

Kari Markkanen

## Ammattikorkeakoulun ydinprosessia etsimässä

Hammastekniikan koulutusohjelma prosessien  
kuvaamisen ja arvioinnin esimerkkinä

Tekijä Otsikko	Kari Markkanen Ammattikorkeakoulun ydinprosessia etsimässä Hammastekniikan koulutusohjelma prosessien kuvaamisen ja arvioinnin esimerkkinä
Sivumäärä Aika	82 sivua 7.12.2010
Tutkinto	Hammasteknikko (ylempi AMK)
Koulutusohjelma	Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen
Suuntautumisvaihtoehto	
Ohjaaja	Yliopettaja Pauliina Mansikkamäki
<p>Tässä opinnäytetyössä arvioitiin hammastekniikan koulutusohjelman asiakasprosessia ja pohdittiin sen kuvaamiseen liittyvien ongelmien syitä.</p> <p>Menetelmällisesti kehittämistyö toteutettiin tarkastelemalla asiakasprosessiin vaikuttavia tekijöitä kirjallisuuden avulla. Keskiössä olivat koulutusohjelman asiakasprosessiin ja asiakkuuksien määrittelyyn liittyvien epäselvyyksien taustavaikuttajat. Näkökulma laajeni tarkastelemaan koko ammattikorkeakoulua ja avautui edelleen yhteiskunnalliselle tasolle saakka.</p> <p>Työssä osoitettiin koulutusohjelman asiakasprosessin kytkeytyvän vaikeasti hahmotettavalla tavalla yhteiskuntaan, lainsäädäntöön, koulun strategiaan, työelämään ja opiskelijaan. Monimutkaisen kokonaisuuden kuvaaminen osoittautui haastavaksi, sillä se ei taipunut perinteisiin organisaatioteoreettisiin malleihin.</p> <p>Koulutuksen vaikuttavuuden näkökulmasta kahden keskeisimmän elementin, opiskelijan ja työelämän, asema suhteessa koulun asiakasprosessiin selvisi kahdeksan organisaatioissa yleisesti vaikuttavan tekijän systeemisen tarkastelun kautta. Ratkaisun avain löytyi lainsäädännöstä.</p> <p>Opinnäytetyön lopputuloksena syntyi visuaalinen malli, jonka avulla voidaan hahmottaa ammattikorkeakoulun prosessien ja koulun toimintaa määrittävien muiden elementtien suhteet. Mallin avulla voidaan myös orientoitua opetuksen toteuttamiseen ja kehittämiseen. Malli kytkee yhteen koulun yhteiskunnallisen tarkoituksen, lainsäädännölliset tehtävät ja yhteiskunnalliset vaikuttamisveloitteet, koulun strategian, opetustoiminnan prosessit ja opiskelijan roolin, sekä määrittää niiden keskinäiset suhteet. Malli soveltuu hyvin hammastekniikan koulutusohjelman asiakasprosessin ja toiminnan suunnittelun perustaksi.</p>	
Avainsanat	asiakas, asiakasprosessi, lainsäädäntö, systeemi, organisaatio, strategia

Author Title	Kari Markkanen In Quest of University of Applied Sciences' Core Process. Degree Programme in Dental Technology as an Example in Describing and Assessing the Processes.
Number of Pages Date	82 pages 7 December 2010
Degree	Master of Health Care
Degree Programme	Social Services and Health Care Development and Management
Specialisation option	Master of Dental Technology
Instructor	Pauliina Mansikkamäki, Principal Lecturer
<p>The aim of this thesis was to evaluate the client process of the degree programme in dental technology and to discuss the causes for the difficulty of describing the process.</p> <p>The method used for examining factors affecting the client process was a literature review. The main focus was to examine the background factors of the unclarity of the client process and client definition. The perspective rapidly extended to the level of the whole school and even further to societal level.</p> <p>This thesis illustrates that the client process of the degree programme in dental technology is engaged with the society, legislation, school strategy, working life and student in a complex way. Describing this complex entity proved to be challenging, because it did not fit in to the traditional organizational process models. From the perspective of the school effectiveness the two main elements were student and working life. Their relation to the client process of the school was identified by studying the eight factors affecting the organization from a systemic perspective. The essential matter turned out to be legislation.</p> <p>The final result of this thesis was a visual model where all the elements of vocational education are presented. The model is also suitable for the developing and conducting of the teaching process. The model connects and determines the interrelationships between the school's societal basis, legal tasks and societal duties, school strategy, teaching processes and role of the student. The model is a suitable template when planning the degree programme in dental technology and its client process.</p>	
Keywords	client, client process, legislation, system, organization, strategy

## SISÄLLYS

1	Johdanto	1
2	Perusvalinnat	3
	2.1 Päätehtävän asettaminen	3
	2.2 Peruskysymyksen muodostaminen	9
	2.3 Tavoitteet	9
	2.3.1 Käytännölliset tavoitteet	9
	2.3.2 Tieteelliset tavoitteet	10
	2.4 Työn toteuttamisen syyt ja taustat	10
	2.5 Opinnäytetyön tarkoitus ja hyödyt	11
	2.6 Näkökulman asettaminen	12
	2.6.1 Menetelmä	14
	2.6.2 Aineisto	15
3	Peruskäsitteiden kytkeminen pääkysymykseen	15
	3.1 Julkishallinnon organisaation yhteiskunnallinen synty	16
	3.2 Metropolian, koulutusohjelman ja opinnäytetyön suhteet	18
	3.3 Lainsäädäntö	20
	3.3.1 Työelämä lain näkökulmasta	20
	3.3.2 Yhteiskunta lain näkökulmasta	21
	3.3.3 Opiskelija lain näkökulmasta	22
	3.3.4 Yhteenveto	22
	3.3 Asiakas	23
	3.3.1 Metropolian asiakkaat	26
	3.3.2 Asiakasanalyysi	29
	3.3.3 Asiakkaan tarpeiden tunnistaminen	31
	3.3.4 Johtopäätös	31
	3.4 Prosessi	34
	3.4.1 Asiakasprosessi	36
	3.4.2 Oppimistoiminta prosessina	38
	3.4.2 Hammastekniikan koulutusohjelman ydinprosessi	39
	3.5 Organisoitumismalli	42
	3.5.1 Metropolian organisaatiomalli	42
	3.5.2 Havaintoja organisaatioteorioista	47
	3.5.3 Kiteytys organisaatioteorioista	53
	3.6 Strategia	53
	3.6.1 Strategisen johtamisen merkitys	54
	3.6.2 Metropolian strategisen johtamisen painopistealueet	54
	3.6.3 Pohdintaa strategiasta	60
	3.7 Sidosryhmät	61
	3.8 Johtaminen	61
4	Johtopäätökset ja kysymysten vastaukset	63
	4.1 Ammattikorkeakoulun toiminnan orientaatiomalli	66
	4.2 Kysymysten vastaukset	70
5	Pohdinta	71
	Lähteet	79

## 1 Johdanto

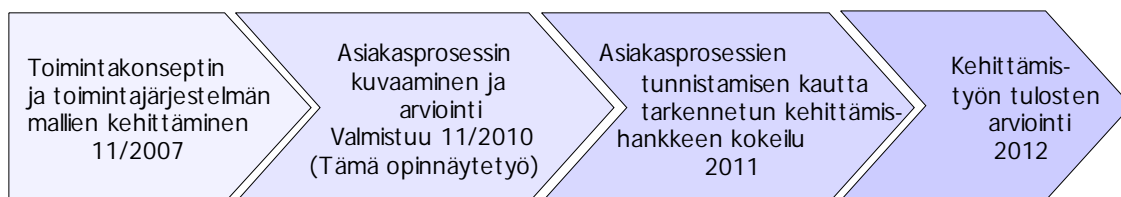
Lukijan on hyvä tietää, että kirjoittaja on työskennellyt yli 30 vuotta hammastekniikan koulutusohjelmassa opettajana ja sen ohella lähiesimiehenä. Työnkuvaan on kuulunut opetustehtäviä aina yli puolet ja organisatorinen asema on työnantaja–työntekijä-akselilla sijoittunut lähes aina jälkimmäiseen. Näkökulmissa on vääjäämättä retrospektiivisen tarkastelun tuomaa subjektiivisuutta ja valtaosin työntekijän positiosta. Tätä lähtökohtaa yritetään liittää koulujen toimintaa koskeviin yleisempiin kysymyksiin ja erikokoisesti hammastekniikan koulutusohjelman kehittämiseen.

Metropoliassa opiskeli vuonna 2009 14 853 opiskelijaa ja vakituista henkilökuntaa oli 1116. Metropoliassa koulutetaan asiantuntijoita kulttuurielämään, liike-elämään, tekniikkaan ja liikenteeseen ja sosiaali- ja terveystalalle. Koulutusohjelmista voi valmistua 49:ään erilaiseen ammattiin ja lisäksi on 15 ylempää ammattikorkeakoulututkintoa. Koulusta valmistuvat asiantuntijat työllistyvät pk-yrityksiin, julkishallinnon organisaatioihin, teollisuuteen, liike-elämään ja taiteen moninaiisiin työtehtäviin. Metropolia on osakeyhtiö, mutta luonteeltaan se on julkishallinnon koulutusinstituutio. (Metropolia.fi.)

Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan Metropolia ammattikorkeakoulun hammastekniikan koulutusohjelman asiakasprosesseja ja niiden kehittämistä. Kartoitusta ja arviointia kytetään laajempaan viitekehykseen, joka avautuu organisaatioita käsittelevästä kirjallisuudesta ja lainsäädännöstä. Ammatillisen koulutuksen ja hammasteknisen koulutuksen historiaa tuodaan myös tarkasteluun mukaan, tavoitteena löytää lisäymmärrystä nykyisten ja tulevaisuudessa tavoiteltavien asiakasprosessien luonteista.

Metropolian strategia ja tätä työtä kirjoitettaessa edelleen menossa oleva strategian jalkauttamisprosessi ovat keskeisessä roolissa, koska strategia vaikuttaa aivan keskeisesti organisaatioissa toteutuviin prosesseihin ja niiden kehittämiseen. Pyrkimyksenä on tarkastella koulutusohjelman toimintaa itseään laajemmassa viitekehyksessä ja hakea koulutusohjelman kehittämistyölle innoitusta useista eri suunnista. Sen, mikä vanhassa on hyvää, pitäisi näin toimien löytyä uudelleen, mutta uusilla löydöksillä rikastettuna. Raportissa pyritään myös löytämään joitakin mahdollisia kehittämispolkuja, jotka voisivat tukea koulutusohjelman kehittämistoiminnan systematisoitumista ja harmonisointumista sekä työelämään, että Metropoliaan päin.

Luonteeltaan työ on kartoittava ja siinä pyritään selvittämään millaisia hammastekniikan koulutusohjelman asiakasprosessit ovat, millaisia ne voisivat olla ja miten koulutusohjelman asiakkuus näyttäytyy sitä eri suunnista tarkasteltaessa. Tässä työssä hyödynnetään edeltäneen kehittämishankkeen tuloksia ja uusia syntyviä havaintoja ja ideoita tullaan myöhemmin liittämään osaksi koulutusohjelman seuraavaa kehittämistyötä. Kuviossa 1 näkyy opinnäytetyön sijoittuminen osaksi laajempaa viiden vuoden kehittämissuunnitelmaa.



Kuvio 1. Hammastekniikan koulutusohjelman kehittämisen vaiheet

Systemisen lähestymistavan mukaan kaikki asiat ovat keskenään vaikuttavissa suhteissa toisiinsa. Todellisuuden muuttuminen tapahtuu toisiinsa sitoutuneiden pikkuasioiden kautta. Muutokseen johtamisen ainoa resepti on havaita asioiden välisiä yhteyksiä ja kehittää toimintaa näiden havaintojen pohjalta (Ollila, Maija-Riitta 2010).

Vapaasti Yrjö Engeströmiä lainaten: Vasta kun organisaation toimintaperiaate on selvitetty, voidaan ymmärtää sen kaikkien yksittäisten elementtien tarkoitus ja tehtävä sekä toisiinsa, että organisaation kokonaisuuteen nähden. Toimintaperiaatteen syvällinen ymmärtäminen antaa henkilöstölle mahdollisuuden itse löytää ratkaisun organisaation ylläpitäville toimintahäiriöille. (Engeström 1984: 40.)

Nämä Ollilan ja Engeströmin 26 vuoden aikaerolla esittämät viisaat ja samaa tarkoittavat näkökulmat sopivat hyvin tämän työn orientaatiopohjaksi, sillä ne sisältävät ajatuksen systemisen kokonaisuuden tarkastelun tärkeydestä, vaikka kehittäminen kohdistuisi pieneen yksityiskohtaan. Yksittäisen koulutusohjelman toimintaa on tarkasteltava omana systeeminään, ammattikorkeakoulun systeemin osasysteeminä ja osana yhteiskuntaa.

Suuren organisaation verkostomaisessa kehittämistyössä on hyvä pyrkiä yhdenmukaistamaan myös keskustelussa käytettävien termien merkityssisältöjä. Esimerkiksi organisoitumiseen, toimintatapaan, asiakkuuksiin ja prosesseihin liittyvät ilmiöt olisi nähtävä

ja ymmärrettävä mahdollisimman samalla tavalla organisaation eri tasoilla. Käsitteiden on oltava selkeän samankaltaisesti ymmärrettyjä vähintään organisaation sisällä, jolloin toiminta voi perustua yhteiseen näkemykseen siitä, minkä ilmiön kanssa ollaan tekemisissä ja kuinka siihen voi vaikuttaa. Jos toimintaan kytkeytyy ulkopuolisia tahoja, on retorikan harmonisointi jo verrattain haastavaa, mutta välttämätöntä silloinkin. (Viitala 2005: 8.) Tästä näkökulmasta tämä opinnäytetyö sisältää myös diskurssianalyttisiä elementtejä.

## 2 Perusvalinnat

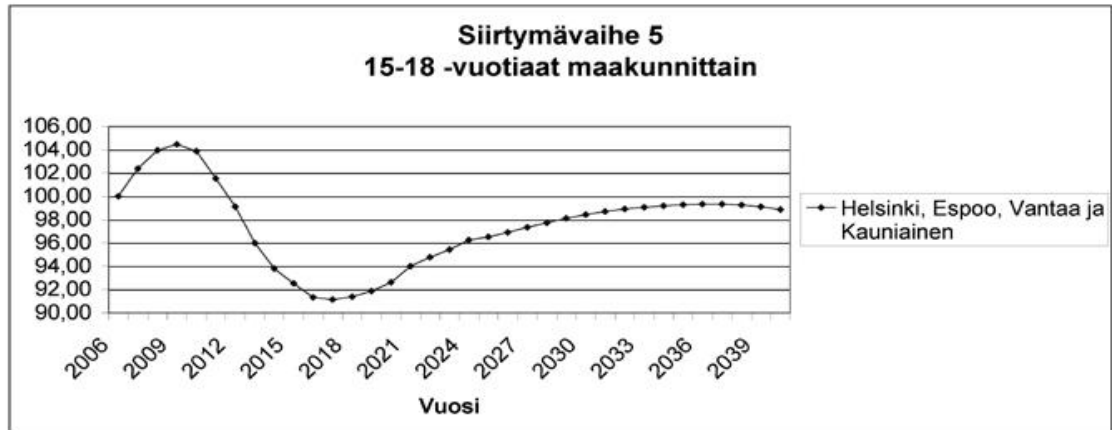
### 2.1 Päätehtävän asettaminen

Asiakkaiden tarpeiden tyydyttäminen on kaikkien organisaatioiden olemassaolon perusta. Tarpeiden tyydyttäminen edellyttää tekemistä, konkreettista tai abstraktia. Kaikkea tekemistä voidaan kuvata yksinkertaisesti sanalla prosessi. Prosessi määritellään yleisesti joukoksi loogisesti yhteen liitettyjä toimintoja ja resursseja, joka saavat aikaan haluttuja tuotoksia. Mikä tahansa toiminta tai kehityskulku voidaan kuvata prosessina. (Hanhinen a; Moisio - Ritola 2005.)

Systemaattisen kehittämistyön ja laatujärjestelmien yleistymisen mukana organisaatioiden toimintaa on alettu tarkastella prosessinäkökulmasta. Tällä halutaan korostaa sitä, että nimenomaan tekeminen, eli prosessien tehokkuus ja tarkoituksenmukaisuus nostetaan kehittämistyön keskiöön. Asiakas ei prosessiajattelussa katoa minnekään, vaan asiakkaan asema korostuu. (Lecklin 2002: 159–160; Hannus 2004: 291.) Nykyään ajatellaan kaikkien prosessien alkavan asiakkaasta ja myös päättyvän asiakkaaseen. Asiakkaan äänen on kantauduttava suoraan johdon korviin (Lecklin 2002: 70). Moderni kehittämistyö on yksinkertaisesti ilmaistuna asiakasprosessien kehittämistä. Asiakkaiden käsite on tullut vahvasti mukaan myös koulumaailmaan, mikä näkyy selvästi koulujen strategisessa arkkitehtuurissa ja laatujärjestelmissä.

Opiskelijat ovat luonnollisesti koulujen toiminnan välttämätön edellytys. Kun tarkastellaan demografisia trendilaskelmia (kuvio 1; taulukko 1), niin voidaan havaita potentiaalisten opiskelijoiksi hakeutuvien ikäluokkien pienenevän melko jyrkästi seuraavan kymmenen vuoden aikana ja kääntyvän sen jälkeen hitaaseen nousuun.

Kuviossa 2 nähdään pääkaupunkiseudun 15–18-vuotiaiden määrän kehityssennuste 2040 luvulle saakka.



Kuvio 2. Pääkaupunkiseudun 15–18-vuotiaiden määrän kehityssennuste (Tilastokeskus)

Tämän ikäiset käyvät yleensä lukiota tai toisen asteen ammatillista oppilaitosta ja ovat niiden jälkeen hakukelpoisia ammattikorkeakouluun ja lukion käyneet myös yliopistoon. Kuvion mukaan nuorten määrä laskee noin 13000:lla seuraavan kymmenen vuoden aikana. Taulukossa 1 näkyy 19–22-vuotiaiden määrän kehityssennuste kymmenen vuoden päähän valtakunnan tasolla. Hakuikäisten määrä putoaa yli 27000 henkilöä.

Taulukko 1. Koko Suomen 19–22-vuotiaiden määrän ennuste vuoteen 2020 (Tilastokeskus)

<b>Väestöennuste 2010 iän mukaan, koko maa 2010 - 2020</b>		
<b>Ikä</b>	<b>Sukupuolet yhteensä</b>	
	<b>2010</b>	<b>2020</b>
19	67 096	58 888
20	67 713	59 612
21	65 962	60 641
22	66 279	60 314
<b>Yhteensä</b>	<b>267 050</b>	<b>239 455</b>

Nykyisellä aloituspaikkojen määrällä nämä ennusteet tarkoittavat sitä, että koulut joutuvat kiristyvään kilpailuun opiskelijoista ja rekrytoinnin onnistuminen voi muodostua joidenkin koulujen tärkeimmäksi kysymykseksi. Kun koulujen rahoituskin on toistaiseksi



vahvasti sidoksissa opiskelijamäärään, korostuu opiskelijan keskeinen asema koulujen kohtalon määrääjänä. Koulut laativatkin strategioita opiskelijoiden rekrytoimiseksi ja sitouttamiseksi koulun toimintaan. Voi jopa sanoa, että opiskelija nähdään nykyään hyvin yleisesti koulun "maksavana" asiakkaana.

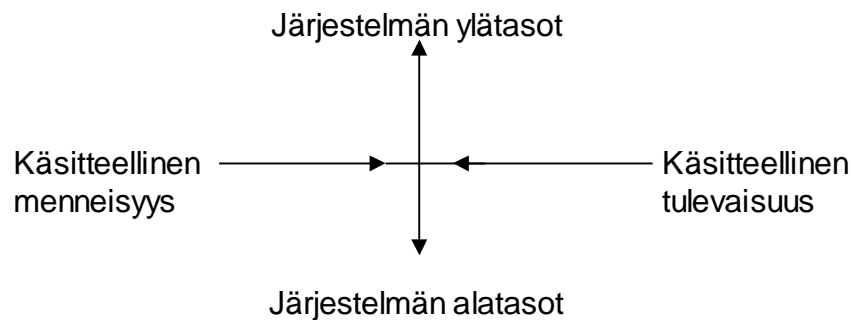
Täysin sattumanvarainen käytävägallup, jossa kyseltiin opettajilta ja opiskelijoilta heidän käsitystään koulun asiakkaista, antoi selvän, mutta ristiriitaisen tuloksen; opettajien mielestä asiakas on opiskelija, mutta opiskelijat eivät mieltäneet itseään koulun asiakkaiksi.

Laadunhallinnan parantamiseksi kouluihin rakennetaan erilaisia laatujärjestelmiä ja kouluja myös auditoidaan ja rankataan valtakunnallisesti ja kansainvälisesti. Suomessa korkeakoulujen arviointineuvosto on luonut auditointimallin, jossa korkeakoulu voi itse valita laadunvarmistusjärjestelmänsä ja arviointineuvosto arvioi sen toimivuuden (KKA 2007: 8). Laatujärjestelmien ytimeen kuluvat asiakasanalyysi, asiakkaiden tarpeiden ja arvomaailman kartoittamien ja sellaisten prosessien kehittäminen, joilla asiakkaiden tarpeet tulevat tyydyttyiksi (Kever 2007; QPR; Lecklin 2002: 89).

Hammastekniikan koulutusohjelman kehittämistyön (Lehtimäki, Markkanen, Suonperä 2007) tuloksena selvisi, että koulutusohjelmalla on epätietoisuutta asiakkuuksien ja asiakasprosessien tunnistamisessa ja kuvaamisessa. Tässä opinnäytetyössä ollaan kiinnostuneita niistä tekijöistä, jotka vaikeuttavat koulutusohjelman asiakaskäsitteen ympärille kietoutuvan strategisen arkkitehtuurin rakentamista. Epätietoisuutta aiheuttavien tekijöiden oletetaan löytyvän perehtymällä huolellisesti organisaatioita, asiakkuuksia, prosesseja, johtamista ja strategioita käsittelevään kirjallisuuteen. Kiinnostuksen kohteena ovat erityisesti ne seikat, jotka estävät löytämästä yksimielistä näkemystä koulutusohjelman kehittämisen suuntaviivoista. Yksimielisyyttä valittavasta strategiasta ja sen ohjaamasta asiakasprosessista olisi löydettävä yhteiskunnan, työelämän, Metropolian, opiskelijoiden ja koulutusohjelman näkökulmista tarkastellen.

Koulutusohjelman analyysissä (Lehtimäki ym. 2007: 38, 40-41) kävi myös ilmi, että koulutusohjelmalla, on ristiriitoja aiheuttavia kaksoissidoksia menneisyytensä toimintatavan ja nykytilan ja ennen kaikkea tulevaisuuteen visioidun toimintatavan välillä (katso kuvio 4). Tällaisessa tilanteessa aikamme johtaviin liiketoiminnan kehittäjiin kuuluva Richard Normann suosittelee käytettäväksi työkalua, jota hän kutsuu *nosturiksi*. Puut-

tumatta sen tarkemmin nosturin filosofiaan, nostetaan tässä yhteydessä esille nosturin rakenteelliset ulottuvuudet (kuvio 3), jotka kuvaavat hyvin tämän työn laajempaa näkökulmaa. Nosturilla voi tehdä kahdenlaista "henkistä matkaa". Toisessa matkataan nykytilasta aika-akselilla organisaation käsitteellisen menneisyyden, nykytilan ja käsitteelliseen tulevaisuuden välillä. Toisen matkan voi tehdä organisaation järjestelmäteoreettisen ajattelutavan mukaisesta positiosta järjestelmän ylä- ja alatasoille (Normann 2002: 250).



Kuvio 3. Nosturin rakenteelliset perusulottuvuudet (Normann 2002)

Järjestelmäkselin ylemmiltä tasoilta koulutusohjelma näyttäytyy helikopteriperspektiivistä lukuisiin toimintajärjestelmiin kytkeytyneenä systeemin osana. Alemmiltä tasoilta voidaan nähdä tarkkoja yksityiskohtia, vaikkapa henkilösuhteita. Koulutusohjelman edellinen kehittämishanke (Lehtimäki ym. 2007) toteutettiin muutoslaboratoriomenetelmällä ja se keskittyi pääosin aikaulottuvuusmatkaan, tuottaen analyysin koulutusohjelman menneisyydestä, nykytilasta, tulevaisuuden toivotusta toimintakonseptista ja koulutusohjelman sisäisestä dynamiikasta. Tästä syystä näitä teemoja ei liiemmin käsitellä tämän työn yhteydessä. Edellinen ja nykyinen hanke muodostavat kokonaisuuden, jonka toivotaan mahdollistavan kehittämisintervention käynnistämisen

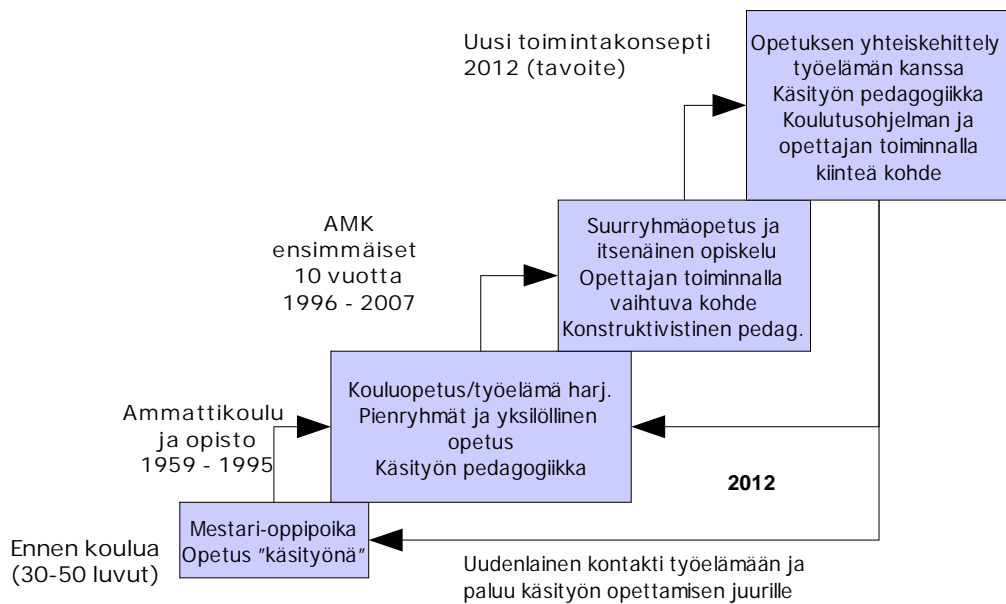
Hammastekninen koulutus on kulkenut pitkän tien. Aivan alussa 20–50 luvuilla vallitsi oppipoikajärjestelmä lyhyttä hammaslääkäreiden käynnistämää koulujaksoa lukuun ottamatta. Vuonna 1959 perustettiin itsenäinen yksityinen hammasteknikkokoulu. (SHL 1975: 13, 38, 125.) joka muuttui myöhemmin valtion kouluksi, josta edelleen valtion ylläpitämäksi hammasteknikko-opistoksi. Vuonna 1996 opisto lakkautettiin ja hammastekninen koulutus siirtyi Helsingin IV terveydenhuolto-oppilaitoksen osastoksi. Tätä seurasi hyvin nopeasti useamman koulun fuusio Helsingin ammattikorkeakouluksi ja

hammastekniikasta tuli yksi sen koulutusohjelmista. Jälleen kesti vain muutamia vuosia, kun Metropolian perustettiin ja sinne siirtyi myös hammastekniikan koulutusohjelma.

Tällä matkalla ovat organisaatiot, rakenteet, johtamisjärjestelmät ja toimintakonseptit muuttuneet moneen kertaan. Opiskelijan aseman muuttuminen on myös tosiasia ja muutos on tapahtunut nimenomaan akselilla, jonka toisessa päässä on opetustoiminnan kohde ja toisessa opetusprosessin asiakas. Tällaiset muutokset aiheuttavat muutoksia myös asiakaskäsitykseen ja asiakasprosessin luonteeseen. Edellä kuvattujen tapahtumien jälkeen ollaan tultu hieman epätietoiseen tilanteeseen, joka on yksi tärkeimmistä syistä tämän opinnäytetyö tekemiselle.

Tätä työtä edeltäneen kehittämishankkeen yksi havainto on esitetty kuviossa 4. Siitä näkee hammastekniikan koulutusohjelman toimintakonseptissa tapahtuneet muutokset koulutuksen alusta tähän päivään ja myös koulutusohjelman opettajien tuottaman tulevaisuuden vision uudeksi toimintakonseptiksi. Tavoiteltavassa toimintakonseptissa lisätään yksilöllistä käsityön ohjausta ja stabiloidaan koulutusohjelman toimintajärjestelmän toiminnan kohde vakaammaksi. (Lehtimäki ym. 2007: 36.)

Kurinalaisen ja mikroskooppisen tarkan käsityön (vrt. esim. kirurgia) oppiminen tapahtuu merkittävässä määrin hiljaisen tiedon siirtymisen kautta ja tämä edellyttää opiskelijan "vierihoitoa". Riitta Viitala kuvaa tällaista prosessia Nonakaa (Nonaka 1994) mukaillen nelivaiheiseksi. Näistä ensimmäinen vaihe, sosialisatio, on mallioppimista ja tapahtuu työn äärellä kahden ihmisen välillä. Toinen vaihe, ulkoistaminen, toteutuu työtä tehden ja siitä samalla puhuen. Kolmas vaihe, yhdistäminen, siirtää edellisten vaiheiden tuotokset toimintatavoiksi ja malleiksi, joita voi konkreettisesti havainnoida. Neljännessä vaiheessa, sisäistämisessä, opiskelija ottaa uudet työtavat ja ajattelumallit käyttöönsä. Nämä neljä vaihetta sahaavat edes takaisin ja siksi tällaista prosessia on tutoroitava intensiivisesti. (Viitala 2005: 168–169.) Tällaiselle oppimiselle uusi toimintakonseptin luo toimivat puitteet.



Kuvio 4. Hammastekniikan koulutuksen toimintakonseptin muutokset (Lehtimäki ym. 2007)

Toimintakonsepteista ylipäätänsä on käsitteellisen tulevaisuuden toivottu toimintakonsepti. Rakenteiden, organisaatioiden ja konseptien muutosten historia ja tulevaisuuden visio on hyvä nähdä tämän työn taustatietona, sillä nykytilanne tavoitteineen ei ole syntynyt tyhjästä, vaan rakentuu tälle historialliselle pohjalle. Lisäksi kolme opettajaa viidestä on työskennellyt hammastekniikan opettajana yli 25 vuotta ja he ovat olleet mukana tuolla aikamatkalla menneisyyteen ja luoneet yhdessä myös koulutusohjelman tulevaisuuden vision. Vision luomisesta on aikaa jo kolme vuotta, jonka kuluessa on vahvistunut käsitys siitä, että mahdollinen matka kohti visiota voi alkaa vasta kun toiminnan perustekijöistä ainakin asiakas ja asiakasprosessi saadaan määriteltyä kohdilleen. Lisäksi olisi hyvä yhdenmukaistaa käsityksiä erilaisista ilmiöistä, jotta voidaan keskustella samalla ymmärryksellä erilaisissa kehittämistiimeissä.

Tässä työssä keskitytään pääasiassa koulutusohjelman tarkasteluun Normannin nosturin järjestelmäksellillä koulutusohjelman omasta positioista ylöspäin aina yhteiskunnalliselle tasolle saakka, tavoitteena löytää siltä suunnalta selvyttä ja johdonmukaisuutta koulutusohjelman asiakasprosesseihin ja kehittämistyöhön.

## 2.2 Peruskysymyksen muodostaminen

Hammastekniikan koulutusohjelma käyttää oman toimintansa arvioinnissa ja kehittämisessä European Foundation for Quality Managementin kehittämää EFQM-mallia. Sen avulla tehdyissä arvioinneissa on noussut esille epävarmuutta asiakkuuksien ja asiakasprosessien tunnistamisessa ja niiden kytkemisessä Metropolian strategiaan. Asiakkuus, strategia ja prosessit ovat niin vahvasti sidoksissa toisiinsa ja ehkä juuri tässä järjestyksessä, että näitä koulutusohjelman toiminnan kulmakiviä halutaan terävöittää etsimällä vastauksia kolmeen kysymykseen:

- 1) Ketkä ovat hammastekniikan koulutusohjelman asiakkaita?
- 2) Mitä ovat hammastekniikan koulutusohjelman asiakasprosessit?
- 3) Miten tunnistetut asiakasprosessit nivELYvät Metropolian strategiaan?

Kysymysten valintaa voi perustella kolmella argumentilla. Ensimmäisen mukaan on koulutusohjelman toiminnalle ja sen kehittämiseksi, sekä koulutusohjelman ja Metropolian muiden yksiköiden väliselle yhteistyölle eduksi selvittää ja yhdenmukaistaa käsityksiä opetustyön asiakkaista ja asiakasprosesseista. Toisen argumentin mukaan tämän kaltainen selvitys parantaa koulutusohjelman edellytyksiä orientoitua ja reagoida nopeammin yhteiskunnassa, työelämässä ja myös Metropolian sisällä tapahtuviin muutoksiin. Kolmannen argumentin mukaan tämä selvitys auttaa koulutusohjelman henkilöstöä arvioimaan oman työyhteisönsä toimintatapoja ja kannustaa innovoimaan uusia toimintamalleja.

## 2.3 Tavoitteet

### 2.3.1 Käytännölliset tavoitteet

Hammastekniikan koulutusohjelmassa ja Metropolian kymmenissä muissa koulutusohjelmissa pohditaan asiakkuuksiin ja asiakasprosesseihin liittyviä kysymyksiä. Tämän oppinäytetyön keskeisin tavoite on tuottaa teoreettisen tarkastelun kautta mahdollisimman oikeaa ja yhdenmukaisesti ymmärrettävää tietoa hammastekniikan koulutusohjelman asiakkuuksien ja asiakasprosessien luonteista ja auttaa sitä kautta koulutusohjelmaa löytämään omimman toimintakonseptinsa osana Metropoliaa ja yhteiskuntaa.

Työn toisena tavoitteena on löytää konkreettinen orientaatiomalli, joka yhdistää asiakkuuden ja asiakasprosessin käsitteet toisiinsa ja koulun toimintaperiaatteisiin mahdollisimman ristiriidattomalla tavalla. Tätä tavoitetta voi perustella Richard Normannin esittämällä teesillä organisaatioissa vaikuttavien ilmiöiden käsitteellistämisen merkityksestä. Hänen näkemyksensä mukaan ihmiset joutuvat eksyksiin, jos he eivät pysty luovasti käsitteellistämään monitulkintaista ja muutoksessa olevaa toiminta-aluettaan. Muuttuvien ilmiöiden käsitteellistämistarve käynnistää ihmisillä jatkuvasti uusia henkisiä uudelleenahmotusprosesseja, joiden avulla he pyrkivät tulkitsemaan uutta todellisuutta voidakseen toimia siinä tehokkaasti. Tätä hahmotusta voidaan oleellisesti helpottaa, jos "maisemassa" voidaan havaita joitakin säännönmukaisuuksia ja kyetään laatimaan niistä "karttoja" tai "malleja" helpottamaan ilmiöiden käsitteellistämistä. (Normann 2002: 17, 27–28) Hammastekniikan koulutusohjelmassa on kulunut vuosien aikana kohtuullisesti energiaa monenlaisiin uudelleenahmotusprosesseihin ja tämä nyt tavoiteltava orientaatiomalli tulisi asiakasprosessin käsitteellistämisen avuksi.

### 2.3.2 Tieteelliset tavoitteet

Tällä opinnäytetyöllä ei ole sellaisia tieteellisiä tavoitteita, joilla pyrittäisiin todistamaan oikeaksi tai vääräksi jokin hypoteesi tai teoria. Tämä työ voi joiltakin osin yhdenmukaistaa ymmärrystä koulujen kehittämistyön käsitteistöstä ja kouluissa vaikuttavista ilmiöistä ja siten helpottaa teoreettiseen tarkasteluun pohjautuvaa kehittämistyötä. Tätä kaapeaa osuutta voi pitää osallistumisena koulujen kehittämistyön sosio-retorisen verkoston rakentamiseen. Tällöin tavoitteena on yhdenmukaistaa koulujen henkilöstön ymmärrystä koulutusohjelmien todellisuuteen liittyvien ilmiöiden kielellisistä ilmauksista.

### 2.4 Työn toteuttamisen syyt ja taustat

Opetustoiminnan piirissä on virinnyt muiden yhteiskunnan sektoreiden tapaan keskustelua organisoitumiseen, johtamiseen, tuotantoprosesseihin ja asiakkuuksiin liittyvistä kysymyksistä. Nopeasti muuttuvassa maailmassa näiden alueiden tarkastelulla ja kehittämisellä yritetään sopeutua ajan vaatimuksiin ja saavuttaa kilpailuetua. Opinnäytetyön perimmäinen tarkoitus on auttaa koulutusohjelmaa asiakkuuksien ja asiakasprosessien tunnistamisen kautta sellaisen strategian laatimisessa, joka parantaa koulutusohjelman yhteiskunnallista vaikuttavuutta.

Modernissa ammatillisessa koulutuksessa koulun perinteisen yksinkertaiseen malliin, jossa on ollut opiskelija ja opettaja, on tullut lisää aktiivisia toimijoita ja tavoitteita. Metropolian toisessa edeltäjässä, Stadiassa, tehdyssä kehittämishankkeessa todetaan, että ammattipätevyyden tuottaminen edellyttää uudenlaista yhteistoimintaa, joka ylittää koulun ja työelämän ja toisaalta opetuksen ja tutkimuksen välisiin suhteisiin liittyvän perinteisen työnjaon rajat. (Lintula, Virkkunen, Ahonen 2008.)

Muuttuneessa tilanteessa kaikkien yhteisiin prosesseihin osallistuvien rooleja ja intressejä on hyvä tarkastella ennakkoluulottomasti ja kriittisesti. Roolien ja intressien selkeyttämisessä on erityisen tarkasti pohdittava tilaajista, tuottajista ja sidosryhmistä muodostuvan verkoston kokonaisuutta. Hammastekniikan koulutusohjelman opettajien aiemmin toteuttaman kehittämishankkeen (Lehtimäki ym. 2007) yhteydessä nousi myös vahvasti esille Lintulan ja kumppaneiden herättämä kysymys opetusverkoston prosesseihin liittyvän yhteistyön kompleksisuudesta. Sen lisäksi, että tarkastellaan toimijoita, on hyvä tarkastella myös organisaation rakennetta ja sen suhdetta toimintaan ja toimintaympäristöön, koska tälläkin voi olla oma vaikutuksensa prosesseihin (Seck 2008: 161).

Usealla taholla on päädytty siihen, että ammattikorkeakoulujen kehittämistyössä on otollinen aika kokeilla uudenlaisia toimintatapoja. Näkemykset ovat yhtäläisiä siitä, että kehittämistyö vaatii analysointia, uudenlaista ajattelua ja välineitä. On kyettävä irrottautumaan suppeista ja kapeasti vaikuttavista kehittämishankkeista ja tarkasteltava toimintaa kokonaisuutena, joka ulottuu kauas koulun rajojen ulkopuolelle. Koulujen johdon, opettajien, opiskelijoiden ja työelämän edustajien yhteisen kehittämistyön tärkeyttä korostetaan monissa selvityksissä (Savonmäki 2007; Lintula, Virkkunen, Ahonen 2009: 12). Tässä työssä tarkastellaan hieman poikkeavasta näkökulmasta hammastekniikan koulutusohjelman asiakkuuskysymystä ja asiakasprosesseja. Oletuksena on, että niiden monipuolinen analysointi luo pohjan koulutusohjelman oikeansuuntaiselle kehittämistyölle.

## 2.5 Opinnäytetyön tarkoitus ja hyödyt

Koulutusohjelmassa on tarkoitus käynnistää vuonna 2007 päättyneen kehittämishankkeen jatkohanke vuonna 2011 (ks. kuvio 1). Tulevassa hankkeessa on tarkoitus kokeilla koulutusohjelman uudistettavaa toimintakonseptia. Tässä työssä terävöitettävillä

asiakasprosesseilla tulee olemaan keskeinen rooli uudessa toimintakonseptissa. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tuottaa peiliaineistoa koulutusohjelman kehittämistyökaluna käytettävään muutoslaboratorioprosessiin ja auttaa viimeistelemään uudistettavan toimintakonseptin malli kokeilukelpoisiksi. Onnistuneesta opinnäytetyöstä hyötyvät hammastekniikan koulutusohjelma, hammastekniikan työelämä ja opiskelijat. Hyödyt voivat heijastua myös muihin koulutusohjelmiin, jos asiakasprosessien tarkastelussa löytyy joitain yleisempää selitysvoimaa sisältäviä havaintoja.

## 2.6 Näkökulman asettaminen

Tässä työssä tarkastellaan opetustoimintaan liittyviä ilmiöitä käytännönläheisestä näkökulmasta. Työ toteutetaan ammatillisen koulutuksen viitekehyksessä, jolloin jo lähtökohtaisesti tavoitteena voi olla todellisuuden muokkaaminen paremmaksi välittömästi käytännön tasolla. Tavoitteena ei ole teoreettisen tiedon lisääminen tai sen testaaminen, eikä varsinkaan tutkimusprosessin itseisarvoinen opetteleminen, mikä on luontevasti tiedekorkeakoulujen vastaavan tason opinnäytetöiden keskiössä. Tämä on Suomeen valitun korkeakouluopetuksen duaalimallin yksi tarkoituskin ja joka tapauksessa sen suuri etu (Rantanen 2009). Lyhyesti sanottuna, tässä työssä ei fokusoida prosessiin, vaan tuotteeseen. Jos tulevaisuus osoittaa, että hammastekniikan koulutusohjelman työkäytännöt ovat muuttuneet pysyvästi laadullisesti paremmiksi ja sen toiminnan yhteiskunnallinen vaikuttavuus on lisääntynyt, niin työ on onnistunut tavoitteissaan.

Ammattikorkeakoulukulttuuri on Suomessa vielä hyvin nuorta ja se on tukeutunut alkutaipaleellaan vahvasti tiedekorkeakoulukulttuurin perinteisiin. Muun muassa suurin osa opettajista on päteväitynyt tiedekorkeakouluissa ja he siirtävät osaamisellaan sen kulttuuria ammattikorkeakouluihin. Duaalimalli tarkoittaa lähtökohtaisesti jotain kahta erilaista ja tätä profilointia myös haetaan ihan tietoisesti. On erittäin inspiroivaa havaita myös toisenlaista ajattelua. Tällaista löytyy yhden tämän työn keskeisenä innoittajana toimineen kirjan, *Systeemiäly 2006*, johdannosta:

*"Intuitiivinen, elämyksellisesti relevantti ja subjektiivinen aines ovat akateemis-älyllisen kulttuurin sisällä pitkään olleet paitsiossa. Oma pyrkimyksemme lähtee siitä insinööriajattelun yhdestä kantavasta ideasta, että käytäntö ratkaisee. On tärkeää tietää, mitä tapahtuu, mutta vielä tärkeämpää että tapahtuu." (Hämäläinen – Saarinen 2006: 5)*

Tällaisen kannanoton jälkeen on helppo esitellä tähän työhön valittu näkökulma, joka on rakennettu ensisijaisesti palvelemaan käytännön toiminnan kehittämistä.

Tarkasteltava ilmiö, hammastekniikan koulutusohjelman asiakasprosessi, on olemuksel-



taan monimutkainen ja jäsentymätön siinä kontekstissa, jossa sitä tässä työssä tarkastellaan. Asiakkuuksista ja asiakasprosesseista on kirjallisuutta erittäin runsaasti ja lisävalaistusta ongelmaan haetaan sitä tutkimalla. Oletuksena on, että asiakasprosesseja valaisevan lisätiedon tuominen koulutusohjelman kehittämisprosessiin, ratkaisee nyt vallitsevan epätietoisuuden. Aihetta ei lähestytä empirian, tai havainnoinnin kautta, koska niitä kokeiltiin edellisessä hankkeessa ja päädyttiin umpikujaan. Ulos pääsemiseen johtavan tiedon oletetaan tästä syystä löytyvän koulutusohjelman ulkopuolelta. Tästä saatiin viitteitä koulutusohjelman edellisessä kehittämishankkeessa (Lehtimäki ym. 2007), jossa ei löydetty samanaikaisesti Metropolian, koulutusohjelman ja työelämän todellisuuteen täysin ongelmitta integroituvia prosesseja ja toimintakonseptia.

Valaistusta kehitettävään ilmiöön, asiakasprosesseihin, haetaan monesta suunnasta, jotta lähestymistapaa voi pitää systeemisestä. Systeemisessä tarkastelussa on keskeistä hahmottaa tarkasteltavan ilmiön kompleksisuus ja ymmärtää ilmiön ohjattavuuden edellytykset. Ilmiö nähdään silloin erilaisten tekijöiden muodostamana vuorovaikutussysteeminä. Jos vuorovaikutusten dynamiikkaa ei tunneta, niin systeemiä ei kyetä hallitsemaan. Systeemi voi olla hyvinkin monimutkaisista vuorovaikutussuhteista rakentunut ja silti ohjattavissa. Edellytyksenä on tunnistaa systeemissä vaikuttavien tekijöiden vuorovaikutus. (Hämäläinen 2004: 34.)

Systeeminen tarkastelutapa kytkee luonteensa vuoksi yksityiset toiminnot ja havainnot laajempiin systeemiin rakenteisiin ja yleisempiin ilmiöihin, josta syystä myös ne on välttämätöntä sisällyttää ainakin jollakin tasolla tämän työn piiriin. Näin perustellen on avattava näkökulmia myös Metropolian prosesseihin, joihin hammastekniikan koulutusohjelman prosessit ovat kytköksissä monin eri tavoin. Voi jopa sanoa, että niillä on merkittävää ohjausvaikutusta koulutusohjelman asiakasprosessin muotoutumiseen.

Laadullista näkökulmaa on mukana siinä mielessä, että aineistona käytetään kulttuurisesti tuotettuja tekstejä, joiden sanomaa analysoidaan tietyn yksilöllisen ongelman ratkaisemiseksi. Aineistona julkaistu kirjallisuus, artikkelit ja raportit ovat kuitenkin luotettavan kovaa ja yleensä teorioihin sidottua aineistoa, ei siis mitenkään tyyppillistä syvälistä tulkintaa edellyttävää laadullista aineistoa. Tällainen menettely ja näkökulma on perusteltu, koska tavoitteena on ensisijaisesti ratkaista paikallinen ongelma, ei niinkään pyrkiä yleistykseen, tai mahdollisten syntyvien mallien siirrettävyyteen toisiin yhteyksiin.

### 2.6.1 Menetelmä

Kartoittava tutkimusote kuvaa osuvammin valittua lähestymistapaa, koska työssä avataan näkökulmia hammastekniikan koulutusohjelman asiakkuuksiin ja asiakasprosesseihin kirjallisuuden sisältöjen kautta. Kartoittava tutkimus selvittää huonosti tunnettuja ilmiöitä yleensä kirjallisuuden kautta, etsien uusia näkökulmia jollekin tietylle aihealueelle. Myös hypoteesien kehittäminen ja erilaiset olosuhdekokeilut voivat kuulua kartoittavaan tutkimukseen. ([www.valt.helsinki.fi](http://www.valt.helsinki.fi))

Tavoitteena on myös kuvata mahdollisimman tarkasti hammastekniikan koulutusohjelman asiakasprosesseja sellaisenaan kuin ne nykyisellään näyttäytyvät. Näiltä osin liikutaan kuvailevan tutkimuksen viitekehyksessä, jossa tyypillisesti dokumentoidaan jonkun ilmiön keskeisiä piirteitä ja esitetään tarkkoja kuvauksia tapahtumista, tilanteista ja prosesseista. ([www.valt.helsinki.fi](http://www.valt.helsinki.fi))

Työ on luonteeltaan kehittämistyö ja siinä haetaan prosessikehittämisen keinoin ratkaista hammastekniikan koulutusohjelman strategiaprozessissa nousseisiin ongelmiin kuvata koulutusohjelman asiakkuuksia ja asiakasprosesseja. Valittu lähestymistapa tarkasteltavaan ilmiöön on teoreettinen, eikä sisällä minkäänlaisia empiirisen tutkimuksen elementtejä. Tapaustutkimuksen näkökulmaa on mukana hieman, sillä työssä tarkastellaan tietyn kohteen ominaisuuksia sen olemuksen ja kehittämisen näkökulmasta, pyrkimättä kuitenkaan yleistykseen.

Koska perimmäisenä tavoitteena on parantaa ja koetella käytäntöä, niin totuusteoreettisesti tämä työ sitoutuu pragmatistiseen totuuskäsitykseen. Pragmatismi painottaa käytäntöä totuuden perustana ja ottaa lähtökohdaksi sen, että tiedolla ja teorioilla on merkitystä vasta silloin, kun ihminen soveltaa niitä ympäristöönsä (Wikipedia) Filosofin ja psykologin John Dewey (1859 – 1952) on kuvannut pragmatistiset totet käsitykset sellaiseksi, joiden avulla on mahdollista muuttaa toimintaympäristöä siten, että siitä poistuu jokin häiriö (Encyclopedia). Saakoon Dewey yhtenä länsimaisen koulujärjestelmän merkittävimpänä uudistajana kunnian olla innoittajana hammastekniikan koulutusohjelman strategiaprozessin häiriöiden poistamisyrityksessä.

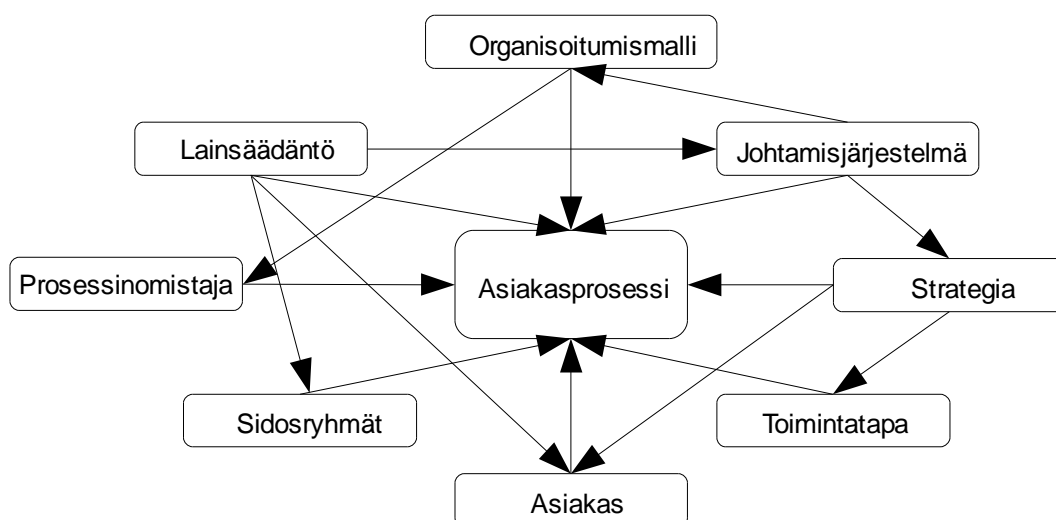
## 2.6.2 Aineisto

Keskeisin aineisto on organisaatioiden toimintaan liittyvä kirjallisuus. Muuna aineistona on Metropolian toimintaan ja erikoisesti sen strategiaproessiin ja kehittämistyöhön liittyviä dokumentteja, raportteja, pöytäkirjoja ja muistioita. Mukana on myös hammastekniikan koulutusohjelman henkilöstön subjektiivisia näkemyksiä, jota voi perustella sillä, että tällä työllä on tarkoitus luoda kehittämisen edellytyksiä ensisijaisesti tähän työyhteisöön.

## 3 Peruskäsitteiden kytkeminen pääkysymykseen

Peruskäsitteillä tarkoitetaan tässä työssä niitä tekijöitä, joiden oletetaan vaikuttavan hammastekniikan koulutusohjelman asiakkuuksiin ja asiakasprosesseihin. Työssä pyritään systeemiseen näkökulmaan, jolloin peruskäsitteitä on melko runsaasti ja ne ovat: ammattikorkeakoulutusta koskeva lainsäädäntö, asiakas, asiakasprosessi, prosessinomistaja, strategia, organisoitumismalli, toimintatapa, johtaminen ja sidosryhmät. Peruskäsitteisiin kuuluu tavallaan myös edellä lueteltuja peruskäsitteitä yhdistävä ylä rakenne, Metropolia, koska luetellut peruskäsitteet ilmenevät vain koulutusorganisaation yhteydessä. Tätä näkökulmaa avataan hieman tarkemmin luvussa 3.2

Opinnäytetyön kysymysten ratkaisemiseksi koulutusohjelman asiakasprosesseja ja niiden muodostumisen ehtoja tarkastellaan siinä valossa, joka niihin lankeaa näiden peruskäsitteiden muodostaman systeemisen yhteisvaikutuksen kautta. Oletuksena on, että puutteellinen ymmärrys yhdessäkin tekijässä voi vaikuttaa oleellisesti asiakasprosessiin ja toisaalta ratkaiseva tekijä voi olla systeeminen kokonaisuus. "*Kompleksisessa systeemissä pienikin poikkeutus voi aiheuttaa arvaamattomia kehitysuria*" (Hämäläinen 2004: 34). Kuviossa 5 on esitetty pelkistetty malli tämän työn peruskäsitteiden suhteista asiakasprosessiin ja toisiinsa.



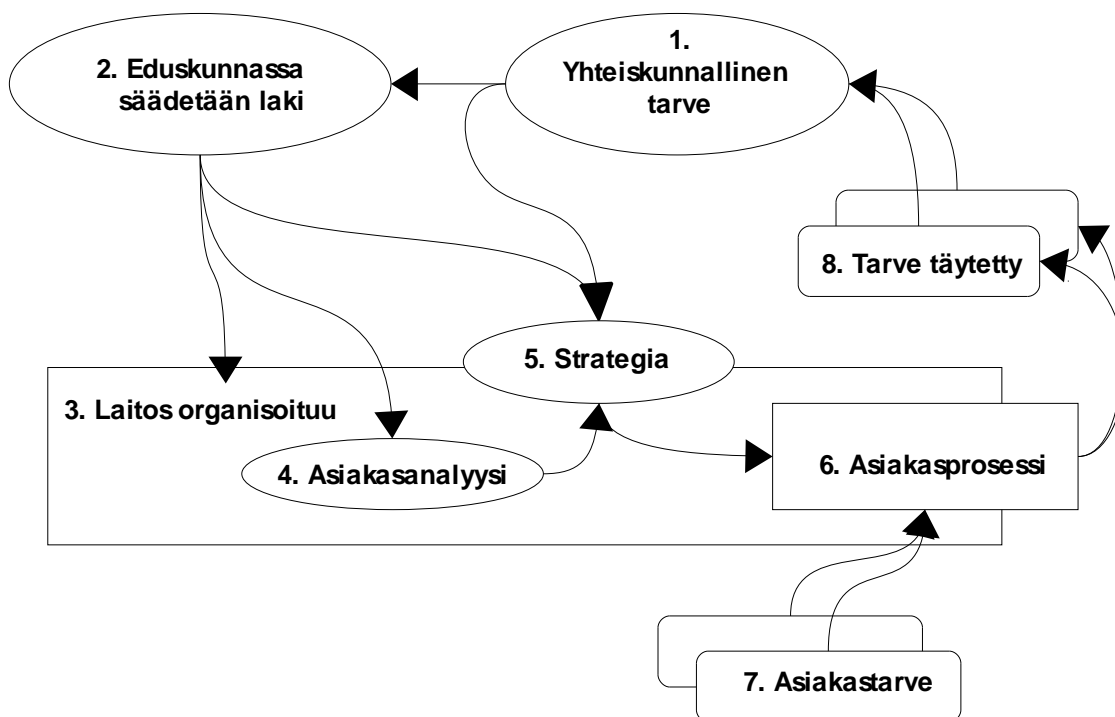
Kuvio 5. Peruskäsitteiden suhde asiakasprosessiin

Kuvioon valitussa tarkastelutavassa asiakasprosessi on asetettu keskiöön ja muut perustekijät ovat vaikuttamassa prosessin toteutumiseen ja toki myös enemmän tai vähemmän toisiinsa. Eri tekijöiden painoarvo ja käsittelyn laajuus ratkeavat opinnäytetyön aikana käytettävän aineiston ohjaamana. Asetelmaa ei ole pyritty tekemään täydellisesti todellisuutta vastaavaksi, koska todellisia vaikutuksia ei edes tunneta. Kuvion käyttötarkoitus on yleisorientaation luominen siihen ilmiöiden kenttään, josta käsin asetettuihin kysymyksiin etsitään ratkaisua.

Jo tässä vaiheessa on ilmeistä, että tarina tulee etenemään osittain epäloogisesti, koska systemisen ilmiön tarkasteleminen kronologisesti jättää aina hetkeksi avoimia tilanteita, jotka selittyvät vasta toisten tekijöiden käsittelyn yhteydessä. Raportissa joudutaan selvityksen edistyessä viittaamaan jo käsiteltyyn ja avaamaan tulevia teemoja ennen niiden varsinaista käsittelyä. Monimutkaisiin kysymyksiin ja ilmiöihin vastausta haettaessa, perille saavutaan polveilevien reittien kautta. Jos lopuksi päästään perille, niin matka on kannattanut tehdä.

### 3.1 Julkishallinnon organisaation yhteiskunnallinen synty

Työn yhtenä lähtökohtana on käsitys julkishallinnon instituutioiden syntymisen periaatteesta ja niiden yhteiskunnallisesta roolista. Asetelmaa on hahmoteltu kuviossa 6. Asetelma on yhteiskunnallisesti asetettu ja sitä ei tässä työssä kyseenalaisteta.



Kuvio 6. Julkishallinnollisen organisaation syntyperiaate

Yhteiskunnallinen tarve on myös ammatillisen koulutuksen käynnistämisen primääri syy (vaihe 1). Tähän on myös selvä viittaus ammattikorkeakoululaissa: "...luvan myöntämisen edellytyksenä on, että ammattikorkeakoulu on koulutustarpeen vaatima..." (Ammattikorkeakoululaki 9.5.2003/351). Eduskunta säätää tarvittavat lait ja asetukset (vaihe 2), joissa määritellään tarkemmin minkälainen koulu perustetaan ja mitä tehtävää varten. Koulun organisoituminen (vaihe 3) sisältää tilojen rakentamisen, henkilöstön rekrytoinnin, organisaatiomallin ja johtamisjärjestelmän ratkaisemisen. Vaikka suuri osa toiminnasta on määritelty lain ja asetusten teksteissä, on melko itsenäisen koulun itsensä tekemä asiakasanalyysi (vaihe 4) ja strategian luominen (vaihe 5) keskeisessä roolissa asiakasprosessien onnistumisen näkökulmasta (vaihe 6). Kuvaan on asemoitu myös asiakkaan ilmaisema tarve (vaihe 7) ja koulun prosessin tuotos, jonka tulee tyydyttää asiakkaan tarve (vaihe 8).

Tämä työ käsittelee ammattikorkeakoulun yhden koulutusohjelman asiakkaita ja asiakasprosessia. Tästä syystä tarkastelussa ovat keskeisesti kuvion 6 vaiheista vaiheet 4, 5 ja 6. Ammatillista socialisaatioita tulee kuitenkin tarkastella myös yhteiskunnallisena prosessina ja tästä näkökulmasta myös kuvan muut tekijät tulevat mukaan tarkasteluun.

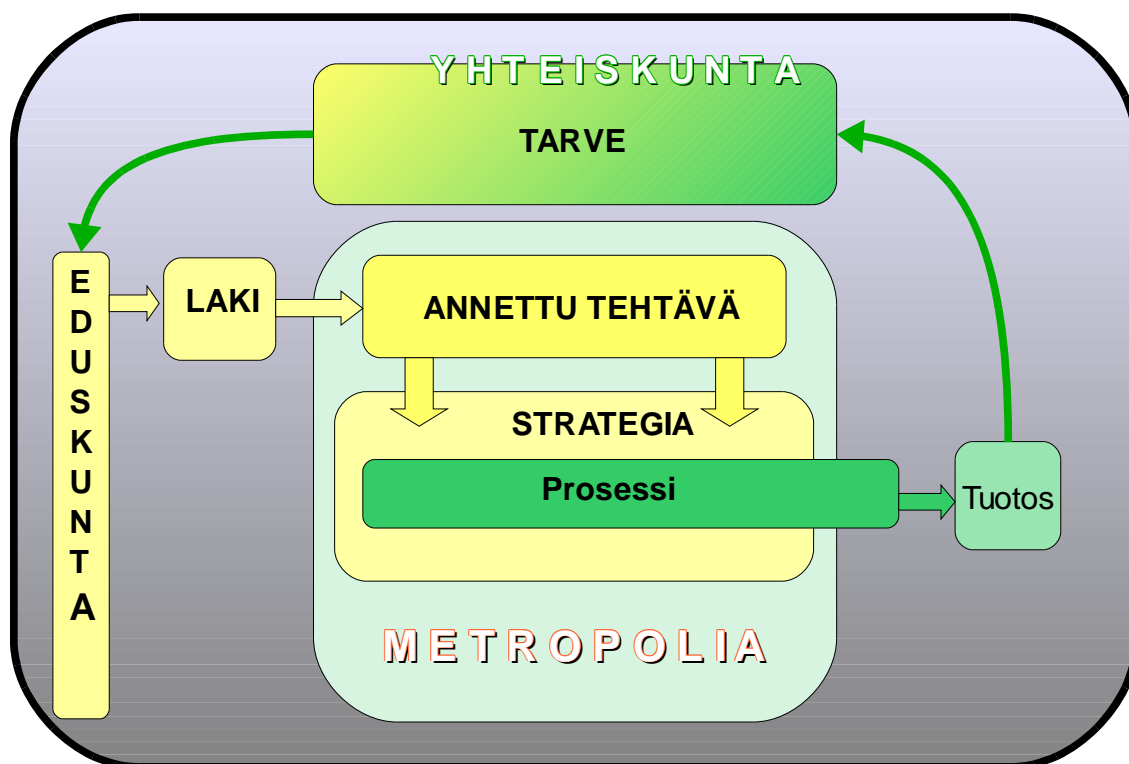
### 3.2 Metropolian, koulutusohjelman ja opinnäytetyön suhteet

Metropolia asemoituu kuviossa 6 vaiheeksi 3 ja hammastekniikan koulutusohjelma vaiheeksi 6. Koulutusohjelman asiakasprosessi muotoutuu kuviossa kolme esitetyssä kahdeksan perustekijän monimutkaisessa systeemissä vuorovaikutuksessa.

Edellä luvussa 2.6 korostettiin sitä, että työn systeemisestä luonteesta johtuen Metropolia-taso on välttämätöntä pitää mukana tarkastelussa. Siksi jo tässä vaiheessa on hahmoteltu kuvion 5 pohjalta alustava orientaatiomalli koko Metropolian toiminnalle (kuvio 7). Tämä on välttämätöntä myös siksi, että hammastekniikan koulutusohjelman toiminnan tulee niveltä Metropolian strategiseen arkkitehtuuriin ja sitä kautta myös koulutusohjelman prosessien tulee olla Metropolian prosessimallista johdettavissa. Mallia täydennetään työn edistyessä ja se toimii kirjoittajan ja toivottavasti myös lukijan orientaatiota helpottavana elementtinä.

Tähän opinnäytetyöhön muodostuu nyt asetelma, jossa tarkastellaan samanaikaisesti rinnakkain Metropolian ja koulutusohjelman prosessien muotoutumisen periaatteita. Työn kysymysten ratkaisemisessa voi tämän asetelman mahdollistamana edetä ylhäältä alas tai alhaalta ylös päin käytettävän aineiston ohjaamana. Tämä mahdollistaa parhaimmillaan hedelmällisen dialogin syntyminen organisaation ylä- ja alarakenteiden välillä.

Myöhemmin tässä työssä tarkastellaan Metropolian strategiaa, joka on syntynyt moniäänisen ja monitasoisen vuoropuhelun tuloksena. Tästä näkökulmasta tätä työtä voi pitää hammastekniikan koulutusohjelman strategian laatimisen tueksi esittämien näkökulmien perusteellisempänä pohdintana. Tällaisella pohdinnalla saattaa olla myös positiivisia vaikutuksia meneillään olevaan strategian jalkauttamisprosessiin.



Kuvio 7. Metropolian toiminnan alustava orientaatiomalli

Kuvio on alustava hahmotelma Metropolian prosessien muotoutumisen periaatteista ja tämä näkökulma mahdollistaa opinnäytetyön kysymysten vastausten etsimisen deduktiivisesti. Hammastekniikan koulutusohjelma asettuu kuviossa vihreällä merkityn prosessin toteuttajan paikalle, josta käsin avautuu mahdollisuus induktiiviseen tarkasteluun.

Pasi Savonmäki (Savonmäki 2007) tutki väitöskirjassaan useiden ammattikorkeakoulujen sisäisen dynamiikan kehittymistä niiden kiivaimman kasvuvaiheen aikana. Kuvaavana havaintona hän nosti esille opettajien esittämän toteamuksen: *”Isoja asioita ohi juostessa”*, jolla opettajat halusivat viitata siihen, että asioita ei ehditty juurikaan pohtia ennen niiden toimeenpanoa. Myös Metropolian edeltäjässä, Stadiassa, kiinnitettiin huomiota syntyneisiin jännitteisiin:

*”Konseptin kehittämisen tarve liitetään ristiriitoihin, jotka ovat syntyneet ammattikorkeakoulu-uudistuksen mukanaan tuomien uusien piirteiden ja opistokoulutuksen ajalta periytyneiden ratkaisujen välille” (Virkkunen – Lintula – Ahonen 2009: 1).*

Ehkä nämä havainnot yhdistettynä Metropolian historiallisesti melko analogiseen tilanteeseen ja hammastekniikan koulutusohjelman opettajien subjektiivisiin kokemuksiin (Lehtimäki ym: 28), on luonut tarpeen pysähtyä ja tarkastella koulutusohjelman asiakasprosessin kehittymistä hieman pintaa syvemmältä. Jostain tämän kaltaisesta on kysymys, kun pohditaan koulutusohjelman, tämän työn ja Metropolian suhteita.

### 3.3 Lainsäädäntö

Ammattikorkeakoulujen toiminta ja velvollisuudet ovat laeilla säädeltyjä. Näistä tärkeimmät ovat Ammattikorkeakoululaki 9.5.2003/351 sekä Valtioneuvoston asetus ammattikorkeakouluista 15.5.2003/352 (Finlex). Kun tässä artikkelissa puhutaan myöhemmin pykälistä, niin viitataan aina näihin dokumentteihin.

Seuraavassa tarkastellaan sitä, mitä laki ja asetus määrittävät ammattikorkeakoulun asemasta ja tehtävistä. Tämä on erittäin tärkeää, sillä se mitä laki sanoo, määrittää puitteet kaikelle ammattikorkeakoulujen toiminnalle, myös asiakasprosesseille. Kuviossa 5 on lainsäädännöllä esitetty olevan suora, tai epäsuora määräävä vaikutus useisiin perustekijöihin ja siksi lain asettamia imperatiiveja on syytä tarkastella erityisen huolellisesti.

#### 3.3.1 Työelämä lain näkökulmasta

Ammattikorkeakoululain 4 §:ssä säädetään ammattikorkeakoulun tehtävistä seuraavasti:

*”Ammattikorkeakoulujen tehtävänä on antaa työelämän ja sen kehittämisen vaatimuksiin sekä tutkimukseen, taiteellisiin ja sivistyksellisiin lähtökohtiin perustuvaa korkeakouluopetusta ammatillisiin asiantuntijatehtäviin, tukea yksilön ammatillista kasvua ja harjoittaa ammattikorkeakouluopetusta palvelevaa sekä työelämää ja aluekehitystä tukevaa ja alueen elinkeinorakenteen huomioon ottavaa soveltavaa tutkimus- ja kehitystyötä sekä taiteellista toimintaa. Tehtäviään hoitaessaan ammattikorkeakoulujen tulee edistää elinikäistä oppimista”. (L 351/2003 § 4, 24.7.2009/564)*

Tämän mukaan ammattikorkeakouluilla on neljä tehtävää: 1) Työelämän vaatimuksiin ja tarpeisiin perustuvan koulutuksen antaminen ammatillisiin asiantuntijatehtäviin. 2) Tukea yksilön ammatillista kasvua. 3) Harjoittaa opetusta sekä työelämää ja aluekehitystä tukevaa soveltavaa tutkimustyötä sekä taiteellista toimintaa. 4) Lisäksi määrätään toimittavaksi tavalla, joka edistää ihmisten elinikäistä oppimista.



Lain 5 §:ssä säädetään seuraavaa:

*”Ammattikorkeakoulun tulee tehtäviään suorittaessaan olla erityisesti omalla alueellaan yhteistyössä elinkeino- ja muun työelämän sekä suomalaisten ja ulkomaisten korkeakoulujen samoin kuin muiden oppilaitosten kanssa.” (L 351/2003 § 5, 24.7.2009/564)*

Pykälä määrittelee ammattikorkeakoulun toimintaympäristön sekä tärkeimmät yhteistyökumppanit. Näin se myös samalla määrittää työ- ja elinkeinoelämän yhä läheisemmäksi ja keskeisemmäksi yhteistyökumppaniksi

### 3.3.2 Yhteiskunta lain näkökulmasta

Ammattikorkeakoululain kuudennessa pykälässä todetaan, että valtioneuvosto voi myöntää kunnalle tai kuntayhtymälle taikka rekisteröidylle suomalaiselle yhteisölle tai säätiölle ammattikorkeakoulun toimiluvan. Luvan myöntämisen edellytyksenä on, että ammattikorkeakoulu on koulutustarpeen vaatima ja täyttää ammattikorkeakoululle asetettavat laatu- ja muut vaatimukset. Tässä pykälässä sana koulutustarve tarkoittanee työelämän ”tilausta” (vrt. kuvio 6 sivulla 17), jolloin se viittaa työelämään koulun asiakkaana.

Laissa säädetään myös opetusministeriön suhteesta ammattikorkeakouluun. Kahdeksannessa pykälässä puhutaan opetusministeriön roolista asetettaessa ammattikorkeakoulun toiminnalle keskeisiä tavoitteita sekä niiden seurannasta. Opetus- ja kulttuuriministeriöllä on tarvittaessa mahdollisuus päättää aloituspaikkojen kokonaismäärästä valtakunnallisella tasolla. Sillä on myös oikeus päättää koulutusohjelmista sen mukaan kuin valtioneuvoston asetuksella tarkemmin säädetään. Lain perusteella (§ 32) myös ammattikorkeakoulujen rahoitus kanavoituu opetusministeriö kautta.

Opetus- ja kulttuuriministeriön rooli suhteessa kouluun on lailla säädelty merkittäväksi, sillä OKM käyttää taloudellista valtaa ja päättää yksin tai neuvotellen koulun kanssa useista ammattikorkeakoulun keskeisistä toiminnoista. Neuvotteluvoima on yksi keskeinen tunnusmerkki, jolla asiakas voidaan tunnistaa (Kamensky 2001: 121-126). OKM asettuu neuvotteluvoimataarkastelussa ammattikorkeakoulujen merkittäväksi asiakkaaksi. Voidaan myös perustellusti sanoa, että OKM on edustuksellinen instituutio, joka on asetettu kehittämään ja valvomaan yhteiskunnallisia etuja. Ammatillisesta koulutuksesta puhuttaessa nämä intressit liittyvät työelämän kilpailukykyyn.

### 3.3.3 Opiskelija lain näkökulmasta

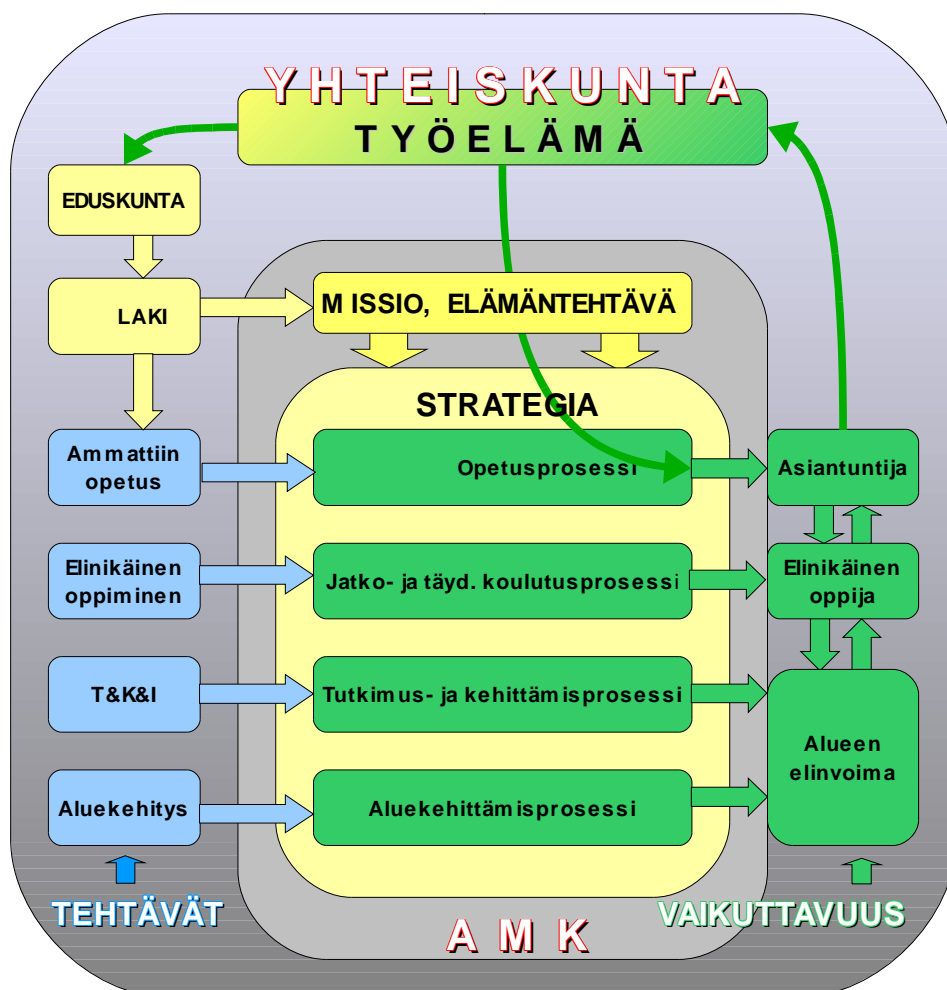
Opiskelijan asemasta säädetään useassa pykälässä. Yksi opiskelijaa koskeva lainkohta löytyy neljännessä pykälästä, joka määrää koulun tukemaan yksilön ammatillista kasvua. Pykälässä 20 todetaan, että ammattikorkeakoulututkintoon johtaviin opintoihin voidaan ottaa opiskelijaksi henkilö, joka on suorittanut tietyn tyyppiset opinnot. Lisäksi pykälässä 22 rajoitetaan opiskelijan oikeutta vaihtaa koulutusala. Samassa pykälässä asetetaan opiskelijalle myös tiettyjä velvoitteita koulua kohtaan melko voimakkaiden sanktioiden uhalla.

Tulkittaessa opiskelija ammattikorkeakoulun toiminnan keskeiseksi kohteeksi, asettuu lain kirjain yksilöllisen ammatillisen kasvun tukemisesta luontevasti oikeaan kontekstiin. Tuottaessaan työelämälle lain edellyttämää asiantuntijuutta, aluekehitystä ja soveltaa tutkimusta, tarvitaan myös välttämättä lain edellyttämää opiskelijan ammatillisen kasvun tukemista. Koulun työelämän tarpeita palveleva prosessi tulisi näin ollen virittää tukemaan opiskelijan ammatillista kasvua, koska juuri tämä kasvu on koulun olemassaolon oikeuttava yhteiskunnallinen lisäarvo.

### 3.3.4 Yhteenveto

Laki ja asetus ammattikorkeakouluista eivät suoraan määrittele ammattikorkeakoulujen asiakkaita, eikä siten myöskään asiakasprosesseja. Koska laki määrää aivan keskeisesti ammattikorkeakoulut antamaan opetusta, niin opetusprosessin tulee olla yksi koulun ydinprosesseista, ellei peräti ainoa ydinprosessi. Edellä esitetyn perusteella, sekä myös lakiin sisältyvien joidenkin pienempien viittausten perusteella ammattikorkeakoulujen tärkeimmäksi yhteistyökumppaniksi voidaan nostaa työelämä. Yhteiskunta täyttää lain pohjalta tarkasteltuna asiakkaan tunnusmerkistön. Yhteiskunnan intressit koulun asiakkaana ovat rajautuneet työelämän ammatillisten kvalifikaatioiden uudistamiseen ja kehittämiseen. Jos halutaan tarkasti määritellä vain yksi ensisijainen asiakas, kuten yleensä ainakin liike-elämässä pyritään tekemään, niin lain perusteella valinta olisi tehtävä työelämän ja opiskelijan välillä. Tällöin tulkitaan, että yhteiskunta on asettanut Opetus- ja kulttuuriministeriön valvomaan näiden molempien asiakasehdokkaiden etuja, eikä siksi itse ole ehdolla ensisijaiseksi asiakkaaksi.

Lain antamien määräysten ja viitteiden perusteella ammattikorkeakoulun prosessimallia voitaisiin ehkä täydentää kuvion 8 kaltaiseksi.



Kuvio 8. Ammattikorkeakoulun toiminnan täydennetty orientaatiomalli

Kuviossa 8 on orientaatiomalliin liitetty laissa määritellyt tehtävät (siniset) ja niiden edellyttämät prosessit (vihreät). Lisäksi oikealla on kuvattu lain edellyttämät vaikutusvelvoitteet (vihreät), joita voidaan prosessitermein nimittää koulun prosessien tuotoksiksi. Koulun elämäntehtävä on merkitty laista johdettavaksi ja se on asetettu strategisen arkkitehtuurin ylimmäksi tasoksi.

### 3.3 Asiakas

Seuraavassa tarkastellaan, mitä asiakkuudella yleisesti ymmärretään, jonka selventämisen kautta yritetään saada lisävalaistusta koulutusohjelman asiakaskysymykseen. Pe-

rinteisesti asiakkaalla tarkoitetaan henkilöä, yritystä tai muuta organisaatiota, johon on syntynyt asiakassuhde ostotapahtuman kautta. Laajemmin ajateltuna, kuten esimerkiksi asiakastyytyväisyysjohtamisen käsitteistössä, asiakas on jokainen, jonka kanssa yritys on ollut kontaktissa. Näin laajasti ajateltuna asiakkaita ovat jo ostaneet, potentiaaliset ostajat ja kaikki yrityksen kanssa kontaktissa olevat tahot. (Rope – Pöllänen 1998: 27.)

Tuotteen tilaaja on suora asiakas. Epäsuora asiakas käyttää yrityksen tuotteita olematta kontaktissa yritykseen. Asiakas voi olla ulkoinen suora-, tai epäsuora asiakas, jolloin kyseessä on asiakas isolla A:lla, koska hän loppujen lopuksi rahoittaa yrityksen toiminnan. Tuotteen siirtyessä yrityksen sisällä käsittelijältä toiselle, muodostuu sisäisiä toimittaja–vastaanottaja suhteita ja näissä vastaanottavaa osapuolta voidaan kutsua sisäiseksi asiakkaaksi ja merkitä pienellä a:lla. *”Asiakas on laadun lopullinen arviomies.”* (Lecklin 2002: 89-92.)

Julkisen sektorin palveluorganisaatiota käsittelevässä kirjallisuudessa tunnistetaan tärkeimmäksi asiakkaaksi lopputuotteina syntyviä palveluja käyttävä asiakas tai organisaatio. Myös niissä tunnistetaan toisenlaisia asiakkuuksia (mm. alihankkijat ja sidosryhmät), mutta niitä halutaan selvyiden vuoksi kuvata termeillä asianosainen, tai osakas. *”Asiakkaat ovat organisaation toimivuuden ainoa ja oikea mitta.”* (Lumijärvi – Jylhäsaari 1999: 52-54.)

Uusi asiakaskäsite kattaa tuotteen ostajan, seuraavan työvaiheen tekijän, yrityksen muut osastot ja kaikki yrityksen kanssa verkostomaiseen yhteistyöhön kytkeytyneet toimijat, usein myös kilpailijat. Asiakkaita ovat näin katsoen kaikki, joiden tarpeiden selvittäminen on hyödyksi yrityksen osaamisen kehittämisessä. Silloin puhutaan jo asiakkuuksien johtamisesta (Silen 2006: 43-44).

Yrityksen ”totuuden hetki” on silloin, kun se kohtaa asiakkaansa. Perinteisesti asiakas on kohde, jolle yritys myy tuotteitaan. Richard Normann näkee asiakkaan myös lähteenä, josta virtaa yritystä ja asiakasta hyödyntävää lisäarvoa yritykseen päin. Hän käyttääkin asiakkaasta nimitystä kanssatuottaja ja tätä toimintamallia hän nimittää termillä ”co-production” (yhteistuotanto). Tästä näkökulmasta yritys näyttäytyy osana asiakkaan liiketoimintaa. (Normann 2002: 41-46, 98.) Samansuuntaisia ajatuksia sisältyy myös termeihin ”ko-konfiguration” (yhteiskehittely) (Victor ja Boynton 1998) ja ”co-

creation” (yhteisluominen) (Nambisan 2002, Swaney – Prandelli 2000). Tuottajan ja asiakkaan maailmoja yhdistävän kehittämistoiminnan tutkimiseen on paneutunut myös Yrjö Engeström ryhmineen. He käyttävät tällaisesta toimintatavasta termiä *neuvotteleva solmutyöskentely* (Engeström 2004: 80-82).

Organisaatio ei voi lunastaa kaikkien mahdollisten asiakkaiden toiveita ja siksi asiakkuudet yleensä segmentoidaan. Segmentoinnin edellytys on, että yritys tunnistaa asiakkaansa sekä laadullisesti, että määrällisesti. On kuitenkin mahdollista, että yritys joutuu, tai jopa itse hakeutuu tilanteeseen, jossa se alkaa arvioida uudelleen asiakkaitaan ja markkinasegmenttiään. Uusien asiakkaiden ja markkinoiden tunnistamisesta tulee tällaisessa tilanteessa strategiapalavereiden ydinkysymys. (Määttä 2000: 76-77.)

Ellei monimutkaisesti verkottunut organisaatio segmentoi asiakkaitaan lainkaan, voi tulla ongelmia resurssien riittävydessä ja niiden oikein kohdentamisessa. Kokenut yrityskonsultti Olli Lecklin varoittaa: ”Ruutia saa tuhlata vain silloin, kun saalis on näkyvässä”. (Lecklin 2002: 106.) Tässä voi olla yksi tekijä, joka saattaa vaikuttaa työuupumukseen. On helppo kuvitella tilanteita, joissa ison organisaation sisäiset toiminnot (sisäiset asiakkaat) vievät resursseja ulkoisten asiakkaiden palvelemiselta. Erikoisesti tällaisen kuvittelemisen ei ole vaikeaa julkishallinnon organisaatioiden kohdalla.

Julkinen sektori Suomessa on alkanut jo vuonna 2001 käyttämään arvioinneissaan Euroopan laatupalkintomallia. Palkinnon peruskriteerinä on asiakassuuntautuneisuus. Muita arvioitavia kohtia ovat muun muassa johtajuus, prosessien hallinta, strateginen suunnittelu ja yhteiskunnallinen vaikuttavuus. (VM 2001.)

Asiakasta voidaan edellä esitetyn perusteella pitää organisaation toiminnan kulmakivenä ja organisaatioiden laatua mitataan asiakaskeskeisesti. Edellä esitetystä käy myös hyvin ilmi, että asiakkaiksi on alettu kutsua lähes kaikkia tuotantoprosessiin liittyviä tahoja. Tämä vaikeuttaa organisaatioiden kehittämisestä käytävää keskustelua. Tämän työ käynnistyi tilanteessa, jossa hammastekniikan koulutusohjelmassa ei löytynyt kielellisesti ilmaistavaa yhteistä ymmärrystä asiakkaan ja asiakasprosessin käsitteistä. Diskurssi on yleensä hyvin kontekstisidonnaista, jolloin kontekstista toiseen siirryttäessä käsitteiden merkityssisällöt voivat ratkaisevasti muuttua. Asiakaskäsite on liiketalouden puolelta levinnyt liiketalouden oppien soveltamisen mukana myös julkishallinnon toimialoille, esimerkiksi opetustoimeen.

Edellä nostettiin tarkasteluun vain joitakin asiakkuuden määrittelyitä ja erot olivat silti merkittäviä. Ammattikorkeakoulut muodostettiin niputtamalla yhteen useita toimialoja ja kymmeniä koulutusohjelmia, joista jokainen toi mukanaan historiallisesti muokkautuneen sosioetoriikkansa yhteisiin kehittämissyihin. Mikä on näin muodostettujen koulujen sisäisen diskurssin yhteisesti ymmärretty sisältö asiakaskäsitteelle, vai onko sitä ylipäätään edes olemassa? Olisiko niin, että käsitelmäärittelyn epäselvyys aiheuttaa epävarmuutta myös hammastekniikan koulutusohjelman asiakkuuksien ja asiakasprosessien tunnistamisessa. Hammastekniikan koulutusohjelman juuret ovat itsenäisessä koulussa ja sen ammatillinen orientaatio nousee insinööritieteistä. Nykyään se on osa sosiaali- ja terveystieteiden klusteria, joka toimii yhtenä monialaisen ammattikorkeakoulun seitsemästä klusterista

### 3.3.1 Metropolian asiakkaat

Optimaalisesti toimiva suuri konserni voidaan nähdä loogisesti rakentuneena verkostona, jossa hallinnollisista tai logistisista syistä eriytetyt yksiköt toimivat yhteisissä asiakasprosesseissa joustavasti roolejaan vaihdellen. Kaikkien yksiköiden työorientaation punaisena lankana on asiakkaille tehdyt lupaukset ja sitoumukset.

Metropolian strategiassa, joka on julkaistu 12/2009, otetaan luonnollisesti kantaa asiakaskysymykseen. Siinä luetellaan asiakkaat ja tehdään kahdeksan asiakaslupaus. Näissä kiteytyy se, miten koulun asiakkuudet on analysoitu strategiaa luotaessa. Tämä käsitys tulee olla lähtökohtana luotaessa alempien tasojen strategioita. Metropolia määrittelee asiakkaansa seuraavasti:

- opiskelijat
- potentiaaliset hakijat
- työelämä
- sisäiset asiakkaat.

Opiskelija on listan kärjessä ja opiskelijoiden rekrytoinnin onnistumisen merkitys koulun kohtalon määrääjänä sijoittaa potentiaaliset hakijat toiseksi. Myös työelämä ja koulun sisäiset toimijat on huomioitu luettelossa. Huomioiden nykyinen rahoituslaki, koulujen kiristynyt kilpailu opiskelijoista ja koulun lakisääteiset velvoitteet työelämää kohtaa, tällainen määrittely on ymmärrettävissä. Sisäisillä asiakkailla kouluissa tarkoitetaan yleensä kaikkia niitä organisaatioon kuuluvia tahoja, jotka tuovat lisäarvoa varsinaiseen asiakasprosessiin, olematta kuitenkaan itse prosessista valmistuvan tuotoksen suoranaisia tekijöitä (vrt. Lecklin 2002: 90–91). Tällainen taho on esimerkiksi opintotoimisto.

Metropolian asiakasmäärittely muistuttaa eniten edellä esitellyistä Selinin ja Rope - Pöyläsen määritelmiä. Tällöin on vain asiakkaita, joita ei erotella nimityksellä eri segmentteihin. Koulun sisäisen retoriikan näkökulmasta voisi olla eduksi, jos tulkinnanvaraa ei jäisi aivan näin paljon, varsinkin, kun huomioidaan, että Metropolissa on 49 koulutusohjelmaa omaleimaisine historioineen ja työelämineen. Toisaalta, jos segmenttoimattomuus sallii koulutusaloittaisia painotuksia, voi se olla eduksi näin monimuotoisessa organisaatiossa. Hammastekniikan koulutusohjelman näkökulmasta tehty asiakasmäärittely on riittävän kattava, kaikki ovat myös tärkeitä, mutta asiakasprosessin muotoilun onnistumisen kannalta on tehtävä valintoja. Tämä asiakaslistaus on tärkeä lähtökohta, mutta ei vielä itsessään riittävä ratkaisemaan yksiselitteisesti koulutusohjelman asiakaskysymystä.

Metropolian antamat asiakaslupaukset:

1. Opiskelijanamme saat laaja-alaiseen asiantuntijuuteen perustuvan vahvan oman alasi ydinosaamisen.
2. Opintojesi osana on kansainvälisyys; tuotamme kansainvälisiä osaajia.
3. Ovit luotaamaan käyttäjien tarpeita ja muuntamaan nämä tuotteiksi tai palveluiksi.
4. Työelämälle tarjoamme moniosaamista uusien innovaatioiden tuottamiseen.
5. Tarjoamme monialaista oppimisen kumppanuutta työuran eri vaiheisiin.
6. Toimintaympäristöllemme tuotamme uutta osaamista korkeakoulu-yhteisön ja yhteistyökumppanien vuorovaikutuksessa moderneissa, yhteisöllisissä ja esteettömissä oppimisympäristöissä.
7. Kannamme vastuuta ympäristömme tulevaisuudesta.
8. Toimintamme lähtökohtana on hyvä meininki ja tekemisen intohimo.

Kolmessa ensimmäisessä lupauksessa puhutaan suoraan opiskelijalle. Tässä korostuu opiskelijan asema merkittävänä asiakkaana. Opiskelijalle luvataan kehittyvän juuri niitä ominaisuuksia, joita hän tarvitsee valitsemallaan alalla. Tarkkaan ajatellen koulu puhuu työelämälle opiskelijan kautta. Neljännessä lupauksessa puhutaan suoraan työelämälle ja siinä luvataan olla mukana tuotekehittelyssä. Viidennessä luvataan työelämälle elinikäistä oppimiskumppanuutta moniammatillisessa verkostossa. Kuudennen lupauksen voi katsoa sisältävän laissa määritellyn keskeisimmän yhteiskunnallisen vaikuttamisveloitteen, eli ammatillisten koulutustarpeiden uudistamisen. Tavallaan siinä esitetään kol-

men ensimmäisen lupauksen sisältö uudelleen, mutta nyt suoraan työelämälle.

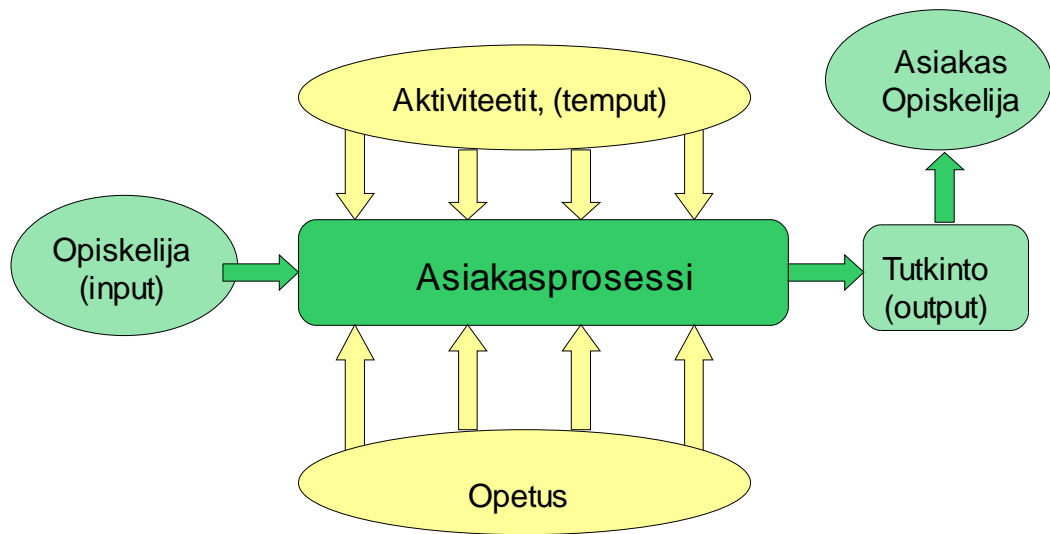
Asiakaslupaukset viestittävät hyvin konkreettisesti koulun yhteiskunnallisesti laajentunutta vaikuttamisvelvollisuutta. Niissä on myös nähtävissä opiskelijan aseman muuttuminen oveen koputtajasta sisään houkuteltavaksi asiakkaaksi. Lakiin kirjoitettu koulun yhteiskunnallinen tehtävä näkyy myös selvästi asiakaslupauksissa.

Opiskelijoiden toiveiden herkkä kuunteleminen näkyy joillakin koulutusaloilla ylikoulutuksena, joka viittaa opiskelijan aseman ylikorostumiseen. Opiskelija-asiakkaan tarpeet eivät kuitenkaan ole riittävä peruste koulutukselle, koska tarkkaan ottaen laissa puhutaan yhteiskunnallisesta tarpeesta. Tämä näkyy jo koulutuspoliittisessa keskustelussa, aloituspaikkojen kohdentamisessa ja koulujen rahoitusrakenteiden muutoksissa, joilla pyritään ohjailemaan opiskelijavalintoja. Tämä ei ole kuitenkaan tilanne sosiaali- ja terveysalalla, jolla työelämän tarpeeseen nähden koulutuspaikkoja on liian vähän.

*"Valtakunnan tasolla lisätään sosiaali- ja terveysalan koulutusta vuosille 2007–2012 vahvistetun koulutuksen ja tutkimuksen kehittämissuunnitelman mukaisesti. Lisäksi huolehditaan riittävästä aikuiskoulutuksen tarjonnasta..." (Kaste-ohjelma 2008: 36.)*

Metropolian strategian asiakasluettelosta ja asiakaslupauksista voi päätellä, että opiskelija on hyvin keskeinen asiakas. Teoreettisesti ajatellen tästä seuraa, että asiakasprosessi, johon selvyttä ollaan hakemassa, pitäisi alkaa opiskelijasta ja päättyä opiskelijaan (Moisio – Ritola 2005). Kaaviona tämä ajatus voisi näyttää vaikka kuvion 9 kaltaiselta. Prosessien määritelmiä ja kuvaustapoja käsitellään tarkemmin myöhemmin ja tämän kuvion periaate noudattelee siellä esiteltyä logiikkaa. Oleellista on hyväksyä ajatus siitä, että prosessiin syötetään jotain työstettäväksi erilaisilla "tempuilla" ja lopulta siitä tulee ulos jokin tuotos.





Kuvio 9. Asiakasprosessin hahmotelma, kun opiskelija on asiakkaana

Tässä hahmotelmassa opiskelija olisi sekä tilaava asiakas, että myös prosessin syöte (input), sillä karkeasti sanoen opiskelija hakeutuu kouluun ”prosesoitavaksi” jonkin alan asiantuntijaksi. Malli poikkeaa jonkin verran esimerkiksi liiketaloudessa yleisesti käytettävistä prosessimalleista (ks. kuvio 11 sivulla 35). Onko koulun mallin oltava samankaltainen, vai edellyttääkö koulutusinstituution luonne julkishallinnon toimijana ja vaikeammin määriteltävien asiakkuussuhteiden hieman erilaista mallia? Ehkä nämä eroavaisuudet ovat yksi mahdollinen epäselvyyden aiheuttaja myös hammastekniikan koulutusohjelman asiakasprosessien määrittelyssä. Toinen epävarmuuden syy saattaa olla asiakkaiden segmentoimattomuus, joka jättää mahdollisuuden rakentaa asiakasprosessi kahden asiakkaan tarpeista käsin; opiskelijan tai työelämän. Voi myös ajatella, että näiden kahden ryhmän intressien tulisivat olla oikeastaan samat, mutta ovatko ne kuitenkin viime kädessä täysin yhteneväiset?

### 3.3.2 Asiakasanalyysi

Asiakasanalyysi on kaikkien organisaatioiden toiminnassa keskeinen tekijä, koska sen kautta pelkistyy organisaation olemassaolon tarkoitus. Kun asiakkuuden käsitettä käytetään prosessien yhteydessä, niin tarkoitetaan tuotteen (output) vastaanottajaa. (Laamanen – Tinnilä 2002:45.)

Asiakkaat on ensin tunnistettava ja segmentoitava, eli laitettava tärkeysjärjestykseen. Vasta sen jälkeen voidaan kysellä eri asiakasryhmien tarpeita ja muodostaa käsityksiä heidän arvostuksistaan. Tästä edetään tarpeiden tyydyttämiseen käytettävien keinojen ja tarvittavan panostuksen pohdintaan. Yksi tapa tunnistaa asiakas on tarkastella organisaation kanssa tekemisissä olevien tahojen "neuvotteluvoimaa". Todellisen asiakkaan tunnistaa siitä, että hänellä on ylivoimainen neuvotteluvoima muihin kumppaneihin nähden. Ammatillisten koulujen kohdalla työelämäasiakkaan neuvotteluvoima on ylivoimaisesti suurin. Opiskelijan neuvotteluvoima ei yllä työelämän neuvotteluvoiman tasolle, eikä siten ole kriittinen koulun olemassaolon kannalta. Mikäli koulusta valmistuvien osaaminen ei tyydytä työelämää, heitä ei palkata. (vrt. Kamensky 2001:121-126.) Kamensky pitää tärkeänä asiakkaiden segmentoimista, jonka puuttumista edellä epäiltiin osasyiksi koulutusohjelman ongelmaan. Voisiko segmentoinnin tehdä yksilöllisesti organisaation alemmilla tasoilla ja sitä kautta yrittää ratkaista asiakasprosesseihin liittyvää epätietoisuutta, tekemättä vääryyttä konsernistrategialle?

Asiakkaiden määrittely ja heidän tarpeidensa tunnistaminen on tehtävä ennen ydinprosessien rajaamista muista prosesseista. Varsinkin julkishallinnon organisaation on lähdettävä asiakkaidensa ja sitä kautta prosessiensa tunnistamisessa ja priorisoinnissa liikkeelle niistä vaikuttavuusvelvoitteista, joita sille on yhteiskunnallisesti asetettu. On erikoisesti varottava prosessien kehittämistä tuotoksista käsin. (Virtanen – Wenberg 2005: 116-119).

Vasta vaikuttamisveloitteen tarkastelu paljastaa julkisen organisaation todellisen asiakkaan. Koulutusorganisaatioissa tämä saattaisi tarkoittaa sitä, että niiden ei tule tarkastella prosessejaan tutkintojen suorittamisen, vaan valmistuneiden asiantuntijoiden yhteiskunnallisen vaikuttavuuden näkökulmasta. Vastaavasti terveydenhuollossa ei prosesseja pidä virtaviivaistaa potilaskäyntien lukumäärästä käsin vaan kansalaisten terveydentilan kohentumisen näkökulmasta. Kun hammastekniikan koulutusohjelman velvollisuus lain mukaan on vaikuttaa hammastekniikan työelämän kilpailukykyyn, niin edellä esitetyn valossa todelliseksi asiakkaaksi uskaltaisi jo melkein nimetä työelämän.

### 3.3.3 Asiakkaan tarpeiden tunnistaminen

Asiakkaiden tarpeiden tunnistamisessa voidaan käyttää useita tapoja. Voi toimia itse asiakkaana, keskustella asiakkaan kanssa, tai simuloida asiakkaan tarpeita (Lumijärvi – Jylhäsaari 1999: 54.)

Metropoliaan on perustettu neuvottelukuntia, joissa on jäsenenä työelämän, opiskelijoiden ja koulun edustajia. Neuvottelukunta on keskustelufoorumi, joka kanavoi työelämän ja opiskelijoiden tarpeet tietyiksi koulun toimintaan ja kehittämisprosesseihin. Neuvottelukunta antaa myös lausuntoja kaikista merkittävistä uudistuksista, kuten opetussuunnitelmista ja investoinneista.

Koulu kerää järjestelmällistä palautetta erilaisilla mittareilla. Näitä ovat opintojaksopalauteet ja valtakunnalliset OPALA- ja AMKOTA-kyselyt. Myös henkilöstölle kohdistetaan työhyvinvointikysely. Kyselyt kohdennetaan pääsääntöisesti opiskelijoille ja tältä osin opiskelija näyttäytyy keskeisenä asiakkaana. Tätä teemaa käsitellään tarkemmin strategiaa käsittelevässä luvussa 3.6.

### 3.3.4 Johtopäätös

Asiakaskäsite voidaan ymmärtää laajasti ja asiakkaita voi löytyä oman organisaation sisältä ja ulkopuolelta aina kilpaileviin yrityksiin asti. Näyttää siltä, että mutkikkaaksi muuttuneeseen asiakkuuteen yritetään saada selvyttä luokittelemalla asiakkaita isolla ja pienellä kirjaimella, ensisijaisiksi ja toissijaisiksi, sisäisiksi ja ulkoisiksi, suoriksi ja epäsuoriksi. Yksimielisiä ollaan siitä, että asiakkaiden tarpeiden tyydyttäminen on kaikkien organisaatioiden ehto. Samoin siitä, että asiakashyödyn tuottaminen tapahtuu nykyään prosesseissa. Asiakasprosessit voidaan nähdä tekojen ketjuina, joilla haluttu hyöty tuotetaan. Asiakkaiden tunnistaminen ja heidän tarpeidensa kartoitus ja nykyään vielä arvojenkin tiedostaminen on prosessien kuvaamisen ja kehittämisen lähtökohta. Myös yksittäisen koulutusohjelman on syytä perehtyä asiakaskysymyksiinsä huolellisesti.

Hammastekniikan koulutusohjelman näkökulmasta edellä esitetty tarkoittaa sitä, että asiakkaiksi voidaan laajasti katsoa ja Metropolian strategiaan tukeutuen nimetä ainakin yhteiskunta, opiskelijat, opettajat, Metropolian muut koulutusohjelmat ja

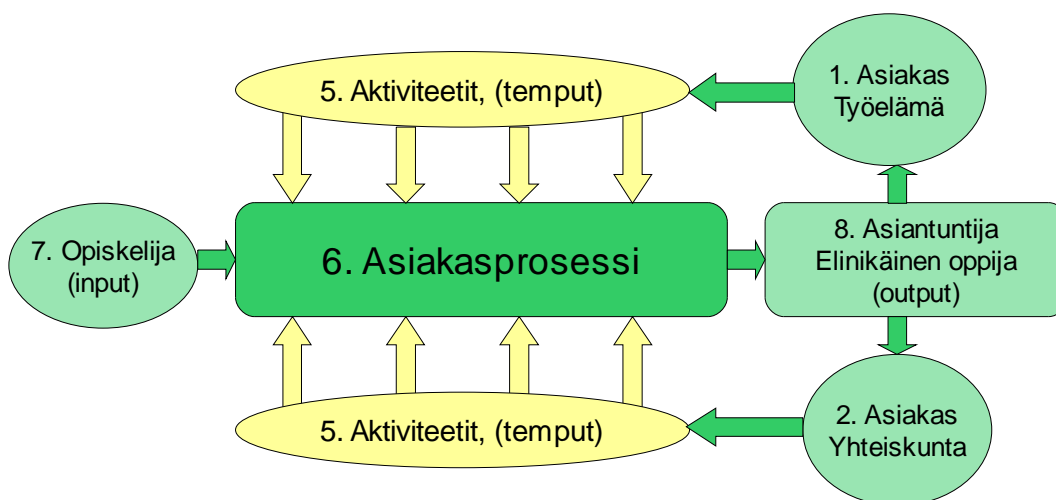
osastot, opetusministeriö, tukkuliikkeet, työelämä ja lukuisat kansainvälisten kontaktien päässä olevat toimijat. Pienen koulutusohjelman, jossa henkilöstöä operatiivisella tasolla on vain kuusi ihmistä, on mahdotonta yrittää kohdella kaikkia näitä ainakaan ensisijaisen asiakkaan statuksen mukaisesti. Vaikka suuren koulun muut osastot ja ylemmät tahot vastaavat joidenkin asiakkaiden tarpeista huolehtimisesta, jää näin kompleksisessa toimintaympäristössä kohtuuttomia vaatimuksia koulutusohjelman omalle vastuulle. Asiakkaat on siis segmentoitava ja priorisoitava heidän tarpeensa jo ihan käytännön syistä, puhumattakaan yhteiskunnallisesti asetettujen vaikuttamisvelvoitteiden imperatiivisista vaateista.

Kun yhdistetään lain koululle asettama keskeinen vaatimus *...olla erityisesti omalla alueellaan yhteistyössä elinkeino- ja muun työelämän kanssa*... edellä kuvattuihin asiakkuuden määritelmiin, niin osuvimmaksi asettuu Richard Normannin näkemys asiakkaasta kanssatuottajana. Tämä on osuva määritelmä, kun muistetaan, että opiskelijat käyvät työelämässä harjoittelemassa ja työelämän edustajat ovat kiinteästi mukana laatimassa opetussuunnitelmia, joita voi pitää koulun opetusprosessin (lue asiakasprosessin) käsikirjoina. Tämähän näyttää selvästi yhteistuotannolle asiakkaan kanssa.

Vielä pitää kysyä, mitä tuotetaan? Laki velvoitti koulun tuottamaan lisäarvoa työelämälle ja edistämään elinikäistä oppimista. Edellä ainakin jotenkin uskottavasti osoitettiin, että nämä molemmat konkretisoituvat opiskelijan ammatillisessa sosialisatiossa. Opiskelijan ammatillinen kasvu on siten koulun ja työelämän yhteistuotannon tuotos. Toisaalta on myös osoitettu, että opiskelija on koulun merkittävä asiakas ja tekee yhteistyötä koulun ja työelämän kanssa. Näin ollen opiskelija on myös kanssatuottaja sille, mitä koulu tuottaa, joka on opiskelija itse asiantuntijaksi koulutettuna. Kuvion 8 hieman hämmentävä asetelma on näin ajatellen todellisuutta. Vaikuttaa sille, että tässä ollaan hyvin lähellä hammastekniikan koulutusohjelman asiakasprosessin hämäryyden alkulähdettä.

Näyttää sille, että hammastekniikan koulutusohjelman horjuvuus asiakasprosessikysymyksessään johtuu osittain vaikeudesta päättää opiskelijan ja työelämän paikkoja asiakasprosessin kuvauksessa. Metropolia ei strategiansa asiakasmäärittelyssä, ehkä viisaasti, kun huomioidaan 49 koulutusohjelman omaleimaiset työelämät, segmentoi asiakkaitaan. Jos segmentoinnin rohkenee tehdä koulutusohjelmatasolla, niin hammas-

tekniikan koulutusohjelman dilemma voisi laueta ja ensisijaiseksi asiakkaaksi valittaisiin työelämä. Tästä vaihtoehdosta on käyty keskusteluja koulutusohjelman henkilöstön keskuudessa jo vuosien ajan ja asetelmaa on tarkasteltu tähän työhön liittyvissä yhteis-pohdiskeluissa myös kaavioina (kuvio 10). Mallia pidetään ainakin loogisena ja se on saanut vahvan yhteisen kannatuksen lähtökohdaksi, josta koulutusohjelman asiakas-prosessia voisi lähteä kehittämään.



Kuvio 10. Asiakasprosessin hahmotelma, kun työelämä ja yhteiskunta ovat asiakkaina

Kuviota 10 voi verrata kuvioon 9 sivulla 29, johon rakentuneen opiskelijan kaksoisroolin kuvio 10 poistaa. Kuvion 10 voi myös suhteuttaa kuviossa 6 (s. 17) esitettyyn asetelmaan, jonka vaiheet 1, 2, 5, 6, 7 ja 8 on kuvattu ja myös merkitty samoilla numeroilla tässä kuviossa. Kuviossa 6 hahmottuu myös ammatillisen koulutuksen historiallinen perusorientaatio, joka on hyvä palauttaa mieleen kaikkien perustekijöiden käsittelyn yhteydessä. Kuviota 10 täydennetään ja avataan vielä tarkemmin seuraavassa prosessissa käsittelevässä luvussa.

Edellä asiakasprosessin malli jää kuitenkin todellisuudessa karkeaksi pelkistykseksi, mutta organisaation oppimisen näkökulmasta se voisi toimia Yrjö Engeströmin termien ilmaistuna alkusoluna ja orientaatiolinssinä, jonka läpi koulun monimutkaista ydinprosessia voi opetella ymmärtämään. Alkusolun ymmärtäminen mahdollistaa siinä kuvatun ilmiön rikastamisen vastaamaan todellisuutta, ilman, että kadotetaan sen alkuperäinen merkitys. Engeströmin mukaan tällaisen pelkistyksen luominen on välttämätöntä, jos asioita halutaan omaksua syvällisesti ja pysyvästi (Engeström 1984: 45, 75-76.)

On huomattava myös, että alunperin työelämän potentiaalisille opiskelijoille lähettämä signaali toimii "triggerinä", joka saa heidät hakeutumaan koulun opetusprosessiin. Tämä kytkee opiskelijan ja työelämän yhteen jo ennen kuin mitään konkreettista on koulussa edes tapahtunut. Tätä kytkentää tulisi vahvistaa pitämällä se tietoisesti koulun toiminnan keskiössä. Näin asioita tarkastellen näyttää oikeastaan sille, että työelämä ja opiskelija yhdessä ovat koulun asiakas, mutta ei kumpikaan yksinään. Tällainen ajattelu näkyy Metropolian strategian asiakasmäärittelyssäkin, jos sen niin haluaa tulkita. Tähän palataan myöhemmin strategiaa käsittelevässä luvussa 3.6.

### 3.4 Prosessi

Prosessiksi voidaan nimittää joukkoa loogisesti toisiinsa liitettyjä toimintoja ja toimintojen edellyttämiä resursseja. Mikä tahansa toiminta voidaan kuvata prosessina. Prosessi on pysyvää ja toistuvaa ja sitä voidaan mallintaa ja kehittää. Organisaation menestymisen kannalta kriittisiä prosesseja kutsutaan usein nimillä avainprosessit, liiketoimintaprosessit tai pääprosessit. Avainprosessien lisäksi organisaatiossa on eritasoisia osa-, ali- ja tukiprosesseja. Prosessit kuvataan ja toiminta organisoidaan kuvattujen prosessien mukaiseksi. Prosessiajattelussa johtaminen keskittyy jatkuvaan prosessien parantamiseen. (Hanhinen.) Hanhisen ajattelussa kiteytyy hammastekniikan koulutusohjelman ongelman ydin; miten organisoida koulutusohjelman toiminta prosessien mukaiseksi, jos prosesseja ei edes onnistuta yksiselitteisen varmasti kuvaamaan?

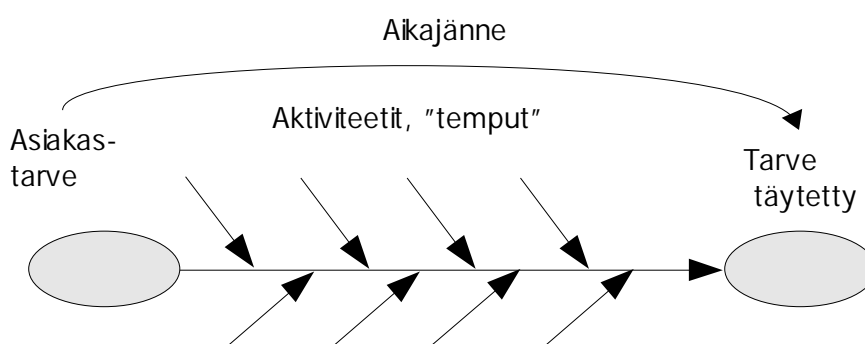
Prosessit ovat kaiken tuotannollisen toiminnan ydin. Prosessikuvauksissa tehdään näkyväksi kaikki ne toimenpiteet, jotka tarvitaan asiakkaiden tarpeiden tunnistamiseksi ja niiden tyydyttämiseksi. Prosessit ovat tekemistä, joka säilyy yleensä melko muuttumattomana, vaikka organisaation hallinnollisia rakenteita muutetaan. Prosessit voidaan jakaa ydinprosesseihin ja tukiprosesseihin. Ydinprosessit palvelevat suoraan organisaation ulkoista (maksavaa) asiakasta ja tukiprosessit luovat edellytykset ydinprosessin virtaviivaiselle toiminnalle. Kokonaisuus pidetään hallinnassa johtamisprosessilla, jonka voidaan katsoa olevan kaikille organisaatioille välttämätön kolmas prosessityyppi. (Määttä 2000: 79-80.)

Määttän ajattelusta viisastutaan ainakin sen verran, että jos aiemmin esitetyn perusteella (mm. laki) voidaan päätellä opetusprosessin olevan hammastekniikan koulutusohjelman ydinprosessi, niin nyt prosessilta puuttuu vain tarkasti määritelty asiakas/asiak-

kaat. Tilanne on hieman nurinkurinen teorioihin nähden, joissa yleensä ensin on löydettävä asiakas, jolta kysellään tarpeita, joiden mukaan prosessi viritetään. Ehkä tämä on yksi ero julkishallinnon ja liike-elämän välillä. Liike-elämässä voi valita vapaasti mitä tekee ja kenelle, jota taas julkishallinnon laitos ei voi lakia rikkomatta tehdä.

Minkä tahansa organisaation toiminta voidaan kuvata prosessina esimerkiksi vuokaa-vion muodossa. Kaavio on hyvä työtoimintojen analysointi- ja kehittämisväline. Kaavio auttaa henkilöstöä näkemään oman työnsä osana kokonaisuutta. Resurssien optimaalinen kohdentaminen prosessin eri vaiheisiin ja hidastavien pullonkaulojen löytäminen on myös helpompaa prosessikuvausten avulla. Henkilöstön mukaan ottaminen prosessien kuvaamiseen, analysointiin ja kehittämiseen parantaa työmotivaatiota ja lisää asiakkaille tuotettavaa lisäarvoa kustannustehokkaasti. (Lumijärvi – Jylhäsaari 1999: 74-76). Prosessikaaviosta on esimerkki sivulla 38 kuviossa 12.

Prosessilla on aina selvä alku ("input") ja loppu ("output"). Se koostuu aktiviteeteista, joilla on tietty järjestys ja logiikka tuotoksen aikaansaamiseksi. Prosessilla on aina asiakas, joka voi olla ulkoinen tai sisäinen. Prosessin jokaisen työvaiheen tulee antaa lisäarvoa edellisen vaiheen tuotokseen. Prosessi on joka tapauksessa olemassa organisaatiossa, tunnistettiin se tai ei. (Moisio – Ritola 2005.) Kuviossa 11 on yksi yleisesti käytetty prosessin pelkistetty malli, jossa kuvataan asiakkaan tarpeen täyttämistä.



Kuvio 11. Prosessin pelkistetty malli (Moisio – Ritola 2005)

Malli pelkistää hyvin sen, että prosessi alkaa asiakkaasta ja päättyy asiakkaaseen. Moisio – Ritolan esittämä malli näyttää helpolle, joten voisiko se olla sovellettavissa kaikenlaisen prosessituotantoon ja voisiko sitä yrittää soveltaa myös kouluun. Edellä esitetyn perusteella voidaan katsoa toteen näytetyksi, että työelämällä on perusteltu oikeus

esittää koululle pyyntö tuottaa työelämän tarvitsema asiantuntija. Edelleen on osoitettu, että koulu on nimenomaan tätä tehtävää varten perustettu ja sinne on rakennettu sitä varten opetusprosessi. Opetusprosessista valmistuu asiantuntija, joka on työelämän täytetty tarve. Nyt malli alkaa olla ainakin looginen ja toimiva prosessiajattelun näkökulmasta, mutta onko tämä kouluista puhuttaessa lopullinen totuus?

#### 3.4.1 Asiakasprosessi

Asiakasprosessi jo käsitteenä pitää sisällään ajatuksen siitä, että asiakas on tunnettu. Asiakkaiden määrittely, asiakkaiden tarpeiden ja arvostusten selvittäminen määrittävät ydinprosessien sisällön. Muut prosessit voi nähdä ydinprosessiin lisäarvoa tuovina tukiprosesseina. Julkishallinnon organisaation on ensin tunnistettava yhteiskunnallisesti sille asetetut vaikuttamisveloitteet. Vain niistä käsin voi tunnistaa asiakkaat ja muotoilla heidän tarpeidensa tyydyttämiseksi sopivat prosessit (Virtanen – Wenberg 2005: 116-119).

Edellisessä luvussa päästiin jo lähelle ratkaisua, mutta vielä on tarkasteltava Metropolian strategiassa (strategiasta tarkemmin luvussa 3.6.) hyvin keskeiseen asemaan sijoitettua opiskelijaa ja hänen oppimisprosessiaan. Oppimisprosessi on opiskelijan subjektiivinen prosessi, jonka hän itse suvereenisti omistaa. Opetusprosessissa opiskelija voidaan nähdä myös objektina, johon opetus kohdistetaan. Teoreettisesti ajatellen ja edelliseen kappaleeseen viitaten, jos oppimisprosessi ei ole koulun ydinprosessi, niin sen täytyy olla apuprosessi ja siten alisteinen opetusprosessille. Kuitenkin oppimisprosessi on koulun vaikuttavuusveloitteen täyttymisen kannalta jopa opetusprosessia tärkeämpi, sillä opetusprosessin vaikuttavuus on viime kädessä kiinni opiskelijan motivaatiosta. Näiden kahden prosessin teorioiden vastainen suhde taitaa olla yksi hämmennyksen lähde, yritettäessä kuvata koulutusohjelman prosesseja.

Koulutusohjelman ydinprosessia ei taida sittenkään voida muotoilla suoraan liiketalouden prosessista kopioimalla. Se on muotoiltava monimutkaisemmaksi, koska opiskelijalla on selvästi enemmän neuvotteluvoimaa kuin liiketalouden prosessien syötteillä. Opiskelijan neuvotteluvoima kasvoi lisäksi merkittävästi rahoituslain uudistumisen hetkellä. Rahoituskuvio menee jotenkin näin; jos 6-7 opiskelijaa päättää poistua koulusta, vähenee koulun tulorahoitus yhden opettajan palkan verran.



Opiskelijan kognitiivisten prosessien sisällyttäminen tämän tarkastelun piiriin tarkoittaisi siirtymistä psykologian ja sosiaalipsykologian maailmoihin, mutta sitä ei tässä työssä ole tarkoitus tehdä. Tämän työn ongelman ratkaisemiseksi on kuitenkin syytä todeta, että kehitettäessä koulun opetusprosessia, jota voi pitää esitettyjen argumenttien valossa koulun asiakasprosessina oli asiakas kuka hyvänsä, on tiedostettava yksi merkittävä seikka. Opetusprosessin kohde (kuvion 7, input) ei ole "mykkä", vaan reagoi itseensä kohdistuneisiin vaikuttamisyrityksiin refleksiivisesti, muuttaen "luonnettaan" tämän tuloksena. Opiskelijahan on tavoitteellinen olento, jolla on vapaa tahto.

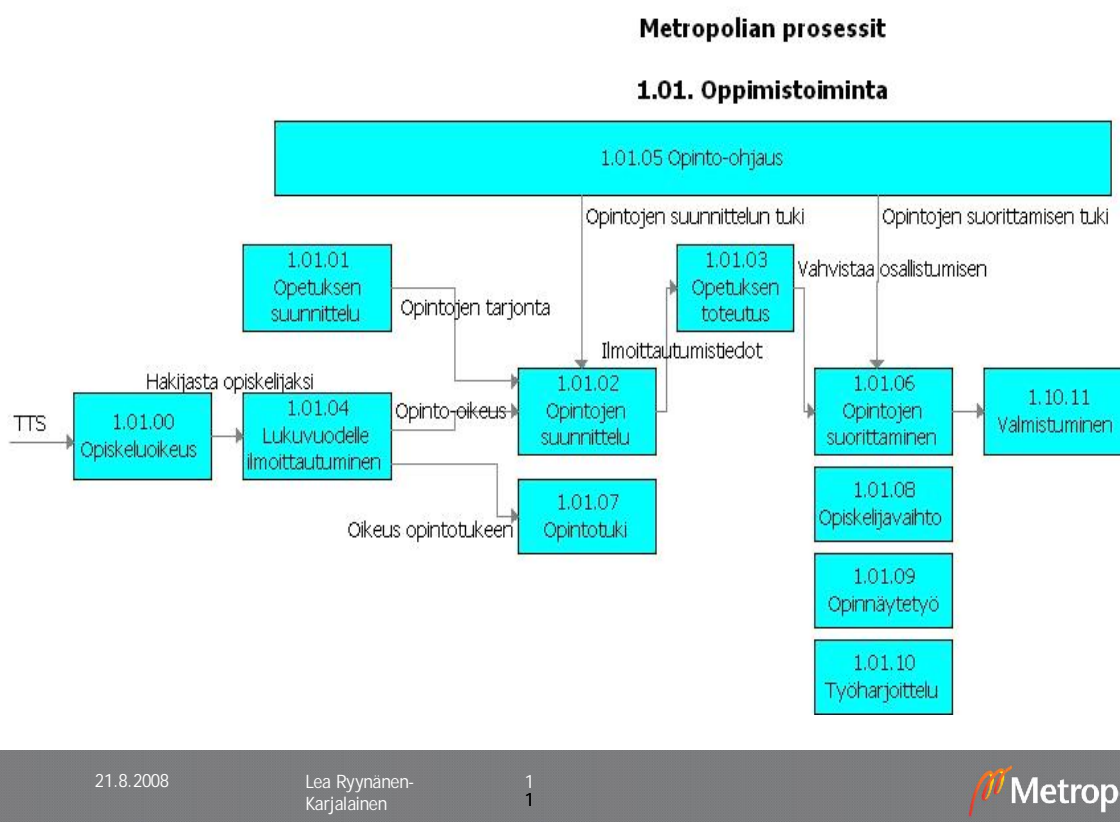
Voisiko hammastekniikan ja uskaltaisiko sanoa, koulujen asiakasprosessien epämääräisyys yleisemminkin, johtua tästä kummallisesta asetelmasta? Koulun asiakasprosessissa on sisällä samanaikaisesti tavallaan kaksi "syötettä"? Yhdestä, joka pelkistään katsottuna on "raaka-aine", yritetään muokata työelämän tilaama asiantuntija. Toinen "syöte" nähdään prosessin asiakkaana, jonka ilmaisemia tavoitteita yritetään tyydyttää tässä samassa prosessissa (vrt. strategian asiakkaat ja lupaukset). Nämä molemmat "syötteen" ovat tietysti yksi ja sama opiskelija, joka esiintyy kahdessa roolissa, joiden intressit eivät aina ole identtiset.

Donald Broady on kiinnittänyt laajemmin huomiota erilaisiin ristiriitaisiin asetelmiin kouluissa jo 70-80 -luvulla KRUT – lehteen kirjoittamissaan artikkeleissa. Artikkeleista on koostettu kirja, Piilo-opetussuunnitelma, jossa Broady koostaa ajatuksensa johdonmukaisemmaksi kokonaisuudeksi. Hän pitää välttämättömänä ratkaista, tai pikemminkin syvällisesti tiedostaa koulussa piilevänä esiintyvät intressiristiriidat, jolloin niiden haitalliset vaikutukset koulun toimintaan voidaan minimoida. Tässä voi niistä mainita tämän työn yhteyteen sopivan opiskelijoiden piilevänä tapahtuvan kaksoiskvalifioinnin, joka toteutuu juuri tuon edellä mainitun opiskelijan kaksoisroolin seurauksena. Tämän kaltaisten piilevien kaksoissidosten näkyväksi tekeminen on aivan keskeistä koulun prosessien sujuvuuden, mutta myös opettajien ja opiskelijoiden hyvinvoinnin kannalta. (Broady 1987: 34, 55.)

### 3.4.2 Oppimistoiminta prosessina

Ammatillisen koulun keskeisin tehtävä on opiskelijoiden kouluttaminen eri ammattialojen asiantuntijoiksi. Opetustoimintaa ja siihen liittyviä prosesseja voidaan pitää siten koulutusorganisaation ytimenä. Yksittäisen opiskelijan kohdalla useita vuosia kestävä oppimistoiminta muodostuu lukuisista erillisistä prosesseista, mutta se on tärkeää kuvata ja ymmärtää myös omana kokonaisuutena prosessinaan. Metropolia on kuvannut opiskelijan oppimistoiminnan prosessin vaiheet kokonaisuudessaan opiskeluoikeuden saamisesta aina valmistumiseen saakka (kuvio 12). Varsinaisesta opetusprosessista on aika vaikea löytää sellaisia prosessikuvauksia, joissa otettaisiin syvällisesti kantaa eri toimijoiden asemaan ja rooliin. Tämä lienee vaikuttamassa osaltaan siihen, ettei kuvaus onnistu ongelmitta hammastekniikan koulutusohjelmassakaan.

## OPPIMISTOIMINNAN PROSESSI



Kuvio 12. Metropolian oppimistoiminnan prosessi (Metropolia.fi)

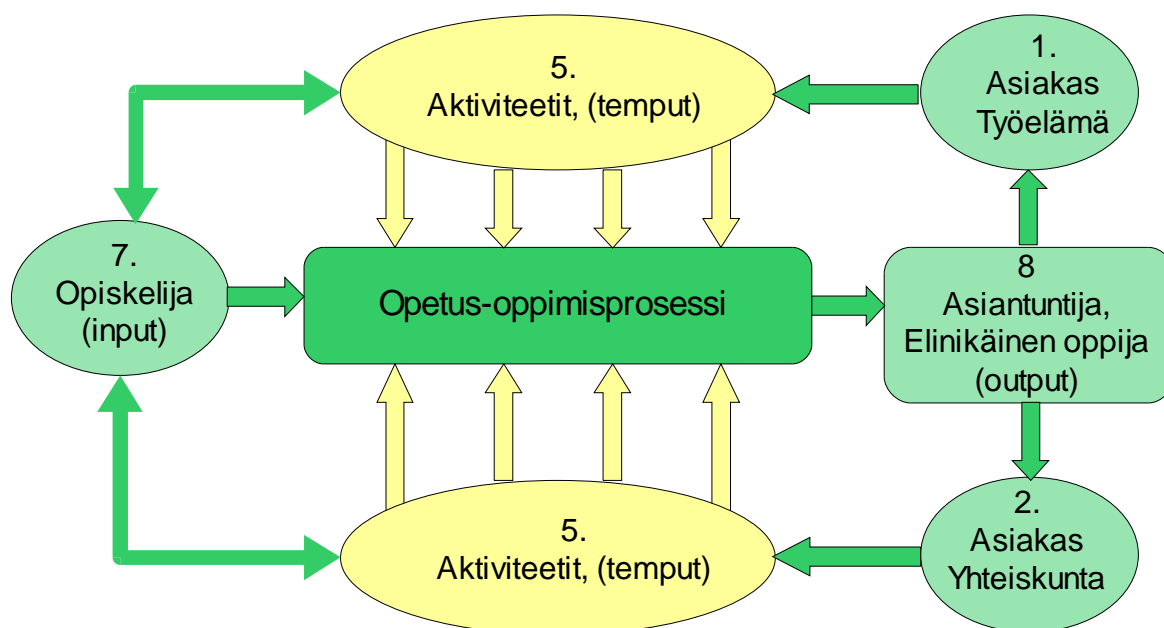
Oppimistoiminnan prosessi ei luonnollisestikaan ole sama asia kuin opetusprosessi, joka sekin itseasiassa on teoreettisesti ajatellen kaksi aivan erillistä prosessia, kuten edellä osoitettiin. Nyt on esillä ollut käsitteinä jo oppimistoiminnanprosessi, opetusprosessi ja oppimisprosessi, jotka kaikki kytkeytyvät laajempaan käsitteeseen, opetustoimintaan, jota sitäkin voi pitää omana prosessinaan. Luvussa 3.4.2 on yritetty pelkistää hammastekniikan koulutusohjelman nykyinen käsitys opetusprosessista perinteisen näköiseksi prosessimalliksi.

### 3.4.2 Hammastekniikan koulutusohjelman ydinprosessi

Ammatillisten koulujen strategioissa ei oteta kovinkaan selvästi kantaa koulujen pääprosessissa, eli opetusprosessissa toimivien tahojen rooleihin prosessijohtamisen teorioiden näkökulmasta. Tämä johtuu tietysti siitä, ettei niissä juurikaan ole prosessiorganisaatioita, mutta myös siitä, että tarkka kuvaus on vaikea. Yleisstrategioissa ei pyritä yksinkertaistamaan ja pelkistämään pääprosessin ja siihen liittyvien tukiprosessien keskinäisiä suhteita tilaaja-toimittaja, tai asiakas-tuottaja akseleilla. Prosessikirjallisuudessa näin kehoitetaan kuitenkin aina tekemään (Hanhinen, Määttä 2000: 79-80; Lumijärvi – Jylhäsaari 1999: 74-76).

Ilman kuvauksia ja teoreettista tarkastelua prosessien toimintaa ei kyetä analysoimaan ja kehittämään ja yrityksen toimintaan saattaa tulla vaikeasti paikallistettavia häiriöitä. Jos puuttuvat kuvaukset tehdään strategian jalkauttamisen yhteydessä alemmilla tasoilla, niin niistä voi tulla kirjavia ja toiminta voi kärsiä.

Kuviossa 13 tarkastellaan yhdestä mahdollisesta näkökulmasta Metropolian oppimistoiminnan prosessin vaiheista opiskelijan sisääntuloa (vaihe 1.01.00) opintojen suorittamista (1.01.06) ja valmistumista (1.10.11). Näiden vaiheiden aikana tapahtuu konkreettisesti opiskelijan kasvaminen hammastekniikan asiantuntijaksi ja ne muodostavat hammastekniikan koulutusohjelman ydinprosessin, jota nimitetään tässä työssä opetusoppimisprosessiksi. Malli on tuotettu yhdessä koulutusohjelman opiskelijoiden ja opettajien kanssa tämän työn problematiikkaa pohdittaessa.



Kuvio 13. Hammastekniikan koulutusohjelman ydinprosessin täydennetty kuvaus

Hammastekniikan koulutusohjelman asiakasprosessin täydennetty versio, jota tehtyjen muutosten jälkeen voidaan nimittää nyt opetus-oppimisprosessiksi, sillä opiskelijan henkilökohtaiset intressit on siinä yhdistetty opetusprosessiin siihen vaikuttavien aktiviteettien kautta. Opiskelija on sijoitettu prosessikuvauksessa opiskelijoiden kanssa käytyjen keskustelujen ja henkilökunnan tarkan harkinnan jälkeen syötteenä (input). Se vaikuttaa lievästä oimitisuudesta huolimatta loogisimmalle paikalle, jos opetusprosessista ylipäätään halutaan tehdä näin pelkistetty konkreettinen malli. Opiskelija muuttuu/muuntaa itsensä prosessissa asiantuntijaksi (output). Prosessin aikana opiskelija on opettajan kanssatoimija ja opettajan rooli on opettaa, mentoroida ja fasilitoida opiskelijaa erilaisilla aktiviteeteilla, joita suunnitellaan yhdessä työelämän, yhteiskunnan ja opiskelijan kanssa. Opiskelijalla on subjektiivisen oppimisprosessinsa suvereenina omistajana oikeus olla mukana suunnittelemassa itseensä kohdistettavia aktiviteetteja, mutta vain tietyissä rajoissa. Työelämällä on varsinaisen tilaavan asiakkaan roolissa suurin neuvotteluvoima opetussuunnitelmien ja sitä kautta aktiviteettien sisältöön nähden.

Erona aiemmin esitettyyn versioon samasta prosessista (kuviot 9 sivulla 29) on opiskelijan lisääntyneet vaikuttamismahdollisuudet itseensä kohdistettaviin aktiviteetteihin. Työelämän keskeisestä asemasta johtuen, on välttämätöntä, että opiskelija ja opettaja

kurottautuvat yhteisessä opetus-oppimisprosessissaan työelämän toimintajärjestelmiin ja henkilöihin, laajentaen oppimisen niiden kanssa yhteiseksi prosessiksi. Samalla työelämä on mukana entistä tiiviimmin vaikuttamassa siihen, minkälaisilla "tempuilla" prosessissa olevaa opiskelijaa stimuloidaan myös käytännön tasolla, eikä vain opetussuunnitelmatasolla.

Tällainen toimintatapa ja yhteistyöasetelma muistuttaa alunperin Yrjö Engeströmin (Engeström 2004) esiin nostamaa ekspansiivista toimintatapaa ja oppimisyhteisöä. Samankaltaiseen asetelmaan ja periaatteisiin päätyvät myös Virtanen ja Wennberg kuvatesaan modernin julkishallinnon organisaation tulevaisuuden innovatiivista toimintatapaa. He käyttävät Engeströmin kanssa jopa samoja termejä, todetessaan: "Ekspansiivisessa oppimisprosessissa useiden toimintajärjestelmien toiminnan yhteinen kohde laajenee sellaisiin ulottuvuuksiin, johon kukaan ei yksin toimiessaan yltäisi" (Virtanen – Wennberg 2005: 151-152). Yhdeksi avaintekijäksi näyttäisi nousevan toiminnan kohde, joka opetukselta puhuttaessa on opiskelijan oppimisprosessi. Näyttäisi myös sille, että opiskelijan oppimisprosessi on opiskelijan, työelämän ja koulun toiminnan yhteinen kohde, johon ne kaikki haluavat tuoda samalla tavalla ymmärrettyä lisäarvoa.

Edellä esitettyä voi tarkastella myös etenemällä toiminnan kohteesta, oppimisprosessista, rakenteisiin päin, jolloin näyttää sille, että toiminnan kohteen jalostamisprosessin edellyttämä yhteistyöverkosto on rakenteena paljon merkittävämpi kuin organisaation luomisvaiheessa päätetyt viralliset rakenteet. Näin varsinkin, jos rakenteiden muodostamat piileviksi jäävät imperatiivit ohjaavat kurottautumaan kohti sellaista kohdetta, joka ei luontaisesti ole jonkin organisaation sisällä toimivan toimintajärjestelmän asiakkaiden näkökulmasta relevantti kohde.

Tästä ajatuskulusta on mahdollista palata tämän työn peruskysymykseen, hammastekniikan asiakasprosessiin ja sen kuvaamisen vaikeuksiin. Edellä esitettyyn tukeutuen ja selvyyden vuoksi hieman ihmistä esineellistäen, voi ajatella seuraavasti; hammastekniikan koulutusohjelma työstää prosessissaan jotakin tiettyä kohdetta saadakseen sen muokattua sellaiseksi, jonka koulutusohjelman asiakas haluaa. Tästä voi tehdä sellaisen johtopäätöksen, että toiminnan kohteesta käsin voi tunnistaa asiakkaan. Koulutus työstää opiskelijasta asiantuntijaa, jonka työelämä haluaa, joten työelämä on opetus-oppimisprosessin asiakas.

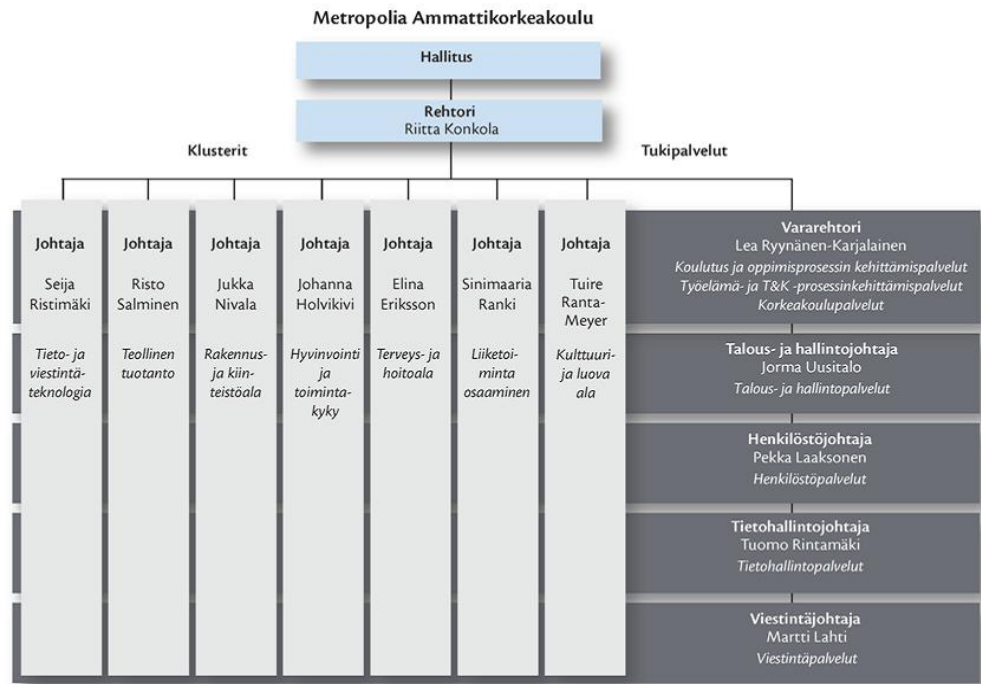
### 3.5 Organisoitumismalli

Yhtenä näkökulmana on organisoitumismallin ja asiakasprosessien suhde. Kirjallisuuden mukaan organisaation rakenteella ja hallinnollisilla prosesseilla voi olla merkittävää vaikutusta siihen, kuinka organisaation eri tasojen prosessit toimivat. Organisoitumismalli vaikuttaa moniin asioihin, joista tehokkuus on varmaan yksi keskeisimmistä. Organisoitumistapa voi muodostua itsenäistä toimintaa rajoittavaksi kahleeksi ja toisaalta se voi sallia joustavan ja itsenäisen työskentelyn. Viimeksi mainitussa tapauksessa tehokkuus lisääntyy ja henkilöstön motivaatio ja työviihtyvyys paranevat. Positiiviset vaikutukset saavutetaan yleensä matalassa organisaatiossa ja monitasoinen linjaorganisaatio toimii selvästi kahlitsevammin. (Lecklin 2002: 238-239.)

Rakenteen osuutta tulee luonnollisesti tarkastella suhteessa siihen, mitä halutaan tapahtuvan. Onko itsenäinen ja monimuotoisesti rakentuva toiminta toivottavampaa kuin kurinalainen prosessien samankaltaisuus. Vastaus löytyy yleensä strategiasta, jota tarkastelemalla pitäisi sallittujen vapausasteiden selvittää. Hankalinta toimiminen on luonnollisesti silloin, jos toivotaan itsenäistä toimintaa, mutta rakenteet toimivat rajoitteena, eikä tätä kaiken lisäksi tiedosteta.

#### 3.5.1 Metropolian organisaatiomalli

Yhtenä ennako-oletuksena on, että organisaatiomalli voi vaikuttaa asiakasprosesseihin ja siksi on hyvä tarkastella tästä näkökulmasta Metropolian organisoitumista. Metropolia on osakeyhtiö ja sen toimintaa johtaa hallitus. Hallituksen puheenjohtajana toimii rehtori/toimitusjohtaja. Organisaation tehtäviä hoitaa seitsemän klusteria ja niitä avustaa viisi tukipalvelukokonaisuutta (kuvio 14).



Kuvio 14. Metropolian organisaatiokaavio (Metropolia.fi)

Kunkin klusterin toimintaa ja taloutta hoitaa suoraan rehtorin alaisuudessa toimiva klusterin johtaja. Klusterin johtaja on klusterin opettajien ja muun henkilöstön esimies ja hän vastaa myös klusterin organisoitumisesta, työnjaosta ja henkilöstön kehittämisestä. Klusterijohtajan apuna toimivat koulutuspäälliköt, jotka toimivat hallinnollisena lähiesimiehenä oman vastualueensa (1- 4 koulutusohjelmaa) henkilöstölle. Jokaiseen koulutusohjelmaan on nimetty koulutusvastaava, joka vastaa viime kädessä koulutusohjelman prosessien sujuvuudesta ja avustaa koulutuspäällikköä talouden ym. suunnittelussa. Klustereiden ja tukipalvelujen 12 johtajaa ja rehtori (pj) muodostavat Metropolian johtoryhmän.

Metropolian organisaatio kuvataan matriisina (kuvio 14). Kuvaustapa ei kerro mitenkään erikoisen tarkasti organisaation toimintatavasta, joten se on pelkistetty kuvaus rakenteesta. Siitä voi kuitenkin lukea, että toiminnot on keskitetty 12 yksikköön, seitsemään klusteriin ja viiteen tukiprosessiin. Klusterit näyttäytyvät seitsemänä erillisenä linjana, joilla kaikilla on oma johtaja. Kuviosta ei ilmene, mutta klustereiden sisällä on useita ryppäitä. Ryppäiden muodostamisessa ei välttämättä ole yhteistä substanssiin liittyvää nimittäjää, vaan osa niistä on muodostettu hallinnollisesta näkökulmasta jakamalla toimijat sopivan kokoihin ryhmiin.

Virallisissa dokumenteissa todetaan seuraavaa:

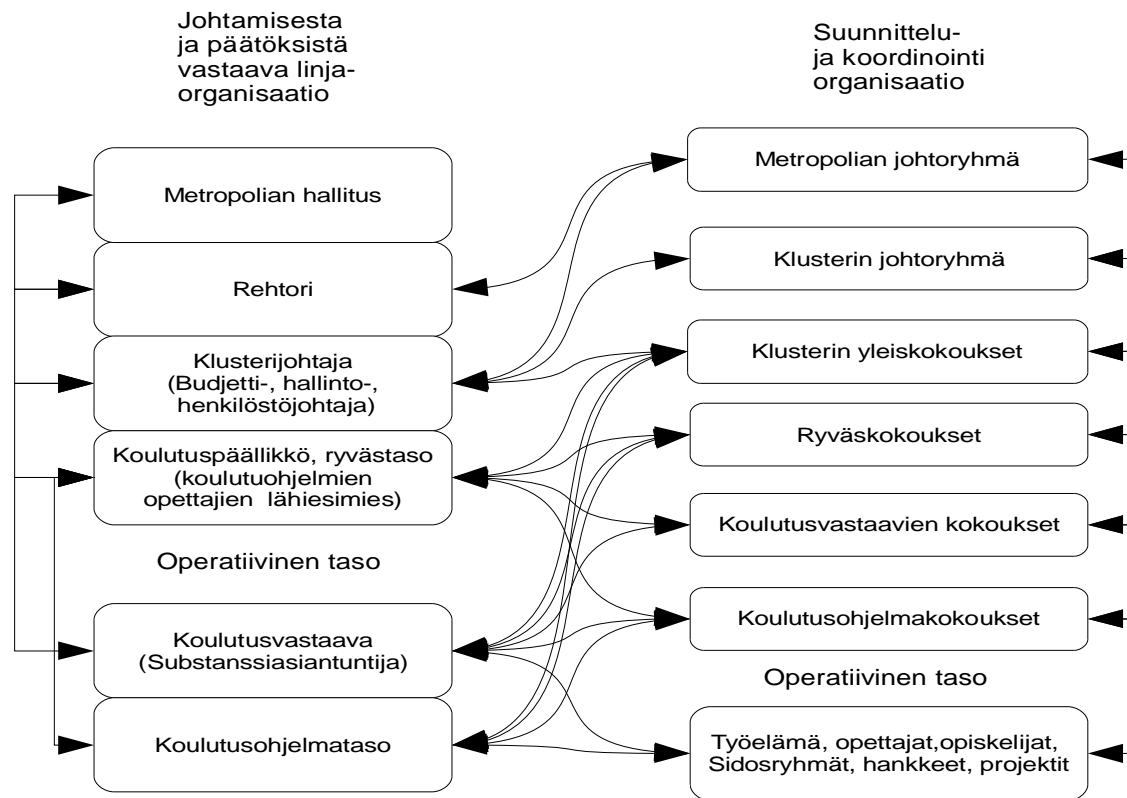
*"Klusterit toimivat rajapintana asiakkaisiinsa päin ja ovat asiakasvastuullisia yksiköitä. Opiskelupaikkaa hakeviin päin klusteri edustaa koulutusalaansa ja niitä ammatteja, joihin Metropoliasta valmistutaan. Sidosryhmiinsä päin (työ- ja elinkeinoelämä, julkishallinto, muut yhteistyökumppanit kotimassa ja kansainvälisesti) klusteri vastaa toiminnan hyvästä maineesta, julkisuuskuvan luomisesta omalla sektorillaan sekä toimii aktiivisesti rahoituskanavien hankinnassa". (Metropolia.fi)*

Kuvaus kertoo, että klusteri on keskeinen toimintayksikkö lähes joka suuntaan. Ham-mastekniikan koulutusohjelma sijaitsee klusterissa, jossa on 10 koulutusohjelmaa ja sen sisällä ryppäeseen, jossa on neljä koulutusohjelmaa.

Organisaatiota uudistettaessa vuonna 2008 sen syntyanoissa painotettiin organisaation mataluutta ja päätöksenteon sujuvuutta. Puhuttiin myös asiantuntijaorganisaatiosta, jonka tunnusomaisina piirteinä pidetään asiantuntijuuteen ja osaamiseen pohjautuvaa valtaa ja vastuuta perinteiseen asemaan tai titteliin perustuvan toimivallan sijaan (johtokunnan saate työryhmälle). Nämä ponnet kuvaavat hyvin esimerkiksi tiimi-, asiantuntija-, tai prosessiorganisaation ominaisuuksia.

Metropolian organisaatiota voi tarkastella myös koulutusohjelman arkipäivän toiminnan näkökulmasta. Kahden alimman tason toimijoita ei näy virallisessa organisaatiokaaviossa, jota ratkaisua voi myös helposti perustella kaavion yleisluontoisuudella ja käyttötarkoituksella. Koulutusohjelmatasolta näyttäytyvää tilannetta on yritetty hahmotella kuviossa 15 sillä oletuksella, että asiakasprosesseja kehitettäessä operatiivisen tason todellisuuden ja toimintatapojen vaikutukset prosessien luomiseen ja niiden virtaviivaistamiseen ovat ratkaisevampia kuin yleisluontoisemman makrotason organisoitumisen tarkasteleminen.





Kuvio 15. Metropolian sosiaali- ja terveystalouden yhden klusterin toiminnan hahmotelma

Kuvio on vain suuntaa antava, eikä kaikkia vaikutussuhteita ole ehkä osattu huomioida oikealla tavalla. Vasemmalla on esimieslinjaorganisaatio, jossa tehdään toiminnan edellyttämiä päätöksiä neljällä ylimmällä tasolla. Kaksi alinta tasoa kuvaavat varsinaisten "tuotannollisten" prosessien tasoa. Oikealla puolella on kuvattu suunnittelu- ja koordinoitintasojta, jotka voidaan jakaa asioita valmisteleviin tasoihin, joita ovat kuusi ylintä tasoa ja operatiiviseen tasoon, jossa suunnitelmia pääsääntöisesti toteutetaan. Molempien puolien alimmatta tasot ovat todellisuudessa yksi ja sama taso, jolla toteutetaan koulun ydinprosesseja. Lisäksi klusterissa on runsaasti erilaisia tiimejä, joissa työstehtään asioita. Oman lisänsä tähän kokonaisuuteen tuovat horisontaaliset tukipalvelut omine työryhmineen ja tavoitteineen.

Asiakasprosessien näkökulmasta huomio kiinnittyy koulutuspäällikön ja opettajien väli- maastossa olevan koulutusvastaavan asemaan. Koulutusvastaava on aina substanssi- asiantuntija, jonka on mahdollista operoida neljällä tasolla koordinointi- ja suunnittelu- hierarkiassa. Hän vastaa koulutusohjelman opetuksen kehittämisestä ja työelämän ja muiden sidosryhmien kanssa tehtävän yhteistyön suunnittelusta ja toteutuksesta yhdessä opettajien kanssa. Tuloksen tekemisessä keskeisessä roolissa on koulutusohjel-

man henkilöstö, joiden suhteen koulutusvastaava ei ole esimiesasemassa. Prosessiteorioiden näkökulmasta koulutusvastaava asemoituu sijaintinsa ja kompetenssiensa puolesta prosessinomistajaksi (Hanhinen: 7). Tähän viittaavat myös hänelle uskottujen vastuualueiden laajuus ja vaadittavan osaamisen sisältö suhteessa koulutusohjelman ydinprosessin luonteeseen.

Tämä rakenneteoreettinen havainto saattaa antaa lisävalaistusta hammastekniikan koulutusohjelman asiakkuuksien ja asiakasprosessin tunnistamisen ja kehittämisen vaikeuksiin. Voi perustellusti kysyä, voivatko asiakasprosessin virtaviivaistamisen edellyttämät reunaehdot tulla täytetyiksi yllä esitetyllä organisoitumismallilla. Toisaalta, jos ongelmana on asiakkaiden tunnistaminen ja asiakasprosessien kuvaaminen, niin on vaikea nähdä, miten rakenteet sen estäisivät. Rakenteiden korkeuteen liittyvät mahdolliset vaikutukset voisivat rakenneteorioiden (Lecklin 2002: 238-239, Harisalo 2009: 73-74) mukaan näkyä ennen kaikkea toiminnassa, mutta miten prosessien toimintaakaan voidaan arvioida, jos asiakkuuksia ja prosesseja ei ole selkeästi edes kuvattu.

Tämän edellä esitetyn pohdinnan tarkoitus on nostaa rakenteiden mahdollisia vaikutuksia mukaan hammastekniikan asiakasprosessien pohdintaan. Seuraavassa luvussa pohdintaan kytketään myös näkökulmia strategiasta. Tässä yhteydessä on järkevää tarkastella näiden kahden tekijän vaikutusta toisiinsa, vaikka strategiaa ei vielä muuten avatakaan. Strategia tulisi muodostaa kaksisuuntaisessa prosessissa (Kamensky), jolloin siinä voidaan kytkeä ydinprosesseissa vaikuttavien toimijoiden muodostaman verkoston näkemykset ja ylläpitäjien ja johdon näkemykset loogiseksi kokonaisuudeksi. Juuri näin on Metropoliasissa meneteltykin, joten tältä osin kaiken pitäisi olla kunnossa. Organisaation moniportaisuus saattaa suodattaa nyansseja informaatiosta, ennen kuin se tavoittaa lopulliset päättäjät. Tällaisen voisi olettaa heijastuvan strategiaan, muuttaen sitä vaikeammin jalkautettavaksi perusprosessien tasolla. Jalkauttaminen on tätä kirjoitettaessa vasta meneillään, joten asiaa ei tässä yhteydessä ole järkevää kommentoida enempää.

Johtopäätöksenä voi todeta, että Metropolian organisaation rakenteellisessa tarkastelussa kävi ilmi kolme huomioitavaa seikkaa ainakin prosessijohtamisen näkökulmasta ja ehkä niillä voi olla merkitystä myös tämän työn kysymysten ratkaisemisessa. Kiinnostavat havainnot ovat: 1) hammastekniikan koulutusohjelma toimii funktionaalisessa linjaorganisaatiossa, 2) strategiaprosessissa päätöksenteon tueksi tarvittava informaatio

kulkee melko pitkän matkan molempiin suuntiin, 3) koulutusohjelmalla ei ole omalla organisaatiotasollaan hammastekniikan substanssia hallitsevaa esimiestä.

Teorioihin peilaten edellä kuvatuilla havainnoilla voisi olla vaikutusta koulutusohjelman asiakasprosesseihin melko varmasti toiminnan tasolla, mutta rakenteista ja roolituksista nousevien seikkojen ei luulisi vaikuttavan pohdiskelujen, suunnittelun ja tarvittavien prosessikaavioiden piirtämisen vaiheessa. Toisaalta monet psykologiset selitysmallit lähtevät siitä, että oleminen määrää tajuntaa enemmän kuin tajunta olemista. Näin ovat lausuneet ainakin Vygotski, Marx ja Lurijan (TYT/Avoin yliopisto). Tästä voisi ajatella siten, että toimiminen jossakin rakenteessa ja kulttuurissa muokkaa toimijan ajattelua ja siksi asioiden näkeminen selkeän objektiivisesti voi olla vaikeaa.

### 3.5.2 Havaintoja organisaatioteorioista

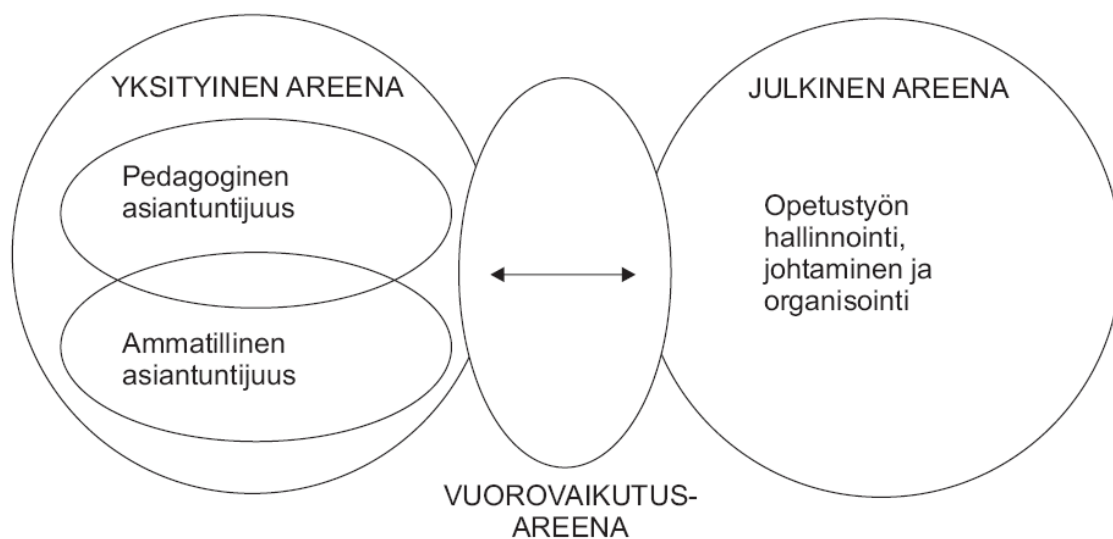
Katsauksessa ei perehdytä organisaatioteorioihin kattavasti, koska se ei ole tarkoituksenmukaista tämän työn tavoitteiden kannalta. Niitä nostetaan esille vain tukemaan asiakasprosessin selkiinnyttämistä ja ehkä innoittamaan myöhempää kehittämistyötä.

Hammastekniikan koulutusohjelman kehittämistoimet käynnistyivät aikoinaan tilanteessa, jossa työelämä ilmaisi huolestuneisuutensa valmistuvien hammastekniikan asiantuntijoiden laadusta (Vasara-Mäkelä 2002). Myös valtakunnan tasolla ammattikorkeakoulut ovat saaneet kritiikkiä laadun laskemisesta. Insinöörikoulutuksen tason arvioitiin notkahtaneen jonkin verran edellisestä koulutusmallista (Lehto 2006: 29). Sosiaali- ja terveysalalle joutui Opetusministeriö laatimaan valtakunnalliset vaatimustasokuvaukset työelämän ilmaistuaan tyytymättömyytensä valmistuvien asiantuntijoiden osaamisesta (Opetusministeriö 2001, 2006). Nämä kertovat asiakasprosessien horjuvuudesta ja samalla ne kertovat jotain myös asiakkuuksista ja neuvotteluvoimasta. Ne ovat merkittäviä indikaattoreita siitä, että organisaation rakenteissa ja toimintatavoissa on ollut tekijöitä, jotka ovat estäneet niitä tuottamasta riittävää asiakaslisarvoa. Nämä palautteet tulivat 5 - 10 vuoden viiveellä siitä kun ammatillisessa koulutuksessa tehtiin suuria rakenteellisia ja toiminnallisia uudistuksia, joten voi ainakin epäillä näiden asioiden yhteyttä.

Harisalo erittelee organisaation mahdollisuuksia rakentaa toimintansa funktionaalisesti ja suosittelee menettelyä vain jos organisaatio on pieni ja tuottaa vain yhtä tuotetta tai palvelua (Harisalo 2009:73-74). Metropolia on suuri ja tuottaa kymmeniä erilaisia asiantuntijoita, tutkimus-, kehittämis- ja innovaatioprojekteja ja aluekehittämistoimintaa. Funktionaalisuuden yhdistäminen organisaation suuruuteen ja monimutkaisuuteen voi synnyttää piileväksi jääviä koordinoitongelmia.

Harisalo korostaa organisaation eri toimintojen koordinoinnin merkitystä, joka tarkoittaa asioiden saumatonta suorittamista. Koordinointia voidaan parantaa kirkastamalla organisaation perustana olevaa ideaa. Johdon on kyettävä lisäämään henkilöstön ymmärrystä organisaation olemassaolon tarkoituksesta, joka on sama kuin missio tai elämäntehtävä. Nämä pyrkivät hämärtymään organisaation kasvaessa muun muassa, koska kaikenlaisia oheistoimintoja tulee kuvioihin ja jopa organisaation tavoitteet voivat liukua huomaamatta pois alkuperäisestä suunnasta. Toinen koordinaatioon vaikuttava tekijä on organisaation rakenne. Rakenne joko lisää, tai vähentää koordinaatiota. Rakenne keskeisiä tekijöitä ovat huolellisesti suunniteltu osastojako, loppuun saakka harkittu työnjako ja sujuvan toiminnan kannalta tarkoituksenmukaiset valtarakenteet. (Harisalo 2009: 82-83.) Harisalon havainnot vahvistavat osaltaan edellisessä kappaleessa esitettyä ajatusta toiminnan ja prosessien sujuvuuden ja organisoitumistavan välisestä yhteydestä ja nostavat samalla esille myös strategian merkityksen, johon palataan jäljempänä omassa luvussa.

Mittasuhteiltaan ammattikorkeakoulu-uudistus oli valtava ja se aiheutti luonnollisesti myös ongelmia. Savonmäen (Savonmäki 2007) väitöskirjasta voi tehdä johtopäätöksen, että yksi ongelmien syistä oli opetusprosessin ja kehittämisprosessin hallitsematon törmäminen. Hän osoitti, että ammattikorkeakoulu-uudistuksessa opettajien kollegiaalisuus heikkeni ja työhyvinvointi laski, kun opetuksen julkinen puoli, hallinnointi, johtaminen ja organisointi (julkinen areena) joutui ohjailemaan ja työllistämään uusilla tehtävillä opetuksen yksityistä, perinteisesti opettajille kuulunutta pedagogisen- ja ammatillisen asiantuntijuuden puolta (yksityinen areena). Savonmäki päätyi toteamukseen, että näiden kahden areenan välille olisi hyvä perustaa erillinen vuorovaikutusareena ikään kuin puskuriksi, joka turvaa opettajien kollegiaalisuuden, työmotivaation ja työhyvinvoinnin (Savonmäki, 2007: 44, 45). Savonmäen havainnot ja ehdotukset ovat tämän työn näkökulmasta verrattain kiinnostavia, joten niitä kannattaa vielä havainnollistaa hänen mukailemallaan kuviolla (kuvio 16)



Kuvio 16. Kouluorganisaation muutos oppivaksi organisaatioksi (Salo & Kuittinen 1998, 221, mukailen P. Savonmäki.)

Kuvion voi ymmärtää myös siten, että koulun ydinprosessi (opetusprosessi) on rauhoitettava ja sen ohjaus olisi hyvä pysyttää substanssiasiantuntijoilla. On huomattava myös, että Savonmäen tarjoama ratkaisuehdotus kohdistuu organisaation rakenteeseen, ei toimijoiden ominaisuuksiin tai rooleihin sinällään. Mielenkiintoista on myös se, että Savonmäen ehdotus loisi organisaatioon tavallaan yhden portaatin lisää, kun edellä todisteltiin mataluuden edullisuutta.

Savonmäen argumentointia tämän opinnäytetyön näkökulmasta tarkastellen, nousee esille ajatus siitä, että pohjimmiltaan myös hammastekniikan koulutusohjelman kasvukivut ja niiden mukana myös asiakasprosessin hahmottamisen vaikeudet, voivat johtua organisoitumismallin ja opetukseen kuuluvien prosessien keskinäisestä epäsovinnaisuudesta. On myös mahdollista, että edellä kuvatut työelämän reaktiot ovat seurausta Savonmäen esiin nostaman ongelman heijastumisesta lopulta valmistuvien asiantuntijoiden osaamisen tasoon.

Prosessien häiriintyminen johtuu usein toimintojen koordinointiin liittyvistä ongelmista. Esimerkiksi autotehtaan tuotantolinja pysähtyy, jos raaka-aineita ei saada ajallaan jokaiseen pisteeseen. Voiko koulun opetusprosessi (lue asiakasprosessi) häiriintyä samoista syistä ja mitä ovat opetusprosessin "raaka-aineet"?

Harisalo valottaa organisaation toimintojen oikeanlaisen koordinoinnin tärkeyttä Mary Parker Folletin (Follet 1973) melko radikaaleilla ajatuksilla, joissa sekoittuu ihmissuhde-koulukunnan ja klassisen organisaatioteorian näkökulmia. Follet pitää teoreettisena harhana käsitystä, jossa menestystä seuraa, kun organisaation eri tasot valvovat ja koordinoivat toisiaan hierarkkisessa muodostelmassa ja yleensä vielä yksisuuntaisesti, eli ylhäältä alas (Harisalo 2009: 84-85).

Koordinoitio Ongelmien ratkaisuun soveltuu Folletin ajattelusta helposti periaate, jossa koordinaation ja tekemisen suhde tehdään suoraksi. Tällöin toiminnan arviointi, kehittämien, valvonta ja suorittamien jalkautetaan kokonaisuena pakettina operatiiviselle tasolle. Tämä ei tarkoita toiminnan tason irtaantumista organisaatioille välttämättömästä hallinnosta. Kyse on organisaation vuorovaikutussuhteiden näkemisestä aidosti vastavuoroisina ja erilaisen osaamisen suvereniteetin tunnustamisesta. Näin menetellen organisaation jokainen taso ja osasto voisi ylittää parhaaseen mahdolliseen suoritukseen ja tästä syntyy asiakkaille lisäarvoa tuottavaa laatua. Tämä on melko yhdenmukainen kuvaus sen kanssa, miten Metropolian kuvailtiin tulevan toiminaan, siinä vaiheessa, kun sitä oltiin muodostamassa (ks. luku 3.5.1).

Savonmäen esiin nostama havainto ylhäältä johdetun koordinoinnin ja jopa sanelun lisääntymisestä ammattikorkeakoulujen toiminnassa heti sen jälkeen, kun opetusministeriö madalsi melko radikaalisti koulujen ohjauksen hierarkiaa pudottamalla itsensä pois työelämän ja koulun välistä, vaikuttaa perin paradoksaaliselle. Toisaalta juuri tällaista paradoksia Follet kehottaa tarkkailemaan (Harisalo 2009:84–85).

Metropolian taustalla toimii useita kymmeniä omaleimaisesti kehittyviä työelämiä ja niiden kaikkien tarpeisiin olisi vastattava nopeasti ja yksilöllisesti. Näin monimuotoisen toiminnan koordinointi edes kohtuullisen samankaltaisesti tapahtuvaksi saattaa olla teoreettinen mahdottomuus. Harisalo esittää yhdeksi vaihtoehdoksi evoluutioteorian mukaista organisoitumista. Sen mukaan organisaation tulisi havainnoida todellisuuden muutoksia ja sopeuttaa toimintaansa havainnoista nousevan ymmärryksen avulla. Tätä hän kutsuu tavoitteelliseksi vaihteluksi, jonka vastakohta on sokea vaihtelu. Harisalon mukaan organisaation tulee kehittyä asiakkaiden toiveiden suuntaan, jolloin sillä on parhaat mahdollisuudet tulla asiakkaan valitsemaksi. (Harisalo 2009: 231-233). Näissä ajatuskuluissa Harisalo saattaa kuvailla hyvin osuvasti yksittäisen koulutusohjelman ihanteellista toimintaympäristöä, mutta ongelmaksi jää edelleen se, että asia-

kasta ei tunnisteta täysin yksiselitteisesti.

Savonmäki ja Harisalo osoittavat melko selkeästi, että organisoitumismallilla on suuri merkitys prosessien toimintaan myös kouluissa. Heidän esittämänsä argumentit pistävät kyllä miettimään tämän havainnon vaikutuksia pohdittaessa hammastekniikan koulutusohjelman asiakasprosesseihin liittyviä kysymyksiä.

Rakenneteorioiden mukaan kehitys tapahtuu rakenteita ja päätöksentekomenettelyjä muuttamalla. Ammattikorkeakoulujen kehityshistoriaa tarkastelemalla näkyy vahvaa sitoutumista tähän lähestymistapaan. Koulujen organisaatioita ja niiden johtamisjärjestelmää on muutettu 15 vuodessa lukuisia kertoja. Tämä viittaa siihen, että on uskottu kehityksen avaimien olevan rakenteissa ja päätöksentekojärjestelmässä. Rakenneteorioissa organisointi ja rationaalinen päättely, joka on johtamisen perusta, nähdään ensisijaisesti koulutettujen ammattijohtajien tehtäväksi, joilla ajatellaan olevan paras ymmärrys kokonaisuudesta. (Seeck 2008: 192.)

Rakenneteoriaa kritisoidaan siitä, että se ei tunnista työntekijöitä sosiaalisina, tuntevina olentoina, jotka ovat solidaarisia ja kykenevät rakentamaan luottamukseen perustuvia verkostoja edistääkseen omaa ja organisaation hyvinvointia. Päätöksenteko nähdään tavoitesidonnaisina tarkoituksenmukaisuustekoina, jolloin ihmiset väkisininkin instrumentalisoidaan (Seeck 2008: 196). Harisalo kuvaa samaa ilmiötä Max Weberiä lainaten organisaation ajautumisena rautaiseen häkkiin (Harisalo 2009:129). Jonkinlaista haarniskanomaista pakkopaitaa kokevat opettajat yllään sovitettavan myös monissa ammattikorkeakouluissa (Savonmäki 2007). Ammattikorkeakoulujen ongelmat saattavat olla myös normaalia muutosvastarintaa, joka yleensä on poikkeuksellisen voimakasta, kun muutetaan jonkin suvereenin ammattiryhmän työnkuvaa, mutta yhtä hyvin se voi olla seurausta johtamisjärjestelmiin ja rakenteisiin tahattomasti muodostuneiden piilevien tekijöiden vaikutusta.

Rakenneteoria tarjoaa mielenkiintoisia vaihtoehtoja organisoitumiselle, joista yksi on ammattimainen byrokratia (professional bureaucracy). Sille on tunnusomaista hajautettu päätöksenteko ja luottamus professioiden kykyyn koordinoida itse toimintaansa. Myös malli, jota kutsutaan tilapäiseksi rakenteeksi (adhocracy) olisi verrattain ketterä, mikäli sen suomia mahdollisuuksia käytettäisiin täysimääräisesti hyväksi (Harisalo 2009: 140, 141). Adhokraattista mallia voi kuvata matriisina (kuten Metropolian nyky-

nen kaavio), tai verkostona, mutta sitä ei tulisi kahlita liiallisella linjajohtamisella ja byrokraatialla, kuten helposti käy.

Miltä koulu organisaationa näyttää, jos sitä tarkastellaan ihmissuhdekoulukunnan linsin läpi? Koulu on perinteisesti humanismin kehto ja opettajat ihmissuhdetyöläisiä. Opettajat myös ymmärtävät huomattavan hyvin ihmistieteiden viitekehysten ilmiöitä. Löytyisikö tästä viitekehyksestä kouluille oikea suunta? Harisaloa mukaillen ihmissuhdeteorian mahdollisuudet voi tiivistää lauseeseen; johto, joka ei ymmärrä organisaatiossaan vallitsevan sosiaali- ja yksilöpsykologisen dynamiikan mahdollisuuksia ja uhkia, kerää itselleen vaikeuksia (Harisalo 2009:94).

Ihmissuhdeteorioiden mukainen ajattelu kääntää organisaation analysoinnin tapahtuvaksi henkilökuntakeskeiseksi. Tämä näkökulma alkaa olla valtavirtaa ja se tuntuu soveltuvan postmoderniin maailmaan, jossa työ on muuttumassa itsenäisesti tehtäväksi, alati muuttuvaksi ja monipuolista osaamista vaativaksi. (Harisalo 2009: 122-123; Seeck 2008:30).

Edellä oleva kuvaus soveltuu erinomaisen hyvin myös perinteiseksi opettajan työnkuvaksi. Kouluihin oli kehittynyt aikojen saatossa oma organisaatiokulttuuri, jolle on tyypillistä itsenäisesti työskentelevät opettajat (pedagoginen vapaus), jotka kuitenkin verkostoituvat tarkoituksenmukaisella tavalla. Tunnettu vanha sanonta, *"Jumala taivaassa, kapteeni laivassa ja opettaja luokassa"*, kuvastaa tuota tilannetta hyvin. Rakenteet ja hallinto eivät määrittäneet opettajien työtä, vaan opetuksen tarpeet (työelämän tarpeet) määrittivät rakenteita ja hallintoa. Opettajien työtä pidettiin malliesimerkkinä kokonaisesta työstä, joka ihmissuhdekoulukunnan oppien mukaan on keskeisin työntekijää motivoiva tekijä.

Hannele Seeck kuvaa vakuuttavasti useiden tutkijoiden tuloksia analysoimalla sisäisestä motivoitumisesta seuraavan vapaaehtoisen sitoutumisen tuottamaa lisäarvoa sekä yksilölle, että organisaatiolle; konfliktit vähenevät, tehokkuus kasvaa, joustavuus lisääntyy, työhyvinvointi paranee. Seeckin argumentaatio korostaa sekä työntekijän, että työnantajan vastuuta itsensä kehittämisestä yhteisen menestymisen kulmakivenä. Hän toteaa samassa yhteydessä myös sen valitettavan tosiasian, ettei ihmissuhdekoulukunnan pääteoksista yhtäkään ole käännetty suomenkielelle. Oppia on yritetty ajaa sisään suomalaisen yrityskulttuuriin johtamiskurssien kautta ja ehkäpä juuri Suomelle tyypillisesti



hallitusohjelmien normiohjauksella. (Seeck 2009: 137-150).

### 3.5.3 Kiteytys organisaatioteorioista

Hammastekniikan koulutusohjelman asiakkuuskysymyksen ja asiakasprosessin ongelmien näkökulmasta edellä esitetyistä organisaatioteorioista esiin nostetut havainnot voisi kiteyttää seuraavasti:

- Metropolian organisatorinen rakenne vie kaikkien merkittävien päätösten tekemisen tasolle, jolla yksittäisen koulutusohjelman toimintaympäristön ja ennen kaikkea työelämän äänet kuuluvat enää välittyneesti.
- Metropollassa on käytännössä funktionaalinen linjaorganisaatio, jollaisen rakenteen taipumus on yhdenmukaistaa toimintoja, vaikkei se olisi kenenkään yksittäisen toimijan henkilökohtaisena aikomuksena.
- Koulu elää voimakkaassa murroksessa, jota leimaavat fuusiot, yhdistymiset, uudelleen organisoitumiset, yhteiskunnan asettamien velvoitteiden lisääntyminen, kilpailun kiristyminen sekä työelämässä, että koulujen välillä, opetussuunnitelmien jatkuva uudistaminen ja opiskelijan muuttuminen asiakkaaksi. Tällaisessa tilanteessa tulisi teorioiden mukaan organisoitua tavalla, joka mahdollistaa nopean reagoimisen tilanteiden niin vaatiessa.

Organisaatioteorioita pohdittiin melko pitkästi, mutta löydetty aineisto tuntui selitysvoimaiselle tämän työn näkökulmasta ja varsinkin ammattikorkeakoulujen yleisempien kasvukipujen näkökulmasta, joista nämä pienemmätkin ongelmat saattavat olla seurausta. Voi myös olla, että rakenteelliset muutokset sinällään aiheuttavat toimintojen koordinoinnin hetkellistä heikkenemistä, vaikka muutos tapahtuisi parempaan suuntaan.

### 3.6 Strategia

Metropolian yleisstrategiaa on jo tarkasteltu muiden perustekijöiden pohtimisen yhteydessä. Tässä sitä tarkastellaan vielä erikseen ja tarkemmin siitä syystä, että se on aivan keskeinen tekijä, kun mietitään hammastekniikan koulutusohjelman asiakkuuksia ja asiakasprosessia. Strategiaa pohditaan kuitenkin vain tähän työhön soveltuvilta osiltaan, eikä sitä avata kokonaan.

Strateginen johtaminen tarkoittaa toimintaympäristöanalyysin kautta asetettujen tavoitteiden ja niiden saavuttamiseksi tarvittavien keinojen ja käytettävissä olevien resursien muodostaman kokonaisuuden tietoista suunnittelua, toteuttamista ja arviointia (Lindroos – Lohivesi 2004: 17-18, Kamensky 2001: 36-37). Strategisen johtamisen lähtökohtana on strategian pysyvin elementti, organisaation elämäntehtävä (myös misio). Kamensky määrittelee elämäntehtävän koostuvan kolmesta elementistä: toiminta-ajatuksesta, visiosta ja arvoista (Kamensky 2001:38). Strateginen arkkitehtuuri rakennetaan elämäntehtävästä aloittaen hierarkkisesti johdonmukaiseksi kokonaisuudeksi alimmille tasoille saakka.

### 3.6.1 Strategisen johtamisen merkitys

Strategisen johtamisen tehtävänä on tuoda kilpailuetua organisaatiolle ja sen sidosryhmille. Tähän pyritään tarkkaan harkitulla konsernistrategialla ja laatimalla organisaation alempien tasojen strategiat konsernistrategiaa tukeviksi. Strategisen johtamisen tavoitteena on saada koko organisaatio ja sidosryhmät tavoittelemaan strategiassa julkilautettua tahtotilaa. Tämä on yleensäkin strategisen johtamisen perimmäinen tarkoitus (Lindroos – Lohivesi 2004: 29,30; Kamensky 2001: 184-186). Metropolian hallitus on todennut (Hallituksen pöytäkirja 20.1.2009):

*"Tavoite on, että uudistettu strategia ohjaa Metropolian kaikkia tehtäviä ja toimintoja koko organisaatiossa. Sen pohjalta tarkennetaan Metropolian profiilia ja painoaloja ja käynnistetään Metropolian vuoden 2010 toiminnan ja talouden suunnittelu"*

Tässä asetetaan jämäkän selkeät lähtökohdat hammastekniikan koulutusohjelman oman strategian suunnittelulle. Strategiaan kuuluu aina aivan keskeisesti asiakaskysymyksen kirkastaminen ja asiakkaiden tarpeiden tyydyttämiseksi muotoiltava asiakasprosessi.

### 3.6.2 Metropolian strategisen johtamisen painopistealueet

Metropolia on asettanut tavoitteekseen olla Suomen ammattikorkeakoulujen ykkösen vuoteen 2014 mennessä. Tämä käy ilmi tahtotilasta ja myös arvojen määrittelyssä se nostetaan ykköseksi:

*"Arvojen keskeinen merkitys on siinä, että ne ohjaavat Metropoliaa kohti asetettua strategista tavoitetta: olla Suomen paras vuonna 2012".* (Hallituksen pöytäkirja 9.6.2009).

Tavoitteen saavuttamiseksi painopisteet on siirretty läpäisyasteeseen, asiakaslähtöisiin prosesseihin, opetuksen laatuun, työhyvinvointiin, kumppanuuksiin ja hankkeisiin, opiskelijoiden työllistymiseen ja omarahoitusosuuden nostamiseen.

Metropolian konsernistrategia aloitetaan tahtotilan ilmaisulla: *”Metropolia on Suomen arvostetuin ammattikorkeakoulu ja uudistumiskykyisin oppimisyhteisö”*. Tahtotilaa voi pitää synonyymina organisaation omasta visiosta johdetuille tavoitteille (Lindroos – Lohivesi 2004: 44). Strategisessa ajattelussa tahtotilan (tavoitteiden) yläpuolella on yleensä organisaation missio, eli elämäntehtävä. Metropolian kohdalla sen missio on määrätty laissa, kuten yleensä kaikilla muillakin julkishallinnon organisaatioilla (Lindroos – Lohivesi 2004: 21, 143). Ammattikorkeakoululain keskeisin sisältö kuuluu:

*”Ammattikorkeakoulujen tehtävänä on antaa työelämän ja sen kehittämisen vaatimuksiin sekä tutkimukseen, taiteellisiin ja sivistyksellisiin lähtökohtiin perustuvaa korkeakouluopetusta ammatillisiin asiantuntijatehtäviin...”*

(Ammattikorkeakoululaki 9.5.2003/351)

Vaikka missio on ennalta määrätty, olisi se hyvä kirjata strategisen arkkitehtuurin peruspremissiksi, koska arkkitehtuurin alemmat tasot tulee johtaa siitä. Missio osuvuus vähentää harhautumisen mahdollisuutta (Kamensky 2001: 36-38).

Huomio kiinnittyi jo aiemmin siihen, että strategiassaan Metropolia ei ilmaise täysin yksiselitteisesti koulun ykkösasiakasta. Tätä asiakaskysymystä käsiteltiin jo luvuissa 3.3.1–3.3.6, joissa pohdittiin asiakkuuskysymyksen kompleksisuutta. Tässä yhteydessä todetaan aluksi kerraten, että Metropolian asiakkaita ovat: opiskelijat, potentiaaliset hakijat, työelämä, sisäiset asiakkaat.

Tahtotilan laajahko tavoitteellisuus näkyy yleisstrategiassa siten, että selvää fokusointia asiakaskysymyksessä ei tehdä siinä mielessä, että nimettäisiin yksi tärkein asiakas. Siis sellainen, jonka käsissä koulun kohtalo viime kädessä on. Tilanne on toisaalta ihan hyvä, jos näistä luetelluista asiakkaista voi strategian jalkauttamisen yhteydessä valita ykkösasiakkaan vaikka koulutusohjelmakohtaisesti. Joskaan sekään ei ole helppoa, sillä sitähän tässä työssä juuri ollaan tekemässä.

Viitaten luvussa 3.3.6 esiin nostettuun ajatukseen, jossa opiskelija, potentiaalinen hakija ja työelämä yhdessä voisivat muodostua käsitteellisesti koulun keskeisimmäksi asiakkaaksi, niin asiakasluettelossa on vain kaksi asiakasta. Näistä toinen, eli sisäiset asiak-

kaat, eivät ole merkittävän vaikeasti ratkaistava ongelma. Sisäisten toimijoiden asiakas-toimittaja suhteet ovat verrattain loogisia, varsinkin, jos ne piirretään prosessi-kaavioksi.

Kolmesta muusta asiakkaasta tässä työssä muodostettu asiakkuuden liittoutuma on monessakin mielessä mielenkiintoinen. Sen kaikki kolme osapuolta omaavat Metropolian kannalta merkittävästi neuvotteluvoimaa, ollen siten kaikki yksinään ja varsinkin kaikki yhdessä Metropolian kohtalon määrääjiä. Potentiaalisista opiskelijoista on saattava riittävän monet valitsemaan Metropolia opiskelupaikakseen, opiskelijoiden on pysyttävä koulussa, valmistuttava ajallaan, siirryttävä työelämään ja työelämän on oltava tyytyväinen palkkaamiensa asiantuntijoiden osaamiseen. Kuka näistä on merkittävin asiakas yksinään? Vastaus riippuu työmarkkinoista ja koulujen aloituspaikkojen määrästä. Koulutuspaikkojen laskeminen selvästi alle ikäluokkien koon, poistaa potentiaalisten opiskelijoiden neuvotteluvoiman ja oikeastaan myös opiskelijoidenkin. Sellaisessa tilanteessa kannattaa mennä sinne, minne pääsee ja pysyä siellä, kunnes valmistuu. Jos työmarkkinat kutistuvat, tai peräti romahtavat kokonaan, niin rekrytantit ja koulu menettävät neuvotteluvoimansa, eikä opiskelijoita edes synny ja koulu voidaan lopettaa.

Koulujen strategian osuvuus riippuu näin ajatellen yhteiskunnallisesta tilanteesta. Viitaten luvussa 2.1 esitettyihin laskeviin ikäluokkaennusteisiin, Metropolian strategia fokuksoida opiskelijaan ja potentiaaliseen opiskelijaan voi osoittautua strategisesti viisaaksi. Jollakin koulutusohjelmalla saattaa jo nyt olla vähemmän hakijoita, kun on aloituspaikkoja ja silti työelämässä on pula työntekijöistä. Toisella koulutusohjelmalla saattaa olla hakijoita monisatakertaisesti aloituspaikkoihin nähden, vaikka työelämässä ei juurikaan ole työtä tarjolla. Metropolian keskimääräinen vetovoimaindeksi on tällä hetkellä 5,7, joka tarkoittaa, että jokaista aloituspaikkaa kohden on 5,7 ensisijaista hakijaa ja muilta sijoilta hakevat vielä lisäksi (Metropolia.fi).

Aloituspaikkojen ja hakijoiden suhde on merkittävä ongelma ja siihen ollaan mietitty koulutuspoliittista ratkaisua. Opetus- ja kulttuuriministeriöstä on tehty ehdotus *“...näin ollen opiskelijapaikkamäärää koskeva säännös ehdotetaan poistettavaksi...”* (Minedu), joka on tulossa eduskunnan käsittelyyn. Voimaan tullessaan tämä muutos mahdollistaa aloituspaikkojen joustavamman kohdentamisen työelämän tarpeiden mukaisesti. Toki se kaipaa rinnalleen vielä rahoituslain muutosta, jonka soisi painottavan työllistymisnä-

kymiä, eikä pelkästään opiskelijamääriä ja valmistumisprosenttia. Jos muutokset toteutuvat tässä ennakoidusti, niin silloin työelämän suhteellinen neuvotteluvoima kasvaa merkittävästi, mitä voi pitää hyvänä asiana.

Hammastekniikan koulutusohjelman asiakasprosessin muotoilemisen näkökulmasta edellä esitetty herättää kysymyksen: Onko koulutusohjelman asiakkuuskysymys ja asiakasprosessi muotoiltava Metropolian keskimääräisen kilpailutilanteen edellyttämän ja sinällään osuvan strategian pohjalta, vai hammastekniikan työelämän omaleimaisen todellisuuden pohjalta, mikäli se oleellisesti poikkeaa keskimääräisestä tilanteesta? Olisiko tämä kysymys keskeisen merkittävä tämän opinnäytetyön ratkaisun löytämisen kannalta?

Metropolian strategiset päämäärät:

1. Koulutus sekä tutkimus- ja kehitystyö ovat kansainvälisesti korkeatasoisia, ja ne toteutetaan yhteistyössä työelämän kanssa.
2. Yhteisen oppimisen ja tutkimus- ja kehitystyön tuloksena syntyy pääkaupunki-seutua, työelämää ja korkeakoulutusta palvelevia innovaatioita, osaamista sekä toiminnallisia ratkaisuja.
3. Metropolialla on näkyvä ja vaikuttava rooli yhteiskunnan, talouden ja kulttuurielämän kehityksessä.
4. Metropolia on kehittyvä opiskelupaikka, haluttu yhteistyökumppani ja luotettava työnantaja.
5. Metropolia on asiakaslähtöinen sekä taloudellisesti ja toiminnallisesti tehokas.

Päämäärät ovat erinomaisen hyvin valittuja ja ne kirkastavat Metropolian yhteiskunnallista perustehtävää esimerkillisen selkeästi. Koulutusohjelman on helppo omaksua ne kaikki oman strategiansa lähtökodiksi, joskin resursseista johtuen niitä joutuu varmasti priorisoimaan. Tämän työn ongelma ei kuitenkaan poistu, vaikka näin voi näistä lausua. Syynä on se, että epäonnistunut asiakasanalyysi ja sen pohjalta rakennettu asiakasprosessi voi vesittää innokkaimmatkin pyrkimykset tavoitella näitä päämääriä. Aiemmin oli esillä työelämästä saatu palaute, joka tavallaan kertoo siitä, että koulutusohjelma ei ehkä ole ollut ihan halutuin kumppani. Syyt voivat olla moninaisia, mutta hyvin lähellä on ajatus siitä, että jos fokus kääntyy väärällä tavalla opiskelijaan ja sisäisiin asiakkuuksiin, niin ulkoinen asiakas pahoittaa mielensä.

Ammattikorkeakoulujen alkuvaiheessa keskusteltiin valtakunnallisesti aiheesta, jääkö opiskelija heitteille. Koulutusohjelmassa tehdyn selvityksen (Lehtimäki ym. 2007) mukaan myös hammastekniikan opiskelijoilla oli tällaisia tuntemuksia. Nämä tuntemukset ja työelämän palaute olivat vaikuttimena suunnitella koulutusohjelmalle uudenlainen toimintakonsepti. Saaduista palautteista voi tehdä sen johtopäätöksen, että Metropolian strategiassa määritellyistä asiakkaista tärkeimmät haluavat viestiä muutoksen tarpeesta. Juuri tämän tarvittavan muutoksen perusteita ja muotoa tässä on tarkoitus löytää.

Koulutusohjelman on syytä olla huolissaan, jos on vähänkin syytä epäillä, ettei se nykyisellä toimintatavallaan täytä halutun kumppanin tunnusmerkkejä tärkeimpien asiakkaidensa mielestä. Tämä havainto nostaa esille kaksi kysymystä: 1) Ovatko sisäisten, tai toissijaisten asiakkaiden tarpeet ajaneet tärkeimpien asiakkaiden tarpeiden edelle? 2) Onko koulutusohjelman henkilöstön käytettävissä olevissa resursseissa tai kompetensseissa kehittämisen tarvetta?

Metropolian strategiset päätavoitteet.

Metropolian valitsemat päätavoitteet ovat merkittävä lähtökohta myös hammastekniikan koulutusohjelman asiakasprosessien kehittämiseksi. Metropolian strategiset päätavoitteet ja niiden seuraamiseksi laadittujen mittareiden tulisi kertoa, ketä pidetään ensisijaisena asiakkaana ja kenen tarpeita asiakasprosessit viritetään palvelemaan. Strategiset päätavoitteet ja mittarit ovat taulukossa 2 sellaisenaan kuin ne on julkaistu.

Taulukko 2. Metropolian strategiset päätavoitteet ja mittarit (Metropolia.fi)

Metropolian strategiset päätavoitteet	Mittarit
Suomen korkein läpäisyaste.	Tilastokeskuksen läpäisyastetilasto
Asiakaslähtöiset ja tehokkaat prosessit	Opala- ja TyHy-kyselyjen tulokset
Suomen paras opetus	Opala-kyselyn ja opintojaksopalauteiden tulokset
Paras työpaikka korkeakoulusektorilla	Tyhy-kyselyn tulokset ja menestys Suomen parhaat työpaikat -kilpailussa
Olemme haluttu strateginen kumppani	Kotimaiset ja kansainväliset merkittävät, yli miljoonan euron kumppanuushankkeet; edustus strategisesti merkittävässä verkostoissa
Osaamista ja osaavaa työvoimaa alueelle	Sijoittuminen amkotan työllisyystilannetilastossa
Taloudellinen liikkumavara korkeakouluautonomian säilyttämiseksi	Strategisen kohdentamisen prosenttimäärä budjetin loppusummasta

Strategisten tavoitteiden saavuttamisen summana Metropolian tulisi saavuttaa tahtotilansa, olla Suomen arvostetuin ammattikorkeakoulu. Lopullisen paremmuuden määrittää OKM:n tuloksellisuusmittarit, joilla koulut laitetaan järjestykseen.

Metropolian päätavoitteista muodostuu keskeinen lähtökohta koulutusohjelman strategian ja asiakasprosessien kehittämiseksi. Opiskelijan nostaminen merkittäväksi informantiksi tulosten arvioimisen kannalta, kertoo sen, että opiskelija on merkittävä asiakas. Asiakastuloksien laatua kysytään opiskelijalta ja henkilöstöltä, mutta ei työelämältä, mikä on yllättävää kun muistetaan, että *"Asiakkaat ovat organisaation toimivuuden ainoa ja oikea mitta"* (Lumijärvi – Jylhäsaari 1999). Tämä johtunee yksinkertaisesti siitä, että työelämältä kysyminen on teknisesti hankalaa ja tuloksiin tulisi melkoinen ajallinen viive, kun arvioidaan valmistuvien asiantuntijoiden vaikuttavuutta työelämässä. Työllistymistilastojen seuraaminen paikkaa osittain tätä puutetta, mutta ei poista sitä kokonaan, sillä laadukkaimmatkin asiantuntijat joutuvat kortistoon, jos ei ole työmarkkinoita ja vähemmän laadukkaat saavat töitä, jos on pula työntekijöistä. Pyrkiminen Suomen parhaaksi työpaikaksi, parhaaseen opetukseen ja korkeimpaan läpäisyasteeseen palvelevat viime kädessä kaikkien etuja; työelämän, opiskelijan, koulun ja henkilöstön.

Edellisen perusteella vahvistuu käsitys, että koulutusohjelma voisi rakentaa asiakasprosessinsa siten, että työelämä ja opiskelija käsitetään yhdeksi asiakkaaksi, joka sijoitetaan suunnittelun keskiöön. Strategista hienosäätöä kaksikon keskinäisistä painoarvois-

ta voi tehdä koulutusohjelmaan hakeutumishalukkuuden ja koulutusohjelman taustalla olevan työelämän työmarkkinatilanteen edellyttämällä tavalla. Jos esimerkiksi opiskelijavirta uhkaa tyrehtyä, on työelämän etu, että koulu fokusoi rekrytointiin ja opiskelijaan. Ei ehkä myöskään pidä pyrkiä valitsemaan vain yhtä ensisijaista asiakasta, jota menettelyä alussa pidettiin tärkeänä ja jopa asiakasprosessin muotoilemista helpottavana tekona. Joustavuus ja yksilöllisyys saattavat olla avainsanoja myös asiakkaiden nimeämisessä ja asiakasprosessin muotoilussa, mutta kuitenkin vain siten, että tehdyt painotukset ovat yhteiskunnallisen vaikuttamisvelvoitteen näkökulmasta perusteltuja.

### 3.6.3 Pohdintaa strategiasta

Strategiaprosessin keskeisin tavoite on kiteyttää yrityksen kilpailuetu niin yksinkertaiseen muotoon, että jokainen työntekijä voi ottaa sen ohjenuorakseen joutuessaan valintatilanteessa päättämään mistä hyvänsä asiasta (David J. Collis Michael G. Rukstad 2008). Hammastekniikan koulutusohjelman näkökulmasta Metropolian konsernistrategia ei yllä aivan näin huikeaan suoritukseen, muutenhan tätäkään työtä ei oltaisi tekemässä. Kysymys on lähinnä asiakkuuksien ja tavoitteiden määrittelyn laajakulmaisuudesta, jotka heijastuvat epätietoisuutena hammastekniikan koulutusohjelman asiakkuuskysymykseen ja asiakasprosessin määrittelyyn.

Metropolian strategiassa ilmaistaan asiat siten, että ne sopivat tavalla tai toisella kaikille, mutta eivät välttämättä Gollisin ja Rukstad`in määrittelemällä tavalla. Pelkistävän tarkan kiteytyksen joutuu jokainen koulutusohjelma tekemään itse, varsinkin, jos resurssit eivät riitä toimimiseen laajalla rintamalla.

Metropolian kilpailukykyanalyysissä on esitetty kolme kohtaa, joihin keskittymällä on tarkoitus erottautua kilpailijoista. Näistä yksi kuuluu: *"Metropolia erottautuu uudensuomalaisilla toimintakonsepteilla korkeakoulusektorilla"*. Tämä sopii aivan erinomaisesti hammastekniikan koulutusohjelman oman strategian keskeiseksi lähtökohdaksi, kun muistetaan, että juuri toimintakonseptin muutoksella koulutusohjelman oli tarkoitus terävöittää toimintaansa asiakasrajapintaan päin.

Voisiko ajatella yleisemminkin, että ammattikuntien yksilölliset tarpeet tunnistava toimintakonsepti ohjaisi vahvasti kaikkia koulutusohjelmia vastaamaan oman työelämänsä tarpeisiin niiden toivomalla tavalla? Kannattaisiko tältä pohjalta jopa kehittää malli, ns. "hyvä käytäntö", joka olisi siirrettävissä minkä hyvänsä koulutusohjelman toimintakonseptin kehittämiseen? Strategia käsitteenä tarkoittaa pohjimmiltaan keinovalintaa ja



tässä olisi Metropolian strategiseen arkkitehtuuriin täydellisesti istuva keino. Kulttuurinen muutos koulutusohjelmien arjessa voisi olla merkittävä ja johtaisi todennäköisesti menestykseen myös Metropolian vision näkökulmasta, joka oli olla Suomen arvostetuin ammattikorkeakoulu.

### 3.7 Sidosryhmät

Sidosryhmiä ovat perinteisesti sijoittajat, omistajat, muut rahoittajat, alihankkijat, tavarantoimittajat, viranomaiset ja erilaiset liitot ja järjestöt. Tiivistäen voi todeta, että kaikki sidosryhmät odottavat Metropolian kouluttavan laadukkaita asiantuntijoita. Sidosryhmät on tunnistettava ja on myös syytä muistaa, että asiakkaita ei yleensä pidetä sidosryhminä, koska heidän tarpeidensa tyydyttäminen on organisaation olemassaolon perusta (Lindroos – Lohivesi 2004: 41). Ammattikorkeakoululain viidennessä pykälässä todetaan :

*"Ammattikorkeakoulun tulee tehtäviään suorittaessaan olla erityisesti omalla alueellaan yhteistyössä elinkeino- ja muun työelämän sekä suomalaisten ja ulkomaisten korkeakoulujen samoin kuin muiden oppilaitosten kanssa"*

(Ammattikorkeakoululaki 9.5.2003/351)

Tässä laki määrää sidosryhmäyhteistyöhön. Se, että työelämä näyttäytyy tässä yhteydessä sidosryhmien joukossa ja toisaalla asiakkaana, ei oikeastaan ole mitenkään merkittävää. Moderni organisaatio kytkee asiakkaansa asiakasprosessien kehittämistyöhön mukaan. Tällöin organisaation olemassaolon perustana olevat ryhmät eivät ole pelkästään toimitusta odottavia asiakkaita, vaan yhteistuottajia, kuten edellä asiakkaita käsittelevässä luvussa (3.3) todettiin.

Johtopäätöksenä pohdittavien kysymysten näkökulmasta voi todeta, että sidosryhmätarkastelu antaa viitteitä siitä, että sidosryhmiä ja asiakkaita ei koulutusohjelmassa ole onnistuttu erottelamaan riittävän tarkasti. Tämä aiheuttaa horjuvuutta koulutusohjelman asiakaskysymyksen ja asiakasprosessin pohdintaan. Vaikka asiakas näyttäytyy nykyään monessa roolissa, ei se saa yhtään pienentää asiakkaan alkuperäistä statusta.

### 3.8 Johtaminen

Johtamista tarkastellaan tässä yhteydessä prosessijohtamisen näkökulmasta siitä yksinkertaisesta syystä, että tällä hetkellä näyttää siltä, että prosessijohtaminen ja prosessien pohjalta tapahtuva organisoituminen on paras tapa menestyä lähes millä hyvänsä sektorilla. Prosessiajattelu sisältyy lähes kaikkiin laatuajatteluun ja verkostomaiseksi

muuttuneessa maailmassa se auttaa jäsentämään monimutkaistuvan yhteistyön jatkuvasti muuttuvia rooleja sijoittamalla toimijat viime kädessä asiakas–tuottaja-akselille. Myös se, että tässä työssä käsiteltävät kysymykset liittyvät asiakkuuksiin ja asiakasprosesseihin, jotka ovat nimenomaan prosessijohtamisessa käytettäviä termejä, on yksi perustelu.

Prosessijohtamisessa pyritään tunnistamaan organisaation ydinprosessit ja saavuttamaan niiden uudistamisen kautta parempi suoritustaso ja asiakaslisäarvo. Prosessiajattelussa organisaatiota ei nähdä perinteisenä funktionaalisena linjaorganisaationa, jossa eri osastot suorittavat omia tehtäviään erillisinä yksiköinä. Tavoitteena on kehittää kaikille työntekijöille kokonaisvaltaisempi näkemys organisaation läpäisevästä ydintehtävästä ja omasta roolista suhteessa siihen. Tämä mahdollistuu parhaiten muuttamalla valta- ja vastuurakenteita siten, että kunkin prosessin toimintoja ohjaa ja kehittää horisontaalisella lähiohjauksella prosessinomistajaksi valtuutettu henkilö. Ydinprosessia myös laajennetaan integroimalla siihen asiakkaiden ja muiden sidosryhmien toimintoja, näkemyksiä ja ennen kaikkea heidän arvostuksistaan nousevia tavoitteita. (Hannus 2003: 31-32.)

*”Prosessijohtaminen on toimintatapa, jossa organisaation toiminta perustuu prosesseihin ja sitä johdetaan prosessien avulla. Puhdas prosessijohtaminen merkitsee luopumista funktionaalisesta organisaatiosta ja organisaation johto muodostuu tällöin tärkeimpien prosessien omistajista”. (Moisio – Ritola 2005.)*

Prosessijohtaminen onnistuu käytännössä vain matalassa organisaatiossa, koska toiminnan keskiössä oleva prosessi vaatii jatkuvaa reaaliaikaista ohjaamista ja kehittämistä yhdessä asiakkaiden kanssa. Tällainen toimintatapa vaikeutuu merkittävästi, jos päätöksiä joudutaan odottelemaan. Prosessi uskotaan yleensä yhden monitaitoisen henkilön vastuulle, prosessinomistajalle, tai prosessivastaavalle ja kaikkien siinä työskentelevien on tunnettava prosessin kaikki vaiheet. (Hannus 2003: 55-58.)

Prosessijohtamiseen siirryttäessä on edettävä loogisesti ja analyttisesti, varsinkin julkishallinnon organisaatioissa, joissa omistus- ja asiakkuussuhteet ovat usein vaikeaselkoisia ja organisaatioilla on tämän takia taipumusta luoda omia tavoitteitaan. Tällainen vaara on olemassa erikoisesti organisaation ekspansiivisessä vaiheessa, jolloin tavoiteasettelu muutenkin muuttuu monitahoiseksi. Harisalón siteeraamien tutkimusten (Etzioni 1970: 19-22, Michels 1959) perusteella näin voi käydä mille hyvänsä organisaatiolle. (Harisalo 2009: 20.)

Prosessijohtaminen edistää organisaation oppimista, henkilöstön tiimiytymistä ja jatkuvaan muutoksen sopeutumista (Lecklin 2002: 241).

Julkishallinnossa, jonka piiriin ammatillinen koulutuskin pääsääntöisesti kuuluu, ollaan Suomessa siirtymässä yksityissektorin vanavedessä prosessijohtamiseen ja prosessorganisaatioihin. Muutos on merkittävä sekä rakenteellisesti, että toiminnallisesti ja sen onnistunut toteuttaminen edellyttää ajattelu- ja toimintamallien uudistamista kaikilta työhön osallistuvilta. Muutoksessa yhteiskunnallinen vaikuttavuus ja asiakaslähtöisyys nousevat keskiöön. Muutostarvetta voi luonnehtia maailmanlaajuiseksi, joten kysymys ei ole siitä, kannattako siihen lähteä mukaan, vaan siitä, miten sen parhaiten toteutamme. (Virtanen – Wennberg 2005:46.)

Edellä esitetyt argumentit vaikuttavat verrattain vankoilta, joten prosessijohtamiseen siirtyminen voi olla seuraava suuri muutos, mikä julkishallinnossa myllertää. Muutoksen suurin hidastaja näyttäisi tällä hetkellä olevan ainakin julkishallinnon osalta rakenteellinen, sillä niissä on pitkältä historiasta periytyvä linjaorganisaatiokulttuuri, josta, kuten Virtanen ja Wennberg yllä totesivat, pitäisi nyt päästä pois. Tätä taustaa vasten ei voida katsoa koulutusohjelman epätietoisuuden asiakaskysymyksensä ja asiakasprosessiensa suhteen olevan mitenkään erikoisen ainutlaatuista tai yllättävää. Muutokset hammastekniikan koulutusohjelmassa on järkevää tehdä koordinoitusti koko organisaation kanssa, jolloin vältetään energiaa vieviä hankauksia. Ehkä tämä on yksi viisaus, jonka tästä työstä voi oppia.

#### 4 Johtopäätökset ja kysymysten vastaukset

Alussa esiteltiin kahdeksan perustekijäksi nimettyä elementtiä, joiden oletettiin vaikuttavan tavalla tai toisella hammastekniikan koulutusohjelman asiakkuuden määrittelyyn ja asiakasprosessin kuvaamiseen (kuvio 5 sivulla 16). Epätietoisuutta aiheuttavien tekijöiden oletettiin löytyvän perehtymällä huolellisesti näitä perustekijöitä käsittelevään kirjallisuuteen, ammatillisen koulutuksen historiaan ja perustekijöiden systemiseen vuorovaikutusdynamikkaan.

Raportissa esitetyn perusteella näyttäisi sille, että näillä perustekijöillä on melko vaikeasti havaittava riippuvuussuhde toisistaan ja siksi niitä tulisikin tarkastella aina systeemisenä kokonaisuutena. Organisaatio ei esimerkiksi voi toiminnan tasolla elää ja kehittyä prosessien mukaan, jollei rakenne ja johtamistapa sitä tue. Asiakasanalyysi on koko toiminnan avaintekijä ja asiakkaan vaihtaminen toiseksi vaikuttaa dramaattisesti toimintaan ja prosessien muodostamiseen. Asiakasanalyysi on tehtävä huolellisesti ja asiakas olisi hyvä tunnistaa samaksi organisaation kaikilla tasoilla, tai vaihtoehtoisesti olisi annettava vapauksia määritellä asiakkuudet yksilöllisesti eriytyvien toimintojen tasolla.

Erikoisen varovainen tulee olla, jos on tarve muuttaa jonkin vakiintuneen toimintajärjestelmän (esim. koulutusohjelma) toiminnan kohde toiseksi. Silloin itseasiassa alkupe-  
räinen toiminta lakkaa ja käynnistetään jokin uusi toiminta uuden kohteen ympärille. Ei ole siis lainkaan makuasia mihinkä rooliin eri toimijat asetetaan. Se, odottaako työelämä, vai opiskelija varsinaisen asiakkaan roolissa koulun prosesseissa työstettävän kohteen valmistumista, muokkaa koulun asiakasprosessin varsin erilaiseksi.

Strategia ohjaa kaikkea toimintaa ja siksi sen olisi hyvä olla yksinkertaisen selkeä. Julkista palvelutehtävää toteuttavan organisaation elämäntehtävä on lähes poikkeuksetta kirjattu lakiin. Organisaation kaikkien tasojen strategiat ja toimintaperiaatteet olisi varmintaa rakentaa johdonmukaisesti organisaation elämäntehtävästä käsin. Kirjallisuudesta on löytynyt myös selviä viitteitä siitä, että varsinkin organisaatioiden ekspansiivisessa vaiheessa niiden strategiseen arkkitehtuuriin ja toimintaan on taipumusta kerääntyä epäloogisuuksia, jotka aiheuttavat monenlaista epätietoisuutta toiminnassa ja jopa tavoitteiden huomaamatonta liukumista pois alkuperäisistä. Tällainenkin on hyvä ottaa huomioon yhtenä vaihtoehtona, jos asiakastulokset eivät ole optimaalisia.

Voidaan myös katsoa ainakin jollain tasolla tulleen osoitetuksi, että hammastekniikan koulutusohjelman asiakkuuksiin ja asiakasprosesseihin liittyvät epävarmuudet johtuvat koulutusohjelman pitkän itsenäisyyden aikana muotoutuneen toimintakulttuurin ja modernisoituvan ammattikorkeakoulukulttuurin kohtaamisesta. Historiallisesti muotoutuneiden toimintakonseptien muutokset tapahtuvat yleensä hitaasti organisaatioiden kulttuurisen evoluution tuloksena. Ammattikorkeakoulujen syntyvaiheessa ja sen jälkeisessä pitkässä kehitystyössä muutettiin monia organisaation perustekijöitä nopeaan tahtiin. Lisäksi luotiin tietynlaista yhtenäisyyttä useille kymmenille koulutusohjelmille.

Richard Normannin nosturityökalun aikaulottuvuusakselin toisen ääripään, käsitteellisen menneisyyden ymmärtäminen nykyhetken ja tulevaisuuden visioiden käsitteellistämisen perustaksi, on välttämätöntä, jos halutaan minimoida muutoksiin aina liittyvät haitalliset sivuvaikutukset. Nopeat muutokset keskeisissä tekijöissä, esimerkiksi toiminnan kohteessa tai asiakkaissa, saavat organisaation vähintään hämmennyksen tilaan. Jokin tämän kaltainen vaikeasti hahmotettava systeeminen mekanismi on todennäköisesti ainakin osavaikuttaja koulutusohjelman epä tietoisuuteen kehittämisen suuntaviivoista.

Mitä sitten voisi sanoa alussa avatusta diskurssinäkökulmasta. Kulttuurien yhdistyessä olisi ensiarvoisen tärkeää saavuttaa nopeasti tarkka yhteisymmärrys vuorovaikutukseen liittyvien ilmiöiden nimityksistä ja niiden merkityssisällöistä. Tässä työssä osoitettiin, miten jo yksistään asiakaskäsitteen moninaiset tulkintamahdollisuudet voivat aiheuttaa merkittäviä ongelmia, joiden selvittämiseksi joudutaan käynnistämään runsaasti energiaa vieviä kehittämishankkeita.

Luotaessa laatujärjestelmää Metropolian toiseen edeltäjään, Stadiaan, käytettiin konsultteja, joilla oli liiketalouden orientaatio ja käsitteistö, jotka myös juurtuivat ainakin osittain koulun diskurssiin. Tässä työssä on havaittu myös tällä olleen vaikutuksia hammastekniikan koulutusohjelman ongelmiin sitä kautta, että liiketalouden prosessimallin prototyyppi oli sellaisenaan liian yksinkertainen "ihmissyötteitä" käsittelevään prosessiin. Kuitenkin sen mallin perusta toimii riittävänä orientaationa, jos ei välitä siitä, että se instrumentalisoi opiskelijan. Tämä havainto vahvisti osaltaan diskurssin merkitystä toimintojen suunnittelun ja prosessien virtaviivaistamisen edellytyksenä.

Kuviossa 17 on esitetty käytetyn aineisto pohjalta ideoitu malli kolmen keskeisen perustekijän vaikutussuhteista toisiinsa ja asiakasprosessiin. Mitä ulommalla kehällä tekijä sijaitsee, sen vahvempi imperatiivi sillä on sisempänä oleviin. Raportissa esitettyjen argumenttien valossa voi sanoa, että yhteiskunnan valtuuttamaa tehtävää toteuttavan organisaation strategian ylin taso, elämäntehtävä, voidaan johtaa suoraan lainsäädännöstä ja siksi se on uloimpana.

Edelleen voidaan sanoa, että strategiassa olisi hyvä ottaa kantaa ja myös ilmaista selkeästi organisaatiossa työskenteleville, kuka on organisaation ensisijainen asiakas ja mitkä ovat hänen tarpeensa, tai tarvittaessa sallia asiakkuuksien määrittäminen prosessien tasolla koulutusohjelmakohtaisesti. Voidaan myös sanoa, että organisaation

ydinprosessi, eli asiakasprosessi tulee määritellä asiakkaan tarpeista käsin. Tämä edellä todettu ei tarkoita välttämättä ja ei ainakaan yksinomaan sitä, että Metropolian strategiaa luotaessa näin ei olisi ajateltu, vaan myös sitä, millaista ymmärrystä koulutusohjelmatasolla edellytetään, kun strategiaa jalkautetaan.

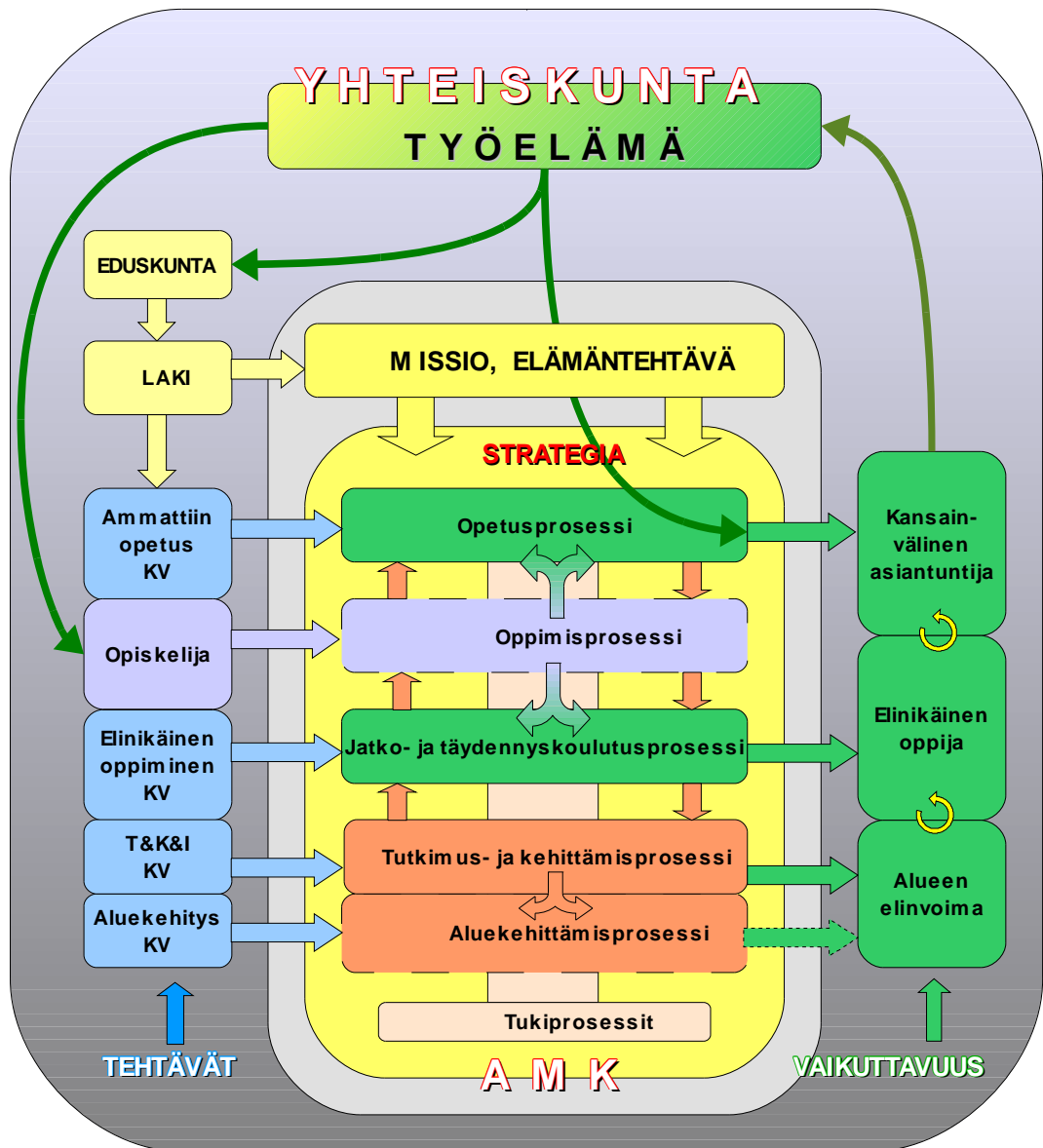


Kuvio 17. Keskeisimmiksi osoittautuneiden perustekijöiden suhde asiakasprosessiin

#### 4.1 Ammattikorkeakoulun toiminnan orientaatiomalli

Yhtenä tavoitteena oli rakentaa työn edistyessä prosessorientaatiota ammattikorkeakoululle, sillä ajatuksella, että hammastekniikan koulutusohjelman ongelmat voisivat ratketa deduktiivisesti siitä johtamalla. Kirjallisuuteen tutustumisen ja tehtyjen pohdintojen jälkeen voisi esittää kuvion 18 näköisen ehdotuksen.

Aluksi kuvio muistuttaa mieliin yhteiskunnallisen instituution syntyperiaatteen ja instituution toiminnan yhteiskunnallisen ohjausmekanismiin. Kuvio voi auttaa orientoitumista, kun tunnistetaan koulun, tai yksittäisen koulutusohjelman asiakkaita ja heidän tarpeitaan, laaditaan strategiaa ja suunnitellaan tarpeiden tyydyttämisen edellyttämiä ydinprosesseja ja niiden tarvitsemia tukiprosesseja. Kuvio myös yhdistää edellä mainitut vaiheet laissa asetettuihin vaikuttamisvelvoitteisiin. Edelleen kuvio ohjaa kytkeämään T&K&I-prosessin, aluekehittämissprosessin ja kansainvälistymisen ydinprosessiin.



Kuvio 18. Ehdotelma ammattikorkeakoulun toiminnan suunnittelun orientaatioksi

Keltaisella värillä on kuvattu eduskunnan koulutuspoliittisen tahdon siirtymistä koulun toimintajärjestelmään aina strategiaan saakka. Eduskunnan tahdon ilmaisun keskeisin instrumentti on ammattikorkeakoululaki, jossa ilmoitetaan koulun elämäntehtävä, missio, ja asetetaan koululle sen yhteiskunnalliset vaikuttamisvelvoitteet. Missio asettuu kuviossa strategian ylimmäksi tasoksi ja ohjaa alempien tasojen suunnittelua.

Sinisellä värillä on merkitty lain koululle asettamat neljä tehtävää. Joukossa on myös violetilla merkitty opiskelija, jota ratkaisua perustellaan jäljempänä. Tehtävistä edetään oikealle prosesseihin, jotka ovat hieman monimutkaisia luonteeltaan ja riippuvuussuh-

teiltaan. Keskeisimmät prosessit ovat vihreällä merkityt kaksi varsinaista opetusprosessia. Kumpikaan niistä ei kuitenkaan voi toimia ilman opiskelijan osuutta. Laki velvoittaa koulun tukemaan yksilön ammatillista kasvua ja siksi opiskelijan luontevin sisääntulo tässä mallissa tapahtuu lain määräämien tehtävien puolelta, josta hän tulee joko perus-, jatko-, tai täydennyskoulutukseen.

Violetilla merkitty oppimisprosessi on koko toiminnan ratkaisevin prosessi. Opiskelija on oppimisprosessin kiistaton omistaja ja kuitenkin hän ei voi sitä täysin suvereenisti hallita siinä mielessä, että opiskeltava aines on valtaosin valittu yhteistyössä työelämän kanssa jo ennakolta. Koulun organisoimat opetusprosessit (vihreät), joiden perimmäinen tarkoitus on stimuloida opiskelijan oppimisprosessia sopivilla aktiviteeteilla, kietoutuvat yhteen oppimisprosessin kanssa ja muodostavat todellisuudessa yhden opetusoppimisprosessin. Tämän prosessin tuotoksia odottavat koulun asiakkaat, työelämä ja yhteiskunta. Opiskelija itse hyötyy opetusoppimisprosessin "tuotoksesta" luonnollisesti myös henkilökohtaisesti, mutta vain työelämälle ja yhteiskunnalle antamansa panoksen kautta. Tällaiseen ajatuskulkuun sopii erinomaisesti verrattain oivallinen oppimisen määritelmä: "Oppimista tapahtuu vain, jos oppijan ulkoisessa käyttäytymisessä tapahtuu pysyvää laadullista muutosta." (Engeström 1984)

Lain asettamia muita tehtäviä ovat tutkimus- ja kehittämistoiminta (T&K), johon nykyään lisätään usein myös innovaatiotoiminta, jolloin puhutaan T&K&I- toiminnasta. Erilliseksi tehtäväksi voidaan katsoa myös aluekehittämistoiminta, joka tosin toteutuu suurelta osin T&K&I- toiminnan seurauksena. Siksi nämä kaksi oranssilla merkittyä prosessia on yhdistetty kuviossa toisiinsa. Oranssit nuolet kiertävät muiden prosessien kautta ja kuvaavat T&K&I- ja aluekehitysprosessien luonnetta siten, että niitä toteutetaan integroituna varsinaiseen opetusoppimisprosessiin, jota ne näin ollen tukevat, rikastavat ja tekevät paremmin työelämän tarpeita vastaavaksi. Tällä menettelyllä toteutuvat ammattikorkeakoulun laajentuneet yhteiskunnalliset vaikuttamisveloitteet.

Prosessit on pyritty laittamaan malliin hierarkkiseen järjestykseen. Ylinnä on vihreä latvusto, jonka ytimessä on opiskelijan vapaan tahdon varainen oppimisprosessi. Runkona toimii vaalealla oranssilla merkitty tukiprosessien palkki. Näitä prosesseja ovat kaikki muut koulun toiminnan kannalta välttämättömät prosessit, mutta niitä ei kuvata tässä yhteydessä sen tarkemmin. Oranssiin perheeseen, eli tukiprosesseihin, kuuluvat myös T&K&I- ja aluekehitysprosessit, sillä loppujen lopuksi niiden funktio on tukea opiskeli-



jan kehittymistä oman alansa asiantuntijaksi. Näiden prosessien sisältönä tulee näin olla kyseisen ammattialan keskeisiä tutkimista ja kehittämistä vaativia ilmiöitä.

Kuvion oikeassa reunassa on kuvattu lain asettamat vaikuttamisvelvoitteet (vihreällä). Prosessitermein ilmaistuna nämä ovat koulun prosessien tuotoksia (output). Yksi tärkeä vaikuttamisvelvoite, eli kansainvälistyminen, on integroitu kaikkiin lain määräämiin tehtäviin KV- merkinnällä, koska todellisuudessa kansainvälistyminen tapahtuu opetus-oppimisprosessin yhteydessä. Mallissa kuvatuissa tuotoksissa tämä näkyy siten, että valmistuvan asiantuntijan edellytetään olevan kansainvälistä tasoa.

Tämän työn aikana rakentui vähintään kohtuullisesti perusteltuna ammattikorkeakoulun asiakkuuksien ja prosessien orientaatiomalli. Sitä on luonnollisesti vielä rikastettava ja jokainen prosessi on kuvattava tarkasti kaikkine osatekijöineen ja omistus/alistus-suhteineen, ennen kuin voidaan edes harkita esimerkiksi prosessiorganisaatiokokeilua.

Aiemmin oli esillä hammastekniikan koulutusohjelman henkilöstön ja opiskelijoiden tuottama prosessikuvaus (kuvio 13 sivulla 40), joka on huomattavasti yksinkertaisempi, mutta sopii helposti kuvion 18 sisälle. Jos tarkastelee mitä kuviossa 18 on liikaa ja yrittää pelkistää siitä yhden koulutusohjelman osuuden, on pakko todeta, että mitään ei voi lakia rikkomatta jättää pois. Painotuksista ja suuruusluokista voidaan toki keskustella esimerkiksi hankkeiden osalta, mutta kyllä hammastekniikan koulutusohjelmankin on nämä kaikki tekijät huomioitava tavalla tai toisella omassa toiminnassaan.

Voidaan siis katsoa hammastekniikan koulutusohjelman asiakasprosessikuvauksen ja asiakasmäärittelyn onnistuneen. Vastus täydellisenä on täsmälleen sama kuin opinnäytetyössä rakentunut ammattikorkeakoulun toiminnan suunnittelun orientaatiomalli. Koulutusohjelman arjesta käsin rakentunut malli (kuvio 13) jäi loppujen lopuksi puutteelliseksi, koska siihen ei sisältynyt kaikkia lain määräämiä tehtäviä. Sekin vastaa kuitenkin oleellisimpiin kysymyksiin samoin kuin kuvio 18, eli työelämä on ensisijainen asiakas ja asiakasprosessi on opetus-oppimisprosessi.

## 4.2 Kysymysten vastukset

Tavoitteena oli vastata kolmeen kysymykseen ja vastukset voidaan esitetyn aineiston ja pohdintojen perusteella muotoilla seuraavasti:

Kysymys 1. Ketkä ovat hammastekniikan koulutusohjelman asiakkaita?

Hammastekniikan koulutusohjelman ensisijainen asiakas on työelämä, jos on nimettävä vain yksi. Koulun opetusprosessin toteutumisen välttämätön ehto on opiskelijan mukanaolo. Opiskelija on oman oppimisprosessinsa suvereeni omistaja. Kouluun hakeutessaan hän ilmaisee halunsa kiinnittyä koulussa opetettavan substanssin työelämään. Tämän sitoutumisen kautta hän asettuu koulun opetusprosessiin nähden kaksoisrooliin; opiskelijana opetusprosessin kohteeksi ja toisaalta jo työelämään sitoumuksen antaneena saman prosessin työelämää edustavaksi asiakkaaksi. Näin ajatellen opetusprosessin asiakas olisi työelämä ja opiskelija yhdessä, mutta kuitenkin tässä järjestyksessä. Tämän jälkeen koulun ydinprosessia voidaan perustellusti nimittää opetusoppimisprosessiksi.

Kysymys 2. Mitä ovat hammastekniikan koulutusohjelman asiakasprosessit?

Aluksi on viitattava edellisen kysymyksen vastaukseen. Se huomioiden voidaan yksinkertaisesti todeta, että hammastekniikan koulutusohjelman asiakasprosessi on opetusoppimisprosessi. Asiakasprosessia voidaan myös sanoa ydinprosessiksi, koska se on organisaation olemassaolon kannalta ratkaiseva. Ydinprosessiin kytkeytyvät kaikki muut prosessit ovat tukiprosesseja. Näin esimerkiksi T&K&I-prosessin, KV-prosessin ja aluekehittämisprosessin tehtävä on viime kädessä tuoda lisäarvoa opetusoppimisprosessiin. Näin siitä huolimatta, että niillä on myös nimenomainen tarkoitus kehittää koulun tärkeimmän asiakkaan, työelämän, organisaatioiden kilpailukykyä. Kuitenkin, jos opetustoimintaa ja opiskelijoita ei olisi, niin mitään muitakaan prosesseja ei pidettäisi yllä. Pelkistäen ajatellen hammastekniikan koulutusohjelman asiakasprosessin syöte on opiskelija ja tuotos on asiantuntija, jonka työelämä koulutusohjelman asiakkaana palkkaa, jos kelpuuttaa.

Kysymys 3. Miten tunnistetut asiakasprosessit nivELYVÄT Metropolian strategiaan?

Metropolian strateginen arkkitehtuuri on kattava ja sen toteuttaminen sellaisenaan edellyttää paljon suurempaa yksikköä kuin hammastekniikan koulutusohjelma on. Koulutusohjelmassa työskentelee vain 6 henkilöä. Resurssien vähyydestä johtuva priorisointi pakottaa keskittymään vain joihinkin strategiassa asetettuihin haasteisiin.

Hammastekniikan asiakasprosessiksi on tunnistettu monimutkaisista elementeistä koostuva opetus-oppimisprosessi. Se nivELYTY suurimmaksi osaksi ongelmattomasti Metropolian strategiaan. Siihen ei kuitenkaan voida integroida kaikkia Metropolian strategiaan päämääriin pyrkiviä tukiprosesseja edellä mainituista syistä.

Opiskelijan rooli nähdään koulutusohjelmassa ehkä hieman erilaisena. Koulutusohjelman prosessissa opiskelijalla on kaksoisrooli; prosessin syöte ja vain työelämäsitoumuksensa kautta myös prosessin asiakas. Metropolian strategiassa opiskelija nähdään selkeämmin asiakkaana. Tämä ero aiheuttaa mahdollisesti lievää nivELYTYMÄTTÖMYYYTTÄ, jos prosessit piirrettäisiin nyt heti auki. Toisaalta Metropolialla ei ole vielä strategiaproessin ollessa kesken, täydellisiä prosessikuvauksia, joten pelkästään esitetyn yleisstrategian pohjalta ei voida esittää perusteltua johtopäätöstä koulutusohjelman asiakasprosessin nivELYTYVYYDESTÄ Metropolian strategiaan.

## 5 Pohdinta

Ongelmanratkaisua haettiin tarkastelemalla kahdeksaa perustekijäksi nimettyä organisaatioissa yleisesti esiintyvää vaikuttajaa. Tarkastelemalla niitä kirjallisuuden ja teorioiden valossa, voitiin osoittaa, että niillä kaikilla on jonkin asteista taipumusta joko muuttua huomaamatta, tai niitä muutetaan tarkoituksella pois alkuperäisestä merkityksestään. Tällaista muuttumista voi kutsua kehitykseksi, jos sillä on asiakkaiden näkökulmasta tarkastellen positiivisia vaikutuksia. Mikäli muutos on asiakkaan mielestä negatiivista, sitä voidaan kutsua taantumiseksi.

Organisaatioilla on niin halutessaan mahdollista organisoitua uudella tavalla, ne voivat vaihtaa johtamisjärjestelmäänsä ja toimintatapaansa, strategia on helppo kirjoittaa uusiksi, jopa asiakkuudet voidaan nähdä vaihtelevasti ja varsinaista toimintaa pyörittävät

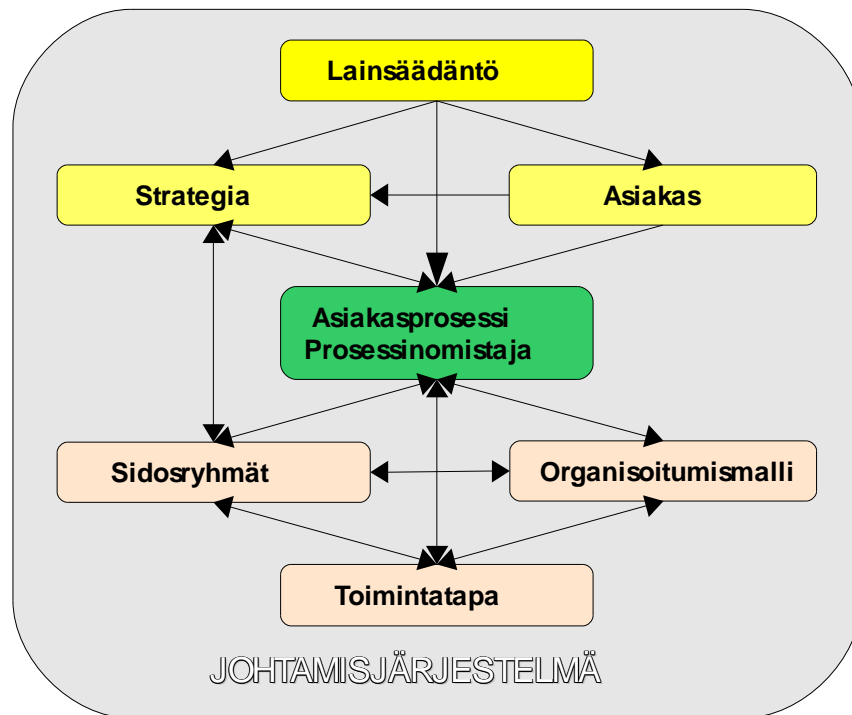
prosessit voidaan luovuttaa organisaation eri tasoilla olevien ihmisten ohjattavaksi ja lopuksi vielä toimintaa ohjaavat normitkin voidaan muuttaa toisiksi.

Työssä käytetty aineisto osoitti ainakin jollain tavalla tällaista tapahtuvan myös ammattikorkeakouluissa yleensä, Metropoliassa ja hammastekniikan koulutusohjelmassa. Huomaamatta tapahtuvat muutokset voivat helposti aiheuttaa hämmennystä ja työhyvinvoinnin laskua. Harkitutkin muutokset voivat tehdä saman, jos organisaation perustekijöiden systeemistä vuorovaikutusta ei tunneta. Jos oletetaan, että huomaamattomia ja tarkoitettuja muutoksia esiintyy yleensä yhtäaikaisesti, niin toimintaa parantaviksi tarkoitettuja interventioita voidaan johtaa sen huononemiseen.

Tämän työn keskiössä oli suuren julkishallinnon piiriin kuuluvan koulutusorganisaation yksi koulutusohjelma. Tarkastelussa kävi ilmi, että julkishallinnon organisaatioiden kohdalla toimintaa ohjaava normisto, lainsäädäntö, pysyy muuttumattomana. Kaikkia muita perustekijöitä voidaan haluttaessa säädellä, mutta niiden tulee pysyä linjassa asetettujen normien kanssa.

Valtiot tarkastelevat muutospaineissa viime kädessä perustuslakiaan, josta käsin voidaan ratkaista vaikeimmatkin kysymykset. Itse perustuslakiin on tarve puuttua erittäin harvoin. Hammastekniikan koulutusohjelman ongelmien purkautumisen merkittävin yksittäinen perustekijä oli myös laki. Ammattikorkeakoululakiin on kirjattu selkeä ”majakka”, joka ohjaa toimintaa jokaisen yksittäisen perustekijän säätelemisen suhteen sellaiseen suuntaan, että lain asettamat vaikuttamisvelvoitteet eivät vaarannu.

Kuviossa 19 on ryhmitelty uudelleen tämän työn alussa esitellyt kahdeksan perustekijää työssä käytetty aineiston tarkastelun kautta saadun ymmärryksen valossa.



Kuvio 19. Perustekijät uudelleen ryhmiteltynä

Kuviossa laki on asemoitu ohjaamaan yksisuuntaisesti strategian, asiakkuuden ja asiakasprosessin muodostusta. Asiakasprosessi ja prosessinomistaja (voisi olla myös prosessivastaava) on yhdistetty prosessiajattelun mukaisesti samaan laatikkoon. Ylärakente muodostuu on näin ajateltuna verrattain vakaaksi ja tämän pitäisi taata asiakasprosessin häiriötön toiminta, vaikka organisaation rakenteet ja johtamisjärjestelmä muuttuisivatkin. Johtamisjärjestelmänä kuviossa on prosessijohtaminen, jolla johdetaan asiakasprosessia ja kaikkia muitakin prosesseja kokonaisuutena, mutta ei mitään niistä suoraan, sillä yksittäisten prosessien toiminta on prosessinomistajien vastuulla.

Diskurssiin voisi tässä yhteydessä puuttua sen verran, että jos organisaatiossa käytetään sekä prosessinomistajan, että prosessivastaavan nimikkeitä, niin olisi tarkkaan sovittava, mitä ne tarkoittavat kyseisessä organisaatiossa. Nimike on aina toissijainen ja toiminta ensisijainen. Vihreään laatikkoon kirjoitetaan sen henkilön titteli, joka tuntee prosessin perusteellisesti, vastaa prosessin toiminnasta, kehittämisestä ja arvioinnista. Jos näitä vastuita jaetaan vaikka esillä olleiden kahden tittelin haltijoille, niin voi ennustaa vaikeuksia.

Vähätellä ei sovi myöskään voimakkaan kasvupyrähdysten kokoneen Metropolian rakenteisiin ja toimintatapoihin tahattomasti kertyneitä jännitteitä ja toimintatapojen epäloogisuuksia, joihin useat organisaatiouudistukset vielä antoivat oman leimansa. Normaaleja kasvukipuja voisi sanoa, kun katsoo ammatillisen koulutuksen kentästä tässäkin työssä referoituja selvityksiä. Tämä tietäen on kuitenkin huomattavasti helpompi jatkaa koulutusohjelman kehittämistyötä.

Asiakkuuden määrittelyn epäselvyys on esimerkki pieneltä vaikuttavasta yksityiskohdasta, jolla kuitenkin on kauaskantoisia seurauksia tavoitteiden ja toiminnan hajaantumisen kautta. Käytännössä tämä näkyy siinä, että hammastekniikan koulutusohjelman opettajat pitävät kiinni työelämäasiakkaan asettamista tavoitteista ja samaan aikaan koululle asetetaan merkittäviä muita asiakkaita palvelevia tavoitteita aivan yhteiskunnan ylimmillä tasoilta alkaen.

Raportissa on nostettu esille hammastekniikan koulutusohjelman joutuminen ristiriitaiseen tilanteeseen omassa strategiaprosessissaan. Opiskelija jouduttiin asemoimaan sekä koulutusohjelman asiakkaaksi, että myös sen tuotokseksi. Tämä kummallinen asetelma saattaa tulla hämmentämään myös laajemminkin koulujen sosioretorista diskursia viimeistään siinä vaiheessa, kun julkishallinnossa siirrytään prosessijohtamiseen. Tällöinhän kaikki prosessit on kuvattava tarkasti, sillä kuvaus on prosessien omaksumisen, toimimisen ja kehittämisen edellytys.

Hammastekninen koulutus on lähempänä insinööritieteitä kuin sosiaali- ja terveysalan hoitamisen ja kuntoutuksen maailmaa. Ei siis ehkä ole mikään sattuma, että asiakasprosessin tarkan kuvaamisen edellytyksenä olevan terminologian epäloogisuudet nousevat pintaa juuri hammastekniikan teknis-loogisessa työyhteisössä.

Saksassa ammatillinen koulutus on valtaosin toteutettu toisin. Siellä opiskelijakandidaatti etsii itselleen ensin työpaikan, tekee sen kanssa oppisopimuksen ja saa vasta tämän jälkeen opiskelupaikan koulusta. Asetelma on ratkaisevasti erilainen kuin Suomessa, jossa voi hakeutua ammatilliseen kouluun, vaikka työpaikasta ei olisi mitään tietoa. Saksassa työpaikka "tilaa" koulutuksen työntekijälleen. Näin sekä työelämä, että opiskelija ovat samassa poolissa ja molemmat ovat myös luontevasti koulun asiakkaita. Koulutus etenee Saksassa ainakin hammasteknisellä alalla siten, että opiskelija on viikosta neljä päivää työpaikalla ja yhden päivän koulussa. Voi ajatella, että Saksassa on

selvästi enemmän harjoittelua, mutta se ei ole se oleellisin ero. Opiskelijan asema suhteessa kouluun on heti alusta alkaen erilainen, koska hän tulee työelämästä. Suomessa vastaava asetelma löytyy koulujen lisä- ja täydennyskoulutusjärjestelmästä, jolta työpaikat tilaavat omiin tarpeisiinsa räätälöityä koulutusta. Työnantajat myös maksavat tilaamansa koulutuksen, jolloin opiskelijoiksi tulevat työntekijät ovat maksavia asiakkaita. Näin ollen prosessin voidaan katsoa alkavan opiskelemaan hakeutuvan työelämän asiantuntijan tarpeista ja päättyä hänen tarpeidensa tultua tyydytetyiksi. Intressit voivat olla hyvin yrityskeskeisiä ja bisnesorientoituneita ja siksi yhteiskunta ei katso velvollisuudekseen niitä myöskään rahoittaa.

Ammattikorkeakoulusta valmistuvien odotetaan siirtyvän työelämään. Tuon siirtymisen jälkeen he ovat tarkimmankin tarkastelun jälkeen asemoitavissa koululta lisäarvoa odottaviksi asiakkaiksi. He odottavat kumppanuutta aluekehitystyöhön ja työelämän kilpailukykyä parantavaan tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotyöhön. He odottavat saavansa palvelukseensa uusia päteviä asiantuntijoita. Myöskin he toivovat edellä mainittua lisä- ja täydennyskoulutusta. Toivottavasti he jaksavat olla myös alumneina mukana kehittämässä koulua ja kannustamassa siellä opiskelevia uusia sukupolvia. Viimeistään silloin voimme todeta koulun ja työelämän rajojen häipyneen, kun näemme meiltä aikanaan valmistuneet työelämän toimijat koulun prosesseissa vaikuttavina kanssatuottajina. Mutta entä se opiskelijan asema siinä prosessikaaviossa?

Sijoitetaan opiskelija kuvitteellisesti heti kouluun pääsyn jälkeen yhteen sen toimijan kanssa, jolle hän valmistuttuaan menee töihin. Työelämässä hänet ottaa siipiensä suojaan koulun entinen opiskelija, nyttemmin jo alansa mestari. Näin opiskelija asemoituu työelämään Saksan mallia mukailleen ja hän kiinnittyy ensisijaisesti työelämään ja sen ammattiin sosiaalistavaan prosessiin. Mestari tietää, mitä tarvitsee osata ja oppipoika lupaa opetella. Mestari on omien tilaustensa kanssa melko kiireinen, oppipoika ei vielä osaa ja niin mestari tilaa koulutusta ulkopuoliselta taholta. Tarkkana laadusta, hän kertoo tarkasti, mitä hän haluaa oppipoikansa oppivan. Koulun opetusoppimisprosessi kaikkine tukiprosesseineen viritetään tuottamaan mestarin toiveiden mukaista osaamista oppipojalle.

Tarinan opetus voisi olla se, että ei pitäisi olla eroa sillä, tuleeko oppipoika kouluun ennen vai jälkeen työelämän kanssa tekemäänsä sopimusta. Tässä tarinassa kaikilla toimijoilla oli oma looginen paikkansa.

Ammatillisen koulutuksen reformi Suomessa käynnistettiin alkukesästä 1995. Opetusministeriön silloiset teesit ammatillisten oppilaitosten koulutussuunnittelijoille voidaan tiivistää mukana olleiden kertomasta seuraavasti:

- Suunnitellaan yhdessä korkeatasoinen ammatillinen koulutusjärjestelmä, jossa työelämän ja koulun rajat hämärtyvät.
- Koulut saavat kehittää opetussuunnitelmansa suorassa yhteistyössä oman työelämänsä kanssa.
- Kaikki yhdessä sovimme niistä opetuksen sisällöistä, jotka mahdollistavat kansalaisille hyvän elämän ja antavat valmiudet elinikäiseen oppimiseen.

Historiaa sisältävissä tarkasteluissa on ylittämätön kiusaus esittää jokin jälkiviisas kommentti. Innoittavana kesänä vuonna 1995 valtion virassa oleva visionääri esitti nuo yllä olevat teesit ja halusi nostaa työelämän ammatillisen opetuksen keskiöön. Opetusministeriö siirsi itsensä suosiolla taustalle ja mahdollisti vallasta luopumisellaan työelämän ja koulun suunnitella ja käynnistää yhdessä ammatillisia kvalifikaatioita uudistavan opetusprosessin ja prosessista tulisi niiden yhteisesti omistama. Tämä oli varmasti aivan ensimmäisiä julkishallinnon piirissä tapahtuneita yrityksiä siirtyä prosessijohtamiseen. Tarjous oli jälkeen päin ajatellen liian edistyksellinen, koska kukaan ei hyödyntänyt sen todellisia mahdollisuuksia.

Edempänä on siteerattu Virtasen ja Wenbergin havaintoja, joiden mukaan julkishallinnossa ollaan nyt vuonna 2010 pikkuhiljaa siirtymässä prosessijohtamiseen. Saiko tuo visionääri sitten mitään pysyvää aikaan. Prosessijohtamisen idea tuli liian aikaisin, mutta entäpä työelämän siirtäminen opetuksen keskiöön. Tämä opinnäytetyö taisi loppujen lopuksi olla yritys tarkistaa, onko se työelämä 15 vuoden kehittämisen jälkeen siellä keskiössä. Esitetyn todistusaineiston valossa vastaus voisi kuulua: ”Ei ole vielä ihan keskellä”.

Havainto ei ole mitenkään yllättävä, kun muistetaan Aristoteleen viisaat sanat yli kahden vuosituhannen takaa: *”Yksinkertainen ja selvä ei tule ensimmäisenä, vaan vasta viimeisenä”*. Joskus vie todella kauan aikaa saavuttaa jostakin ilmiöstä kokonaiskuva, päästä yksimielisyyteen siihen liittyvistä käsitteistä, ymmärtää sen mahdollisuudet omassa toimintaympäristössään ja vielä kokeilla erilaisia vaihtoehtoja, nähdäkseen mikä niistä toimii. Uuden opettelu on usein vain kokoelma toisiinsa liittymättömiä tempuja. Kirjoitetut teoriat ovat vaikeita omaksua ja usein niitä ei edes ole olemassa. Tällöin ilmiötä voisi yrittää lähestyä visuaalisilla malleilla, koska niitä ymmärretään helpoi-



ten. (Viitala 2005: 7-9.) Tämä työ tuotti yhden visuaalisen mallin, jota voidaan kokeilla, tarkastella kriittisesti ja kehittää edelleen.

Diskurssin jäsentymättömyys voi aiheuttaa pahimmillaan laajoja yhteiskunnallisia ja kansainvälisiä kriisejä. Taustalla on aina kohtaavien ryhmittymien keskinäiseen tarkasteluun nousevien ilmiöiden merkityssisältöjen eri tavalla ymmärtämisen aiheuttamat virheelliset kytkennät yksilöiden emotiokognitiivisissa prosesseissa. Tämän työn kohdalla voidaan ihan perustellusti puhua koulutusohjelman historiallisesti muotoutuneen asiakasorientaation ja kouluun kehittyneen modernimman asiakkuuskäsityksen välisestä ristiriidasta.

Työssä päädyttiin esittämään opiskelijalle kaksoisroolia, koska sijoittamalla opiskelija pelkästään opetusprosessin syötteeksi, hänet instrumentalisoidaan, joka vaikuttaa luonnollisesti hänen motivoitumiseensa ja heikentää varsinaisen ydinprosessin vaikuttavuutta.

Lievästi avoimeksi jäänyt tärkeä kysymys kuuluu: Onko mielekästä yrittää päättää lähes 50 ammattiin kouluttavassa laitoksessa yhteisesti asiakaskäsitteen merkityssisällöstä siten, että sovitaan kuka koulun "tuotantoprosessin" lukuisista vaikuttajista nimetään varsinaiseksi asiakkaaksi? Jos valittu käsitys ei istu jonkun koulutusohjelman ja sen omaleimaisen työelämän yhdessä rakentamaan prosessin, niin tuo prosessi ei voi toimia kovinkaan virtaviivaisesti. Tätä näkökulmaa kannattaisi varmasti vielä selvittää tarkemmin, sillä se voi olla yksi niistä pieneltä näyttävistä yksityiskohdista, jonka epämääräiseksi jättäminen saattaa johtaa merkittäviin ongelmiin.

Opinnäytetyössä etsittiin parannusta hammastekniikan koulutusohjelman opetustyön toteuttamisen perustana olevaan asiakasprosessin malliin. Työn aikana kehittyneen mallin oikeellisuudesta, tai toimivuudesta tarkoitettussa tehtävässä voi sanoa, että käytäntö tulee osoittamaan sen lopullisen käyttökelpoisuuden. Jos hammastekniikan koulutusohjelman toiminta, toiminnan arviointi ja sen kehittämien paranevat mallin avulla, niin pragmatististen totuusteorioiden mukaan esitetyt tulokset ovat totta.

Lähestymistapa oli systeeminen, jolloin näin suppeassa työssä jokin seikka jää helposti liian vähälle huomiolle ja lopputuloskin hajanaiseksi. Tuloksiakin saatiin ja niistä merkittävimpanä voi pitää visuaalista orientaatiomallia (kuvio 18 sivulla 67) , jonka avulla voi

hahmottaa ammattikorkeakoulun toiminnan kokonaisuutena. Mallista käsin on mahdollista paikallistaa oma työskentelyalueensa ja suhteuttaa se käsitteellisesti muihin koulun toimintaan kuuluviin elementteihin. Mallin avulla ratkesivat myös hammastekniikan koulutusohjelman toimintaan liittyneet kysymykset. Tulevaisuus näyttää voidaanko tämän työn tuloksia hyödyntää elävässä elämässä, mikä oli ehdottoman kunnianhimoinen päämäärä. Jos hammastekniikan koulutusohjelman toimintakonsepti ei tämän työn vaikutuksesta sysäydy Hämäläisen ja Saarisen systeemiälyteoriassaan kuvaamaan positiivissävyytteiseen epälineaariseen muutokseen, niin ainakin haasteet on esitetty.

## LÄHTEET

- Ammattikorkeakoululaki. Verkkajulkaisu.  
<<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2003/20030351>>. Luettu 10.7.2010
- Broady, Donald 1987. Piilo-opetussuunnitelma. Jyväskylä: Gummerus Oy.
- David J Collis - Michael G. Rukstad 2008. Fakta 2008 (6). 48
- Encyclopedia. Internet Encyclopedia of Philosophy. Verkkajulkaisu.  
<<http://www.iep.utm.edu/dewey/#H>>. Luettu 10.11.2010.
- Engeström, Yrjö 2004. Ekspansiivinen oppiminen ja yhteiskehittäminen työssä. Keuruu: Otavan Kirjapaino.
- Engeström, Yrjö 1984. Perustietoa opetuksesta. Helsinki: Valtion painatuskeskus.
- Etzioni, Amitai 1970. Nykyajan organisaatiot. Helsinki: Tammi. Teoksessa Harisalo, Risto 2009. Organisaatioteoriat. Tampere: Tampereen yliopistopaino.
- Fayol, Henri 1973. The Administrative Theory in the State in Papers on the Science of administration. Teoksessa Harisalo, Risto 2009. Organisaatioteoriat. Tampere: Tampereen yliopistopaino.
- Finlex. Verkkajulkaisu. <<http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/>>. Luettu 4.7.2010
- Follet, Mary Parker 1973. The Process of Control. Teoksessa Harisalo, Risto 2009. Organisaatioteoriat. Tampere: Tampereen yliopistopaino
- Hanhinen, Taina a. Prosessien kuvaamisen periaatteet.  
<<http://www.porinammattiopisto.fi/linkkitiedosto.aspx?taso=3&id=142&sid=213>>. Verkkajulkaisu. Luettu 11.11.2010.
- Hanhinen, Taina b. Prosessien tunnistaminen, verkkodokumentti.  
<<http://cgi.qualitas-fennica.fi/artikkelit/#prosessit>>. Luettu 7.4.2010
- Hannus, Jouko 2003. Prosessijohtaminen. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino.
- Harisalo, Risto 2009. Organisaatioteoriat. Tampere: Tampereen yliopistopaino.
- Hämäläinen, Raimo P 2004. Systeemiäly muutoksen moottorina. Verkkodokumentti.  
<<http://www.sal20.tkk.fi/seminaari>>. Luettu 8.10.2010.
- Hämäläinen, Raimo P. - Saarinen, Esa 2006. Systeemiäly 2006. Helsinki University of Technology Systems Analysis Laboratory Research Reports B26, June 2006. Saatavilla myös sähköisesti <<http://www.sal.hut.fi/Publications/r-index.html>>.
- Kamensky, Mika 2001. Strateginen johtaminen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Kaste-ohjelma 2008. Kaste 2008 – 2011. Sosiaali- ja terveydenhuollon kansallinen kehittämisohjelma. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2008:6. Helsinki: Yliopistopaino.

- Keвер 2007. Verkkajulkaisu.  
<<http://ojs.seamk.fi/index.php/keвер/article/viewArticle/1015/864>>. Luettu 10.9.2010.
- KKA 2007. Korkeakoulujen laadunvarmistusjärjestelmien auditointi. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Lecklin, Olli 2002. Laatu yrityksen menestystekijänä. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Lehtimäki – Markkanen - Suonperä 2007: Hammastekniikan koulutusohjelman toimitakonseptin kehittäminen osana monialaista ammattikorkeakoulua. Opinnäytetyö. Helsinki: Helsingin ammattikorkeakoulu. Sosiaali- ja terveysala. Hammastekniikan koulutusohjelma.
- Lehto, Marja 2006. Insinöörikoulutus ammattikorkeakouluissa – menestystarinako. Toolilainen 4. 28–31.
- Lintula, Leila – Virkkunen, Jaakko – Ahonen, Heli 2009. Ammattikorkeakoulun toimintakonseptin kehittäminen. Verkkajulkaisu.  
<[http://www.muutoslaboratorio.fi/files/Ammattikorkeakoulun\\_toimintakonseptin\\_kehittaminen.pdf](http://www.muutoslaboratorio.fi/files/Ammattikorkeakoulun_toimintakonseptin_kehittaminen.pdf)>. Luettu 6.10.2010.
- Lumijärvi, Ismo – Jylhäsaari, Jussi 1999. Laatujohtaminen ja julkinen sektori. Tampere: Tammer-Paino.
- Metropolia.fi. Verkkodokumentti.  
<[http://www.metropolia.fi/fileadmin/user\\_upload/Yleiset/Vuosikertomukset/metropolia\\_vuosikertomus\\_fi\\_web.pdf](http://www.metropolia.fi/fileadmin/user_upload/Yleiset/Vuosikertomukset/metropolia_vuosikertomus_fi_web.pdf)>. Luettu 12.11.2010
- Minedu. Verkkodokumentti. <[http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Koulutus/ammattikorkeakoulutus/lait\\_ja\\_saeaedoekset/liitteet/HEamk\\_LAUSUNTOVERSIO.pdf](http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Koulutus/ammattikorkeakoulutus/lait_ja_saeaedoekset/liitteet/HEamk_LAUSUNTOVERSIO.pdf)> (luettu 9.10.2010)
- Määttä, Seppo 2000. Tasapainoinen menestysstrategia. Juva: WS Bookwell Oy
- Moisio – Ritola 2005. Prosessien tunnistaminen. Verkkodokumentti.  
<<http://cgi.qualitas-fennica.fi/artikkelit/#prosessit>>. Luettu 16.9.2010.
- Moisio – Ritola 2005. Prosessit. Qualitas Fennica Oy, 09/ 2005. Verkkodokumentti.  
<<http://cgi.qualitas-fennica.fi/artikkelit/#prosessit>>. Luettu 16.9.2010.
- Nambisan 2002. Teoksessa Engeström, Yrjö 2004: Ekspansiivinen oppiminen ja yhteiskehittely työssä. Keuruu: Otavan Kirjapaino. 81
- Nonaka, I 1994. A Dynamic theory of organizational knowledge creation. Organization Science 5:1, 14 – 35. Teoksessa Viitala, Riitta 2005. Johda osaamista. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Normann, Richard 2002. Normannin liiketoimintateesit. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Ollila, Maija-Riitta 2010. Johtajan parempi elämä. WSOYpro.

- Opetusministeriö 2006. Ammattikorkeakoulusta terveydenhuoltoon. Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2006:24.
- Opetusministeriö 2001. Vastaava julkaisu kuin edellinen. Ei enää saatavilla.
- QPR. Verkkojulkaisu. <<http://qprfinland.sitekit.net/ratkaisut/laatujarjestelmat.html>> Luettu 10.9.2010.
- Rantanen, Teemu 2009. Suomalaisen korkeakoulutuksen duaalimalli ja sen tuottama osaaminen. Verkkojulkaisu.  
<[http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Tapahtumakalenteri/2009/11/Liitteet\\_Tutkijatapaamiseen\\_2.11.2009/Rantanen\\_Duaallihanke\\_opm09.pdf](http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Tapahtumakalenteri/2009/11/Liitteet_Tutkijatapaamiseen_2.11.2009/Rantanen_Duaallihanke_opm09.pdf)>. Luettu 15.10.2010
- Rope, Timo – Pöllänen Jouni 1998. Asiakastytyväisyysjohtaminen. Juva: WSOY – Kirjapainoyksikkö.
- Salo, P. - Kuittinen, M. 1998. Kasvatuksen kontekstissa - oppiiko koulu? Kasvatus, vol. 29 n:o 2, s. 214-223. Teoksessa Savonmäki, Pasi 2007. Opettajien kollegiaalinen yhteistyö ammattikorkeakoulussa. Jyväskylän yliopisto, Koulutuksen tutkimuslaitos.
- Savonmäki, Pasi 2007. Opettajien kollegiaalinen yhteistyö ammattikorkeakoulussa. Jyväskylän yliopisto, Koulutuksen tutkimuslaitos.
- Seeck, Hannele 2008. Johtamisopit Suomessa. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- SHL 1975. Suomen Hammasteknikkojen liitto 1925 – 1975. Ruishalme, Rafael (toim.)
- Silen, Timo 2006. Johtamisen ja strategisen ajattelun näkökulmia. Helsinki: Yliopistopaino.
- Swaney – Prandelli 2000. Teoksessa Engeström, Yrjö 2004. Ekspansiivinen oppiminen ja yhteiskehittely työssä. Keuruu: Otavan Kirjapaino. 81.
- TYT/Avoin yliopisto. Sosiaalipsykologian verkko-opinnot. Luettu 8.11.2010.  
<<http://www.uta.fi/tyt/avoin/verkkoopinnot/sosiaalipsykologia/vygotski.html>>
- Tilastokeskus. Verkkojulkaisu. <<http://pxweb2.stat.fi/dialog/searchpx2.asp>>. Luettu 11.11.2010.
- Vasara, Tapio – Mäkelä, Keijo 2002. Hammastekninen ala esimerkkinä käsiteollisuuden kehittämistarpeista ja mahdollisuuksista: Hammasteknisen alan klusterianalyysi. Kauppa- ja teollisuusministeriön tutkimuksia ja raportteja.  
<http://julkaisurekisteri.ktm.fi/>
- Viitala, Riitta 2005. Johda osaamista. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Victor ja Boynton 1998. Teoksessa Engeström, Yrjö 2004. Ekspansiivinen oppiminen ja yhteiskehittely työssä. Keuruu: Otavan Kirjapaino.

Virkkunen, Jaakko - Ahonen, Heli - Lintula, Leila (toim.) 2008. Uuden toimintakonseptin kehittäminen ammattikorkeakouluun. Muutoslaboratorio yhteisen kehittämisen välineenä. Helsingin ammattikorkeakoulu Stadian julkaisuja, sarja A: Tutkimukset ja raportit 13.

Virtanen, Petri – Wennberg, Mikko 2005. Prosessijohtaminen julkishallinnossa. Helsinki: Edita Prima Oy

VM 2001. Valtiovarainministeriön julkaisuja. Verkkojulkaisu.  
<[http://www.vm.fi/vm/fi/04\\_julkaisut\\_ja\\_asiakirjat/01\\_julkaisut/04\\_hallinnon\\_kehittaminen/3625/3627\\_fi.pdf](http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/04_hallinnon_kehittaminen/3625/3627_fi.pdf)>. Luettu 10.9.2010.

Wikipedia. Verkkojulkaisu. <<http://fi.wikipedia.org/wiki/Pragmatismi>>. Luettu 10.11.2010.

www.valt.helsinki. Helsingin Yliopiston yleisen valtio-opin laitoksen tutkielmanteon tukisivut. Verkkojulkaisu. Luettu 11.11.2010.  
<<http://www.valt.helsinki.fi/staff/psaukkon/tutkielma/Tutkimusasetelma.html>>