

Marianne Huoponen

KASVUN YHTEISÖJEN  
KOULUJEN AVAINPROSESSIEN  
TUNNISTAMINEN JA  
KUVAAMINEN

Opinnäytetyö

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

2011



**MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU**

Mikkeli University of Applied Sciences

# KUVAILULEHTI

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                |                                                                                                       |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                | Opinnäytetyön päivämäärä<br><br>12.12.2011                                                            |
| Tekijä<br>Marianne Huoponen                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                | Koulutusohjelma ja suuntautuminen<br>Sosiaali- ja terveysalan johtaminen ja kehittäminen (ylempi AMK) |
| Nimeke<br>Kasvun Yhteisöjen koulujen avainprosessien tunnistaminen ja kuvaaminen                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                |                                                                                                       |
| Tiivistelmä<br><p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tunnistaa ja kuvata Kasvun Yhteisöjen koulujen avainprosessit. Opinnäytetyö oli osa Kasvun Yhteisöjen laatutyöskentelyä ja saavutetut tulokset eli prosessikuvaukset tulivat osaksi laatukäsikirjaa.</p> <p>Tekstissä esitellään aluksi koulukotia instituutiona ja tarkastellaan koulukotikoulujen toimintaa. Tämän jälkeen esitetään prosessiajattelun teoreettista viitekehystä prosessijohtamisen, prosessien tunnistamisen ja niiden kuvaamisen kautta. Lopuksi raportoidaan Kasvun Yhteisöjen kouluilla tehty avainprosessien tunnistamis- ja kuvaamisprosessi ja esitellään tulokset eli keskeiset avainprosessit kuvioina sekä sanallisesti avattuna.</p> <p>Opinnäyteprosessi toteutettiin kehittämisprosessin lineaarisen mallin mukaisesti ja prosessiin osallistuivat Kasvun Yhteisöjen koulujen henkilökunnan edustajat sekä kasvatusta ja opetusjohtaja. Koulujen avainprosesseiksi valikoituivat seuraavat keskeiset prosessit: lähtötasoarviointi, HOJKS-prosessi, sekä oppiaineen yksilöllistäminen.</p> <p>Prosessikuvaukset ovat selkeitä ja avautuvat helposti lukijalle. Sanalliset prosessikuvaukset tukevat prosessikaavioita. Avainprosessien kuvaaminen teki koulujen toiminnan läpinäkyväksi ja yhdenmukaiseksi. Prosessikuvaukset toimivat työn ohjenuorina ja niitä hyödynnetään uusien työntekijöiden perehdytyksessä.</p> |                |                                                                                                       |
| Asiasanat (avainsanat)<br>Kasvun Yhteisöt, koulukodit, erityisopetus, laatu, prosessijohtaminen, prosessit                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                |                                                                                                       |
| Sivumäärä                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Kieli<br>Suomi | URN                                                                                                   |
| Huomautus (huomautukset liitteistä)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                |                                                                                                       |
| Ohjaavan opettajan nimi<br>Päivi Niiranen-Linkama                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                | Opinnäytetyön toimeksiantaja<br>Kasvun Yhteisöt                                                       |

## DESCRIPTION

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                     |                                                          |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|----------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                     | Date of the bachelor's thesis<br><br>12.12.2011          |
| Author(s)<br>Marianne Huoponen                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                     | Degree programme and option<br>Master of social services |
| Name of the bachelor's thesis<br>Identifying and describing the key processes in the schools of Kasvun Yhteisöt                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                     |                                                          |
| Abstract<br><br><p>The aim of this bachelor's thesis is to identify and describe the key processes in the Kasvun Yhteisöt reform schools. This thesis is a part of the Kasvun Yhteisö's quality control, and the results of this study, i.e. the process descriptions, will be included in the Kasvun Yhteisöt quality manual.</p> <p>This thesis begins with an introduction of the reform school institution and its operations. The second section outlines the theoretical framework of the process thinking, through the identification, and description of the processes and process management. The concluding section of this thesis sums up how the identification and description of the Kasvun Yhteisö's key processes were done. In addition, the results are described as charts of the key processes, as well as verbally.</p> <p>This thesis was made by employing the linear model of the development process, and the staff of Kasvun Yhteisö schools, as well as the educational director participated in this process. The following appeared to be the key processes in these schools: initial skills assessment, the HOJKS-process, and the individualization of the school subjects.</p> <p>The process descriptions are clear and easily adopted by a reader. The verbal process descriptions support the process charts. The description of the key processes makes the operations of the schools transparent and congruent with each others. In addition, the process descriptions serve as guidelines for work, and they are often used in the orientation of new employees.</p> |                     |                                                          |
| Subject headings, (keywords)<br>Kasvun Yhteisöt, residential schoolhome, special education, process management, process                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                     |                                                          |
| Pages                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Language<br>finnish | URN                                                      |
| Remarks, notes on appendices                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                     |                                                          |
| Tutor<br>Päivi Niiranen-Linkama                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                     | Bachelor's thesis assigned by<br>Kasvun Yhteisöt         |

## SISÄLTÖ

|     |                                                                            |    |
|-----|----------------------------------------------------------------------------|----|
| 1   | JOHDANTO .....                                                             | 1  |
| 2   | KEHITTÄMISTEHTÄVÄN TAVOITE JA TOTEUTUSTAPA .....                           | 2  |
| 2.1 | Kehittämisen prosessin lineaarinen malli .....                             | 3  |
| 2.2 | Prosessin kuvaamisen lähtökohtia .....                                     | 4  |
| 3   | KOULUKOTI .....                                                            | 5  |
| 3.1 | Kasvun Yhteisöt.....                                                       | 6  |
| 3.2 | Kasvun Yhteisöjen toimintaa ohjaavat normit .....                          | 7  |
| 3.3 | Koulukotikoulun toiminta-ajatus .....                                      | 7  |
| 3.4 | Koulukotikoulun opetuksen tavoitteet.....                                  | 8  |
| 3.5 | Erityinen tuki perusopetuksessa.....                                       | 9  |
| 4   | LAATU .....                                                                | 11 |
| 4.1 | Laatu koulussa ja erityisopetuksessa .....                                 | 12 |
| 4.2 | Laadun parantaminen.....                                                   | 13 |
| 5   | PROSESSIAJATTELU JA PROSESSIEN TUNNISTAMINEN.....                          | 14 |
| 5.1 | Prosessijohtaminen .....                                                   | 15 |
| 5.2 | Prosessien tunnistaminen.....                                              | 16 |
| 5.3 | Ydin- ja tukiprosessit avainprosesseina.....                               | 17 |
| 5.4 | Prosessien omistaminen.....                                                | 19 |
| 6   | PROSESSIEN KUVAAMINEN.....                                                 | 20 |
| 6.1 | Prosessien rajaaminen, nimeäminen ja valinta .....                         | 22 |
| 6.2 | Prosessikaavio kuvaamisen muotona .....                                    | 23 |
| 7   | PROSESSIEN KUVAAMINEN JA TULOKSET KOIVIKON JA MYLLYJOEN<br>KOULUILLA ..... | 24 |
| 7.1 | Lähtötasoarviointi .....                                                   | 26 |
| 7.2 | HOJKS – prosessi .....                                                     | 28 |
| 7.3 | Oppiaineen yksilöllistäminen .....                                         | 30 |
| 7.4 | Työntekijöiden palaute kehittämisprosessista .....                         | 32 |
| 8   | POHDINTA .....                                                             | 33 |
|     | LÄHTEET .....                                                              | 36 |

## 1 JOHDANTO

Laatu, kehittäminen ja laatutyöskentely ovat termejä, joita käytetään jatkuvasti työelämässä alasta riippumatta. Peruskouluissa ja erityisopetuksessakin laatuajattelua on nostettu esille ja tutkijat ovat osoittaneet yhä enemmän kiinnostusta koulujen ja opetuksen laatuun. Samoin erilaiset hankkeet opetuksen laadun kehittämiseksi ovat lisääntyneet jatkuvasti. Tutkimuksissa suuntaus on ollut pois kvantitatiivisesta ja kiinnostuksen kohteena ovat kovien lukujen sijaan olleet toiminnalliset prosessit ja rakenteet. Opetukseen, sen sisältöön ja laatuun kohdistuu paineita ja sen kehittäminen on valtakunnallisesti ja paikallisesti työn alla jatkuvasti. Opetushallitus julkaisi vuonna 2010 perusopetuksen laatukriteerit, jotka ovat hyvä pohja koulujen omaan laatutyöskentelyyn.

Kasvun Yhteisöissä (KY) aloitettiin määrätietoinen laadunhallintajärjestelmän luominen vuonna 2002, jolloin Ella (Etelä-Savon lastensuojelun sijaishuollon laatuhanke), käynnistyi. Hankkeen tavoitteena oli kehittää sijaishuollon laatua ja kehittämistyön tuotoksena syntyi Kasvun Yhteisöjen ensimmäinen laatukäsikirjan versio.

Tuorein laatukäsikirjan versio on järjestyksessään neljäs ja se edustaa Kasvun Yhteisöjen laadunhallinta-ajattelua tällä hetkellä. Laatukäsikirjaa täydennetään ja päivitetään jatkuvasti. Sen tarkoituksena on kuvata sekä työyhteisön sisäiseen käyttöön että ulkoisille yhteistyötahoille ne keskeiset periaatteet, joiden varassa Kasvun Yhteisöissä toimitaan.

Suuressa organisaatiossa, kuten Kasvun Yhteisöt, työnjako on eriytynyttä. Laatukäsikirja on Kasvun Yhteisöjen yleinen versio, jota on tarkennettu tarpeellisilta osin yhteisön erityisyksiköissä ja perhekodeissa. Kasvun Yhteisöjen koulujen laadukkaan toiminnan sekä toiminnan kehittämisen mahdollistamiseksi on tärkeää, että myös koulujen osuus laatukäsikirjassa on ajanmukainen ja täsmällinen. KY:n koulujen laatutyön sekä hyvien käytänteiden yhdenmukaistamisen kannalta on olennaista, että koulujen keskeiset prosessit on tunnistettu ja kuvattuna laatukäsikirjassa. Merkityksellistä on myös koulun henkilökunnan osallistumien prosessien tunnistamiseen sekä laatutyöhön sitoutumiseen.

Laatukäsikirjassa on jo kuvattu Kasvun Yhteisöjen yleiset avainprosessit: tuloprosessi, kasvatus- ja hoitoprosessi, kasvatuksen ja hoidon päättäminen sekä jälkihuolto. Näiden avainprosessien toimivuutta tutkitaan ja arvioidaan jatkuvasti. Kyse on jatkuvan kehittämisen periaatteiden toteuttamisesta avain- ja ydinprosessien tehostamiseksi.

## **2 KEHITTÄMISTEHTÄVÄN TAVOITE JA TOTEUTUSTAPA**

Toikon ja Rantasen (2009, 16) mukaan kehittäminen tähtää muutokseen ja sillä tavoitellaan jotakin parempaa tai tehokkaampaa kuin aikaisemmat toimintatavat tai rakenteet. Tämän kehittämistehtävän tarkoituksena on tunnistaa, kuvata ja yhdenmukaistaa Kasvun Yhteisöjen koulujen avainprosessit, jotka kuvaavat erityisesti koulun arkityötä ja tukevat oppilaiden kasvua ja oppimista koulun toimintaperiaatteiden sekä yksilöllisesti asetettujen tavoitteiden mukaisesti. Kehittämistehtävä toteutetaan kehittämistyön lineaarisen mallin mukaisesti, joka on tarkemmin esitelty luvussa 2.1. Koulujen avainprosessien kuvaukset tulevat täydentämään KY:n laatukäsikirjan koulujen osuutta ja tekevät näkyväksi koulun keskeisiä työprosesseja. Prosessikuvausten tarkoituksena on toimia apuna niin arkisessa työssä kuin perehdytyksessäkin. Ennen tätä kehittämistyötä koulujen toimintaan ja toimintoihin on vain viittauksia laatukäsikirjassa muiden prosessien ja käytänteiden, esimerkiksi dokumentointiin liittyvien ohjeiden yhteydessä.

Laatukäsikirjan tulisi olla paljon muuta kuin vain mappi työyksikön hyllyssä. Parhaimmillaan se auttaa ymmärtämään organisaation toimintaa kokonaisuutena ja sisältää toimintaan liittyvää viisautta ja tietoa. Lecklinin (2006, 31–32) mukaan hyvä laatukäsikirja palvelee käytännön aputyövälineenä organisaation toimintaan perehdytettäessä ja työn suorittamisessa. Asiakokonaisuuksien jaottelun tulee olla selkeä ja asioiden tulee olla kuvattuna napakasti kaavioiden prosessikuvausten avulla. Tarkoitus on, että laatukäsikirjaa ei tarvitse päivittää kovin usein ja siksi laatukäsikirjassa tulisi kuvata vain ohjauksen kannalta tärkeät asiat, eikä jatkuvasti muuttuvia rutiineja.

Prosessien tunnistaminen toteutetaan sekä Myllyjoen koulun (Sairila) ja Koivikon koulun (Koivikko) henkilökunnasta kootun prosessiryhmän avulla. Ydinryhmään kuu-

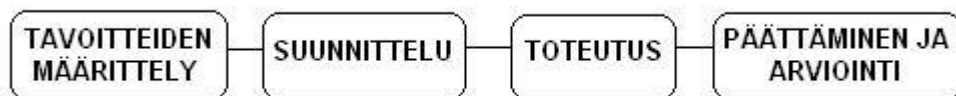
luu molemmista kouluista yksi opettaja ja tarvittaessa myös koulujen yhteinen rehtori ja kasvatusjohtaja. Ryhmään kuuluvat luonnollisesti myös kaikki koulujen työntekijät, opettajat ja avustajat sekä välittömien yhteistyötahojen edustajat, omahoitajat ja erityistyöntekijät. Myös asiakkaiden eli oppilaiden edustusta käytetään tarpeen ja mahdollisuuksien mukaan. Prosessien sanallisesta kuvaamisesta ja graafiseen muotoon saattamisesta vastaa tämän kehittämistyön tekijä.

Muissa valtion koulukodeissa ei koulun toiminnan prosessien kuvauksia ole vielä tehty, joten tämä kehittämistehtävä toiminee eräänlaisena pään avaajana ja tien näyttäjänä koulukotikoulujen laatutoimintaa kehitettäessä.

## 2.1 Kehittämisprosessin lineaarinen malli

Toikon ja Rantasen (2009, 64) mukaan kehittämisprosessin osien välinen suhde voidaan yksinkertaisimmillaan hahmottaa lineaarisen mallin avulla. Lineaarisen mallin mukaiset kehittämistyön vaiheet ovat

- tavoitteiden määrittely
- suunnittelu
- toteutus
- päättäminen ja arviointi.



**KUVIO 1. Kehittämisprosessin lineaarinen malli Toikon ja Rantasen (2009, 64) mukaan**

Toikko ja Rantanen (2009, 64–65) esittävät, että kehittämisprosessi alkaa tavoitteen asettelusta, joka perustuu esimerkiksi yksittäiseen ideaan tai tunnistettuun tarpeeseen. Tavoitteen määrittelyssä täytyy heidän mukaan pyrkiä rajattuun ja selkeään tavoitteeseen, jolle voidaan tarvittaessa laatia alatavoitteita. Tavoitemäärittely on kehittämisprosessin perusta, jonka varaan myöhempi prosessi rakentuu. Suunnitteluvaiheessa mietitään, ketkä osallistuvat projektin toteuttamiseen. Suunnitteluvaiheen tarkoituks-

na on myös selvittää, mitä riskejä projektilla on ja ketkä osallistuvat siihen. On myös tärkeää varmistaa, että suunnitteilla oleva lopputulos vastaa organisaation tarpeita.

Kivipellon (2005, 63–70) mukaan toteutusvaiheen aikana tuotetaan se tuote, malli tai prosessi, jota on suunniteltu. Tämän vaiheen aikana projekti voi muuttua ja projekti-suunnitelmaa voidaan muokata tai täydentää. Vaiheeseen voi kuulua myös tulosten käyttöönotto ja kokeilu. Viimeinen vaihe on projektin päätös ja arviointi, johon kuuluu muun muassa jatkotoimenpiteiden esittäminen. Arvioinnin päämääränä on selvittää, onko asetettuihin tavoitteisiin päästy (Toikko & Rantanen 2009, 64–66).

Toikon ja Rantasen (2009, 113) mukaan kehittämistoiminnassa pyritään tiedontuotantoon, mutta tiedon merkitys poikkeaa olennaisesti siitä, mitä se on esimerkiksi perustutkimuksessa. Kehittämistehtävässä prosessien kuvaamisen aikana tuotettu tieto on tyypillisesti luonteeltaan käytännöllistä ja sen tehtävä on tukea työntekoa ja kehittämistä. Toikko ja Rantanen (2009,14) toteavat, että kehittämisellä voidaan pyrkiä toimintatavan tai toimintarakenteen kehittämiseen ja mainitsevat, että esimerkiksi juuri työprosessin mallinnukset ovat toimintatavan kehittämistä. Heidän mukaansa kehittämisellä voidaan tarkoittaa myös rakenteellisia uudistuksia.

## **2.2 Prosessin kuvaamisen lähtökohtia**

Prosessien kuvaaminen on toiminnan tekemistä näkyväksi. Kuvaamisen avulla autetaan työntekijöitä hahmottamaan omaa työtään. Prosessien kuvaaminen ja kehittäminen mahdollistavat yhteisten pelisääntöjen ja käytänteiden luomisen ja sitä kautta myös toiminnan kehittämisen. Prosessien kuvaaminen toimii myös lähtökohtana kustannustehokkuudelle sekä monille laadunhallinnan menetelmille. Laatutyön suuntaaminen prosesseihin lisää toiminnan läpinäkyvyyttä eli toiminta tulee avoimeksi muille sekä omassa organisaatiossa toimiville että myös ulkopuolisille yhteistyötahoille. Läpinäkyvyyden avulla voidaan parantaa luotettavuutta sekä muiden tahojen mahdollisuuksia arvioida ja tarkastella organisaation toimintatapoja. (Sosiaali- ja terveydenhuollon... 1999, 22–23)



Kvistin ym. (1995, 77) mukaan prosessin kuvaamisesta ei saa tulla itsetarkoitus, vaan sen tehtävänä on selkeyttää prosessin kulun ymmärtämistä ja osoittaa mahdollisia kehittämiskohteita. Prosessin kuvaamisessa haasteellinen tekijä on kuvauksen tarkkuuden määrittely. Hyvin tarkassa kuvauksessa haasteena on kuvaamisen työläys ja kokonaisuuden hämärtyminen. Toisaalta taas liian yleisluontoisessa kuvauksessa ei mennä riittävän konkreetille tasolle, jolloin kehittämismahdollisuuksia on vaikea havaita.

Kvist ym. (1995, 83) painottavat, että prosessien kuvaamisessa ei pidä takertua liikaa kuvaustekniikoihin. Tärkeämpää on, että prosessit kuvataan tapauskohtaisesti parhaaksi katsotulla tavalla.

### **3 KOULUKOTI**

Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksen (THL) (2011) mukaan valtion koulukotien toiminta-ajatuksena on vastata vaativan sijaishuollon tarpeisiin tarjoamalla nuoren yksilöllisyyttä tukevaa hoitoa, kasvatusta ja opetusta. Niillä on yli satavuotinen historia sekä asema viimesijaisena ja kaikkein haasteellisimpien lasten ja nuorten sijoituspaikkana. Valtion koulukoteja koskevat säännökset siirrettiin asetuksesta lain tasolle 30.12.2010, kun tasavallan presidentti Tarja Halonen hyväksyi lain Terveiden ja hyvinvointilaitoksen alaisista lastensuojeluyksiköistä (1379/2010). Lain myötä koulukotikohtaisten johtokuntien sijaan valtion koulukodeilla on yksi yhteinen johtokunta. Laissa on lisäksi toiminnan sisältöä, henkilöstörakennetta ja henkilökunnan valintaa koskevia säännöksiä.

Koululainsäädännön uudistuksen myötä koulukotien koulut siirtyivät opetustoimen alaisuuteen 1.1.1999. Opetustoimeen siirtyivät perusopetuksen lisäksi lisäopetus sekä ammatti- tai työopetuksen järjestäminen. Opetukseen sovelletaan tarvittaessa erityisopetusta koskevia säännöksiä ja määräyksiä. THL vastaa sekä koulukotien hallinnosta että kehittämisestä lastensuojelun osalta. (Opetushallitus 2009.)

Valtio ylläpitää kuutta koulukotia ja kahden ylläpitäjä on yksityinen yhteisö. Oppilaat ovat pääsääntöisesti vuosiluokkien 7–9 oppilaita ja useimmat koulukodit toimivat

myös lähialueen erityisopetusta antavana kouluna. (Opetushallitus 2009, Kasvun Yhteisöt 2009.)

### **3.1 Kasvun Yhteisöt**

Kasvun Yhteisöt on valtion suurin koulukoti, joka toimii Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksen alaisuudessa. Kasvun Yhteisöt muodostuu Sairilan ja Koivikon koulukodeista, joilla on pitkä historia suomalaisessa lastensuojelussa. Kasvun Yhteisöjen kasvatuksellisenä, pedagogisena ja hoidollisena tehtävänä on laaja-alaista asiantuntemusta ja moniammatillista osaamista vaativien, yhteiskunnassa vaikeimmin huollettavien lasten ja nuorten laitoshoidon järjestäminen. Toiminnassa yhdistyvät kokonaisvaltainen kasvatus ja huolenpito sekä vahvat hoidolliset valmiudet. Tehtävän tuloksellinen hoitaminen edellyttää tiivistä yhteistyötä lasten ja nuorten perheiden sekä omais- ja viranomaisverkostojen kanssa. (Kasvun Yhteisöt 2009.)

Kasvun Yhteisöjen jatkuvana tavoitteena on vahvistaa palvelujen laatua ja syventää henkilöstönsä osaamista lastensuojelussa. Kasvun Yhteisöt kehittää aluevaikuttajan rooliaan omassa maakunnassaan ja Itä-Suomessa. Kasvun Yhteisöt on ollut mukana useissa alueellisissa hankkeissa ja toimii edelleen Etelä-Savon sijaishuollon kehittämistyöryhmän vetäjänä. (Kasvun Yhteisöt 2009.)

Kasvun Yhteisöihin sijoitetut lapset asuvat pienosastoilla, perhekodeissa tai tuetuissa itsenäistymisasunnoissa. Näiden lisäksi oppilaan asuinyksikkönä voi olla erityisen huolenpidon yksikkö Jarru Sairilassa ja pidempiaikaiseen vaativaan hoitoon erikoistunut Keltainen Talo Koivikossa sekä peruskoulun päättäneille tarkoitettu Pyrypolun itsenäistävän asumisen yksikkö. (Kasvun Yhteisöt 2009, Kasvun Yhteisöt 2011)

Peruskoulua Kasvun yhteisöissä käydään yhteisön omissa erityiskouluissa Myllyjoen koulussa Sairilassa ja Koivikon koulussa Koivikossa. Elämänhallintaan ja työharjoitteluun painottuva lisäopetusluokka, Trimmi, toimii Mikkelin keskustassa. Kouluissa opetuksesta vastaavat erityisopettajat tukenaan koulunkäyntiavustajat. Kasvun Yhteisöjen oppilailla on myös mahdollisuus opiskella myös Mikkelin alueen muissa kouluissa. (Kasvun Yhteisöt 2009.)

### **3.2 Kasvun Yhteisöjen toimintaa ohjaavat normit**

Kasvun Yhteisöjen toimintaa säätelevät ensisijassa lastensuojelulaki ja -asetus, perusopetuslaki ja -asetus sekä asetus valtion koulukodeista. Kasvun Yhteisöt on valtion omistama koulukoti, jonka ohjaus ja valvonta kuuluvat THL:lle ja aluehallintovirastolle. Myös lapsia sijoittavat kunnat valvovat osaltaan yhteisöjen toimintaa. Koulujen osalta valvonta- ja ohjausvastuu on Opetushallituksella. (Kasvun Yhteisöt 2008, 4.)

Kasvun Yhteisöt tekee vuosittain tulossopimuksen Stakesin ja Opetushallituksen kanssa. Tulossopimuksessa määritellään yhteistyössä toiminnan laadulliset ja määrälliset tavoitteet sekä sovitaan mahdollisista kehittämishankkeista ja niiden rahoituksesta. (Kasvun Yhteisöt 2008, 4.)

Organisaatiotasolla Kasvun Yhteisöjen ja muiden koulukotien toiminnan tukena on koulukotien yhteinen johtokunta. Johtokunnan nimittää neljävuotiskaudeksi THL ja se koostuu pääosin sijaintialueen lastensuojeluun eri tavoin kytkeytyvistä ammatillisista osaajista. Esittelijöinä johtokunnassa toimivat yhteisöjen johtaja ja kouluasioissa opetusjohtaja. Johtokunnan tehtäviin kuuluu talousarvion laatiminen, tilinpäätöksen ja toimintakertomuksen vahvistaminen, tulossopimuksen solmiminen, koulujen opetussuunnitelman vahvistaminen ja työsuunnitelmien hyväksyminen sekä laitoksen yleiseen kehittämiseen liittyvät asiat. (Kasvun Yhteisöt 2008, 4.)

Kasvun Yhteisöjen toiminta rahoitetaan sijoittajakuntien maksamilla hoitopäivämaksuilla. Koulujen osalta kustannuksista vastaavat sijoittajakunnat ja omalla osuudellaan Opetushallitus. Kehittämishankkeisiin on mahdollista saada erillinen määräraha, jos tulossopimuksessa erityisesti niin sovitaan. (Kasvun Yhteisöt 2008, 4.)

### **3.3 Koulukotikoulun toiminta-ajatus**

Koulukotikoulujen yleisenä toiminta-ajatuksena on oppilaan kasvattaminen vastuullisuuteen, suvaitsevaisuuteen sekä määrätietoiseen ja suunnitelmalliseen elämänhallinnan rakentamiseen. Tavoitteena on oppilaan kokonaisvaltainen eheyttäminen. Koulukotikoulut luovat oppilaalle turvalliset puitteet oppimiseen ja kasvamiseen. Opetus ja

kasvatus ovat määrätietoista toimintaa ja tavoitteena on, että oppilas saa perusopetuksen päättötodistuksen ja jatko-opintokelpoisuuden toisen asteen koulutukseen (KOPS 2005, 6–7).

Koulukotien opetussuunnitelman (KOPS 2005, 6–7) mukaan opetustoimintaan koulukotikoulussa liittyy käsite moniammatillinen yhteistyö, jossa oppilaan opetus-, kasvatust- ja kuntoutustyöhön osallistuvat eri yhteistyötahot. Koulu ja laitoksen asumisyksiköt yhdessä erityistyöntekijöiden kanssa tekevät yhteistyötä opetus- ja kasvatustyössä. Näin ollen koulukodeissa opetus- ja kasvatustyö on ympärivuorokautista, yhteisten tavoitteiden mukaista toimintaa.

Koulukodeissa opiskelee vuosittain muutamia satoja oppilaita, joten kysymys on suomalaisen yhteiskunnan nuorison marginaaliryhmästä. Oppilaiden sijoittuminen koulukotiin tapahtuu pääosin sosiaalisin ja kasvatuksellisin perustein lastensuojelulain nojalla, mutta heikko koulumenestys yhdessä erilaisten oppimisvaikeuksien kanssa ovat myös sijoitusten taustavaikuttimina. Osalla sijoitetuista oppilaista päihteiden väärinkäyttö, väkivaltaisuus ja muu rikollisuus ovat syy sijoitusperusteissa. Opetuksellisesti useimmat oppilaat ovat haasteellisia ja koulujen opetus on rakennettu sen mukaiseksi. Koulukodit käsitetään suomalaisessa lastensuojelupalveluissa niin sanottuna viimeisenä vaihtoehtona. Valtaosalla sijoitetuista on takanaan muita lastensuojelulain mukaisia sijoituksia, ainoastaan noin kolmannes oppilaista saapuu suoraan koulukotityyppisiin yksiköihin (KOPS 2005, 6–7).

### **3.4 Koulukotikoulun opetuksen tavoitteet**

Koulukotien opetussuunnitelman (2005, 8) oppilaitoskohtaisen osion mukaan Kasvun Yhteisöjen koulujen luokkamuotoisena erityisopetuksena toteutettava perusopetus on osa koulutuksen perusturvaa. Opetuksella on vahvasti painottunut kasvatus- sekä opetustehtävä. Opetustoiminnan tehtävänä on tarjota haavoittavissa olosuhteissa eläneille lapsille ja nuorille mahdollisuus hankkia yleissivistystä ja suorittaa oppivelvollisuusopinnot ja toisaalta antaa yhteiskunnalle väline kehittää sivistyksellistä pääomaa sekä lisätä yhteisöllisyyttä ja tasa-arvoa. Erityiskouluissa annettavan opetuksen ja erityisen tuen tavoitteina on tarjota mahdollisuus monipuoliseen kasvuun, oppimiseen ja ter-

veen itsetunnon kehittymiseen. Tärkeinä opetuksen tavoitteina pidetään lisäksi, että oppilas hankkii elämässä tarvittavia tietoja ja taitoja sekä saa myönteisiä kokemuksia yhteisön jäsenenä olemisesta. Yhtenä tavoitteena on myös herättää oppilaassa halu elinikäiseen oppimiseen.

### 3.5 Erityinen tuki perusopetuksessa

”Erityisen tuen tehtävänä on tarjota oppilaalle kokonaisvaltaista ja suunnitelmallista tukea niin, että oppilas voi suorittaa oppivelvollisuutensa ja saa pohjan opintojen jatkamiselle peruskoulun jälkeen. Oppilaan itsetuntoa ja opiskelumotivaatiota vahvistetaan ja häntä kannustetaan ottamaan edellytystensä puitteissa vastuuta opiskelustaan.” (Opetushallitus 2010, 14).

Erityisopetusta tarvitsevien oppilaiden määrä on lisääntynyt jatkuvasti viimeisen kymmenen vuoden aikana. Erityisoppilaiden määrä perusopetuksen oppilasmäärästä on jo lähes 8 %. Luokkakokojen kasvaminen, pienten koulujen lakkauttaminen ja pula päteivistä erityisopettajista näkyy erityisopetuksen tasossa ja järjestelyissä. Lasten arkipäivän yhteisöistä tärkeitä ehkäiseviä toimia vähennetty; muun muassa kouluterveydenhoitajia ja koulukuraattoreita on liian vähän. Koulukotikoulujen erityisvahvuutena ovat pienet opetusryhmät, vahva oppilashuollollinen osaaminen ja tiivis yhteistyö lapsen lähiverkoston kanssa. Yhteistyöverkostoon kuuluvat koulukodin hoitoryhmän jäsenten lisäksi lapsen perhe, sosiaalityöntekijät ja esimerkiksi lapsen terapeutti. (Stakes ja valtion koulukodit 2008, 13).

Koulukodeissa annettavan erityisopetuksen tavoitteena on auttaa ja tukea oppilasta siten, että hänellä on yhdenvertaiset mahdollisuudet suorittaa oppivelvollisuus edellytystensä mukaisesti. Opetuksen suunnittelun ja toteutuksen lähtökohtana ovat oppilaan vahvuudet sekä hänen yksilölliset oppimis- ja kehitystarpeensa. Opetuksen tulee tukea oppilaan aloitekykyä ja itseluottamusta (KOPS 2005, 20).

Yleisenä tavoitteena on, että jokainen oppilas saavuttaa yleisen tai yksilöllistetyn oppimäärän mukaiset tavoitteet henkilökohtaisen opetuksen järjestämistä koskevan

suunnitelman (HOJKS) mukaisesti. Kaikki Kasvun Yhteisöjen oppilaat ovat perusopetuksen erityisen tuen piirissä (KOPS 2005, 21).

Opetushallituksen (2010, 26) mukaan erityinen tuki muodostuu erityisopetuksesta ja muusta oppilaan tarvitsemasta perusopetuslain mukaan annettavasta tuesta. Erityisopetus on erityisen tuen keskeinen pedagoginen osa-alue ja sen tehtävänä on tukea oppilaan oppimista. Sellaisen oppilaan, jolle on tehty erityisen tuen päätös, opetus ja muu tuki annetaan hänelle laaditun henkilökohtaisen opetuksen järjestämistä koskevan suunnitelman mukaisesti. HOJKS on erityisen tuen päätöksen suunnitelmallista toimeenpanoa ohjaava pedagoginen asiakirja. Siinä ratkaistaan erityisopetuksen järjestämiseen liittyvät seikat ja opetuksen keskeiset tavoitteet, sisällöt sekä oppimisympäristöön ja opetusmenetelmiin liittyvät tekijät. On tärkeää suunnitella tukitoimien käyttö ja oppilaan kehittyessä ja edistyessä myös niiden vähentäminen. HOJKSin tehtävänä on tukea pitkäjänteisesti oppilaan yksilöllistä oppimisprosessia. Henkilökohtaisen opetuksen järjestämistä koskevan suunnitelman toteutumista tulee arvioida ja seurata säännöllisesti.

Henkilökohtaisen opetuksen järjestämistä koskevan suunnitelman laatimiseen osallistuu moniammatillisessa yhteistyössä oppilaan opettajat, oppilashuollon asiantuntijoita sekä mahdollisuuksien mukaan oppilaan huoltajat. Henkilökohtaisen opetuksen järjestämistä koskevan suunnitelman toteutumista arvioidaan ja seurataan säännöllisesti ja erityisesti oppilaan siirtyessä esiopetuksesta perusopetukseen, perusopetuksen aikana luokasta ja koulusta toiseen sekä perusopetuksesta toisen asteen oppilaitokseen. Oppilaan arviointi perustuu yleiseen oppimäärään tai siihen yksilölliseen oppimäärään, joka hänelle on asetettu henkilökohtaisessa opetuksen järjestämistä koskevassa suunnitelmassa (KOPS 2005, 21).

## 4 LAATU

Silénin (1998, 13) mukaan laadun käsite on muuttunut sen alkuperäisestä merkityksestä. Jos laadulla aiemmin ymmärrettiin tarkoittavan tuotteen virheettömyyttä, katsotaan sen nykyisin tarkoittavan laaja-alaista kehittämistä, jonka tavoitteena on asiakkaiden tyytyväisyys, kannattava liiketoiminta sekä työhyvinvointi. Samalla laatu on käsitteellisesti muuttunut tarkoittamaan kaikkea yrityksen toimintaa tuotteen laadusta aina toimintaprosessien ja asiakasyhteyksien kehittämiseen asti.

Yleisesti laadulla tarkoitetaan nykypäivänä asiakkaan tarpeiden täyttämistä yrityksen kannalta mahdollisimman tehokkaalla ja kannattavalla tavalla. Asiakastyytyväisyyden ei kuitenkaan tule olla itsetarkoitus, johon pyritään hinnalla millä hyvänsä. Laatuun liittyy myös ajatus suoritustason jatkuvasta parantamisesta ja kehittämisestä. Laatuajatteluun kuuluu olennaisesti myös prosessiajattelu. Ja onkin sanottu, että prosessien avaamisen ja kehittämisen kautta myös prosessiajattelun merkitys tulee korostumaan tulevaisuudessa entisestään. (Lecklin 2006, 19–21.)

Outisen ym. (1994, 16) mukaan laatutyöskentelyllä tarkoitetaan sellaista kehittämis-työtä, jonka tavoitteena on työyhteisön toiminnan ja laadun parantaminen. Holma (1997, 7–8) puolestaan korostaa, että sosiaali- ja terveysalalla laatu on ominaisuus, johon perustuu palvelun kyky täyttää palveluun kohdistuvat odotukset. Työyksikön laatu on hallinnassa, jos se pystyy jatkuvasti varmistamaan kykynsä tuottaa juuri omien asiakkaittensa vaatimusten, tarpeiden ja odotusten mukaisia palveluja. Työyksikkö, jonka laatu on hallinnassa, etenee määrätietoisesti itselleen asettamien tavoitteiden suuntaisesti.

Lecklinin (2006, 31) mukaan laatukäsikirja on yksi osa laatutyötä ja laadunhallintaa. Se ei ole pakollinen, mutta se on tärkeä apuväline. Laatukäsikirjan laadinnan lähtökoh- tana tulee olla yrityksen omat tarpeet. Hyvä laatukäsikirja auttaa niin työntekijöitä kuin yhteistyötahoja ymmärtämään organisaation toimintaa kokonaisuutena ja se toimii apuvälineenä perehdyttämisessä ja työn suorittamisessa. Laatukirjassa jaottelun tulee olla selkeää ja asiat tulee kuvata lyhyesti ja ytimekkäästi sanallisesti sekä havainnollis- ten kuvioiden avulla. Kasvun Yhteisöjen laatukäsikirja löytyy organisaation verkko-

ympäristöstä sekä myös tulostettuna versiona kaikista työyksiköistä. Tämän opinnäytetyön prosessien kuvaukset tulevat osaksi Kasvun Yhteisöjen laatukäsikirjaa.

#### **4.1 Laatu koulussa ja erityisopetuksessa**

Laatu kuuluu jo olennaisena osana keskusteluun perus- ja erityisopetuksesta. Kiinnostus koulujen ja opetuksen laatua kohtaan on kasvanut viimeisen kymmenen vuoden aikana. Laadun käsite on monitulkintainen ja tutumpi teollisuuden ja tuotannon parista kuin koulumaailmasta. On tärkeää ymmärtää, että puhuttaessa laadukkaasta koulusta ja opetuksesta ei tarkoiteta virheettömyyttä, vaan tiettyjä kriteerejä vastaavaa, jatkuvasti kehitettävää toimintaa. Anttosen ym. (2000, 14–16) mukaan koulutuksen laatu-tuotteet ja -palvelut ovat koulun ja jokapäiväisen työn tuotteita. Ne ovat paremman ja laadukkaamman oppimisen edistämistä kouluyhteisöä kehittämällä. Opetuksen kohdalla laadusta käytetään myös termejä tuloksellisuus ja vaikuttavuus tai hyvyys.

Opetusministeriön (2009, 15) mukaan yhteiskunnan vaatimusten kasvaessa ja muuttuessa odotukset koulutoiminnan laadulle kasvavat vuosi vuodelta. Peruskoulussa opetuksen laadussa korostuvat opetusprosessit, oppilaskeskeisyys sekä koulun uudistumiskyky. Koska opetuksessa on kysymys ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta, ihmisenä kasvamisesta ja yhteiskuntaan kiinnittymisestä, opetuksen ja koulukoti koulun toiminnan laadukkuutta tarkasteltaessa tulee ottaa huomioon koulukoti koulun toiminnan erityisluonne ja koko toimintaympäristö. Opetuksen rinnalla koulukodissa korostuvat erityisesti sosioemotionaaliset tavoitteet sekä kokonaisvaltaista hyvinvointia edistävät näkökulmat. Opetus ja koulun toiminta ovat merkityksellinen osa suurempaa kasvatus- ja hoitoprosessia.

Hyvin toimivalla koululla on selkeästi tiedostettu yhteinen tehtävä, ja sen toiminnan painopiste on oppimisen ja oppilaan kasvun edistämisessä. Lisäksi koulun ilmapiiri, oppimisympäristö, ja sidosryhmät tukevat näitä tavoitteita. Koulun henkilöstöllä tulee olla selkeä ja yhtenäinen käsitys perustehtävästä ja tavoitteista. Laadukas toiminta on myös taloudellista toimintaa. Osaava henkilöstö tekee oikeita asioita ja ehkäisee mm. syrjäytymistä ja siitä sijoittajakunnille aiheutuvia kustannuksia. Kun kehitetään opetuksen ja koulun laatua, on oleellista myös kehittää koulun toimintakulttuuria, vahvis-



taa uudistumiskykyä sekä tukea oppilaan kehitystä on oppimista edistäviä toimia. (Opetushallitus 2009, 15–18.)

Anttonen ym. (2000, 138–139) toteavat, että kun koulun tai oppilaitoksen laatu järjestelmää rakennetaan, on tärkeää ensin tunnistaa ja kuvata nykyinen toimintatapa. Usein koulujen toimintatavat ovat vuosien, jopa vuosikymmenten aikana omaksuttuja ja hiljaisena tietona eteenpäin siirrettyjen työ- ja menettelytapojen tuotoksia. Koulun hektisessä arjessa ei ehkä ole ollut aikaa pysähtyä miettimään, miksi ja miten toimitaan ja voitaisiinko joitakin asioita ehkä tehdä toisinkin. Myös tästä, oman toiminnan kriittisestä tarkastelusta on koulujen laadussa kyse. Koulu tuottaa korkealaatuisia tuloksia, jos sillä on selkeät tavoitteet ja menettelytavat, ja näiden täytyy olla myös henkilökunnan tiedossa ja jatkuvasti mukana arkityössä.

Helakorven (2001, 142) mukaan oppilaitoksen laatutoiminnan yleisinä tavoitteina voidaan pitää muun muassa oppilaiden tyytyväisyyden ja oppimistuloksien parantamista, opetuksen vaikuttavuuden ja tuloksellisuuden kehittämistä ja työyhteisön jäsenten työtyytyväisyyden ja yhteisiin tavoitteisiin sitoutumisen lisäämistä. Näiden kaikkien tavoitteiden saavuttaminen edellyttää oppilaitosyhteisössä esiintyvien prosessien tunnistamista ja kehittämistä. Helakorpi on havainnut, että prosessien määrittely on koettu monissa oppilaitoksissa yhtenä vaikeimmista tehtävistä. Tämän Helakorpi on päättellyt johtuvan oppilaitosten pitkistä perinteistä, joiden kyseenalaistaminen tuntuu vaikealta. Kuitenkin kyseenalaistaminen ja työn avaaminen ovat edellytyksiä uudistumiselle ja kehittymiselle.

## **4.2 Laadun parantaminen**

Laadun parantamiseen ja kehittämiseen on olemassa monia tapoja. Tässä opinnäytetyötyössä lähtökohtana ja lähestymistapana on keskeisten työprosessien kuvaaminen ja kahden koulun työprosessien yhdenmukaistaminen. Jouttimäki (2001, 32) toteaa, että tämä lähestymistapa on usein hyvä alku laatuajatteluun. Muina lähestymistapoina hän mainitsee mm. ISO 9000-standardisarjan, valtakunnalliset laatusuosituksen, lautapalkinnot, itsearviointikriteeristöt ja erilaiset jatkuvan laadunparantamisen menetelmät. Yksi tunnetuimmista itsearviointikriteeristöistä on ITE, joka on käytössä myös

Kasvun Yhteisöissä. Jatkuvan laadunparantamisen menetelmistä tunnetuin lienee Edward Demingin johtamismalli eli Demingin ympyrä, jota on käytetty useiden laadunkehittämistyömenetelmien pohjana. (Lecklin & Laine 2009, 30–31.

## 5 PROSESSIAJATTELU JA PROSESSIEN TUNNISTAMINEN

Laamasen (2007, 1921) mukaan sanaa prosessi käytetään edelleen useissa eri merkityksissä. Mikä tahansa muutos tai kehitys voidaan ymmärtää prosessina ja toisaalta myös mitä tahansa toimintaa voidaan kutsua prosessiksi. Tässä yhteydessä prosessilla tarkoitetaan toimintaprosessia eli tarkastellaan organisaatiossa tapahtuvaa toimintaa, joka pilkotaan prosesseiksi. Laamanen ehdottaakin käytettäväksi seuraavaa määritelmää, koska se sisältää toiminnan lisäksi toteuttajat ja lopputuloksen. ”Toimintaprosessi on joukko loogisesti toisiinsa liittyviä toimintoja ja niiden toteuttamiseen tarvittavia resursseja, joilla saadaan aikaan toiminnan tulokset” (Laamanen 2007, 19).

Koivulan ja Teikarin (1996, 8) mukaan prosessiajattelun myötä näkemys organisaatiosta on muuttanut pystysuorasta vaakasuoraksi. Organisaatiota ei siten enää nähdä hierarkkisena pyramidina vaan erilaisten toimintaprosessien, toimintojen ja osajien verkostona, jossa korostuvat sisäiset ja ulkoiset asiakassuhteet.

Myös Outisen yms. (1994, 59–60) mukaan työyhteisön toimintaa voidaan tarkastella erilaisina toimintaprosesseina. Lecklinin & Laineen (2009, 39–40) mielestä prosessiajattelu tarkoittaa sitä, että koko organisaation toiminta hahmotetaan prosesseina. Laatuguru Edward Deming korosti asian tärkeyttä toteamalla, että jos et pysty kuvaamaan tekemistäsi prosessina, et tiedä, mitä olet tekemässä.

Laamasen (2007, 21–23) mielestä prosessiajattelun perusidea on yksinkertainen. Prosessiajattelussa lähdetään liikkeelle asiakkaasta ja hänen tarpeistaan. Mietitään, millaisilla tuotteilla tai palveluilla asiakkaan tarpeet voidaan tyydyttää. Tämän jälkeen suunnitellaan prosessi (toimenpiteet ja resurssit), joilla saadaan aikaan halutut tuotteet ja palvelut. Sitten selvitetään, mitä syötteitä (tietoja ja materiaalia) tarvitaan prosessin tuottamiseen ja miten ne hankitaan (toimittajat). Prosessin ideaa voidaan myös kuvata

siten, että on olemassa jotakin pysyvää ja toistuvaa, josta voidaan sopia ja jota voidaan mallintaa ja kehittää.

Outisen ym. (1994, 59–60) mukaan oppilaan näkökulmasta koulussa voidaan tunnistaa erilaisia työyhteisön toimintaprosesseja. Ne voivat olla suoraan palveluun eli opetukseen ja kasvatukseen liittyviä tapahtumaketjuja, joissa oppilas on yleensä itse mukana. Tällaisia tapahtumaketjuja ovat esimerkiksi opetus ja HOJKSin laadinta. Näitä keskeisiä prosesseja luonnehditaan yleensä avainprosesseiksi. Näiden lisäksi koulussa on myös prosesseja, joiden tehtävänä on tukea avainprosessien toteutumista, kuten hankinnat ja siivous. Johtamis-, koulutus-, ja suunnitteluprosesseja asiakas ei yleensä näe tai koe suoraan. Oppilaan kannalta ajatellen näillä tukiprosesseilla luodaan kuitenkin toiminnan edellytykset.

## 5.1 Prosessijohtaminen

Laamanen ja Tinnilä (2002, 12) määrittelevät prosessijohtamisen tarkoittavan niitä menettelyjä, joilla tunnistetaan ja kehitetään organisaation menestyksen kannalta tärkeitä prosesseja. Prosessijohtaminen kohdistuu erityisesti toimintaan. Pohja-ajatuksena on, että organisaation suorituskyky syntyy prosesseissa ja että toimintaa tulee kehittää, mikäli halutaan parempaa suorituskykyä. Koivulan ja Teikarin (1996, 8) mukaan prosessijohtaminen pyrkii työyhteisön eri yksiköiden välisten mahdollisten raja-aitojen ja reviirien purkamiseen.

Prosessijohtamisessa on kyse koko toimintatapaa koskevasta merkittävästä uudelleen ajattelusta. Prosessijohtamisen edellytyksenä on, että prosessit tunnistetaan ja määritellään ja niistä muodostetaan prosessikartta, jossa on kaikki organisaation tärkeimmät prosessit. Prosessien tunnistaminen ei aina ole itsestään selvää eikä helppoa. Hyvä prosessikartta antaa yleiskuvan organisaation toiminnasta ja organisaation sisäisestä sekä sidosryhmien kanssa tapahtuvasta kommunikoinnista (Hannus 2000, 41–44).

Lecklinin (2006, 127) mukaan puhdas prosessijohtaminen merkitsee luopumista funktionaalisesta organisaatiosta. Prosessijohtamisessa yrityksen johto muodostuu silloin tärkeimpien prosessien omistajista, ja koko organisaation toiminta nähdään prosessi-

rakennelmana, jossa kaikki prosessit liittyvät verkkomaisesti toisiinsa. Kasvun Yhteisöissä prosessit nivoutuvat luontevasti toisiinsa ja ulottuvat eri työyksiköistä toisiin moniammatillisen yhteistyön kautta. Tämän laajan prosessiverkon tulee olla hallittu, organisaation strategian mukainen kokonaisuus.

Prosessijohtamisen etuina Lecklin (2006, 128) näkee organisaation ja käytännön toimien yhtenevyyden. Tähän pyritään myös Kasvun Yhteisöjen koulujen keskeisten prosessien kuvaamisen avulla. Toimintatapojen yhdenmukaistaminen antaa prosessista vastaavalle paremmat mahdollisuudet johtaa ja kehittää toimintaa kokonaisuutena. Lecklin huomauttaa, että puhdas prosessijohtaminen on haastavaa toteuttaa, eikä se sovi kaikkiin toimintoihin. Sitä on helppo soveltaa loogisesti eteneviin prosesseihin, joilla on aina määrätty alkutapahtuma, tietty järjestys toimintaketjussa ja selkeä lopputulosta. Tässä työssä kuvattu HOJKSin laatiminen on selkeä, loogisesti etenevä prosessi, mutta opettajan työnkuvaus olisi vaativampi sen moninaisten elementtien ja vaihtelevuuden vuoksi.

## **5.2 Prosessien tunnistaminen**

Jotta voitaisiin tarkastella prosessien tehokkuutta ja toimintaa, prosessi on ensin tunnistettava. Prosessien tunnistamisvaiheen tarkoitus on varmistaa, että kehittämistyö on vahvalla pohjalla. Vaiheeseen kuuluu prosessiajatteluun perehtyminen, prosessien tunnistaminen, prosessien rajaaminen ja nimeäminen, prosessien hyväksyminen ja kehitystyön organisointi. Tämän vaiheen lopputuloksena syntyy prosessikartta ja joskus myös muutosohjelma. (Laamanen 2005, 157.)

Laamanen (2005, 157) muistuttaa, että onnistuessaan prosessien tunnistaminen auttaa menestymiseen vaikuttavien tekijöiden ymmärtämiseen, ja sekä johtaminen että toiminta tehostuvat. Mikäli prosessien tunnistaminen ei onnistu niin hyvin, seurauksena on huomion kohdistuminen menestymisen kannalta väärin asioihin.

Prosessit tuovat järjestystä kaaokseen. Prosessien tunnistamisen ja kuvaamisen avulla autetaan työntekijöitä hahmottamaan kokonaisuutta, ja se mahdollistaa myös työn kehittämisen ja itseohjautuvuuden. Mikäli työntekijä ei ymmärrä kokonaisuutta, saattaa

itseohjautuvuudesta olla jopa enemmän haittaa kuin hyötyä. Valitettavan usein työn kehittämisen on ajateltu olevan vain irrallinen osa työtä ja lisävaiva perustyön lisäksi. (Laamanen 2007, 19–23.)

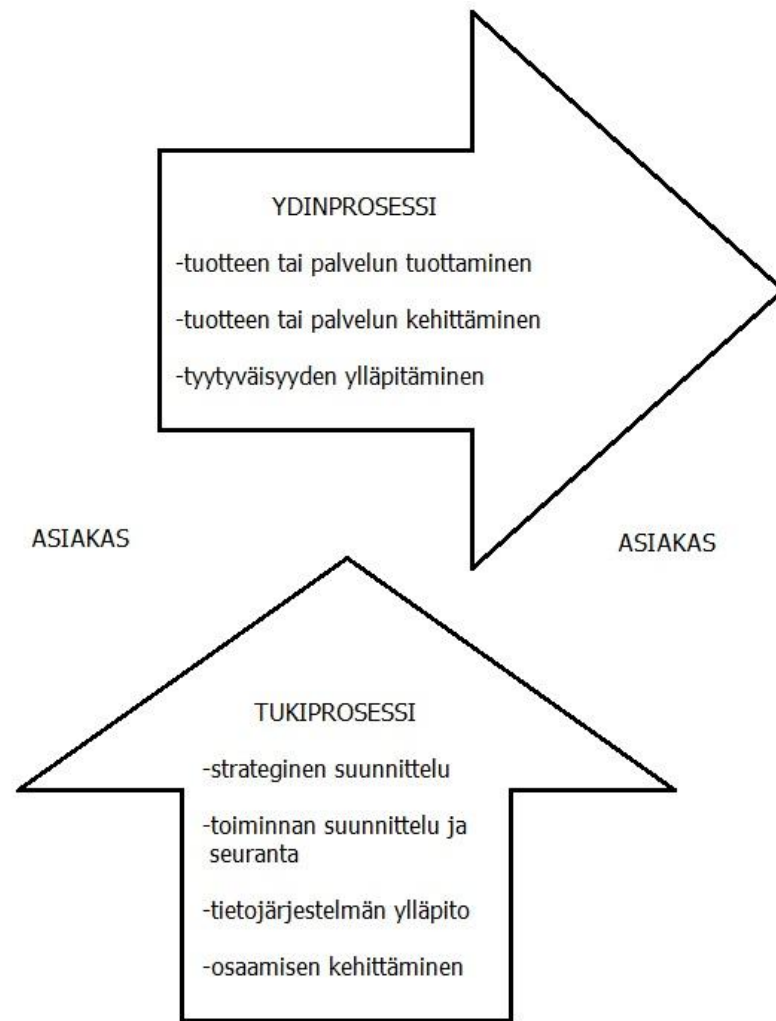
Laamasen (2007, 52) mukaan prosessien tunnistamisen yhteydessä päätetään usein tiedostamatta merkittäviä rakenteellisia ratkaisuja, kuten prosessien alku ja loppu, prosessien luokittelu, prosessien nimeäminen ja prosesseissa kuvattavat elementit.

### **5.3 Ydin- ja tukiprosessit avainprosesseina**

Koivulan ja Teikarin (1996, 71) mukaan toimintaprosessit voidaan jakaa ydin- ja tukiprosesseihin. Jako ydin- ja tukiprosesseihin on sekä organisaatio että prosessin omistajakohaista.

Prosesseja, jotka tuottavat arvoa suoraan ulkoisille asiakkaille, kutsutaan ydinprosesseiksi. Tyypillisiä ydinprosesseja ovat tuotteiden ja palveluiden toimittaminen, tuotteiden ja palveluiden kehittäminen, asiakkaiden kiinnostuksen herättäminen ja toimituksesta sopiminen. Ominaista näille ydinprosesseille on, että tuotteet ja palvelut suuntautuvat ulkoisille asiakkaille. (Laamanen ja Tinnilä 2002, 62.)

Tukiprosessit luovat edellytyksiä ydinprosesseille. Tyypillisiä tukiprosesseja ovat mm. strateginen suunnittelu, toiminnan suunnittelu ja seuranta, rahoituksen suunnittelu, osaamisen kehittäminen, tietojärjestelmien käytön tuki ja kehittäminen, toimittajien kelpuutus ja prosessien suunnittelu (Laamanen & Tinnilä 2002, 63). Lecklin (2006, 130) kuvaa tukiprosessit yrityksen sisäisiksi prosesseiksi. Ne luovat edellytyksiä ydinprosessien onnistumiselle ja tukevat organisaation toimintaa.



**KUVIO 2. Organisaation ydin- ja tukiprosessit Laamasen ja Tinnilän (2002,61) mukaan**

Lecklinin (2006, 130) mukaan organisaatiolle määritellään yleensä 3-10 ydinprosessia, mutta niitä voi olla myös vähemmän. Esimerkiksi Kasvun Yhteisöissä kouluilla on vain yksi ydinprosessi, yhdistetty opetus- ja kasvatustyö. Ydinprosessit tulisi Lecklinin mielestä määritellä mahdollisimman laajasti.

Avainprosessit liittyvät organisaation menestystekijöihin. Ne ovat yrityksen kaikkein tärkeimpiä prosesseja ja samalla myös ensisijaisia kehittämiskohteita. Avainprosessit voivat olla ydin- tai tukiprosesseja tai niiden osaprosesseja (Lecklin 2006, 130). Kasvun Yhteisöjen laatukirjassa Kasvun Yhteisöjen ydinprosesseiksi on määritelty kasvatusta, hoitoa ja opetusta. Avainprosesseiksi hoidon ja kasvatuksen prosesseista on määritelty tuloprosessi, kasvatusta- ja hoitoprosessi, kasvatuksen ja hoidon päättäminen, ja jäl-

kihuolto. Opetuksen avainprosesseiksi on tämän opinnäytetyöprosessin aikana määritetty lähtötasoarviointi, HOJKS ja oppiaineen yksilöllistäminen.

#### **5.4 Prosessien omistaminen**

Prosessijohtamisessa vastuu toimintaprosesseista korvaa vastuun toiminnoista ja kokonaisuudesta vastuuta kantavia prosessin omistajia tarvitaan. Prosessin omistajalla tarkoitetaan siis henkilöä, jonka vastuulla on prosessin sujuminen. Prosessin omistajien ja muiden prosessissa työskentelevien työntekijöiden kyky ratkaista ongelmia monitaitoisesti ja motivoituneesti luovat vankan pohjan organisaation kilpailukyvyille. (Koivula & Teikari 1996, 8.)

Laamasen (2007, 82) mukaan prosessiajattelun toteutumisen kannalta on olennaista, että johtajat ottavat itse prosessin omistajuuden. Sillä jos näin ei tapahdu, on vaarana, että koko kehittämishanke latistuu pelkäksi kuvaus- tai ongelmienratkaisuprojektiksi.

Lecklinin (2006, 130) mukaan prosessinomistaja on prosessiajattelun mukanaan tuoma uusi rooli. Häntä voidaan verrata funktionaalisessa organisaatiossa tulosityksikön tai osaston johtajaan. Hänen tehtävänä on varmistaa prosessin suorituskyky koko prosessin osalta. Prosessinomistajan tehtäviin Lecklin määrittelee kuuluvaksi seuraavat osa-alueet

- prosessin suunnittelu ja määrittely
- prosessin tuloksen varmistaminen
- prosessihenkilöstö.

Prosessinomistaja määrittää toimivan prosessikokonaisuuden sisällön ja sopii rajapinnat muiden prosessien omistajien kanssa. Hän vastaa siitä, että prosessin tulokset ovat asetettujen tavoitteiden mukaisia. Hänen on myös osattava arvioida mahdolliset muutostarpeet ja arvioitava niiden vaikutus prosessiin. Prosessin omistaja vastaa myös resurssien hankinnasta ja prosessihenkilöstön tehokkaasta toiminnasta. Prosessissa tulee olla riittävästi oikeita tietoja ja taitoja omaavia henkilöitä.

## 6 PROSESSIEN KUVAAMINEN

Prosesseissa toteutuu arjessa ja käytännön toimintana näkyvä organisaation strategia. Prosessien kuvaaminen auttaa työntekijöitä ymmärtämään heidän toimintansa vaikutuksia koko organisaatioon. Ilman tätä ymmärrystä on vaikea hyödyntää saatua tietoa ja suunnitella toimivaa strategiaa tai ylipäätään johtaa tehokkaasti organisaatiota kohti asetettuja tavoitteita. (Laamanen 2005, 154–155.)

Laamanen (2005, 155–156) toteaa myös, että prosessit ovat olemassa arjessa, vaikka niitä ei olisi erikseen kuvattu. Olennaista on, että prosessit tunnistetaan ja kuvataan ja niiden suorituskyvylle asetetaan tavoitteet ja että niitä johdetaan ja kehitetään. Organisaation kaikki prosessit muodostavat yhdessä tärkeän osan organisaation toimintajärjestelmää. Tunnistettujen prosessien avulla organisaation eri järjestelmät voidaan sulattaa yhdeksi kokonaisuudeksi, jota voidaan parantaa järjestelmällisesti, strategian mukaisesti. Laamasen (2007, 19–23) mukaan ajatusmallit ovat nykyään suuntautuneet siten, että toiminnan kehittäminen nähdään varsinaisen työn välttämättömänä osana. Usein prosessien kuvaaminen johtaa myös monitaitoisuuteen sekä toisten työntekijöiden tekemisen ja osaamisen arvostamiseen.



**KUVIO 3. Prosessin mukaisen toiminnan kehittämisen vaiheet Laamasta (2005, 156) mukaillen**



Salomäki (2003, 120) painottaa, että prosessin kehittäminen edellyttää kaikkien työyhteisön jäsenten realistista ja yhdenmukaista käsitystä sen toiminnasta. Salomäki painottaa myös, että prosessien kehittäminen ilman kuvaamista on lähes mahdotonta. Kuvaamisesta käytetään myös nimityksiä mallintaminen tai prosessin määrittely. Tässä opinnäytetyössä kuvaamisesta käytetään termiä prosessien kuvaaminen. Pitkänen (2000, 94) kuitenkin huomauttaa, että pelkkä prosessien nykytilan kuvaaminen ja määrittely eivät sinänsä kehitä toimintaa. Salomäki jatkaa, että kuvausten tekemiseen on olemassa useita eri menetelmiä. Havainnollisimpana ja tehokkaimpana hän pitää vuokaaviotekniikka, jota käytetään myös tässä opinnäytetyössä.

Koivulan ja Teikarin (1996, 76) mukaan prosessikuvauksella helpotetaan prosessin kulun ymmärtämistä ja havaitaan kehittämiskohteita. Prosessikuvauksella selkiytetään toimintojen välisiä vastuualueita, tarkennetaan sisäistä työnjakoa, karsitaan mahdollisia tarpeettomia toimintoja ja helpotetaan ongelmien havaitsemista ja ratkaisua.

Laamanen ja Tinnilä (2002, 63–64) erottelevat toisistaan termit prosessien kuvaaminen ja prosessikaavio. Prosessikuvaus voi olla sanallinen kuvaus prosessin oleellisista tekijöistä, kuten resursseista, henkilöstöstä, menetelmistä ja työkaluista, sekä kuvattavan prosessin liittymäpinnat toisiin prosesseihin. Prosessikaavio puolestaan on kaavioon muotoon piirretty esitys, jossa on graafisesti esitetty tietyn prosessin toiminnot, tietovirrat, roolit ja henkilöt.

Kai Laamanen (2007, 76) on nostanut esille hyvän prosessikuvauksen vaatimuksia. Hänen mukaansa hyvä prosessikuvaus

- esittää prosessin kannalta kriittiset asiat
- selvittää asioiden välisiä riippuvaisuuksia
- auttaa ymmärtämään sekä kokonaisuutta että kunkin omaa roolia tavoitteiden saavuttamisessa
- edistää prosessissa toimivien ihmisten yhteistyötä
- antaa mahdollisuuden toimia joustavasti tilanteen vaatimusten mukaisesti.

Samoin Laamanen (2007, 76) esittää, että prosessikuvauksen tulee olla tiivis, jossa on enintään neljä sivua tekstiä ja prosessikaavio. Liian pitkät kuvaukset ovat hankalasti

luettavia. Prosessikuvauksessa on tarkoitus nostaa esille kriittisiä asioita, ja siksi on tarpeen tehdä valintoja tärkeän ja vähemmän tärkeän kanssa. Kuvauksessa käytettyjen termien tulee olla yhtenäisiä ja sovitun mukaisia. Samoin kuvauksen tulee olla looginen ja ymmärrettävä. Hän kuitenkin huomauttaa, että kaikkea toimintaa ei ole tarpeen saada kuvattua vuokaaviolla, vaan joskus pelkkä sanallinen kuvaus on riittävä.

Koivula ja Teikari (1996, 81–82) korostavat, että prosessin kuvausta tehtäessä on suositeltavaa valita aina kulloiseenkin tilanteeseen paras kuvaustyyli. Kuvaustapoja voidaan myös yhdistellä ja muuttaa tilanteen mukaan. Tällöin kuvaustavan valintakriteerinä ovat esimerkiksi kuvauksen laajuus- ja syvyystavoitteet, tiedot kuvattavan prosessin monimutkaisuudesta sekä siitä, millaiset tavoitteet kehittämishankkeelle on asetettu. Prosesseja voidaan kuvata jollain monista atk-sovelluksista ja muun muassa seinätaulu- ja muistilapputekniikalla. Atk-sovellusten etuna on lopputuloksen siisteys, ja seinätaulutekniikan etuja ovat puolestaan joustavuus, havainnollisuus ja se, että prosessikuvauksen laatimiseen osallistuvat työntekijät voivat helposti osallistua niiden tekemiseen. Suositeltavaa on, että prosessin kuvaaminen aloitetaan seinätaulu- tai muistilapputekniikalla ja vasta lopuksi dokumentoidaan valmiit kuvaukset tietokoneella. Tässä opinnäytetyössä prosessit on kuvattu ensin yhdistetyllä muistilappu- ja seinätaulutekniikalla, jonka jälkeen prosessikaaviot on siistitty ja kuvattu selkeästi Windows-pohjaisen ohjelman avulla.

## **6.1 Prosessien rajaaminen, nimeäminen ja valinta**

Laamasen (2007, 52) mukaan prosessien tunnistamisella tarkoitetaan prosessin alun ja lopun määrittämistä. Yksi rajauksen perusperiaate on, että prosessi alkaa suunnittelusta ja päättyy arviointiin. Tämänkaltaisella rajausperiaatteella pyritään edistämään jatkuvan kehittämisen periaatetta. Lecklin (2006, 136) korostaa, että prosessien kartoituksen alkuvaiheessa on syytä nimetä pääprosessit. Tärkeimmät prosessit tulisi tunnistaa karkealla tasolla jo kehittämisprosessin alkuvaiheessa.

Lecklin (2006, 134) toteaa, että prosessihierarkian toimivuuden ehtona on prosessien tarkka rajaus. Prosessiin osallistuvien on tiedettävä, mistä prosessi alkaa, mihin se päättyy ja kuka vastaa siitä.

Laamasen (2007, 83) mukaan prosessien kuvaamisessa kannattaa lähteä liikkeelle muutamasta prosessista. Sopivaksi määräksi hän esittää kahdesta neljään prosessia. Yksinkertaisin tapa kuvattavien prosessien valitsemiseksi on keskustelu tärkeimmistä prosesseista ja keskustelun aikana saavutettu yhteisymmärrys siitä, mitkä prosessit on tärkeä kuvata. Toisena vaihtoehtona on sijoittaa prosessit valintamatriisiin ja valita ne prosessit, joilla on suurin kehittämispotentiaali. Kolmas, usein käytetty tapa, on tehdä valinta organisaation strategian tai menestystekijöiden toteuttamisen kannalta.

Organisaation ja sen toiminnan tavoitteiden mukaisten prosessien valinta sivuutetaan Pitkäsen (2000, 72–73) mukaan liian usein läpihuutojuttuna. Keskeisiä näkökohtia prosessien määrittämisessä ovat hänen mukaansa asiakasnäkökulma ja prosessin tuottama arvo tai hyöty. Pitkänen on listannut neljä testikysymystä, joiden avulla voidaan varmistaa sellaisten prosessien valikoituminen, joiden kehittämiselle on edellytyksiä. Jos näihin kysymyksiin löydy selkeitä tai myönteisiä vastauksia, käsillä ei ole mielekäs kehitettävä prosessikokonaisuus. Pitkäsen (2000, 73) asettamat testikysymykset ovat seuraavat

- miksi prosessi on olemassa; mikä on sen tarkoitus?
- onko kyseessä hyötyä ja arvoa tuottava kokonaisuus?
- kenelle tätä arvoa tuotetaan?
- ketkä ovat sen asiakkaita?
- alkaako prosessi asiakkaasta ja päättyykö se asiakkaaseen?

## 6.2 Prosessikaavio kuvaamisen muotona

Lecklin (2006, 140) mukaan prosessikaavio esittää prosessin vaiheet ja siihen osallistuvat henkilöt ja funktiot piirroksena. Kaavion tarkoituksena on havainnollistaa prosessikuvauksen sisältö. Lecklinin esittämässä mallissa osallistujat merkitään pystytasoon kaavion vasempaan reunaan siinä järjestyksessä, kun he tulevat mukaan prosessiin. Prosessin vaiheet kirjataan järjestyksessä asianomaisen prosessiin osallistujan kohdalle. Samanaikaiset tapahtumat piirretään samaan pystysarakkeeseen. Asiakas eli oppilas kirjataan ylimmäiseksi, jolloin oppilaaseen liittyvät vaiheet ovat helposti nähtävillä ylimmäisessä sarakkeessa. Ymmärrettävyyden ja luettavuuden kannalta kaavio tulisi pitää pelkistettynä ja sen tulisi mahtua yhdelle sivulle. Prosessikaaviossa kuva-

taan vain päälinjat, ja mahdolliset poikkeamat ja tarkennukset puolestaan tulee kuvata työohjeissa. Prosessikaavioon voidaan myös liittää tiedonkulkukuvaus, joka kertoo mitä tietoa kuhunkin prosessivaiheeseen liittyy ja mistä se on saatavissa.

## **7 PROSESSIEN KUVAAMINEN JA TULOKSET KOIVIKON JA MYLLYJOEN KOULUILLA**

Tämän kehittämistehtävän tekeminen alkoi syksyllä 2009, jolloin määrittelimme keskustelujen kautta saavutetulla yhteisymmärryksellä ne keskeiset koulun toiminnat, jotka koimme tarpeellisiksi kuvata. Keskusteluun osallistuivat ensimmäisessä vaiheessa tämän opinnäytetyön tekijän lisäksi Kasvun yhteisöjen koulujen yhteinen rehtori sekä kasvatusjohtaja. Toisessa vaiheessa keskustelussa oli mukana osa koulujen työntekijöistä ja kolmannessa vaiheessa valitut kuvattavat toimintaprosessit hyväksytettiin koulukodin johtajalla.

Toisessa tapaamisessa kartoitimme aikatauluja ja kirjasimme suunnitelmaan, että prosessikuvauksia käsiteltäisiin molempien koulujen koko henkilökunnan kanssa syksyn 2010 suunnittelukokouksessa. Aikataulu oli alustava, kuten lineaarisen kehittämismallin mukaisissa projekteissa yleensä. Toteutusvaiheen aikana projektin eteneminen voi muuttua ja alkuperäisiä suunnitelmia pitää muuttaa (Toikko & Rantanen 2009, 64–66). Alustavasti sovittuja aikatauluja muutettiin kertaalleen lähinnä opinnäytetyön tekijän henkilökohtaisista syistä.

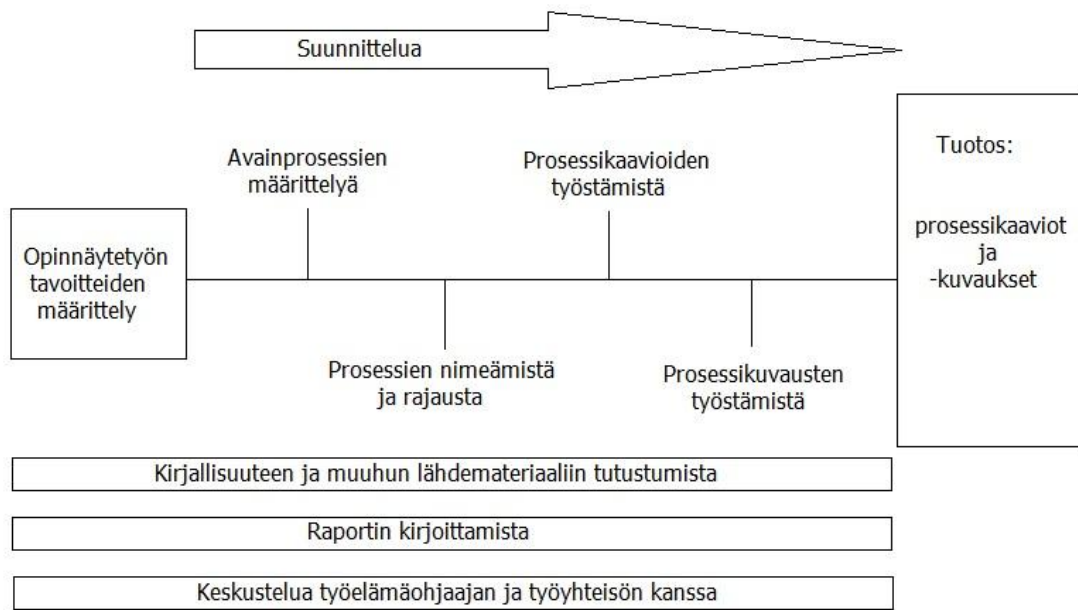
Kuvattaviksi prosesseiksi valikoituivat: HOJKS, lähtötasoarviointi sekä oppiaineen yksilöllistäminen. Nämä kaikki toimintaprosessit ovat keskeisiä koulukoti koulun opetustyössä. HOJKS toimii yhdessä koulukotien opetussuunnitelman kanssa opetustyön pohjana ja viitoittajana ja se on tärkeä työväline oppilaan tavoitteiden asettelussa, seurannassa ja niiden saavuttamisessa. Lähtötasoarvioinnit puolestaan otettiin käyttöön KY:ssä lukuvuonna 2008 eli se on vielä suhteellisen uusi ja hieman vakiintumaton työtapana. Lähtötasoarviointi-prosessin kuvaaminen jäsentää ja selkeyttää prosessin kulkua ja korostaa sen merkitystä yhtenä HOJKS työskentelyn lähtökohtana. Myös oppiaineen yksilöllistäminen liittyy HOJKS työskentelyyn ja tämän prosessin avaaminen

selkeyttää oppiaineen yksilöllistämisprosessi, sen vaiheita ja siihen liittyviä työnteke-  
jäitä.

Koska prosessien kuvaamisen tekniikat ja teoria olivat minulle entuudestaan kohtalai-  
sen tuntemattomia, käytin laajasti aikaa vuonna 2009 alan kirjallisuuden, tutkimusten,  
opinnäytetöiden ja internetin tarjoaman tiedon tutkimiseen. Monet laatuun ja prosessi-  
en kuvaamiseen liittyvät kirjat on kirjoitettu teollisuuden lähtökohdista käsin ja niiden  
teemoja täytyi taivuttaa koulumaailmaan sopivaksi. Taustateoriaa kirjoitin jaksoittain  
sekä limittäin prosessien kuvaamisen kanssa. Jäsentynyt teoria- ja käsitteymmärrys  
toimi hyvänä pohjana prosessien kuvaamisessa.

Prosessien kuvaamisen ensimmäinen vaihe suoritettiin marraskuun 2010 aikana ja  
mukana oli opinnäytetyön tekijän lisäksi Koivikon koulun pitkäaikainen opettaja. Ku-  
vaamiset suoritettiin prosessi kerrallaan ja pohjamalleina käytettiin jo aiemmin KY:n  
laatukäsikirjaan avattujen prosessien kuvauksia eli prosessikuvaukset koetettiin taivut-  
taa kuvausteknisesti samaan muottiin. Ensimmäiseksi jokaisen kuvattavan prosessin  
kohdalla pidettiin aivorihtä ja ajatuksia koottiin paperille. Tämän jälkeen prosessien  
osaset koottiin keskustelun avulla yhteen ja kirjattiin. Sitten prosessia alettiin hahmo-  
tella valkotalulle poimimalla ko. prosessiin liittyviä henkilöitä sekä keskeisiä proses-  
sin vaiheita. Lopuksi prosessit saatiin kuvattua alustavasti siten, että niistä ilmeni kun-  
kin prosessin alku, keskikohta sekä loppu sekä henkilöt, jotka liittyvät olennaisesti  
kyseisen prosessin vaiheisiin.

Maaliskuussa 2011 kokoonnuimme kasvatusjohtajan, opetusjohtajan sekä tiiminvetäjä  
erityisopettajan kanssa ja kävimme kohta kohdalta läpi alustavat prosessikuvaukset ja  
teimme niihin viimeisiä viilauksia ja katsoimme, että ne vastaavat Kasvun Yhteisöissä  
kullekin prosessille asetettuja tavoitteita.



**KUVIO 4. Opinnäytetyöprosessi**

Seuraavissa alaluvuissa esitellään Kasvun Yhteisöjen koulujen avainprosessien prosessikuvaukset sekä prosessikaaviot, jotka ovat: lähtötasoarviointi, HOJKS- prosessi ja oppiaineen yksilöllistäminen. Ensin esitetään prosessin sanallinen kuvaus ja tämän jälkeen prosessikaavio. Kaikki tässä kuvatut kaaviot ja sanalliset kuvaukset tulevat osaksi Kasvun Yhteisöjen laatukäsikirjaa.

### 7.1 Lähtötasoarviointi

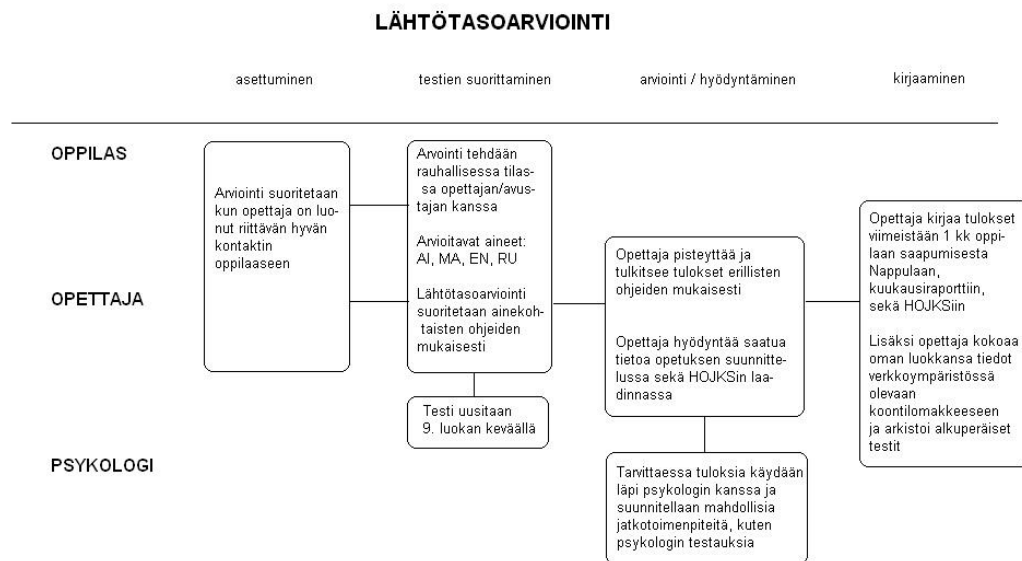
Uuden oppilaan saapuessa kouluun muutama ensimmäinen päivä menee tutustumiseen ja oppilaan kokonaistilanteeseen ja kouluhistoriaan perehtymiseen. Opettajan on tarpeen saada jonkinlainen kuva oppilaan osaamistasosta, jotta hän voi opetuksen yksilöllisessä suunnittelussa huomioida oppilaansa lähtötason ja tarvittaessa kohdentaa opetusta alueille, jossa oppilaalla on odotettu heikommat taidot. Lähtötasoarviointi suoritetaan, kun opettaja on luonut riittävän hyvän kontaktin oppilaaseen. Tehtävät suoritetaan opettajan tai avustajan johdolla rauhallisessa tilassa. Samat testit uusitaan 9. luokan keväällä, jolloin saadaan vertailutietoa oppilaan edistymisestä.

Arvioitavat aineet ovat äidinkieli, matematiikka, englannin kieli sekä ruotsin kieli. Arvioinnit suoritetaan ainekohtaisten ohjeistusten mukaisesti ja ne arvioidaan ja pisteytetään erillisten ohjeiden mukaisesti. Opettaja hyödyntää saatua tietoa opetuksen suunnittelussa sekä HOJKSin laadinnassa. Tarvittaessa tuloksia käydään läpi psykologin kanssa ja suunnitellaan mahdollisia jatkotoimenpiteitä, kuten psykologin testauksia.

Opettaja kirjaa testien tulokset viimeistään yhden kuukauden kuluttua oppilaan saapumisesta Nappulaan, kuukausiraporttiin sekä HOJKSiin. Lisäksi opettaja arkistoi oman luokkansa oppilaiden tekemät testit ja niiden tulokset luokkakohtaiseen kansioon, jota säilytetään opettajanhuoneen lukollisessa kaapissa.

Lähtötasoarvioinnilla on seuraavat tavoitteet

- antaa opettajalle luotettavaa tietoa oppilaan taidoista ja osaamisesta opetuksen suunnittelun ja HOJKSin tueksi
- antaa opettajalle vihjeitä oppilaan mahdollisista erityisistä oppimisvaikeuksista sekä antaa psykologille taustatietoa, mikäli oppilas ohjataan oppimisvaikeustutkimuksiin
- kerryttää opettajaryhmän ja opetusjohtajan ymmärrystä koulukotikouluun saapuvien oppilaiden taitotasosta ja erityisvaikeuksista
- tarjoaa mahdollisuuden verrata koulustamme pois lähtevän oppilaan taitoja hänen taitoihinsa tulohetkellä eli antaa tietoa koulukotikoulussa opiskelun tuloksellisuudesta sekä myös yksittäisen oppilaan edistymisestä.



**KUVIO 5. Lähtötasoarviointi**

## 7.2 HOJKS – prosessi

Erityistä tukea koskevan päätöksen toimeenpanemiseksi oppilaalle on laadittava henkilökohtainen opetuksen järjestämistä koskeva suunnitelma (HOJKS). Suunnitelmasta tulee ilmetä oppilaan erityistä tukea koskevan päätöksen mukaisen opetuksen ja muun tuen antaminen. Henkilökohtainen opetuksen järjestämistä koskeva suunnitelma on hyväksyttyyn opetussuunnitelmaan perustuva kirjallinen, pedagoginen asiakirja. Oppilaan opettaja laatii moniammatillisessa hoitoryhmässä HOJKSin huomioiden lähtötasoarvioinnin sekä mahdollisen aiemman HOJKSin ja kirjaa sen Primukseen. Opettaja vastaa HOJKSin jalkauttamisesta opetustyöhön. Syysloman jälkeisessä tiimipäivässä oppilaan opettaja tuo tiimiin keskeiset asiat omien oppilaidensa HOJKSeista.

Hoitoryhmässä seurataan HOJKSin tavoitteiden mukaisen toiminnan toteutumista. Lisäksi kuukausiraporteissa peilataan oppilaan edistymistä HOJKSissa asetettujen tavoitteiden mukaisesti. Opettaja päivittää HOJKSin kolme kertaa vuodessa: ennen syyslomaa, joululoman jälkeen sekä lukuvuoden lopussa. Kesken lukuvuoden saapuneen uuden oppilaan HOJKS tehdään lähtötasoarvioinnin jälkeen saman kaavan mukaan kuin muiden oppilaiden.



Henkilökohtaisen opetuksen järjestämistä koskevan suunnitelman tehtävänä on tukea pitkäjänteisesti oppilaan yksilöllistä oppimis- ja kasvuprosessia. HOJKS on oppilaan oppimiseen ja koulunkäyntiin liittyvä tavoitesuunnitelma sekä suunnitelma opetuksen sisällöistä, pedagogisista menetelmistä ja muista tarvittavista tukitoimista.

HOJKSiin tulee sisältää seuraavat tiedot sen mukaan kuin oppilaan opetuksen ja tukitoimien järjestäminen edellyttää

- oppilaan oppimisvalmiudet sekä oppimiseen ja koulunkäyntiin liittyvät erityistarpeet
- oppilaan oppimisen ja koulunkäynnin yleiset tavoitteet
- oppilaan muuhun kehitykseen, kuten sosioemotionaalisiin tai motorisiin taitoihin liittyvät tavoitteet
- edistymisen seuranta ja arviointi, oppilaan mahdollisuus osoittaa osaamisensa eri tavoin, arviointitavat ja ajankohdat sekä oppilaan itsearviointi
- moniammatillisen yhteistyön kuvaus ja eri toimijoiden vastuualueet suunnitelman laatimiseen osallistuneet.

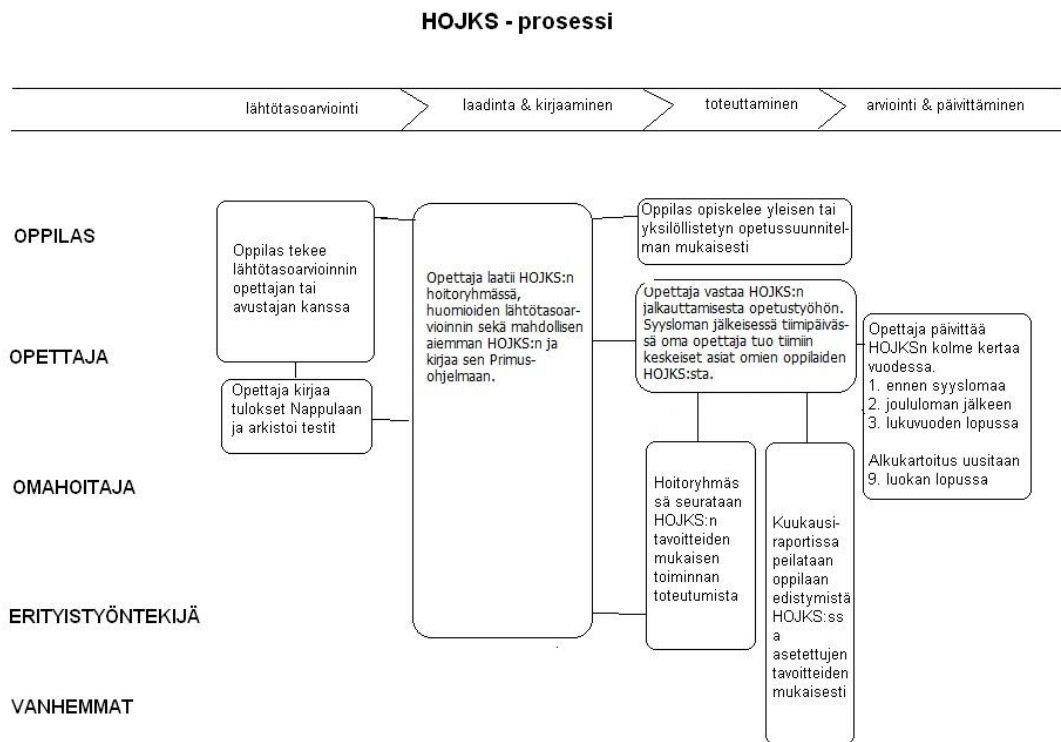
Mikäli oppilas opiskelee yhdessä tai useammassa oppiaineessa yksilöllistetyn oppimäärän mukaan, HOJKSiin kirjataan edellä mainittujen yleisten kohtien lisäksi

- luettelo niistä oppiaineista, joissa oppilaalla on yksilöllistetty oppimäärä sekä näiden oppiaineiden tavoitteet ja keskeiset sisällöt
- edistymisen seuranta ja arviointi, oppilaan mahdollisuus osoittaa osaamisensa eri tavoin, arviointitavat ja ajankohdat sekä oppilaan itsearviointi niissä oppiaineissa, joissa oppilas opiskelee yksilöllistetyn oppimäärän mukaan.

Henkilökohtaisessa opetuksen järjestämistä koskevassa suunnitelmassa ei kuvata oppilaan henkilökohtaisia ominaisuuksia. HOJKSiin ei voi hakea muutosta valittamalla eikä muilla muutoksenhakukeinoilla.

Erityisopetus on erityisen tuen keskeinen pedagoginen osa-alue ja sen tehtävänä on tukea oppilaan oppimista. Sellaisen oppilaan, jolle on tehty erityisen tuen päätös, ope-

tus ja muu tuki annetaan hänelle laaditun henkilökohtaisen opetuksen järjestämistä koskevan suunnitelman mukaisesti. Kaikki koulukodissa opiskelevat oppilaat ovat perusopetuksen erityisen tuen piirissä. HOJKS on erityisen tuen päätöksen suunnitelmallista toimeenpanoa ohjaava pedagoginen asiakirja. Siinä ratkaistaan erityisopetuksen järjestämiseen liittyvät seikat ja opetuksen keskeiset tavoitteet, sisällöt sekä oppimisympäristöön ja opetusmenetelmiin liittyvät tekijät.



**KUVIO 6. HOJKS - prosessi**

### 7.3 Oppiaineen yksilöllistäminen

Opetushallitus (2010, 27) on määrittänyt, että opetus voi perustua erilaajuisiin oppimääriin. Oppiaineen yksilöllistäminen merkitsee oppilaalle oppimiselle asetettavan tavoitetaso määrittämisestä hänen omien edellytystensä mukaiseksi. Tavoitteiden tulee kuitenkin olla oppilaalle riittävän haasteellisia. Jos pedagogisessa selvityksessä eli lähtötasoarvioinnin sekä psykologin testien jälkeen todetaan, että oppilaan ei tukitoimista huolimatta arvioida saavuttavan oppiaineessa yleisen oppimäärän mukaisia tavoitteita hyväksytysti, oppiaineen oppimäärä yksilöllistetään. Jokaisen oppiaineen

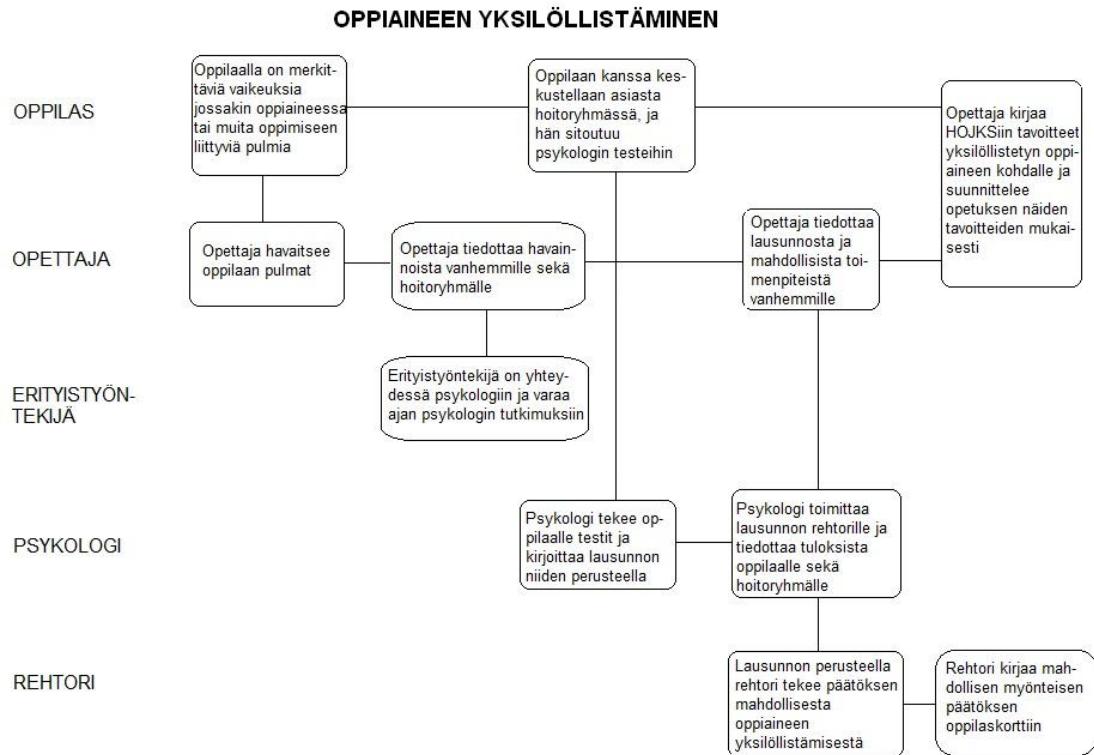
kohdalla on arvioitava erikseen, voiko oppilas opiskella kyseistä oppiainetta yleisen oppimäärän mukaan vai tuleeko oppiaineen oppimäärä yksilöllistää. Jos yksilöllistettävien oppiaineiden määrää on tarpeen myöhemmin lisätä tai vähentää, tehdään uusi pedagoginen selvitys ja sen pohjalta uusi erityisen tuen päätös.

Kasvun yhteisöjen kouluissa oppiaineen yksilöllistämismenettely etenee seuraavasti. Mikäli opettaja havaitsee opetustilanteissa sekä lähtötasotestien perusteella oppilaalla merkittäviä pulmia ja vaikeuksia jossakin oppiaineessa, hän tiedottaa asiasta oppilaalle, vanhemmille sekä hoitoryhmälle. Oppilaan kanssa keskustellaan hoitoryhmässä opettajan havainnoista, ja kerrotaan mitä oppiaineen yksilöllistäminen merkitsee ja kuinka se tapahtuu. Erityistytöntekijä ottaa yhteyttä psykologiin, jonka kanssa sovitaan oppilaan psykologisista testeistä. Testausten jälkeen psykologi tiedottaa testien tuloksista oppilaalle sekä hoitoryhmälle ja toimittaa kirjallisen lausunnon opetusjohtajalle. Opettaja tiedottaa lausunnosta ja mahdollisista toimenpiteistä vanhemmille.

Mikäli psykologien testien mukaan oppilas ei tukitoimista huolimatta tule saavuttamaan yleisen oppimäärän mukaisia tavoitteita, oppiaineen oppimäärä yksilöllistetään. Opetuksen järjestäjän tulee tehdä oppiaineen yksilöllistämisestä kirjallinen päätös. Rehtori kirjaa päätöksen oppilaan oppilaskorttiin.

Opettaja kirjaa hoitoryhmässä oppilaan HOJKSiin yksilöllistetyn aineen tavoitteet ja keskeiset sisällöt. Yksilöllistetyn oppimäärän tavoitteet ja sisällöt johdetaan oppiaineen luokka-asteen yleisistä tavoitteista ja sisällöistä, usein myös alempien luokkien tavoitteita ja sisältöjä soveltamalla.

Jos oppilas opiskelee yksilöllistetyn oppimäärän mukaan, varustetaan kyseisen oppiaineen numeroarvosana ja sanallinen arvio tähdellä (\*) sekä opintojen aikaisessa että päättöarvioinnissa. Lisäksi todistuksen lisätietoja -kohtaan tulee maininta siitä, että oppilas on opiskellut tähdellä merkityt oppiaineet yksilöllistetyn oppimäärän mukaan.



**KUVIO 7. Oppiaineen yksilöllistäminen**

#### 7.4 Työntekijöiden palaute kehittämisprosessista

Pyysin suullisesti palautetta prosessien kuvaamiseen osallistuneilta työntekijöiltä. Kaikki olivat samaa mieltä siitä, että työn laadun parantamiseksi ja kirjavien käytäntöjen yhdenmukaistamiseksi on hyvä, että koulujen keskeiset avainprosessit on nyt kuvattu ja avattu sanallisesti. Yleisesti oli myös koettu, että oman työn tarkastelu antaa uusia ajatuksia ja näkökulmia päivittäiseen työntekoon ja antaa mahdollisuuden oman tekemisen kriittiseen tarkasteluun sekä luo oivallisen tilaisuuden työn kehittämiseen.

Positiivisena koettiin myös se, että nyt myös koulun osuus saatiin vihdoin osaksi Kasvun Yhteisöjen laatukäsikirjaa, koska koulun merkitys koulukotinuoren arjessa ja kasvatuksessa on suuri ja merkittävä. Vaikka itse kritisoin sitä, että prosessikuvaukset suoritettiin pienellä ydinporukalla, niin työntekijät näkivät myös siinä positiivisia puolia. He kokivat, että tällä tavoin menetellen kuvausten työstäminen ei rasittanut työyhteisöä, eikä niiden tekemisestä aiheutunut muutoksia koulun hektiseen arkeen.

Esille nostettiin myös uuden työntekijän perehdytys ja näiden prosessikuvausten merkitys onnistuneessa ja laadukkaassa perehdytyksessä. Lähtötasoarviointi testistö sai osakseen kritiikkiä ja tulevaisuuden kehittämisen kohteena on testistön muokkaaminen nykyistä toimivammaksi. On selvää jo nyt, että tämän opinnäytetyön tuloksia tul- laan käyttämään Kasvun Yhteisöjen arkisessa työssä, eivätkä ne jää vain kirjattuina tuotoksina Laatukäsikirja-kansioon pölyttymään.

## 8 POHDINTA

Tämän opinnäytteen tekeminen on ollut mielekästä ja opettavaista. Opinnäytetyö on valmistunut pikku hiljaa kahden vuoden aikana. Alun perin aikomukseni oli saada opinnäytetyö valmiiksi huomattavasti aiemmin, mutta rauhallinen tahti sopi paremmin omaan elämäntilanteeseen ja prosessimainen, jaksottainen työskentelytapa antoi aikaa sulatella lukemaani teoriapohjaa ja liittää sitä yhteen käytännön kanssa. Ja tätä työtä tehdessäni olen miettinyt mielessäni sitä, että minkä vuoksi koulun henkilökunta ei ollut innokas eikä kokenut tärkeäksi näiden keskeisten prosessien kuvaamista noin viisi vuotta sitten, kun Kasvun Yhteisöjen asumisyksiköiden prosessikuvauksia tehtiin. Ehkä kyse oli silloin vahvoista ennakkoluuloista ja väsymyksestä jatkuviin pieniin muutoksiin. Nyt aika oli kypsempi ja olen iloinen, että olen saanut olla tekemässä tätä tärkeää työtä työyhteisömme hyväksi.

Opinnäytetyön teon aikana olin lähes puolitoista vuotta vanhempainvapaalla ja sain tarkastella omaa työtäni ja työyhteisöäni ulkopuolisen silmin ja sitä kautta sain uusia ajatuksia ja ideoita tekemämme opetus- ja kasvatustyön kehittämiseen. Samalla vakuutuin siitä, että Kasvun Yhteisöjen kouluissa tehtävä työ on myös käytännön tasolla tavoitteellista ja laadukasta.

Koulujen avainprosessien kuvaaminen oli jo olemassa olevan toiminnan ja käytäntöjen tekemistä näkyväksi. Ja näin työntekijät saivat mahdollisuuden havainnoida ja pohtia omaa työtään. Prosessien kuvaaminen ja kehittäminen mahdollistivat myös yhteisten pelisääntöjen ja käytänteiden luomisen ja sitä kautta toiminnan kehittämisen yhteisten tavoitteiden suuntaiseksi.

Laatutyön suuntaaminen prosesseihin lisäsi toiminnan läpinäkyvyyttä. Toiminta tuli avoimemmaksi sekä omassa organisaatiossa toimiville että myös ulkopuolisille yhteistyötahoille. Läpinäkyvyyden avulla voitiin lisäksi parantaa luotettavuutta sekä muiden tahojen mahdollisuuksia arvioida ja tarkastella Kasvun Yhteisöjen koulujen toimintatapoja. Keskeisten prosessien kuvaamisen myötä meidän on helppo osoittaa sekä sisäisille että ulkoisille yhteistyötahoille, kuinka työtä tehdään niin Myllyjoen kuin Koivikon kouluissa. Toiminta on läpinäkyvää ja säännönmukaista.

Prosessien kuvaamisen avulla aiemmin hieman vaihtelevat työkäytännöt saatiin yhtenäistettyä ja samalla työskentely muuttui linjakkaammaksi. Näitä kuvallisia ja sanallisia prosessikuvauskuvaus tullaan jatkossa hyödyntämään niin laatukäsikirjassa, uuden työntekijän perehdytyksessä ja mikä tärkeintä, myös arkisessa koulutyössä.

Laatu- ja prosessiajattelu olivat entuudestaan minulle tuttuja käsitteitä vain pintapuolisesti, ja tämän opinnäytetyöprosessin myötä olen saanut syventää tietojani niin yleisesti laatuajatteluun kuin laatu- ja prosessijohtamiseen sekä erilaisiin prosessikuvausmenetelmiin liittyen. Laatuajattelu ja ajatus oman työn jatkuvasta kehittämisestä ovat muotoutuneet minulle luonnolliseksi osaksi työskentelytapani.

Näin jälkikäteen tarkasteltuna ottaisin jatkossa vastaavaa työtä tehdessäni alusta asti rohkeammin ja osallistaen koko työyhteisön mukaan prosessikuvausten tekemiseen. Näin kenties saataisiin vielä enemmän koko työyhteisö sisäistämään laatuajattelua ja myös osaltaan murrettua laatu-sanaan jostain syystä liittyvää hieman negatiivista leimaa. Keskustelujen perusteella laatu-sanan negatiivinen vivahde tulee ainakin osittain siitä, että sen mielletään olevan jotakin hyvin jäykkää ja kaavamaisista sekä työn tarkkaa valvontaa. Koko työyhteisön mukaan ottamisen lisäksi harkitsisin myös oppilasnäkökulman ottamista huomioon aiempaa vahvemmin.

Koulukotikouluissa pyritään antamaan laadukasta perusopetusta oppilaiden yksilöllisten tarpeiden mukaisesti. Näen tärkeänä, että valtion koulukotikouluilla olisi olemassa oma yhtenäinen laatukriteeristönsä. Opetushallituksen vuonna 2010 julkaisema perusopetuksen laatukriteeristö ei sellaisenaan sovellu käytettäväksi koulukodeissa, mutta sen pohjalta voitaisiin yhteistyöllä rakentaa koulukotikouluihin soveltuva kriteeristö.

Muutoinkin koulukotikoulujen välistä hyvien ja toimivien käytäntöjen vaihtamista ja levittämistä voisi toteuttaa aktiivisesti esimerkiksi yhteisten kehittämispäivien muodossa. Valtion koulukodeille tullaan hyvin todennäköisesti nimittämään yksi yhteinen johtaja vuoden 2011 aikana, ja uskon, että myös tämän kaltaisen virkatehtävän myötä myös koulukotikoulujen toimintaa tullaan tarkastelemaan ja toivottavasti myös kehittämään. Koulukotien suuri vahvuus on nyt ja tulevaisuudessakin laadukkaat, asumisyksiköiden välittömässä läheisyydessä olevat opetuspalvelut.

Kasvun Yhteisöjen koulujen perehdytysjärjestelmää tulee lähitulevaisuudessa kehittää eteenpäin. Tällä hetkellä uusien työntekijöiden käytössä on perehdytyspassi, jonka avulla perehdytään organisaatioon ja sisäisiin yhteistyötahoihin, mutta työhön perehdyttäminen on tapahtunut ilman säännönmukaisuutta, monesti toisen työntekijän oman työn ohessa. Uusien työntekijöiden antaman palautteen perusteella on ilmennyt, että varsinainen perehdytys on tullut työtä tehdessä, uusia tilanteita kohdatessa. Koulukoti on omanlaisensa maailma, ja olisikin tärkeää, että uusi työntekijä perehdytettäisiin huolellisesti ja tietyn vakiintuneen käytännön mukaan niin perustyöhön kuin yhteisön tapoihin. Myös tietoteknisten ohjelmien käyttö vaatisi oman perehdytyksensä, jotta uusi työntekijä pääsi mahdollisimman helposti ja jouhevasti kiinni uuteen haasteelliseen työhönsä. Uuden työntekijän perehdyttäminen on ensiarvoisen tärkeää myös siksi, että saadaan hyvä toimintakulttuuri siirtymään eteenpäin uusille työntekijöille ja samalla työntekijälle varmuutta ja välineitä haasteellisen työn tekemiseen.

Jo tämän opinnäytetyön teon aikana Kasvun Yhteisöissä on ollut muutospaineita ja tämän hetkisten tietojen mukaan toimintaa tullaan supistamaan lähitulevaisuudessa siten, että koulukotitoiminta loppuu Kasvun Yhteisöt Koivikon tiloissa ja toiminta keskitetään Sairilaan. Keskittämisen myötä laitoksen oppilaspaikat sekä opetusryhmät vähenevät ja luonnollisesti vähennystä tapahtuu myös henkilökunnassa. Todennäköistä onkin, että jo syksyllä 2012 Kasvun Yhteisöissä on vain yksi koulu. Uskon, että tässä opinnäytetyössä kuvatut ja yhdenmukaistetut keskeiset koulujen prosessit tukevat ja jäsentävät osaltaan uuden koulun toimintaa. Olen iloinen siitä, että olen saanut olla mukana tekemässä koulujen prosessikuvauksia sekä mukana työryhmässä suunnittelemassa uutta Kasvun Yhteisöjen koulua.

## LÄHTEET

Anttonen, Eija, Helakorpi, Seppo (toim.), Juuti, Pauli, Summa, Hilikka, Suonperä, Matti 1995. Laatu kouluun. Opetus 2000. Porvoo: Wsoy.

Helakorpi, Seppo 2001. Koulun johtamishaaste. Tampere: Tammerpaino Oy.

Jouttimäki, Liisa 2001. Työprosessien kuvaaminen ja laadun parantaminen – Laadun ABC työterveyshuollossa. Vantaa: K-Print Oy.

Kasvun yhteisöt 2011. Pyrypolun yksikkö käynnistyi. WWW-dokumentti. <http://www.kasvu.net/> Luettu 19.1.2011.

Kasvun Yhteisöt 2009. Kotisivut. WWW-dokumentti. <http://www.kasvu.net/?p=4> Luettu 3.11.2009.

Kasvun Yhteisöt 2008. Yhdessä parempaan elämään – Kasvun Yhteisöjen laatukäsi-kirja versio 2008.

Kivipelto, Minna 2005. Kriittisen arvioinnin toteuttaminen toimintatutkimuksellisesti. Teoksessa Timo Toikko (toim.) Sosiaalialan kehittämistyön lähtökohtia. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu, julkaisusarja B. Raportteja ja selvityksiä 20, 54–82.

Koivula, Antti & Teikari, Veikko, 1996. Pyramidi murenee, näkökulma tietotyön prosessijohtamiseen. Helsinki: Hakapaino Oy.

Kvist, Hans-Henry, Arhomaa, Sami, Järvelin, Kimmo, Räikkönen, Jukka 1995. Asiakasprosessit – Miten parannat tulosta prosesseja kehittämällä? Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Laamanen, Kai 2007. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona – ideasta käytäntöön. Keuruu: Otavan Kirjapaino.

Laamanen, Kai 2005. Johda suorituskkyä tiedon avulla – ilmiöstä tulkintaan. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Laamanen, Kai & Tinnilä, Markku 2002. Prosessijohtamisen käsitteet. Terms and concepts in business process management. Helsinki: Metalliteollisuuden keskusliitto.

Lecklin, Olli 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. Hämeenlinna: Karisto Oy.

Lecklin, Olli & Laine, Risto O. 2009. Laadunkehittäjän työkalupakki. Innovatiivisen johtamisjärjestelmän rakentaminen. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Opetushallitus 2010. Perusopetuksen opetussuunnitelman perusteiden muutokset ja täydennykset. Määräys 29.10.2010. DNRO 50/011/2010. WWW-dokumentti. [http://www.oph.fi/download/130017\\_maarays\\_50\\_011\\_2010\\_perusopetuksen\\_opsin\\_muutokset\\_ja\\_taydennykset.pdf](http://www.oph.fi/download/130017_maarays_50_011_2010_perusopetuksen_opsin_muutokset_ja_taydennykset.pdf)



Opetushallitus 2009. Kotisivut. <http://www.oph.fi>. WWW-dokumentti. [http://www.oph.fi/opetushallitus/valtion\\_oppilaitokset/valtion\\_koulukodit](http://www.oph.fi/opetushallitus/valtion_oppilaitokset/valtion_koulukodit). Valtion oppilaitokset, valtionkoulukodit. Päivitetty 10.6.2009. Luettu 3.11.2009.

Opetushallitus 2004. Perusopetuksen opetussuunnitelman perusteet 2004. Vammala: Vammalan Kirjapaino Oy.

Opetusministeriö 2009. Perusopetuksen laatukriteerit. Opetusministeriön julkaisuja 2009:19. Yliopistopaino.

Outinen Maarit, Holma Tupu, Lempinen Kristiina 1994. Laatu ja asiakas - laatutyökentely sosiaali- ja terveysalalla. Juva: WSOY:n graafiset laitokset.

Pitkänen Raimo 2000. Mahdollisuuksien johtaminen – kehittämisestä metakehittämiseen. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Salomäki, Rauno 2003. Suorituskykyiset prosessit – hyödynnä SPC. 2. uudistettu painos. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Silén, Timo 1998. Laatujohtaminen – menetelmiä kilpailukyvyn vahvistamiseksi. Porvoo: Wsoy.

Sosiaali- ja terveydenhuollon laadunhallinta 2000-luvulle. Valtakunnallinen suositus. 1999. Sosiaali- ja terveysministeriö, Suomen Kuntaliitto, Sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämiskeskus. Jyväskylä: Gummeruksen kirjapaino.

Stakes ja valtion koulukodit 2008. Valtion koulukotien strategia vuoteen 2015. Vammala: Vammalan Kirjapaino Oy.

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2011. Tehtävät ja asiantuntemus. WWW-dokumentti. <http://www.thl.fi/> Luettu 20.1.2011.

Toikko, Timo & Rantanen Teemu 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. 3. korjattu painos. Tampere: Tampereen Yliopistopaino.

Tuurala, Timo 1998. Laatu, yhteiskunta, lastensuojelu. Stakes aiheita 18/1998. Helsinki: Stakesin monistamo.