisi olla molempien osapuolien tarpeiden, toiminnan tarkoituksen sekä kumppanuuden hyötyjen tunnistaminen. Yhteistyötahojen tulisi luoda yhteiset tavoitteet sekä strategiat niiden saavuttamiseksi. Näiden avulla on luotavissa yhteiset toimintaperiaatteet ja -ohjeet. Toiminnan avulla työelämän edustajat pääsisivät osallistumaan koulun järjestämiin tilaisuuksiin joko esiintymään tai suunnittelemaan toimintaa.

Työelämän ja korkeakoulun välille luotavalla yhteistyöverkolla voitaisiin edistää johtamiskoulutuksen kehittymistä sekä tutkinnon tunnettavuutta ja hyödynnettävyyttä työelämässä. Kumppanuus parantaisi johtamisosaamista myös työelämässä. Sen avulla voitaisiin kehittää opetusta entistä enemmän työelämän tarpeita vastaavaksi samalla, kun tutkimusyhteistyö tulisi sujuvammaksi. (vrt. Häggman-Laitila & Rekola 2011.)

Toinen kehittämishankkeen esiin tuoma kehityskohde on koulutuksen vaikutusten siirtyminen organisaation toimintaan. Kiinteimmin koulutus yhdistettiin organisaation toimintaan opinnäytteen kautta. Tämä ei kuitenkaan vastaajien mukaan jäänyt pysyväksi tavaksi toimia tai sitä ei osattu hyödyntää organisaatiossa pidemmällä aikavälillä. Tähän voisi olla mahdollista vaikuttaa Lahden ammattikorkeakoulun Sosiaali- ja terveysalan tiimin toteuttamalla tehtyjen opinnäytteiden seurannalla. Työelämän kanssa voitaisiin sopia yhteistyöstä, jonka avulla tehtyjen opinnäytteiden käyttöä ja luotuja käytäntöjä seurattaisiin. Vastaajat kuvasivat vaihtaneensa työpaikkaa tai työtehtävää jo koulutuksen aikana tai sen jälkeen, jolloin tehdyn opinnäytteen jalkauttaminen jäi vajaaksi tai ulkopuolisten toteutettavaksi. Tähän voidaan vaikuttaa edelleen koulun ja työelämän välisellä yhteistyöllä, jolloin opinnäytetyölle voidaan sopia työhön sitoutunut yhteyshenkilö organisaatiosta. Näin tehty yhteistyö voi edistää tehdyn opinnäytteen hyödyntämistä toiminnassa, vaikka sen tekijä vaihtaisikin työnkuvaa tai työpaikkaa. Toinen vaihtoehto olisi mielekkään opinnäytetyön aiheen valinta mistä tahansa organisaatiosta. Tällöin organisaation taholta voitaisiin sopia vastuuhenkilö tehtävän työn jalkauttamiselle, jolloin kehittämishanke tulisi osaksi toimintaa. Nyt toteutettu vaikuttavuuden arviointi toi myös esille opinnäytetyöprosessille merkityksellisen ohjaavan opettajan substanssiosaamisen tarpeen. Hyvällä työn aihepiiriin kohdistuvalla osaamisella niin opiskelijan motivaatio, kuin työelämän tarpeet tulevat huomioiduksi opinnäytetyössä sekä sen ohjauksessa. (vrt. Rantanen 2008.)

10 POHDINTA

10.1 Kehittämishankkeen luotettavuuden ja eettisyyden tarkastelu

Tämän kehittämishankkeen toteuttaminen aloitettiin yhteistyötapaamisella Lahden ammattikorkeakoulun edustajan kanssa. Tässä tapaamisessa sovittiin Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen (ylempi AMK) koulutusohjelman vaikuttavuuden arvioinnin toteuttamisesta. Hanketta varten laadittiin tutkimussuunnitelma ja erillinen kyselylomake. Nämä hyväksyttiin tilaajalla sekä työn ohjaajalla. Tehtävään kehittämishankkeeseen haettiin tutkimuslupa Lahden ammattikorkeakoulun hyvinvointi- ja liiketalousalan koulutuspäälliköltä.

Kehittämishankkeen tutkimuksellisen osuuden kohderyhmä tavoitettiin Lahden ammattikorkeakoulun Sosiaali- ja terveysalan pitämän valmistuneiden opiskelijoiden yhteystietorekisterin avulla. Sen käyttämiseen saatiin oikeus tutkimusluvalta. Kohderyhmää lähestyttiin henkilökohtaisella viestillä joko sähköisesti tai postitse. Tässä yhteydessä vastaajille kerrottiin tehtävän kehittämishankkeen tavoite, tarkoitus sekä tekijät. Vastaajia informoitiin anonyymiteetistä sekä yhteystietojen saanti tahosta. (vrt. Kuula 2006, 175-176.)

Kehittämishankkeen kysely toteutettiin sähköisesti Webropol –ohjelmalla. Vastaajille, joiden yhteystiedot oli saatavissa vain postiosoitteina, kysely postitettiin palutuskuoren kanssa. Saadut vastaukset palautuivat nimettöminä. Paperiversiona palautuneet vastaukset syötettiin Webropol –järjestelmään huolellisuutta noudattaen. Avointen kysymysten kohdalla säilytettiin alkuperäinen kirjoitusasu. Saadut vastaukset käsiteltiin Webropol- ohjelmalla ja niistä toteutettiin taulukoita ohjelman avulla. (vrt. Nummenmaa 2004, 30.)

Tässä kehittämishankkeessa vaikuttavuuden arviointi toimii kehittämismenetelmänä. Sillä pyritään tuottamaan tietoa Lahden ammattikorkeakoulussa Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen (ylempi AMK) koulutusohjelman vaikutuksista sen käyneiden henkilöiden osaamiseen ja mahdolliseen urakehitykseen. Vaikuttavuuden arvioinnilla saadaan tuotettua myös koulutuksesta esiin nousevia

kehittämisehdotuksia. (vrt. Virtanen 2007.) Koska kehittämismenetelmänä on vaikuttavuuden arviointi, hankkeen luonne on vahvasti tutkimuksellinen. Tutkimuksellisen osion menetelmäksi valittiin kvantitatiivinen (määrällinen) tutkimusote. Vaikuttavuuden arviointia pyrittiin vahvistamaan muutamilla avoimilla avoimilla kysymyksillä, joiden vastaukset käsiteltiin teemoittelemalla.

Kehittämishankkeen luotettavuuteen vaikuttaa kehittämissuunnitelman sekä sitä varten toteutettavan kyselyn laadukkuus. Kysely tulisi toteuttaa niin, että sen kysymykset vastaavat asetettuihin kehittämis tavoitteisiin. Lisäksi kysymysten tulee olla ymmärrettäviä. (vrt. Tuomi & Sarajärvi 2009, 127; Vilka 2007, 70-71.) Kyselytutkimuksen luotettavuutta voidaan tarkastella mittavälineen eli kyselylomakkeen luotettavuuden näkökulmasta, jolloin puhutaan reliabiliteetista. Reliabiliteetti tarkoittaa tulosten pysyvyyttä ja tutkimuksen kykyä antaa tuloksia, jotka eivät ole sattumanvaraisia. Reliabiliteettiin vaikuttavat muun muassa vastausprosentti, perusjoukon koko ja laatu sekä tutkimuksen kelpoisuus mitata tutkittavia asioita kattavasti. (Vilka 2007, 149–150.) Myös lomakkeen palauttamatta jättäneiden määrä eli kato vaikuttaa tutkimuksen reliabiliteettiin. Reliabiliteetti siis mittaa tulosten tarkkuutta ja luotettavuutta. Luotettavan tutkimuksen tulisi olla toistettavissa samanlaisin tuloksin. (Heikkilä 2008, 30.)

Validiteetti tarkoittaa lomakkeen kykyä mitata sitä, mitä sen on tarkoitus mitata. Tutkimus on validi eli pätevä, kun tutkijalla on täsmälliset tavoitteet tutkimukselle. Validin kyselylomakkeen avulla saadaan vastaukset asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Mitattavat käsitteet ja muuttujat tulee määrittellä tarkkaan, jotta mittaukset voivat olla valideja. Lomakkeen kysymysten tulee mitata oikeita asioita yksiselitteisesti ja niiden tulee kattaa koko tutkimusongelma. Validiteettiin vaikuttaa perusjoukon tarkka määrittely, edustavan otoksen saaminen ja korkea vastausprosentti. (Heikkilä 2008, 28–30, 188.)

Tätä kehittämishanketta varten toteutettiin kyselylomake Kirkpatrickin & Kirkpatrickin (2006) koulutuksen vaikuttavuuden arvioinnin mallia mukaillen. Lomakkeeseen sisällytettiin Kansallisen tutkintojen viitekehyksen (NQF) mukaiset osaamista kuvaavat sisällöt sekä Lahden ammattikorkeakoulun Sosiaali ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen (ylempi AMK) koulutusohjelman opintoraken-

ne. Tämän kehittämishankkeen tavoitteena oli arvioida koulutuksen vaikuttavuutta osaamisen kehittymisen kautta. Hankkeen validiteettia nostaa kyselylomakkeen perustuminen olemassa olevaan koulutuksen vaikuttavuuden malliin sekä kansalliseen osaamisen viitekehykseen. Koulutusohjelman opintorakenteen sitominen kyselyn teemoihin lisää osaltaan juuri tämän koulutuksen käyneiden henkilöiden antamien vastausten luotettavuutta.

Kehittämishankkeen kohderyhmä koostui henkilöistä, jotka olivat käyneet kyseiset opinnot. Vastaajat ymmärsivät kysymykset sekä asiasisällöt. He arvioivat koulutusta ja sen vaikuttavuutta omien kokemustensa kautta. Näin saadut vastaukset eivät ole sattuman varaisia ja siten ne nostavat kehittämishankkeen reliabiliteettia. Kysely olisi toistettavissa vastaavanlaisessa kohderyhmässä. Sitä ei kuitenkaan voisi sellaisenaan siirtää toisen koulutuksen vaikuttavuuden arviointiin.

Tässä kehittämishankkeessa kyselyn reliabiliteettia pyrittiin varmistamaan luetuttamalla tehtyä kyselyä etukäteen, jotta kysymykset olisivat ymmärrettäviä ja antaisivat vastauksen haluttuihin tutkimustavoitteisiin. Saatuja vastauksia käsiteltiin huolella, jotta välttyttiin mittausvirheiltä. Saadut tulokset esitettiin prosentteina tarkasti, jotta tulokset kuvaisivat saatuja vastauksia.

Kehittämishankkeen tutkimusosioon vastasi kaikkiaan 53 henkilöä yhteensä 87 kyselyn saaneesta. Näin vastausprosentiksi muodostui 61. Vastauksia pyrittiin saamaan lisää muistutus viesteillä. Tämä ei kuitenkaan tuottanut tulosta. Hirsjärvi, Remes & Sajavaara (2006) mukaan tutkimuksen luotettavuus paranee vastaajien määrän kasvaessa. Tässä kehittämishankkeessa vastaajia oli liki kaksi kolmasosaa kohderyhmästä.

Tutkimusetiikka tarkoittaa hyvää tieteellistä käytäntöä. Tämä tarkoittaa tutkimusmenetelmien, tiedonhankinnan, aineiston käsittelyn sekä kohderyhmän asian mukaista käsittelyä. Tämä pitää sisällään rehellisyyden, huolellisuuden ja tarkkuuden niin aineistoa kerätessä, käsiteltäessä kuin julkaistaessakin. Tutkimus etiikkaan kuuluu myös kohderyhmän kunnioittaminen ja anonymiteetin varmistaminen. (Vilkkä 2005, 29-30.) Hyvään tieteelliseen tutkimuskäytäntöön kuuluu, että tutkimusraportti on kirjoitettu luottamuksellisesti ja vaitiololupaus sekä salassapito-

velvollisuus huomioiden. Tutkittavien, kuten yksilöiden tai ryhmien tulee pysyä tuntemattomina, kirjoittamistavan tulee olla tutkimuseettinen ja ulkopuolisten lähteiden käyttäminen asiallista. (Vilka 2007, 164-165.) Tämän kehittämishankkeen teoreettinen viitekehys on luotu hyvää tieteellistä käytäntöä noudattaen. Se on perustettu olemassa olevaan tietoon, jota ei ole muutettu kirjoitettaessa. Työssä on käytetty asianmukaisia lähdeviitteitä ja lähteiden asiasisältö on säilytetty muuttumattomana. Tutkimusosuuden kohderyhmän anonyymiteetti on varmistettu niin, ettei yksittäisiä vastaajia tai heidän vastauksia voida tunnistaa. Kerätty tutkimusaineisto on säilytetty ja sitä on käsitelty niin, että ulkopuoliset tahot eivät ole päässeet sitä näkemään. Saadut tulokset on esitetty annettujen vastausten mukaisina ja avoimissa vastauksissa on pyritty säilyttämään vastausten asiasisältö. Kehittämishankkeen valmistuttua kerätty aineisto hävitetään asianmukaisesti.

10.2 Jatkokehittämisehdotukset

Kehittämishankkeen tulosten mukaan Lahden ammattikorkeakoulun Sosiaali- ja terveystieteiden kehittäminen ja johtamisen ylempi ammattikorkeakoulutus kykeni tuottamaan osaamista ja sillä oli vaikutusta sen käyneiden henkilöiden osaamisen kehittymiseen ja työuralla etenemiseen. Tulevaisuudessa olisi mielenkiintoista vertailla eri ammattikorkeakoulujen järjestämien koulutusohjelmien välisiä eroja osaamisen kehittymiseen. Lisäksi olisi mielenkiintoista toteuttaa vaikuttavuuden arviointi akateemisista koulutusväylästä käyneiden johtajien keskuudessa, jotta voitaisiin verrata Suomessa käytössä olevan koulutuksen duaalimallin välisiä eroja korkeakoulutuksen tuottaman osaamisen kehittämisessä. Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon profiloituminen työelämälähtöiseksi tutkinnoksi olisi tarpeellista osoittaa työelämää palvelevaksi. Tutkinnon tunnettavuutta työelämässä tulisi edelleen lisätä ja sosiaali- ja terveystieteiden keski johdon tietoisuutta lisätä tutkinnon tuomasta osaamisesta ja sen mahdollisuuksista työelämässä. Myös paikalliset organisaatiot tulisi saada mukaan ylemmän ammattikorkeakoulutuksen kehittämiseen ja sen opetussisältöjen kohdentamiseen entistä työelämää palvelevampaan suuntaan. Tulevaisuudessa olisi myös mahdollista alkaa kehittää akateemisen koulutuslinjan yhteistyötä ylemmän ammattikorkeakoulutuksen kanssa.

LÄHTEET

Aarva, K. 2009. Hoivan ja hoidon lähijohtaminen. Tampereen Yliopisto. Terveystieteen laitos. Akateeminen väitöskirja.

Bergin, E. 2009. On becoming a manager and attaining managerial integrity. *Leadership in Health Services*. Vol. 22 No 1, 58 – 75. [Viitattu 23.8.2013] Saatavissa: <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=1751-1879&volume=22&issue=1>

Chelimsky, E. 1997. *The Coming Transformations in Evaluation*. Teoksessa: Chelimsky, E. & Shadish, W. 1997. *Evaluation For The 21st Century A Handbook*. SAGE Publications. Thousand Oaks. California.

Dahler-Larsen, P. 2005. Vaikuttavuuden arviointi. Hyvät käytännöt. Menetelmäkäsikirja. STAKES. Helsinki.

Heikkilä, T. 2008. Tilastollinen tutkimus. 7. uudistettu painos. Edita Prima Oy. Helsinki.

Heikka, H. 2008. Sosiaali- ja terveystieteiden laitos. Akateeminen väitöskirja.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2006. Tutki ja kirjoita. 12. painos. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy.

Huotari, P. 2009. Strateginen osaamisen johtaminen kuntien sosiaali- ja terveystoimissa. Neljän kunnan sosiaali- ja terveystoimen esimiesten käsityksiä strategisesta osaamisen johtamisesta. Tampereen yliopisto. Akateeminen väitöskirja.

Häggman-Laitila, A. & Rekola, L. 2011. Työelämän ja korkeakoulun kumppanuus. *Työelämän tutkimus – 1 – 2011*. 52-64.

Isopahkala-Bouret, U. 2010. Kohti monimuotoista osaamisen käsitettä. Teoksessa: Rantanen, T. & Isopahkala-Bouret, U. Näkökulmia ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon tuottamaan osaamiseen sosiaali- ja terveystieteillä. Laurea ammattikorkeakoulun julkaisusarja A-71. Edita Prima Oy. Helsinki.

Julkunen, I. 2004. Lukijalle. Teoksessa: Dahler-Larsen, P. Vaikuttavuuden arviointi. Hyvät käytännöt. Menetelmä-käsikirja. 2005. STAKES. Helsinki.

Juuti, P. (2006a) Organisaatiokäyttäytyminen. Aavarantasarja. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Juuti, P. (2006b). Johtamisen kehityslinjoja. Teoksessa Juuti P (toim.) Johtaminen, eilen, tänään, huomenna. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy: 13–29.

Kanste, O. 2005. Moniulotteinen hoitotyönjohtajuus ja hoitohenkilöstön työssäpääminen terveydenhuollossa. Oulun yliopisto. Lääketieteellinen tiedekunta. Hoitotieteen ja terveystieteiden laitos. Akateeminen väitöskirja.

Kantanen, U. 1996. Henkilöstökoulutus, sen vaikutukset ja tuloksellisuus yrityksen näkökulmasta. Vammala: Vammalan Kirjapaino Oy.

Karjalainen, S. 2008. Ylemmät ammattikorkeakoulututkinnot Suomen koulutus- ja innovaatiojärjestelmän kehittämisessä – opetusministeriön kehittämissuunnitelmat. Teoksessa: Levonen, J. (toim.) Ylempi ammattikorkeakoulututkinto - Työelämästä asiantuntemusta kehittämässä. Hämeen ammattikorkeakoulu. Hämeenlinna.

Kirkpatrick, D & Kirkpatrick, J. 2006. Evaluating training programs: the four levels. 3. painos. San Francisco: Berrett-Koehler.

Kirkpatrick, D. L. 2000. Evaluating Training Programs: The Four Levels. Teoksessa Piskurich, G., Beckschi, P. & Hall, B. (toim.). The ASTD Handbook of Training Design and Delivery: A Comprehensive Guide to Creating and Delivering Training Programs-Instructor-Led, Computer-Based, or Self-Directed. New York: McGraw-Hill, 133–146.

KKA 2007. Lahden ammattikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän auditointi. Korkeakoulujen arviointineuvoston julkaisuja 1:2007. Tampere.

KKA. 2010. Korkeakoulujen laatujärjestemien auditointikäsikirja vuosiksi 2011-2017. Korkeakoulujen arviointineuvoston julkaisuja 16:2010. Tampere.

Kuitunen, S. &, Hyytinen, K. 2004. Julkisten tutkimuslaitosten vaikutusten arviointi. Käytäntöjä, kokemuksia ja haasteita. Espoo: VTT

Kuula, A. 2006. Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Tampere. Osuuskunta Vastapaino.

Kylliäinen, O. 2013. Lokakuu. Lahden ammattikorkeakoulun opintosihteerin tiedoksi.

Laki 411/2005. Laki ammattikorkeakoululain muuttamisesta. Finlex.

LAMK. 2013a. Lahden ammattikorkeakoulun internetsivut. Organisaatio. Saatavissa: <http://www.lamk.fi/esittely/organisaatio/Sivut/default.aspx>

LAMK. 2013b. Lahden ammattikorkeakoulun internetsivut. Koulutus. Saatavissa: <http://www.lamk.fi/koulutus/Sivut/default.aspx>

LAMK. 2013c. Lahden ammattikorkeakoulun internetsivut. Esittely. Laatu ja arviointi. Saatavissa: <http://www.lamk.fi/esittely/laatu-ja-arviointi/Sivut/default.aspx>

LAMK. 2013d. Lahden ammattikorkeakoulun pedagoginen strategia 2013-2016.

Lahden ammattikorkeakoulu. Saatavissa:

http://www.lamk.fi/esittely/strategiat/Documents/lamk_strategia.pdf

LAMK. 2013e. Lahden ammattikorkeakoulun internetsivut. Sosiaali- ja terveystieteiden ala. Ylempi AMK –tutkinto. Saatavissa:

<http://www.lamk.fi/sosiaalijaterveys/koulutus/ylempi-amk-tutkinto/sivut/tuote.aspx?pid=1794>

LAMK. 2013f. Opinto-opas 2013-2014. Lahden ammattikorkeakoulu. Sosiaali- ja terveystieteiden ala. Sosiaali- ja terveystieteiden kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma (ylempi AMK) 90 op. Saatavissa: <http://www.lamk.fi/koulutus/opinto-opas/Documents/aikuops1314-st-kehittaminen-ja-johtaminen-yamk.pdf>

Lammintakanen, J. & Rissanen, S. 2011. Sosiaali- ja terveystieteiden johtaminen 2020-luvulla. Teoksessa Sosiaali- ja terveystieteiden johtaminen. Toim. Rissanen, S. & Lammintakanen, J. Helsinki: WSOY.

Lavio, A. 2012. Räättälöity esimiesvalmennus – Lahden ammattikorkeakoulun sosiaali- ja terveystieteiden johtamiskoulutus lähijohtamisen ja esimiesvalmiuksien kehittäjänä. Opinnäytetyö ylempi AMK. Lahden ammattikorkeakoulu.

Luomala, A. 2008. Muutosjohtamisen ABC. Ajatuksia muutoksen johtamisesta ja ihmisten johtamisesta muutoksessa. Ihmisten ja työhyvinvoinnin johtamisen tutkimus- ja kehittämissyhmä HYWIN. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos. Tampereen yliopiston kauppakorkeakoulu.

Markkula, M. 2011. Johtaminen, tehokkuus ja työelämänlaatu. Organisaatioiden toiminnan kulmakivet. Vaasan yliopisto. Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimus. Acta Wasaensia no 243. Akateeminen väitöskirja.

Narinen Arja 2000. Terveystieteiden osastonhoitajan työn sisältö tällä hetkellä ja tulevaisuudessa. Väitöskirja. Helsingin yliopisto. Yleislääketieteen ja perusterveydenhuollon osasto. Helsinki

Nummenmaa, L. 2004. Tilastolliset menetelmät. Vammala. Vammalan kirjapaino Oy.

Nurmi, K. & Kontiainen, S. 2000. Aikuiskoulutuksen vaikuttavuus. Teoksessa: Raivola, R. (toim.): Vaikuttavuutta koulutukseen. Suomen Akatemian koulutuksen vaikuttavuusohjelman tutkimuksia. Suomen Akatemian julkaisuja 1/2000.

Opetushallitus. 1998. Koulutuksen tuloksellisuuden arviointimalli. Helsinki. Yliopistopaino.

Opetusministeriö. 2009. Tutkintotietojen ja muun osaamisen kansallinen viitekehys. Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2009:24. Yliopistopaino. Helsinki.

Opetusministeriö. 2012. Koulutusjärjestelmäkaavio. Saatavissa: <http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Koulutus/koulutusjaerjestelmae/liitteet/koulutusjarjestelma.pdf>

Pääministeri Jyrki Kataisen hallituksen ohjelma. 2011. Helsinki. Saatavissa: <http://valtioneuvosto.fi/hallitus/hallitusohjelma/pdf/fi.pdf>

Raivola, R. 2000. Tehoa vai laatua koulutukseen? Juva: WSOY.

Raivola, R., Valtonen, P. & Vuorensyrjä, M. 2000. Käsitteet, mallit ja indikaattorit koulutuksen tehokkuutta ja vaikuttavuutta arvioitaessa. Teoksessa Raivola, R. (toim.): Vaikuttavuutta koulutukseen. Suomen Akatemian koulutuksen vaikuttavuusohjelman tutkimuksia. Suomen Akatemian julkaisuja 1/2000.

Rajavaara, M. 2006. Yhteiskuntaan vaikuttava Kela. Katsaus vaikuttavuuden käsitteisiin ja arviointiin. Sosiaali- ja terveysturvan katsauksia 69. Kelan tutkimusosasto. Helsinki.


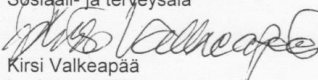
- Rantanen, T. 2008. Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö ja kehittämisen metodologia. s. 127-138. Teoksessa: Levonen, J. (toim.) Ylempi ammattikorkeakoulututkinto – Työelämäläheistä asiantuntemusta kehittämässä. HAMKIn e-julkaisuja 3/2008. Saatavissa: http://portal.hamk.fi/portal/page/portal/HAMKJulkisetDokumentit/Tutkimus_ja_kehitys/YlempiAMK_kehittamisverkosto/HAMK_YAMK-julkaisu.pdf
- Rantanen, T., Isopahkala-Bouret, U. & Järveläinen, E. 2012. Ylempi ammattikorkeakoulututkinto työelämän näkökulmasta. Artikkel. 23.11.2012. Opetusministeriön tutkimushankkeet. s :1-10. Saatavissa: www.uasjournal.fi/index.php/kever/article/viewFile/1186/1074
- Rantanen, T. & Isopahkala-Bouret, U. 2010. Näkökulmia ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon tuottamaan osaamiseen sosiaali- ja terveysalalla. Laurea ammattikorkeakoulun julkaisusarja A-71. Edita Prima Oy. Helsinki.
- Reikko, K., Salonen, K. & uusitalo, I. 2010. Puun ja kuoren välissä. Lähijohtajuus sosiaali- ja terveysalalla. Turun ammattikorkeakoulu. Tutkimuksia 31.
- Robson, C. 2001. Käytännön arvioinnin perusteet. Opas evaluaation tekijöille ja tilaajille. Tammi. Helsinki.
- Rytilä, M. 2001. Tietoperustainen johtaminen palvelutoiminnan suunnittelussa julkisella terveydenhuoltoalalla. Lapin yliopisto. Rovaniemi. Akateeminen väitöskirja.
- Salmela, S., Eriksson, K. & Fagerström, L. 2012. Leading change: a three-dimensional model of nurse leaders' main tasks and roles during a change process. *Journal of Advanced Nursing*. Feb. 2012. Vol. 68., 423-433. [viitattu 23.8.2013] Saatavissa: <http://web.ebscohost.com/ehost/detail?vid=3&sid=1e87d936-86be-46ce-b321-f07ee5d1d840%40sessionmgr11&hid=21&bdata=JnNpdGU9ZWwhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#db=afh&AN=70211041>

- Silvennoinen-Nuora, L. 2010. Vaikuttavuuden arviointi hoitoketjussa. Mikä mahdollistaa vaikuttavuuden ja vaikuttavuuden arvioinnin. Tampereen yliopisto. Johtamistieteiden laitos. Akateeminen väitöskirja.
- Simonen, O. 2012. Vaikuttavuustiedon hyödyntäminen erikoissairaanhoidon johtamisessa. Tampereen yliopisto. Terveystieteiden yksikkö. Akateeminen väitöskirja.
- Sinkkonen, S. & Kinnunen, J. 1994. Arviointi ja seuranta julkisella sektorilla. Julkaisuja E. Yhteiskuntatieteet 22. Kuopio: Kuopion yliopisto
- STM. 2009a. Johtamisella laatua ja työhyvinvointia sosiaalialalle. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2009:17. Helsinki.
- STM. 2009b. Johtamisella vaikuttavuutta ja vetovoimaa hoitotyöhön. Toimintaohjelma 2009-2011. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2009:18. Helsinki.
- Sydänmaalakka, P. (2004) Älykäs johtajuus: ihmisten johtaminen älykkäissä organisaatioissa. Talentum Media Oy, Jyväskylä. Gummerus kirjapaino Oy.
- Tenhula, T. 2007. Valtakunnallisesti vaikuttavaa koulutusta. Selvitys valtakunnallisen TieVie –virtuaaliyliopistohankkeen vaikuttavuudesta. Suomen virtuaaliyliopiston julkaisuja 2/07. Paino Multiprint Oy. Helsinki.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä. Gummerus kirjapaino Oy.
- Uusi ammattikorkeakoululaki 564/2009. Laki ammattikorkeakoululain muuttamisesta ja väliaikaisesta muuttamisesta. Finlex.
- Valtion talouden tarkastusvirasto. 2009. Ammattikorkeakoulutuksen työelämälähtöisyyden kehittäminen. Valtion tarkastusviraston tuloksellisuustarkastuskertomukset 188/2009. Edita Prima Oy. Helsinki.

- Viitanen, E., Kokkinen, L., Konu, A., Simonen, O., Virtanen, J. & Lehto, J. 2007. Johtajana sosiaali- ja terveydenhuollossa. Kunnallisan alan kehittämissäätiö KAKS. Tutkimusjulkaisut, nro 59.
- Vilka, H. 2007. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.
- Vilka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Keuruu.
- Virtanen, J. 2010. Johtajana sairaalassa. Johtajan toimintakenttä julkisessa erikoissairaalassa keskijohtoon ja ylimpään johtoon kuuluvien lääkäri- ja hoitajataustaisten johtajien näkökulmasta. Turun kauppakorkeakoulu. Akateeminen väitöskirja.
- Virtanen, P. 2007. Arviointi. Arviointitiedon luonne, tuottaminen ja hyödyntäminen. Edita Prima Oy. Helsinki.
- Whittington, R. 2001. What is strategy – and does it matter? Second edition. South –Western Cengage Learning. London.
- Yliopistolaki 558/2009. Finlex.

LIITTEET

LIITE 1: Tutkimuslupa

	LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU Lahti University of Applied Sciences Koulutuspäällikkö, hyvinvointi, TKI, osaamisalue hyvinvointi ja liiketalous	Viranhaltijapäätös	24§ 1(2)
		19.04.2013	
Tutkimusluvan myöntäminen Lahden ammattikorkeakoulun Sosiaali- ja terveysalan opiskelijoille Eija Lyyra ja Katja Pendolin			
Perustelu	Lahden ammattikorkeakoulun Sosiaali- ja terveysalan sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelman (yamk) opiskelijat Eija Lyyra ja Katja Pendolin anovat tutkimuslupaa opinnäytetyön tekemiseksi aiheesta Vaikuttavuuden arvioinnilla työelämälähtöistä koulutusta.		
Tavoite	Kehittämishankkeen tarkoituksena on tuottaa vaikuttavuuden arvioinnin kautta tietoa sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen (yamk) koulutusohjelman vaikutuksista sen käyneiden opiskelijoiden työelämään ja urakehitykseen. Lisäksi kyselyn avulla tuotetaan koulutusohjelmalle kehittämisehdotuksia koulutuksen sisällöstä sekä sen työelämälähtöisyydestä.		
Kohderyhmä	Tutkimuksen kohteena ovat kaikki Lahden ammattikorkeakoulun sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen (yamk) koulutuksen 2006 jälkeen aloittaneet ja siitä valmistuneet opiskelijat kyselyn lähettämiseen mennessä.		
Päätös	Päätän myöntää tutkimusluvan Lahden ammattikorkeakoulun Sosiaali- ja terveysalan opiskelijoille Eija Lyyra ja Katja Pendolin opinnäytetyön tekemistä varten aiheesta Vaikuttavuuden arvioinnilla työelämälähtöistä koulutusta. Tutkimusluvan hakijat ovat yhteydessä opinnäytetyön ohjaaja Leena Haapolaan.		
Lisätietojen antaja ja yhteystiedot	lehtori, opinnäytetyön ohjaaja, Leena Haapola, puh. 044 708 0628 leena.haapola@lamk.fi		
	Lahden ammattikorkeakoulu Sosiaali- ja terveysala  Kirsi Valkeapää koulutuspäällikkö		
Lahden ammattikorkeakoulu Sosiaali- ja terveysala Hoitajankatu 3 FI-15850 Lahti www.lamk.fi/sosiaali- ja-terveys			

LIITE 2: Kehittämishankkeen kysely

Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen (ylempi amk) koulutusohjelman vaikuttavuuden arviointi

Opiskelemme Lahden ammattikorkeakoulussa Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen (ylempi amk) koulutusohjelmassa. Teemme opinnäytetyönä koulutusohjelman vaikuttavuuden arviointia, jonka tavoitteena on selvittää koulutuksen vaikutusta valmistuneiden opiskelijoiden urakehitykseen. Lisäksi tavoitteena on selvittää opiskelijoiden kokemuksia koulutuksen vaikutuksista johtamisosaamisen kehittämiseen ja osaamisen siirtymisestä työelämään. Opinnäytetyömme ohjaajana toimii lehtori Leena Haapola.

Tämä kysely on suunnattu Lahden ammattikorkeakoulusta Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen (ylempi amk) koulutuksesta valmistuneille opiskelijoille. Kyselyyn vastaaminen kestää noin 15 minuuttia. Toivomme, että vastaatte tähän kyselyyn ja olette mukana koulutusohjelman kehittämisessä.

Kyselyyn vastaaminen on vapaaehtoista ja vastaukset käsitellään luottamuksellisesti. Vastaaminen tapahtuu nimettömänä. Voit palauttaa täytetyn lomakkeen oheisessa kirjekuoressa *viimeistään sunnuntaina 12.5.2013*.

Eija Lyyra & Katja Pendolin, STKJ10Y

Taustatietoja kartoittavat kysymykset

1. Sukupuolesi *

Nainen Mies

2. Mikä oli koulutuksesi ennen Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen (ylempi amk) koulutusohjelmaa? *

- Sairaanhoidtaja amk
 Sosionomi amk
 Fysioterapeutti amk
 Terveystenhoitaja amk
 Jokin muu, mikä?
-

3. Kuinka pitkä työkokemus sinulla oli sosiaali- ja terveysalalta ennen koulutukseen hakeutumista? *

- 3-5 vuotta
- 6-10 vuotta
- 11-15 vuotta
- yli 15 vuotta

4. Mikä oli asemasi työpaikalla ennen koulutusta työskennellessäsi sosiaali- ja terveysalalla? *

- Työntekijä
- Lähiesimies
- Joku muu, kuvaile työnkuvaasi mahdollisimman tarkasti

5. Mikä on nykyinen asemasi työpaikalla valmistuttuasi tutkintoon? *

- Työntekijä
- Lähiesimies
- Joku muu, kuvaile työnkuvaasi mahdollisimman tarkasti

6. Onko opiskelu Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen (ylempi amk) koulutuksessa saanut sinut vaihtamaan työpaikkaa? Voit halutessasi valita useamman vaihtoehdon. *

- Koulutuksen aikana
- Valmistumisen jälkeen
- Suunnittelen vaihtavani työpaikkaa
- Ei ole

7. Miksi hakeuduit koulutukseen? Voit halutessasi valita useamman vastausvaihtoehdon. *

- Halu kehittää ammattitaitoa
- Halu edetä työuralla
- Pätevyyden hankkiminen työtehtävään
- Jokin muu, mikä?

8. Mitä teit Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen (ylempi amk) opiskelun ohella? Voit valita useita seuraavista vaihtoehdoista. *

- Olin kokopäivätyössä
- Olin osittaisella työajalla
- Olin opintovapaalla
- Olin työtön
- Muuta, mitä?

Seuraavat kysymykset kartoittavat tyytyväisyyttäsi Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen (ylempi amk) koulutuksen käytännön toteutukseen.

9. Ajattele koulutusta kokonaisuutena ja arvioi omaa tyytyväisyyttäsi seuraaviin asioihin *

	Täysin samaa mieltä	Samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Eri mieltä	Täysin eri mieltä
Koulutus vastasi odotuksiani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koulutus huomioi yksilölliset tarpeet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Opiskelutilat olivat toimivat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Opettajat oli helppo tavoittaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Opettajat hallitsivat opetussisältönsä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedottaminen oli sujuvaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Opetusmenetelmät motivoivat oppimaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Opiskelumateriaalin saatavuus oli helppoa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kurssikirjojen saatavuus oli helppoa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Luentojen aikataulutus oli sovitettavissa työelämään	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Seuraavat väittämät kartoittavat osaamisen kehittymistä Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen (ylempi amk) koulutuksessa ja sen suoritettuaasi

10. Arvioi kuinka paljon omat alakohtaiset tiedot ja taidot ovat kehittyneet Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen (ylempi amk) koulutuksen suoritettuaasi *

	Erittäin paljon	Melko paljon	Kohtalaisesti	Melko vähän	Erittäin vähän
Tiedot alastani ovat parantuneet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työskentelytapani ja niiden soveltaminen ovat parantuneet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vastuun ottaminen ja johtamistaidot ovat parantuneet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Arviointikyky on parantunut	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Elinikäisen oppimisen valmiudet ovat parantuneet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Arvioi kuinka paljon oma osaamisesi on kehittynyt Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen (ylempi amk) koulutuksen suoritettuaasi *

	Erittäin paljon	Melko paljon	Kohtalaisesti	Melko vähän	Erittäin vähän
Oman alani laaja-alaisten käsitteiden hallinta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Itsenäinen ajattelun hallinta omalla alalla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oman alani rajapintojen ymmärtäminen suhteessa toisiin aloihin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uuden tiedon kriittinen tarkastelu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. Arvioi kuinka paljon oma osaamisesi on kehittynyt Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen (ylempi amk) koulutuksen suorittuasi *

	Erittäin paljon	Melko paljon	Kohtalaisesti	Melko vähän	Erittäin vähän
Vaativien ongelmien ratkaiseminen työssäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uuden tiedon kehittäminen omalla alallani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eri alojen tiedon soveltaminen työssäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uusien menettelytapojen kehittäminen omalla alallani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. Arvioi kuinka paljon oma osaamisesi on kehittynyt Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen (ylempi amk) koulutuksen suorittuasi *

	Erittäin paljon	Melko paljon	Kohtalaisesti	Melko vähän	Erittäin vähän
Itsenäinen työskentely vaativissa asiantuntijatehtävissä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asioiden johtaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ihmisten johtaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Strategisten lähestymistapojen luominen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. Arvioi kuinka paljon oma osaamisesi on kehittynyt Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen (ylempi amk) koulutuksen suorittuasi *

	Erittäin paljon	Melko paljon	Kohtalaisesti	Melko vähän	Erittäin vähän
Suullisen viestinnän taito omalla alallani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kirjallisen viestinnän taito omalla alallani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Suullisen viestinnän taito oman alan ulkopuolisille	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kirjallisen viestinnän taito oman alan ulkopuolisille	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vaativan vieraskielisen viestinnän hallinta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. Arvioi kuinka paljon oma esimiesosaamisesi on kehittynyt Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen (ylempi amk) koulutuksen suorittuasi *

	Erittäin paljon	Melko paljon	Kohtalaisesti	Melko vähän	Erittäin vähän
Ammattitaitoinen johtaminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Itsenäinen päätöksenteko	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Toimiminen esimiesasemassa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vastuun jakaminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tehtävien jakaminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kokonaisuuksien hallinta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

16. Arvioi, kuinka paljon oma osaamisesi on kehittynyt strategisen johtamisen osa-alueilla Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen (ylempi amk) koulutuksen suorittuasi *

	Erittäin paljon	Melko paljon	Kohtalaisesti	Melko vähän	Erittäin vähän
Vision merkityksen ymmärtäminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Strategian merkityksen ymmärtäminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Oman organisaation strategian soveltaminen työyksikössäsi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Alaisten tuottaman tiedon hyödyntäminen toiminnan suunnittelussa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Toimintasuunnitelman luominen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sovittujen tavoitteiden mukainen työskentely	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tulevaisuutta koskevien haasteiden tunnistaminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Toiminnan tavoitteiden kertominen alaisille	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

17. Arvioi, kuinka paljon oma osaamisesi on kehittynyt henkilöstöstön ja osaamisen johtamisen osa-alueilla Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen (ylempi amk) koulutuksen suorittuasi *

	Erittäin paljon	Melko paljon	Kohtalaisesti	Melko vähän	Erittäin vähän
Alaisten tarvitseman osaamisen tunteminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Alaisten koulutustarpeen tunnistaminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kehittävän palautteen antaminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Oman osaamisen tunnistaminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Moniammatillisen osaamisen hyödyntäminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kehityskeskustelujen pitäminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

18. Arvioi, kuinka paljon oma osaamisesi on kehittynyt muutoksen johtamisen osa-alueilla Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen (ylempi amk) koulutuksen suorittuasi *

	Erittäin paljon	Melko paljon	Kohtalaisesti	Melko vähän	Erittäin vähän
Tavoitteellinen toiminta muutoksessa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Oman roolin tunnistaminen muutoksessa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Valmius muuttaa omaa toimintaa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Valmius muuttaa omaa ajattelua	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Muutoksesta tiedottaminen oikea-aikaisesti ja riittävästi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Alaisten motivoiminen muutokseen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Muutosvastarinnan tunnistaminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

19. Arvioi, kuinka paljon oma osaamisesi on kehittynyt työyhteisön toiminnan hallinnan ja esimistyön taitojen osa-alueilla Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen (ylempi amk) koulutuksen suorittuasi *

	Erittäin paljon	Melko paljon	Kohtalaisesti	Melko vähän	Erittäin vähän
Työyhteisön ristiriitatilanteiden tunnistaminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työyhteisön ristiriitatilanteisiin puuttuminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rohkeus ottaa esille työyhteisön ongelmia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ryhmädynamiikan tunteminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Omien tunteiden tunnistaminen ristiriitatilanteissa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Omien tunteiden käsittely	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työyhteisön vuorovaikutuksen ohjaaminen työlähtöiseen ja ammatilliseen suuntaan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

20. Arvioi, kuinka paljon oma osaamisesi on kehittynyt toiminnan laadun ja tulokellisuuden arvioinnin osa-alueilla Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen (ylempi amk) koulutuksen suorittuasi *

	Erittäin paljon	Melko paljon	Kohtalaisesti	Melko vähän	Erittäin vähän
Työyhteisön toiminnan kehittäminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Asiakastytyväisyyden arviointi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Toiminnan arvioinnin merkityksen ymmärtäminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Toiminnan tarpeellisuuden kuvaaminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Toiminnan vaikuttavuuden kuvaaminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Toiminnan tehokkuuden kuvaaminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Asiakaslähtöisen toiminnan kehittäminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

21. Arvioi, kuinka paljon oma osaamisesi on kehittynyt talousjohtamisen osa-alueilla Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen (ylempi amk) koulutuksen suorittuasi *

	Erittäin paljon	Melko paljon	Kohtalaisesti	Melko vähän	Erittäin vähän
Toiminnan talousresurssien arviointi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Oman työyksikön talouden hahmottaminen osana organisaatiota	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Oman yksikön budjetin suunnittelu ja hallinta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Talousseurannan hyödyntäminen johtamisessa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Seuraavat avoimet kysymykset kartoittavat Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen (ylempi amk) koulutuksen tuoman osaamisen siirtämistä omaan toimintaan ja ajatteluun työssäsi.

22. Miten Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen (ylempi amk) koulutus on muuttanut tapaasi toimia esimiehenä tai asiantuntijana.

23. Miten Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen (ylempi amk) koulutus on muuttanut tapaasi toimia työntekijänä.

Seuraavat kysymykset kartoittavat Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen (ylempi amk) koulutuksen käyneiden organisaatiossa tapahtuneita muutoksia

24. Teitkö sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen (ylempi amk) koulutusohjelman työelämälähtöisen opinnäytetyön *

- Omaan organisaatioosi
 Muuhun organisaatioon

25. Arvioi kuinka paljon organisaatiosi toiminta on muuttunut käymäsi Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen (ylempi amk) koulutuksen jälkeen. *

	Erittäin paljon	Melko paljon	Kohtalaisesti	Melko vähän	Erittäin vähän
Työelämälähtöistä opinnäytettä hyödynnetään organisaation toiminnassa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organisaatiossani toimitaan työelämälähtöisen opinnäytteen luomalla uudella toimintatavalla	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Koulutusohjelmasta saamaani osaamista hyödynnetään organisaation toiminnassa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Osaamiseni tuoda mielipiteitäni organisaation päätöksentekoon on lisääntynyt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Opiskeluni koulutusohjelmassa on lisännyt Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen (ylempi amk) tutkinnon tunnettavuutta organisaatiossani	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organisaatiossani hyödynnetään koulutuksesta saamaani osaamista uusien toimintatapojen kehittämisessä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

26. Voit vielä lopuksi kirjoittaa vapaasti asioita, jotka koit hyväksi tai huonoiksi Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen (ylempi amk) koulutusohjelmassa

**Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen (ylempi amk)
koulutusohjelman vaikuttavuuden arviointi**

Tälle paperille voit halutessasi jatkaa avointen kysymysten vastauksia. Merkitsethän kysymyksen numeron selkeästi.