



KUNTOUTUKSEN OPINTOKOKO- NAISUUS LÄHIOITAJAN TUTKINNOSSA

Pohjatyötä laadunhallintaan

Tuula Riikonen

**Kehittämishankeraportti
Toukokuu 2006**



**JYVÄSKYLÄN
AMMATTIKORKEAKOULU**
Ammatillinen opettajakorkeakoulu

Tekijä(t) Riikonen, Tuula	Julkaisun laji Kehittämishankeraportti	
	Sivumäärä 16+3	Julkaisun kieli Suomi
	Luottamuksellisuus <input type="checkbox"/> Salainen _____ saakka	
Työn nimi KUNTOUTUKSEN OPINTOJEN KOKONAISUUS LÄHIHOITAJAN TUTKINNOSSA, POHJATYÖTÄ LAATUJÄRJESTELMÄN KEHITTÄMISELLE		
Koulutusohjelma Ammatillinen opettajakorkeakoulu		
Työn ohjaaja(t) KOUKKARI, Marita		
Toimeksiantaja(t)		
Tiivistelmä Työn tavoitteena oli hahmottaa lähihoitajatutkinnon kuntoutuksen opintojen kokonaisuus jatkossa tapahtuvan laatutyön pohjaksi sekä uusien opettajien perehdyttämiseen. Aikuis- ja nuorisokoulutuksen tarkastelu rinnakkain eroavine sisältöineen, arviointeineen, tuntimäärineen ja eri opettajien kokonaisuuksineen aukaisee koko työkenttää. Tämän pohjalta on tarkoitus työstää jatkossa erilaisista koulutuspoluista prosessit laadunhallintaan liittyen. Kehittämishankkeessa tutustuttiin strategisen johtamisen ja laadunhallinnan teoriaan. Laadunhallinta nähdään tässä työssä strategisen johtamisen välineenä hallita muutosta ja jatkuvaa kehitystä työelämässä. Laadunhallinnalla johto sitouttaa koko henkilöstön kehittämään ja tarkastelemaan omaa työtään ja sen sisältöä. Teoria selkeyttää laadunhallinnan merkitystä ja valmistaa kuntoutustiimiä jatkotyöskentelyyn eli prosessien kuvaamiseen. Lähihoitajatutkinnon kokonaisuuden dokumentointi koettiin hyödyllisenä työvälineenä perehdytykseen ja oman työn tarkasteluun. Sen avulla uusi opettaja hahmottaa työnsä kokonaisuuden helposti ja pääsee työhönsä nopeammin itsenäisesti kiinni. Se antaa ymmärrystä erojen näkemiseen ja hahmottamiseen nuoriso- ja aikuiskoulutuksen välillä. Myös pitempään työtä tehneet kokivat kuvauksen hyvänä välineenä tarkistaa työtään, asioita ei tarvitse muistaa ulkoa.		
Avainsanat (asiasanat) Strategiajohtaminen, laadun hallinta, prosessikuvaus		
Muut tiedot		

Author(s) Riikonen, Tuula	Type of Publication Development project report	
	Pages 16+3	Language Finnish
	Confidential <input type="checkbox"/> Until _____	
Title THE REHABILITATION STADIES IN THE DEGREE OF THE PRACTICAL NURSE, GROUNDWORK FOR THE DEVELOPING OF QUALITY MANGEMENT.		
Degree Programme		
Tutor(s) KOUKKARI, Marita		
Assigned by		
Abstract <p>The goal of this work is to describe the studies of rehabilitation in the degree of the practical nurse. This work will help quality management and also to familiaritze new teachters. It gives shape to the whole work when you can stady parallel the degree of adult students and young students. How they are different in contents, evaluations, contactclasses and teachers participating in the teaching. This work will help also later the quality management, when the hole work will be described to processies.</p> <p>The theory of this work is based on strategic leading and quality management. The quality management is a way of the strategic leading to prosses the change and continual development of the working life. In this way the management ties the hole personnel to develop own work and its contents. The theory helps to understand the meaning of quality management. It helps also the team later to describe the processies.</p> <p>People felt useful the description for the familiaritizing and observing the own work. It helps a new teacter to start the work quickly and easy. He can work more independent from the beginning. Also teachters working longer time could inspect their work using this description.</p>		
Keywords Starategic leading, guality management, processdescription		
Miscellaneous		

SISÄLTÖ

1. JOHDANTO.....	2
2. KEHITYSTEHTÄVÄN TAUSTAA.....	4
3. KEHITYSTEHTÄVÄN TAVOITE.....	5
4. LAADUNHALLINNAN NÄKÖKULMAT.....	6
4.1. Laadunhallinnan periaatteet.....	6
4.2. Laatu kouluympäristössä.....	8
5. STRATEGIAJIHTAMINEN.....	9
6. KEHITYSTEHTÄVÄN TOTEUTUS.....	12
7. KEHITYSTEHTÄVÄN TULOKSET.....	13
8. POHDINTA.....	14

LÄHTEET

LIITTEET

1. JOHDANTO

Työskentelen kuntoutuksen asiantuntijaopettajana lähihoitajakoulutuksessa Pohjois-Karjalan Ammattiopistossa. Peruskoulutukseltani olen fysioterapeutti ja minulla on takanani pitkä käytännön työkokemus. Opettajan tehtäviin siirryin esimiehen roolista. Opiskelin työn ohessa terveystieteen maisteriksi, pääaineenani terveydenhuollon hallinto, koska olin esimiestyössä. Lisäksi minua on aina kiinnostanut organisaatiokulttuuri ja organisaation kehittäminen.

Opettajan työtä olen tehnyt vasta vajaat kaksi vuotta. Olen ollut muutokseeni ja uuteen mahdollisuuteeni todella tyytyväinen. Työ on haaste, vaikka kaikenlainen kouluttaminen, ohjaaminen ja opettaminen ovatkin aina liittyneet jotenkin työhöni. Mieluisinta minulle on opetustyö aikuisopiskelijoiden kanssa, koska siinä pystyn hyödyntämään vankkaa kokemustani ja vastaamaan aikuisten vaateisiin. Saankin hyvää palautetta opiskelijoilta siitä, että minulla on opettajana oikeasti myös se käytännön kokemus työelämästä. Vaikeutena olen kokenut opetustyössä kokonaisuuden hahmottamisen. Termistö on uutta, alussa vilisi outoja lyhenteitä, joista en ymmärtänyt mitään. Mistä opetuskokonaisuus koostuu opetussuunnitelman lisäksi, kuka opettaa mitäkin, kuinka paljon kontaktitunteja ja mahdollista etättyötä, mitä tehtäviä kokonaisuuteen liittyy jne.? Tähän sekavaan tilanteeseen lähdin hakemaan parannusta opettajan pedagogisiin opintoihin liittyvän kehittämishankkeen avulla.

Nykyisin työelämä muuttuu nopeasti kaikilla aloilla. Työyhteisöt joutuvat miettimään keinoja, miten hallita muutoksen tuomaa kaaosta jokapäiväisessä arjessa. Opettajan työhön tuo epäselvyyttä jatkuvasti muuttuvat opetussuunnitelmat. Suunnitelmissa muuttuvia tekijöitä ovat arviointi, kontaktiopetuksen määrä ja toteutustavat.

Kuntoutuksen opintojen kokonaisuus lähihoitajan tutkinnossa muodostuu kuntoutuksen, sosiaalialan, psykologian ja liikunnanopettajien opetuksesta. Opettajien on suunniteltava omat osuutensa niin, ettei opetuksessa tulisi päällekkäisyyttä.

Jokaisella opettajalla on näiden muuttuvien tekijöiden lisäksi omanlaista tulkintaa ja joskus tietämättömyyttäkin siitä, mitä hyväksytyjä suorituksia tutkinnon suorittajilta

vaaditaan esim. ennen kuin he teoriaopintojensa jälkeen ovat valmiina suorittamaan työharjoitteluaan.

Tänä päivänä korostuu myös opintojen henkilökohtaistaminen, joka tarkoittaa käytännössä sitä, että tutkinnon suorittajat etenevät opintojensa suorittamisessa yhä enemmän omia polkujaan. Tämä korostuu etenkin aikuisopiskelijoiden kohdalla. Tilanne johtaa siihen, että yhdessä ryhmässä saattaa olla opiskelijoita monen eri opetussuunnitelman pohjalta, riippuen siitä, milloin he ovat aloittaneet opintonsa. Se vaatii opettajalta muistamista, hallintaa ja suunnittelua, miten edetä opettamisessa huomioiden eri opetussuunnitelmat eroavaisuuksineen.

Teen opetustyötä lähihoitajakoulutuksessa vasta toista vuotta. Perehdytys työhön on ollut melko hajanaista. Kun on tullut ongelmia eteen, olen hakenut perehdytystä kussakin tilanteessa erikseen ja siten päässyt asioissa eteenpäin. Tietenkään uutena työntekijänä en osaa kysyä kaikkea, mutta valitettavasti välillä joutuu oppimaan kantapään kautta.

Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymä on lähtenyt rakentamaan laatujärjestelmää toimintansa pohjaksi ja keinoksi hallita muutoksia. Pohjana käytetään Equal-laatujärjestelmää. Laadunhallinta on johdolle keino toteuttaa strategista johtamista. Nyt on työntekijätason vuoro tarkastella omaa työtään ja sen sisältöjä ja dokumentoida ne prosesseiksi. Tavallaan laadun kehittäminen tuo keinon, millä hallitaan muuttuvia opetussuunnitelmia ja arjen työskentelyä. Prosessi on nopea työväline tarkistaa asioita käytännön tilanteissa, ei tarvitse aina kaivaa opetussuunnitelmaa kokonaisuudessaan esille. Prosessiin saadaan kuvattua tärkeä hiljainen tieto, jota ei ole opetussuunnitelmassa. Se tarkoittaa asioita, joita on sovittu yhdessä, mutta joita ei ole kirjattu mihinkään. Prosessin kuvaus väkisinkin asettaa saman laatutason kaikille opettajille, se kertoo, mitä tehdään, kuka tekee ja miten.

Tämän hankkeen tarkoituksena on selkeyttää kuntoutuksen opintojen toteutumisen kokonaisuutta laadunhallinnan ja siten prosessien kuvaamisen pohjaksi. Mistä kuntoutuksen opinnot koostuvat, miten nuorten ja aikuisten opinnot poikkeavat sisällöltään ja opetusmääriltään, kuka opettaja vastaa mistäkin kokonaisuudesta? Opetussuunnitelmien rinnalla on tietoa, jota ei ole kirjattu mihinkään. Asioita sovitaan usein

vain suullisesti tai ne on vain tiedettävä, mutta se ei ole tämän päivän tapa hoitaa työtä. Teen yhteistyötä kaikkien niiden opettajien kanssa, joita tämä opetuskokonaisuus koskee. Olen ollut niin vähän aikaa opettajana ja koin vaikeutena saada jäsenettyä itselleni työhöni liittyvän kokonaisuuden. Kokonaiskuvan hahmottamisen kautta pääsen itse, kuten koko tiimimme, helpommin jatkamaan laatutyötä prosessien kuvaamisella.

2. Kehittämishankkeen taustaa

Johtamisen merkitys on korostunut, koska resursseilta halutaan oikeasti saada tulosta aikaan. 1990-luvun laman jälkeen on keskusteltu tarpeesta uudistaa johtamiskeinoja ja -tapoja. Muutosten myötä strategisen johtamisen ja suunnittelun merkitys ovat painottuneet uudella tavalla. Nyt tarvitaan suunnitelmallisuutta tulevaisuutta ajatellen ja konkreettisia keinoja asioiden toteuttamiseksi. Erona perinteiseen ajatteluun on, että strateginen suunnittelu sisältää todellisen halun muuttaa asioita, minkälaiseksi organisaation halutaan kehittyvän tulevaisuudessa. Hyvällä johtamisella strategiat juurutetaan organisaatioon ja sen toimintaan päämäärien saavuttamiseksi. Jokaisen organisaation on itse löydettävä sopiva ratkaisu toimintansa pohjaksi. Strateginen ajattelu on ideana hyvä ja toimiva vastata tämän hetken haasteisiin ja selviytymiseen kilpailussa. (Pekkarinen 2000, 4367.)

Laadunhallinta ja laatujärjestelmien rakentaminen on yksi keino toteuttaa strategista johtamista. Laadunhallinnalla on tarkoitus saada koko työyhteisö kiinnostumaan ja sitoutumaan oman työnsä kehittämisestä ja varmistamaan siten oman työnsä laatu. Laadunhallinta on kehittämisen väline niin organisaatio-, työntekijä- kuin järjestötasolla. Rahoittajat ovat kiinnostuneita asiasta, koska laadunhallintaan sisältyy myös kustannustietoisuus. Väitetään, että sen avulla päästään tehokkaaseen toimintaan kohtuullisin kustannuksin, samalla taataan kumminkin tavoiteltu laatutaso. (Vuorio & Paatero 1997, 65.) Laadunhallinta korostaa asiakaslähtöisyyttä ja jatkuvaa toiminnan parantamista. Se on vanhin johtamismalli, joka perustuu prosessien analysointiin. Johtaminen on kehittynyt perinteisestä kustannuslaskennasta prosessilähtöisyyteen, joka perustuu toimintoperusteiseen kustannuslaskentaan ja sisältää myös laatuajattelun. (Laamanen & Tinnilä 1996, 14-15.)

Kehittämishanke on ajankohtainen ja mielenkiintoinen kuntayhtymän laadunhallinnan näkökulmasta. Miten voidaan tehdä arjessa laadukasta työtä, jos omaa työn kokonaisuutta eivät kaikki opettajat hahmota samalla tavalla. Jos opettajilla on eriäviä omia käsityksiään ja tapojaan tehdä työtä, niin se vaikuttaa työn sisältöihin ja laatuun.

Laadunhallinta on keino toteuttaa strategista johtamista. Strateginen johtaminen näkyy arjessa esim. siinä, että kehityskeskusteluissa jokainen työntekijä joutuu miettimään oman yksikkönsä toimintaa kuntayhtymän strategioiden ja visioiden kautta. Miten ne toteutuvat omassa työyksikössä, miten tavoitteet on saavutettu? Miten opettajan omassa toiminnassa näkyvät kuntayhtymän asettamat tavoitteet? Viime syksynä kehityskeskustelujen tulos oli, että opettajien ammattikunta tiesi heikoiten strategiat ja niiden sisällöt. Se herätti keskustelua siitä, miksi strategiat eivät ole tarpeeksi helposti löydettävissä ja esillä? Johdolle on haaste saada laadunhallinta elämään työn tekemisessä jokapäiväisessä arjessa.

3. Kehittämishankkeen tavoite

Kehittämishankkeessa on tavoitteena kuvata ja dokumentoida lähihoitajatutkinnon kuntoutuksen opintojen kokonaisuus. Tässä työssä laadunhallinta nähdään strategisen johtamisen välineenä, joka sitouttaa kaikki työntekijät työnsä kehittämiseen. Laadunhallinta on keino selkeyttää jokapäiväistä työntekoa. Kehittämishankkeen yksilöidyt tavoitteet ovat:

- laadun hallinta yleisesti – mitä laadunhallinta tarkoittaa opettajan työssä?
- oman työn tarkastelu kokonaisuutena
- nähdä oma ja toisten osuus kokonaisuudessa ja aloittaa tiimityö, joka jatkuu laatu- ja järjestelmän kehittämisessä prosessien kuvauksena ensi syksynä
- oma tavoitteeni on selkeyttää käytäntöjä, jotka ovat oman työn pohjana ja siten helpottaa omaa ja toisten arkea

Kehittämishanke palvelee kaikkien niiden opettajien työskentelyä, jotka toteuttavat hankkeessa kuvattuja opintoja. Kun työn sisältö dokumentoidaan kirjalliseen muotoon, se asettaa saman laatutason jokaisen opettajan työn pohjaksi. Kuvauksessa sovi-

taan yhdessä kontaktiopetuksen määrästä, etätyöskentelystä, työnjaosta ja arvioinnista. Kun asiat on sovittu yhdessä ja kirjattu, niin opettajien henkilökohtaiset tulkinnat jäävät pois. Toiminta on myös asiakaslähtöistä laadunhallinnan ajattelun kannalta. Opiskelijat ovat asiakkaita, ja näin toiminta toteutetaan kaikille opiskelijoille samoilla periaatteilla. Uuden opettajan on helpompi perehtyä toimintaan. Perehdytyksen luonne on nykyisin aktiivisempi eli uusi työntekijä etsii tietoa työn toteuttamiseksi. Myöhemmässä vaiheessa prosessit toimivat perehdytyksen välineenä vielä tarkemmin.

4. Laadunhallinnan näkökulmat

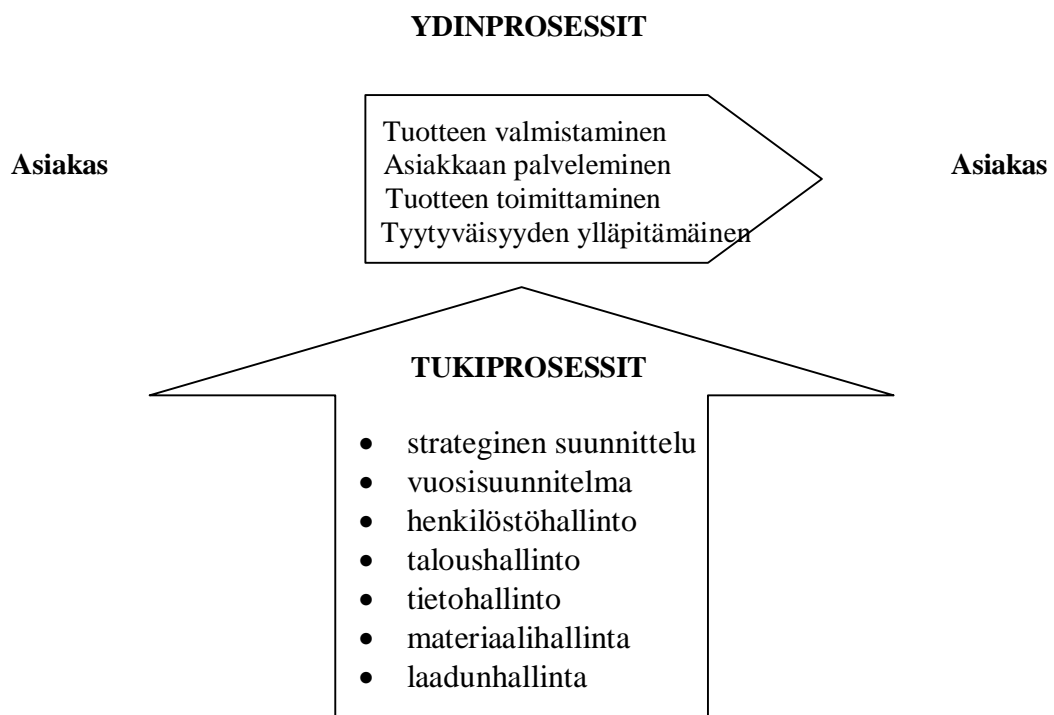
4.1. Laadunhallinnan periaatteet

Laadun lähtökohta on, että se sopii käyttötarkoitukseen ja on yhdenmukainen asetettujen vaatimusten kanssa (Laamanen & Tinnilä 1996, 35.) ”Laatu on niistä ominaisuuksista muodostuva kokonaisuus, johon perustuu prosessin, toiminnon, tuotteen, organisaation, järjestelmän, henkilöstön kyky täyttää sille asetetut vaatimukset ja siihen kohdistuvat odotukset. Vaatimukset voivat perustua lainsäädäntöön, määräyksiin, sopimukseen tai erikseen määriteltyihin asiakkaiden tarpeisiin”. (Holma, Outinen, Idänpää-Heikkilä & Sainio 2002, 8.) Jokipii (2000, 9) määrittelee laadun yksinkertaisesti organisaation toiminnan tasoksi. Laatu toteutuu, kun asetetut tavoitteet täyttyvät. Toiminnan laadun tasolla organisaatio pitää itsensä kilpailukykyisenä muuttuvissa olosuhteissa. Laatu ja laatujärjestelmät tukevat jatkuvaa muutoksen hallintaa, sisäisen kehityksen lisäksi organisaation on seurattava valppaana ulkopuolisia muutoksia.

Suomen standardoimisliitto SFS (2001,6, 8) näkee laadunhallinnan yhtenä menetelmänä (LIITE 1) muiden johtamismenetelmien rinnalla. Laadunhallinnan avulla organisaatiota suunnataan ja ohjataan järjestelmällisesti ja avoimesti, jotta johtaminen ja toiminta olisivat oikeasti menestyksellisiä. Menestyminen on tulosta johtamisjärjestelmän toteuttamisesta ja ylläpidosta, joka on suunniteltu parantamaan jatkuvasti suorituskykyä huomioiden kaikkien sidosryhmien tarpeet.

Laadunhallinnassa tarkastellaan toimintoja kokonaisuuksina eli prosesseina. Kehittämisen tavoitteena on parantaa prosessien suorituskykyä. Prosessit syntyvät yksittäisten työtehtävien kokonaisuudesta, ne jaetaan ydin- ja tukiprosesseihin. Ydinprosessit

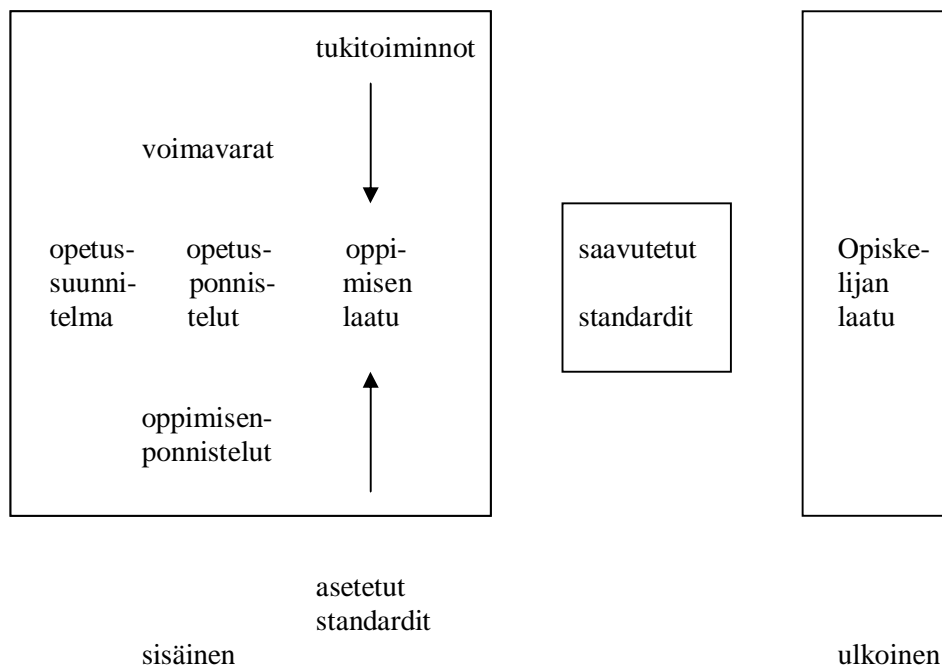
(kuvio 1) liittyvät asiakkaisiin, ne lähtevät liikkeelle asiakkaan tilauksesta ja päättyvät tuotteen toimittamiseen. Tukiprosessit ovat puolestaan organisaation sisäisiä prosesseja, jotka tukevat ydinprosessien onnistumista. Niiden kautta organisaatio tunnistaa oman toimintakokonaisuutensa, prosessit tekevät toiminnan tarkastelun ja parantamisen tarkoituksenmukaiseksi. Laajempien kokonaisuuksien tarkastelu helpottaa yksittäisten ongelmien tunnistamista, siten kehittämistoimenpiteet kohdistuvat myös tarkoituksenmukaisesti. (Jokipii 2000, 53-54.)



Kuvio 1. Ydin- ja tukiprosessit. (Laamanen & Tinnilä 1996, 19.)

4.2. Laatu kouluympäristössä

Laatuajattelu ja tuloksellisuuden vaatimukset toteutuvat jo palveluntuotannossa. Ei ole kysymys mistään liikkeenjohdollisesta muoti-ilmioistä, sillä teollisuudessa on jo seitsemänkymmenen vuoden ajan tehty laaduntarkistusta ja varmistusta. Vaikka koulutusrajoissa arvioidaan oppilaita ja heidän suorituksiaan, on se silti instituutiona ollut hitaimpien joukossa laadunhallinnan kehittämisenä. Paine kehittämiseen on tullut koulutusinstituution ylläpitäjiltä ja asiakkailta. (Raivola 2000, 23-24.)



Kuvio 1. Ydinprosessit ja tukiprosessit. (Laamanen & Tinnilä 1996, 19.)

Raivola (2000, 24-25) puhuu laadun imperatiiveista, joilla oppilaitoksissa työskentelevät perustelevat oman työnsä laadun kehittämisen. *Moraalinen imperatiivi* korostaa koulutuksen asiakkaiden tarpeiden tyydyttämistä. Oppimisympäristössä asiakas ei aina välttämättä tunnista omia tarpeitaan eikä myöskään ole oikeassa. Opettajilla tulee olla vastuu puuttua opiskelijan elämään niin, että ohjaaja tukee oppilasta näkemään tarpeensa ja niiden järjestyksen.

Ammattiylpeyden imperatiivilla Raivola (2000, 25) tarkoittaa oman osaamisen kunnioittamista ja ammattitaidon ylläpitämistä. Opettajan kokemus on subjektiivinen, hän ottaa vastuun työstään ja kokee tehneensä parhaansa. Opettajat ovat yksilöitä ja persoonia, jotka voivat päästä samaan tavoitteeseen työssään hieman eri polkuja. Prosessikuvauksilla annetaan raamit työlle, ja sen lisäksi opettaja voi tuoda omaa laatua kokemuksensa sekä persoonansa kautta.

Kilpailuimperatiivi tarkoittaa yksinkertaisuudessaan kouluorganisaation hengissä pysymistä ja jatkuvuuden turvaamista. Tarjonta erilaisista koulutuksista on lisääntynyt. Opiskelijat ovat valveutuneempia tänä päivänä erilaisista mahdollisuuksista opiskella. Itsenäinen opiskelu on lisääntynyt huomattavasti perinteisen formaalisen koulutuksen rinnalla. Organisaatiot kilpailevat kyvykkäistä opiskelijoista ja pätevistä opettajista. Organisaatioiden on pitänyt satsata imagonsa luomiseen erottautuakseen joukosta, jotta laatutietoiset asiakkaat kiinnostuisivat. Laatu on kilpailuvaltti myös oppimisympäristössä. (Raivola 2000, 26.)

Tulosvastuun imperatiivi on funktioltaan informatiivinen. Laadun ja tuloksellisuuden yhteensovittaminen on ongelmallisinta. Jos tuloksellisuus on keskeinen toimintaa ohjaava arvo, niin se tuo väkisinkin ongelmia. Tulosvastuuta ohjataan usein organisaation ulkopuolelta eli toiminta arvotetaan muualla. Laatu ei ehkä olekaan sitä, mitä sen tulisi olla. (Raivola 2000, 26-27.)

5. Strategiajohtaminen

Yhteiskunnalliset muutokset ovat tuoneet vaatimuksia organisaatioiden toiminnalle. Työyhteisöjen sekä yksilöiden arvot ja asenteet ovat muuttuneet, myös johtamiskäsitteet ovat muuttuneet melkoisesti teollistumisen alkua ajoista nykypäivään. Kiehelä (1989, 9) totesi jo 1980-luvun lopussa organisaatioiden kansainvälistyessä ja kilpailun koventuessa, että tarvitaan yritysten välistä yhteistyötä, tehokasta markkinointia ja erikoisosaamista kilpailukyvyn säilyttämiseksi. Kaikki tämä vaikuttaa tällä hetkelläkin organisaatioiden sisäiseen toimintaan ja johtamiseen. Kehitys on kulkenut mekaanisesta organisaatioajattelusta ja klassisesta johtamistavasta tilannesidonlaiseen ja osallistuvaan johtamiseen. Menestyäkseen organisaatio tarvitsee päämäärän ja yhteisen

tahdon sen toteuttamiseksi. Kysytään hyvää johtamisjärjestelmää ja keinoja, jotka tukevat henkilöstöä toimimaan menestyksen puolesta. (Laamanen & Tinnilä 1996, 10.)

Strateginen ajattelu perustuu tulevaisuuden ennustamiseen. Parhaimmillaan pystytään ennakoimaan ympäristötekijät, jotka vaikuttavat organisaation menestykseen tai mahdolliseen epäonnistumiseen merkittävästi. Organisaatiot hahmottavat omat mahdollisuutensa kilpailijoihin nähden, näin se saa etumatkaa kehittäessään palveluitaan ja tuotteitaan. Millainen organisaatio haluaa olla tulevaisuudessa, millä markkinoilla se toimii, ketkä ovat sen asiakkaat, tästä syntyy uusi strateginen päämäärä, jota kohti organisaatio alkaa toimia. Strategiajohtaminen auttaa muuttuvassa ja monimutkaistuvassa toimintaympäristössä johtoa toiminnassaan, koska organisaatioiden toimintakulttuurit ja johtaminen elävät jatkuvassa muutoksessa. Strategian avulla tartutaan uusiin mahdollisuuksiin, ennakoidaan muutoksia ja kehitetään organisaatiota. Epävarmuus ja riskit ovat osa organisaatioiden elämää kovenevassa kilpailussa, hyvin laaditun strategian avulla organisaatio pystyy joustamaan ja reagoimaan muuttuvissa olosuhteissa paremmin. Matkan varrella tehdään tarvittaessa uudelleenarviointia ja strategiaa myös muutetaan ja suunnataan uudelleen. (Yavitz & Willman 1984, 19, 304-305.)

Johdon tehtävä on asettaa visio toiminnalle, se on näkemys siitä, mitä organisaatio haluaa olla tulevaisuudessa. Se antaa suuntaa ja ennakoii yhteiskunnan ja ympäristön muutoksia, jotka pitää huomioida koulutuksen kehittämisessä. Vision asettaminen on kehityksen luovaa oivaltamista, se innostaa, motivoi ja antaa mielekkyyttä työnteolle. Hyvään visioon sisältyy myös korkea laatu, organisaatio haluaa olla paras jossakin asiassa tai markkinajohtaja jollain sektorilla tai alueella. Visioon liittyy läheisesti missio, joka tarkoittaa toiminnan päämäärää tai tarkoitusta vision toteuttamiseksi. Missio on toiminta-ajatuksen ja liikeidean yhdistelmä. (Lecklin 2002, 39.)

Missio toteutetaan strategian avulla. Strategian suuntaviivojen avulla ohjataan operatiivista toimintaa ja prosesseja. Kun strategia on dokumentoitu selkeästi, se on paremmin vietävissä läpi koko organisaation ja siten helpompi toteuttaa. Strategisiin tavoitteisiin sisältyvät usein taloudelliset tavoitteet, jotka kertovat käyttöasteen. Ne eivät kerro kumminkaan, mikä toiminnan osa-alue on kunnossa ja mitä osa-alueita pitäisi kehittää. Rinnalle tarvitaan strategiset laatutavoitteet tämän toiminnan ohjaamiseksi ja

kehittämiseksi, niillä tarkoitetaan tuotteiden, palveluiden ja toiminnan laadun avaintekijöille asetettavia vaatimuksia ja tavoitteita. Ne voivat olla kovia tai pehmeitä tavoitteita, joita mitataan mittarilla, joka perustuu laatu- ja palveluindeksiin. Laatu- ja palvelutavoitteita voivat olla esim. asiakasvalitusten lukumäärä, tyytyväisten asiakkaiden osuus, toimintavarmuus. Johto seuraa laatu- ja palvelutavoitteiden toteutumista, niiden tulisi liittyä kiinteästi muihin strategisiin tavoitteisiin. (Lecklin 2003, 41-42.)

Kouluorganisaatioiden johtaminen on muuttunut ja kehittynyt samalla tavalla kuin minkä tahansa muun organisaation johtaminen. Yhteiskunnalliset muutokset ja tarpeet heijastuvat koulutuksen kehittämiseen. Sen tulee vastata kentältä nousevaan viestiin ja oman alueensa tarpeisiin. Samalla tavalla kouluorganisaatiossa mietitään tulevaisuutta ja strategisia ratkaisuja ja tavoitteita.

Koulutusalojen kiinnostavuus ja opiskelijoiden saaminen koulutukseen ovat tämän päivän haaste ammattioppilaitoksille. Ilman opiskelijoita ei ole työtä. Koulutuksen järjestäminen on haaste myös siksi, että tänä päivänä opiskelijoita voi tulla monien eri kanavien kautta, esimerkiksi lähihoitajakoulutuksessa on nuoria ja aikuisia opiskelijoita normaalin yhteishaun kautta sekä aikuisopiskelijoita, jotka ovat tulleet työvoimakoulutukseen.

Yhteistyö eri tahojen kanssa on lisääntynyt viime vuosina. Työvoimaviranomaiset tekevät oppilaitoksen kanssa yhteistyötä hankkiessaan koulutusta työttömille opiskelijoilleen, jotka ovat mahdollisesti hankkiutumassa uuteen ammattiin. Kun on kyseessä oppisopimuskoulutus, oppilaitos tekee yhteistyötä oppisopimuskeskuksen, opiskelijan ja työnantajan kanssa. Johto ottaa nämä erilaiset koulutusmuodot huomioon strategioissaan. Nämä erilaiset koulutuspolut edellyttävät strategioiden ja suunnitelmien tekemistä. Se on haaste oppilaitokselle, sen johdolle sekä opettajille.

6. Kehittämishankkeen toteutus

Tammikuussa kävin keskustelua kollegojen kanssa ajattelemastani kehityshankkeesta laatutyön jatkokehittämisen pohjaksi. Olen huomannut käytännön tilanteissa ongelmia tiedon etsimisessä ja kyselemisessä, joka liittyy kuntoutusopintojen kokonaisuuden hallintaan. On liian paljon sellaista tietoa, joka on vain sovittu ja jota ei ole kirjattu minnekään. Se aika työelämässä on ohi, että tieto on työntekijöiden korvien välissä hiljaisena tietona, eikä löydettävissä mistään muualta. Se kuluttaa vain resursseja turhaan ja vaikeuttaa työn suunnittelua ja hallintaa.

Olemme tiimissä siinä suhteessa samaa mieltä, että ”jotain tarttis tehdä”. Tiimin vetäjä vastaa yhdessä tiimin prosessien kuvaamisesta. Hänen mielestään tämä hanke kokonaisuuden jäsentämiseksi antaisi pohjan jatkaa siitä tarkkojen prosessien kuvausta. Eli kehittämishanke sai kannatusta ja pääsin alkuun työni tekemisessä.

Tammikuussa kirjoitin taustateoriaa työlleni eli hankin tietoa siitä, mistä laatutyössä on kysymys. Helmikuussa tein kuvauksesta ensimmäisen version, jonka esittelin kuntoutustiimissä. Tiimissä kollegat antoivat omia ajatuksiaan ja kehittämis ehdotuksiaan. Ehdotusten pohjalta tein muutoksia, ja uusi kuvaus kiersi uudelleen kollegoiden arvioidavana.

Lähihoitajakoulutus muuttuu ensi syksynä siltä osin, että nuorille tulee myös näytöt. Kävimme keskustelua tähän muutokseen liittyvästä terminologiasta ja sisällöstä. Joitakin asioita on vielä tässä vaiheessa auki, joita johto ei ole yhdessä opettajien kanssa päättänyt, miten ne lopulta toteutuvat. Nämä muutokset pitää olla päätettynä ennen ensi lukuvuotta, silloin pääsemme työstämään prosesseja.

Maaliskuussa kuvaus oli valmis ja tein kehittämishankkeen kirjoittamisen loppuun. Kävin myös keskustelua, miten kollegat kokevat hankkeen hyödyllisyyden työilleen. Jokainen, joka osallistuu kuntoutusopintojen opettamiseen, käyttää jatkossa kuvausta oman työnsä seuraamiseen ja toteuttamiseen. Se ohjaa työn toteutumisen raameja ja toimii tarkistuslistana, jotta kaikki toteutuu sovitusti.

7. Kehittämishankkeen tulokset

Kehittämishankkeen tavoitteena oli saada kuvattua lähihoitajakoulutuksen kokonaisuus, jossa näkyy nuoriso- ja aikuiskoulutuksen erot. Kuvaus toimii tukena jatkossa työstettävien yksittäisten prosessien kuvaamisessa. Tiimin vetäjä kokee helpotuksena, kun kokonaisuus on nyt kuvattu. Hänen on siitä helpompi jatkaa prosessien dokumentointia, vaikka sekin tehdään tiimin kanssa yhteistyössä. Tämän hankkeen myötä tiimi on sitoutunut laatutyöhön ja ymmärtää, mitä se tarkoittaa.

Koen oman työni kokonaisuuden hahmottamisen nyt helppona. Tätä tietoa olisi kaivannut alussa, kun aloitin opetustyön vajaat pari vuotta sitten. Kaikki oli kaaosta, erilaisia opetussuunnitelmia, eroavuuksia sisällöissä riippuen onko nuoriso- vai aikuisryhmä, tuntimäärät vaihtelivat, opettajien käsityksetkin erosivat toteutuksesta. Tiedon kysely turhautti ja suututti, kun muutenkin koko työmaailma termeineen oli uutta. Tämä auttaa minua niin kuin muitakin opettajia selkeyttämään käytäntöä omassa työssä.

Kuntoutusopintojen koostaminen kirjalliseen muotoon kuvaa tarkasti eri opettajien osuutta koulutuksen kokonaisuudessa: miten eri opintojaksot painottuvat tuntimäärissä ja arvioinneissa. Kaikki voivat hyödyntää kuvattuja tuntimääriä myös esim. lukujärjestyksen tarkistamisessa. Joudumme aina itse tarkistamaan suunnitelmat, että ne ovat pedagogisesti ja määrällisesti oikein. Kuvaus käytiin läpi tiimikokouksessa, ja kaikki kokivat sen hyödyllisenä. Erityisesti uudet opettajat saavat siitä suurimman hyödyn. Uusia opettajia käytämme aika usein, sillä opettajat siirtyvät välillä muihin tehtäviin organisaation sisällä sekä tarvitsemme lisätyövoimaa työnkuvan muuttuessa sekä sijaisia lomien ajaksi. Opettajien työhön perehdyttäminen onnistuu nyt paremmin tämän hankkeen myötä.

Laadunhallinnan työ jatkuu tiimissä prosessien kuvauksena syksystä 2006 alkaen. Tämä työ tulee olemaan pitkä ja monivaiheinen ja se tehdään tiimissämme. Nuoriskoulutuksessa on kaksi eri koulutuspolkua: lähihoitajan tutkinto tai kaksoistutkinto, jossa suoritetaan myös lukio. Aikuiskoulutuksessa koulutukseen hakeutumisessa on monia teitä: yhteishaku, oppisopimus työvoimakoulutus tai nostekoulutus. Aikuisten kouluttaminen on myös haaste opiskelijoiden aiemmista tiedoista, taidoista ja kokemuksista johtuen. Opiskelussa voi myös edetä yksilölliseen tahtiin.

8. Pohdinta

Olen kokenut näiden vajaan parin vuoden aikana, että on liikaa hiljaista tietoa, jota ei ole saatavilla kirjallisessa muodossa mistään, Se, joka on sisäistänyt hiljaisen tiedon, osoittaa hyvää osaamista. Uusi opettaja joutuu tavallaan kantapään kautta selviytymään asioista. Pehdytys on hajanaista, koska kellään ei ole aikaa tarpeeksi sen toteuttamiseen. Jokaisen pitää olla itse aktiivinen ja osata kysyä aina neuvoa ja apua. Se ei tunnu kovin mielekkäältä toimintatavalta laitoksessa, jossa arviointi on jokapäiväistä arkea. Huomasin myös välillä, että jo pitempäänkin työskennelleillä opettajilla oli joskus epätietoisuutta, miten toimia uusissa tilanteissa. Tavallaan kaikilla on sama ongelma: mistä tarkistaa ja etsiä tietoa, kun sitä ei ole kirjattuna?

Järjestelmällisen pehdytyksen puuttuminen osoittaa tietyllä tavalla koulumaailman vanhanaikaisuutta. Organisaatiossa, jossa tuloksen tekeminen on arkea, ei ole varaa olla pehdyttämättä uutta työntekijää. Kun laatu järjestelmä toimii, niin silloin myös pehdytys on järjestelmällistä ja dokumentoitua. Olen toiminut itse esimiehenä ja huolehtinut uusien työntekijöiden pehdyttämisestäkin. En uskaltaisi ajatellakaan tilannetta, että uusi ihminen joutuisi kantapään kautta oppimaan asioita tai, että hänellä ei olisi vara kysyä jotain asiaa monta kertaa.

Kokonaisuuden kuvaaminen auttaa hahmottamaan omaa ja toisten työtä. Se helpottaa ymmärtämään ja sisäistämään, miten nuorten ja aikuisten koulutuksen sisältö ja toteutus poikkeaa toisistaan. Myös kontaktituntien määrä on hyvin erilainen näissä molemmissa. Näin kokivat myös kollegat, että kokonaisuuden hahmotus helpottuu. Myös se että, kontaktituntien määrät ovat näkyvissä ja kirjattuna auttaa arkea. Jossain kohdissa on pientä parin tunnin variaatiota kontaktituntien toteutuksessa. Tilanne riippuu silloin aina kokonaistilanteesta, jossa joudutaan jostain syystä toteuttamaan opetus pienemmällä tuntimäärällä. Jos itselläni olisi ollut vastaava kuvaus käytössä opetustyötä aloittaessani, olisin hahmottanut oman työni ja sen sisällön aivan toisin, helpommin ja nopeammin. Mikäli tällainen kuvaus olisi ollut olemassa aloittaessani opettajan työtäni, olisin pystynyt ottamaan itsestäni vastuun monessa sellaisessa tilanteessa, jossa olin ilman kuvausta riippuvainen toisten avusta. Työtään ei voi tehdä laaduk-

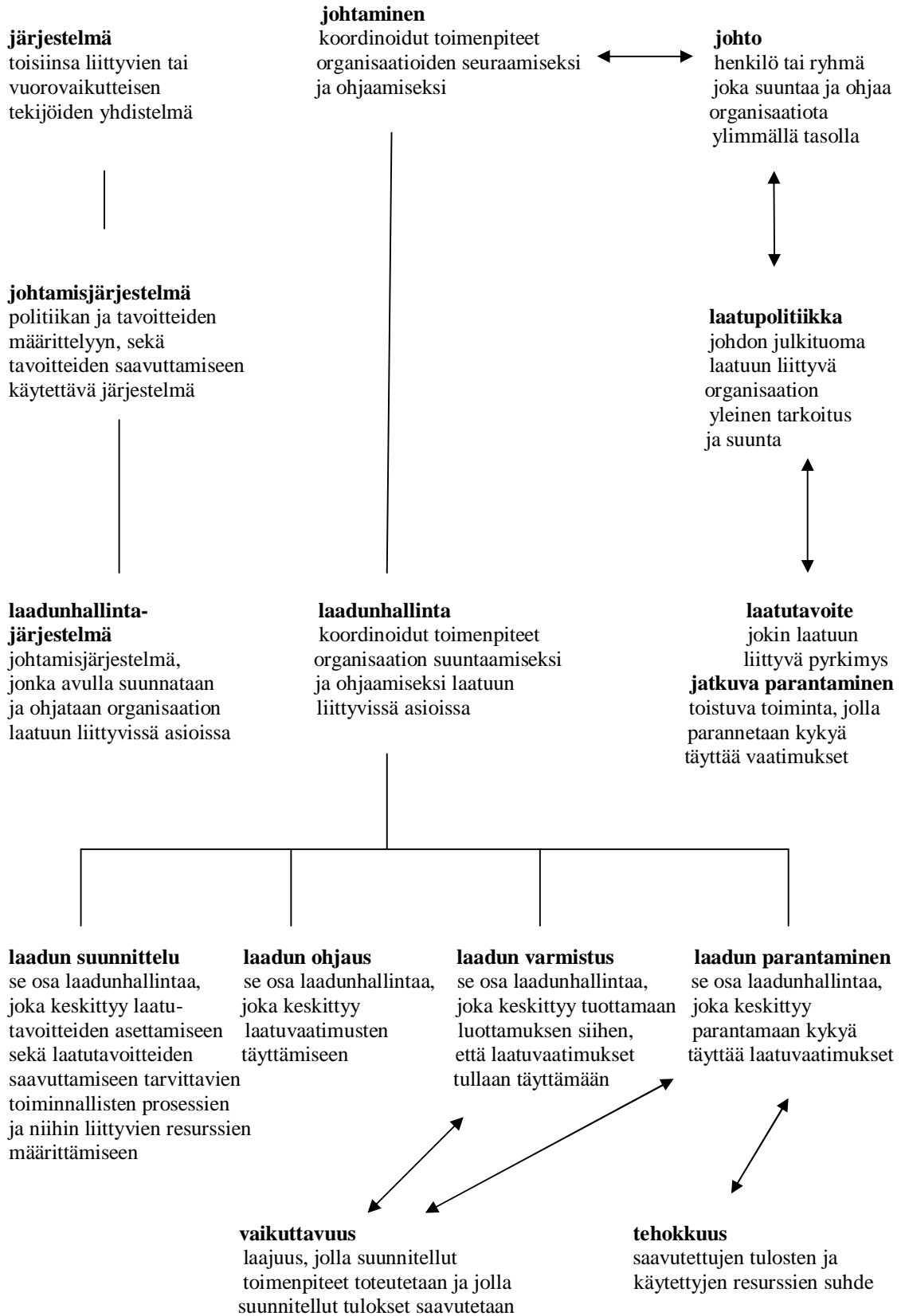
kaasti ja tehokkaasti, jos ei hahmota kokonaisuutta. Senkin me hahmotamme eri tavalla. Itse totuin edellisessä työpaikassani prosessipohjaiseen työn kuvaamiseen ja nähnyt laadunhallinnan hyödyn työn tekemisessä. Siksi kaipaankin dokumentointia, josta voi tarkastaa työnsä sisältöä ja toteuttamista. Se aika on ohi, että asiat muistetaan ulkoa. Tämäkin kertoo työelämän jatkuvasta muutoksesta, asiat pitää olla dokumentoituna.

Tämä pohjatyö väkisinkin tukee laatujärjestelmän hyötyä jokapäiväisessä työssä. Ilman laatujärjestelmien tuloa työn pohjaksi ei prosesseja kuvattaisi. Työn jatkuva muutos ja kehittyminen vaatii pohjaksi laatujärjestelmää, jolla hallitaan kokonaisuus. Laatujärjestelmä jalkautuu osaksi jokapäiväistä työtä, eikä se ole erillinen osa kokonaisuudesta. Jatkossa kuvattavat prosessit auttavat myös näkemän oman ja toisten osuuden prosessissa.

Tätä tehtävää tehdessäni ole miettinyt, miten kouluympäristö on jollain lailla perinteinen ja joskus erittäin kankea muutoksille. Jonkun pienen asian läpi vieminen vaatii paljon keskustelua ja mielipiteiden vaihtoa. Yrityselämässä päätöksiä tehdään joustavammin ja päätökset syntyvät määrällisesti pienemmällä porukalla. Jos opettajan kokouksessa on 30 henkilöä, niin voi kuvitella, miten joskus joku yksittäinen päätös monimutkaistuu. Laatutyöhön suhtautuminenkin on jonkin verran vastustavaa. Ehkä omalta osaltani olen voinut tukea ajatusta laatujärjestelmän tarpeellisuudesta ja järkevyydestä tämän päivän organisaatiossa. Nyt kun kokonaisuus on omissa ajatuksissa selkeytynyt, pystyn osallistumaan myös jatkotyöskentelyyn eli yksittäisen prosessin kuvaamiseen.

Lähteet

- Holma T., Outinen M., Idänpää-Heikkilä U., Sainio S., 2002. Kirkasta ja uudista laadunhallintaa-kehitä laatutalo, opas sosiaali- ja terveydenhuollon henkilöille. Stakes/julkaisut, Suomen kuntaliitto. Helsinki: Hakapaino Oy.
- Jokipii P., 2000. Laatutyöllä tuloksiin. Maaseutukeskuksen liitto. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.
- Kiehelä H., 1989. Keinot ja niiden soveltaminen johtamisessa. JOT tutkimuksia sarja 4. Helsinki: Hakapaino Oy.
- Laamanen K., Tinnilä M., 1996. Prosessijohtamisen käsitteet. Metalliteollisuuden keskusliiton julkaisuja. MET-sarja nro 4/96. Vantaa: Tummavuoren kirjapaino Oy.
- Pekkanen T., 2000. Strategiasuunnittelustako valoa pimeyteen? Suomen Lääkärilehti 43/2000. Helsinki: Uusi Kivipaino.
- Raivola R., 2000. Tehoa vai laatua koulutukseen? Juva: WS Bookwell Oy.
- Yavitz B., Willman H., 1984. Strateginen suunnittelu käytännössä. Juva: Wsoy:n graafiset laitokset.
- Vuorio A., Paatero H., 1997. Katsaus kuntoutuksen laadunhallintaan. Sosiaali- ja terveysministeriön monisteita.



KUNTOUTUMISEN TUKEMINEN 12 OV

LIITE 2

NUKO Etenemisen suunnittelu	opettajan tunti- määrä	AIKO Etenemisen suunnittelu	opettajan tunti- määrä	VASTUUHLÖ Vastuuopettajat nuko/aiko
<p><i>Kuntoutumisen tukeminen 4 ov</i> (itsenäinen opiskelu 56 tai 64)</p> <p>1.Kuntoutuksen perusteet 1 ov 2. Suomen kuntoutusjärjestelmä 1 ov 3. Mielenterveys- ja päihdetyö 1 ov 4.Kuntoutuksen psykologia 0,5 ov</p> <p>5. Opintojen ohjaus 0,5 ov</p> <p>Koe</p>	<p>26 / 24 26 / 24 26 / 24 13 / 12 13 / 12</p>	<p><i>Kuntoutumisen tukeminen 3,5 ov</i> (itsenäinen opiskelu 42 h)</p> <p>1.Orientoivat opinnot 0,5 ov 2. Kuntoutuksen perusteet 1,5 ov 3. Mielenterveys- ja päihdetyö 1ov 4. Puhetta tukevat ja korvaavat kommunikaatiomenetelmät ja selkokieli 0,5 ov</p>	<p>14 21+21 28 10 4</p>	<p>kuntoutuksen tai arviointikriteerit tunteva opettaja kuntoutuksen opettaja ja sosiaali-alan opettaja mielenterveys-työn opettaja psykologian opettaja äidinkielen opettaja kuntoutuksen opettaja opinto-ohjaaja kuntoutuksen ja sosiaali-alan opettajat</p>
<p><i>Toimintakykyisyyden tukeminen 3 ov</i> (itsenäinen opiskelu 42 tai 48)</p> <p>1.Toimintakyvyn edistäminen ja kuntoutus 1,6 ov + pienryhmät (+ tilavaraus)</p> <p>2.Harrastustoiminnan tukeminen 1 ov + pienryhmät (+ tilavaraus)</p> <p>3. Selkokieli 0,4 ov</p> <p>Koe</p>	<p>36 / 34 6 + 6 24 / 22 2 + 2 10 / 8</p>	<p><i>Toimintakykyisyyden tukeminen 2,5 ov</i> (itsenäinen opiskelu 35 h)</p> <p>1. Kuntoutumisen psykologia 0,5 ov 2.Toimintakyvyn edistäminen ja kuntoutus 2 ov ” + pienryhmät (+ tilavaraus) ”</p> <p>Koe tai kirjallinen tehtäväpaketti</p>	<p>14 32 12 6 + 6 6 + 6</p>	<p>psykologian opettaja kuntoutuksen opettaja liikunnan opettaja kuntoutuksen opettaja liikunnan opettaja liikunnan opettaja liikunnan opettaja äidinkielen opettaja kuntoutuksen ja liikunnan opettajat</p>

NUKO	opettajan tunti-määrä	AIKO	opettajan tunti-määrä	VASTUUHLÖ
<p><i>Työssäoppiminen 5 ov</i> (35 h / vk + 5 h/ vk kirjalliset työt)</p> <p>Opiskelijoiden toiveet harjoittelupaikoista Harjoittelupaikkojen varaus</p> <p>Varattujen toppipaikkojen jako ryhmän kanssa yhdessä</p> <p>Toppikirjeet työssäoppimispaikkoihin ennen toppi-infoa (valmentaminen työssäoppimiseen ja näyttöön) Toppi-info</p> <p>Työssäoppimisen ohjaus</p> <ul style="list-style-type: none"> • alkukeskustelu (lähtötason kartoitus) • toppireflektio • näyttövalmiuden arviointi • kirjallinen toimintakyvyn tukemisen suunnitelman esittely ja toteutus • näyttö • näytön arviointi 	<p>175 h</p> <p>2 - 3</p> <p>4 h / opisk.</p> <p>5</p> <p>40</p>	<p><i>Työntekijänä kuntoutumisen tukemisessa 3-6 ov</i> (35 h / vk + 5 h / vk kirjalliset työt)</p> <p>Opiskelijoiden toiveet harjoittelupaikoista Harjoittelupaikkojen varaus</p> <p>Varattujen toppipaikkojen jako ryhmän kanssa yhdessä</p> <p>Toppikirjeet työssäoppimispaikkoihin ennen toppi-infoa</p> <p>Toppi-info</p> <p>Työssäoppimisen ohjaus</p> <p>alkukeskustelu</p> <p>hensupäivä (työpaikkaohjaaja voi osallistua)</p> <p>näyttövalmiuden arviointi</p> <p>näyttösuunnitelma</p> <p>näyttö</p> <p>näytön arviointi (2 – 3 vk näytöstä)</p>	<p>2 - 3</p> <p>4 h / opisk.</p> <p>8</p> <p>40</p>	<p>vastuupettaja toppikoordinaattori</p> <p>kuntoutuksen opettaja, joka vastaa teoriaopinnoista ennen työssäoppimista</p> <p>toppi-infosta vastaava</p> <p>työssäoppimista ohjaava kuntoutuksen opettaja</p> <p>kuntoutuksen tai hoidon opettaja opiskelija, ohjaava opettaja ja työpaikkaohjaaja</p> <p>opettaja, joka arvioi näytön</p> <p>opiskelija, ohjaava opettaja ja työpaikkaohjaaja</p> <p>opiskelija, työpäikkaohjaaja, näyttöä arvioiva opettaja</p> <p>opiskelija, näytön vastaanottaja harjoittelupaikassa</p> <p>opiskelija, näytön vastaanottaja ja opettaja</p>