

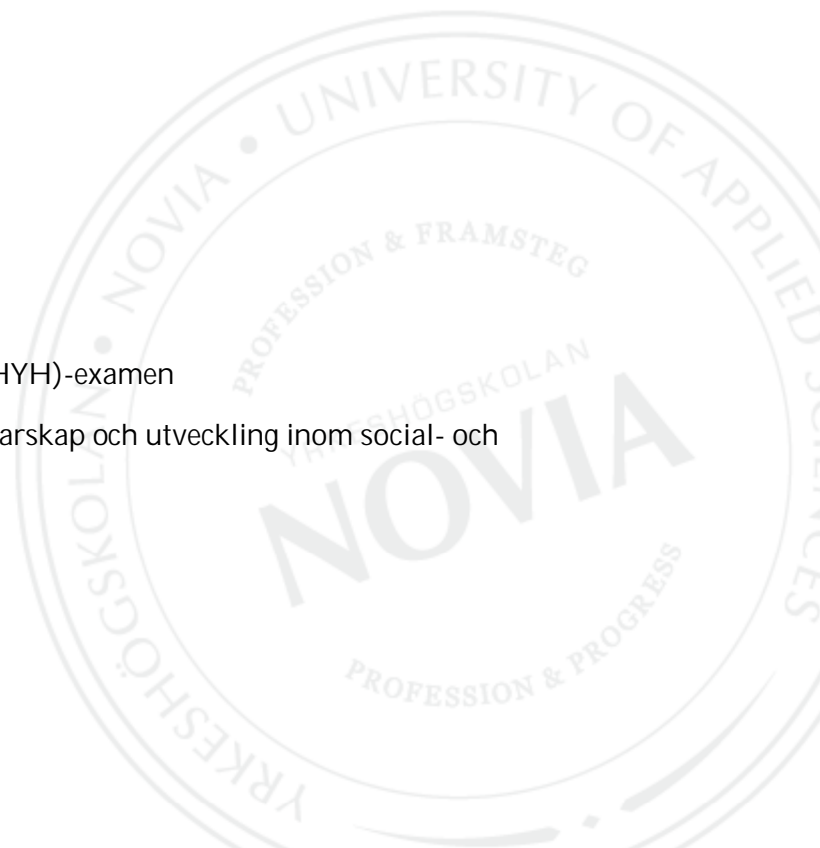
Reflekterande gemenskap som en del av vuxenutbildningen inom social- och hälsovård

Susanna Gröndahl

Examensarbete för socionom (HYH)-examen

Utbildningsprogrammet för ledarskap och utveckling inom social- och
hälsovården

Åbo 2013



EXAMENSARBETE

Författare: Susanna Gröndahl

Utbildningsprogram och ort: Högre Yrkehögskoleprogrammet, Åbo

Inriktning/alternativ/Fördjupning: Utveckling och ledarskap inom social-och hälsovård

Handledare: Pia Liljeroth

Titel: Reflekterande gemenskap som en del av vuxenutbildningen inom social- och hälsovård

Datum 2.4 2013 Sidantal 36 Bilagor

Abstrakt

Utvecklingsarbetet beskriver en förändringsprocess i den egna verksamheten vid Axxells vuxenutbildningsenhet för social -och hälsovård i Karis. Under förändringsprocessen så har nya metoder förts in i vuxenutbildningen. Dessa metoder stöder enligt olika forskningar vuxenstuderande till ökad reflektion. Det övergripande syftet i utvecklingsarbetet är att få svar på hur metoderna stött de vuxenstuderande till reflektion. Förändringsledarskapets utmaningar under förändringsprocessen begrundades under arbetets gång.

Förändringsprocessen genomfördes som aktionsforskning där arbetsgruppen och gruppen vuxenstuderande var aktiva deltagare. Datainsamlingsmetoden som användes var ostrukturerade djupintervjuer av fem vuxenstuderande.

Resultatet visar att den reflekterande gemenskap som erbjudits under utbildningen har lett till att de vuxenstuderande idag upplever att de bättre kan uttrycka sig, reflektera, möta andras perspektiv och se begränsningarna i sitt eget perspektiv i arbetslivet.

Språk: Svenska **Nyckelord:** reflektion, förändringsledarskap, vuxenutbildning

OPINNÄYTETYÖ

Tekijä: Susanna Gröndahl

Koulutusohjelma ja paikkakunta: Ylempi Ammattikorkeakoulututkinto, Turku

Suuntautumisvaihtoehto/Syventävät opinnot: Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen

Ohjaaja: Pia Liljeroth

Nimike: Peilaava yhteisö osana aikuiskoulutusta sosiaali- ja terveydenhuollossa

Päivämäärä 2.4 2013

Sivumäärä 36

Liitteet

Tiivistelmä

Kehitystyö kuvaa muutosprosessia omassa toimintayksikössäni, Axxellin sosiaali- ja terveysalan aikuiskoulutuksessa Karjaalla. Muutosprosessin aikana uudet toimintatavat on otettu käyttöön. Nämä toimintatavat tukevat tutkimusten mukaan aikuisopiskelijoita lisääntyvään reflektointiin.

Päätavoitteena kehitystyössä on vastata kysymykseen mikäli uudet toimintatavat ovat tukeneet aikuisopiskelijoita reflektointiin. Muutosjohtajuuden haasteet ovat olleet tarkkailussa muutosprosessin aikana.

Muutosprosessi toteutettiin toimintatutkimuksena, jossa opettajat ja aikuisopiskelijat olivat aktiivisia osanottajia. Aineistokeräysmenetelmänä käytettiin viiden aikuisopiskelijan ei-strukturoidut syvähaastattelut.

Tulos osoittaa, että työskentelytapa reflektioivassa yhteisössä on johtanut opiskelijoiden lisääntyvään reflektointiin, parempaan kykyyn ilmaista ajatuksiaan ja näkemyksiään. Opiskelijoiden taito hahmottaa toisten henkilöiden näkemys sekä kyky huomioida omat rajoitteensa työelämässä ovat lisääntyneet.

Kieli: Ruotsi Avainsanat: aikuiskoulutus, reflektointi, muutosjohtajuus

MASTERS' THESIS

Author: Susanna Gröndahl

Degree Programme: Master degree in Turku

Specialization: Development and leadership in health care and social welfare

Supervisor: Pia Liljeroth

Title: Reflective community as part of adult education in social and health care

Date 2.4 2013 Number of pages 36 Appendices

Abstract

This paper describes an evolvement process at Axxells adult education unit for Social and Health care in Karis. During the process new methods have been introduced in adult education. According to relevant research the methods support learners' reflection. The overall objective of development is to find out how the methods supported the learners in their reflection. Leadership challenges' during the transformation were also considered.

Research for this paper was conducted as Action Research in which the researcher group and group learners were active participants. Unstructured interviews of five adult students were used for data collection.

The result shows that the reflective community offered during the program has resulted in that adult students today feel they can better express themselves, reflect, respond to others perspectives and see the limitations of their own perspectives at the workplace.

Language: Swedish Key words: leadership challenges, reflection, adult education

Innehållsförteckning

1 Inledning	1
2 Bakgrund- det fristående examenssystemet i Finland	4
2.1 Yrkesexamen inom omsorgsarbete för utvecklingsstörda	5
2.2 Projekt som varit knutna till utvecklingsarbetet	5
3 Metoder och tillvägagångssätt	6
3.1 Litteraturgranskningen.....	7
3.2 Fyra typiska drag i utvecklingsarbetet	8
3.3 Tillförlitlighet	9
4 Utvecklingsarbetets genomförande	10
4.1 Sammanfattning över utvecklingsarbetets genomförande	22
5 Förändringsledarskapets utmaningar vid utvecklingsarbetet	23
6 Resultat	27
7 Kritisk reflektion och fortsatt utveckling	31
Källförteckning	34

1 Inledning

Alla människor behöver tid att reflektera över sin arbetssituation och sina insatser och handlingar som man gör på den egna arbetsplatsen. Denna tid för reflektion är en bristvara på många arbetsplatser och prioriteras ofta lågt. Det här är min förförståelse och jag tror även att en stor del av de yrkesverksamma inom social och hälsovårdsbranschen har liknande erfarenheter.

Idén till utvecklingsarbetet började med att fundera över, hur vi inom vuxenutbildningen vid Axxell kan utveckla möjligheten till ökad reflektion och möjliggöra en större koppling mellan arbetet inom social- och hälsovårdsbranschen med studier inom branschen för de vuxenstuderande. Ett utvecklingsarbete, en förändringsprocess startar alltid med att man upptäcker motsättningar i det egna arbetet gentemot de behov som finns i samhället, omgivningen (Virtanen & Stenvall 2009, s.31). Denna tanke ledde utvecklingsarbetet vidare. Hur kan utbildningsorganisationen bättre svara mot de behov som idag finns inom social-och hälsovårdsbranschen.

I utvecklingsarbetet har två nya metoder förts in i verksamheten. Den första metoden går under namnet verkstadsgrupper, i vilken de studerande träffas och reflekterar kring olika arbetslivsfrågor. Syftet med verkstadsgrupperna är att skapa en trygg atmosfär där de vuxenstuderande kan ta upp frågor som berör den egna arbetspraktiken och där de kritiskt kan granska sitt eget handlande i sin arbetsvardag. Den andra metoden som infördes under utvecklingsarbetet är arbetsplatsförlagda projekt, vilkas syfte i sin tur är att än mer koppla samman arbetsliv och studier. Här är målet att den vuxenstuderande ges möjlighet att prova sina nya kunskaper på den egna arbetsplatsen för att sedan reflektera kring de nya erfarenheterna i verkstadsgrupperna. Att utveckla nya metoder och ta till sig nya erfarenheter är en process som behöver få ta tid att hitta sin form, vilket utvecklingsarbetet långt handlar om.

En annan motiverande faktor till utvecklingsarbetet har varit de mål och riktlinjer som utbildningsstyrelsen har satt upp. Vuxenutbildningen behöver utvecklas för att mera svara på den vuxenstuderandes behov och på arbetslivets behov. Här efterlyser man nya innovativa och flexibla metoder för att göra vuxenutbildningen kvalitativ. Från ett mera systemorienterat tänkande övergår man till ett tänkande som utgår från den vuxenstuderande. En viktig målsättning är även att göra Finländarna till ett av världens mest kompetenta folk, vilket innebär att vuxenutbildningen behöver vara kvalitativ och framförallt efterfrågad (Undervisning- och kulturministeriet 2012, s.54; Utbildningsstyrelsen 2011, s.15; Rikkinen 2006, s.12-13).

Utvecklingsarbetet påbörjades i samband med att den första examensförberedande utbildningen för Yrkesexamen inom omsorgsarbete för utvecklingsstörda påbörjades vid Axxells vuxenutbildnings enhet inom social- och hälsovård i Karis. Utbildningen startade i september 2010 och utvecklingsarbetet har följt utbildningen tills den avslutades i mars 2012. Efter den avslutade utbildningen har utvecklingsarbetet fortsatt med att intervjua de studerande som deltagit i utbildningen och höra deras reflektioner kring hur de upplevt de metoder som de tagit del av under utbildningen. Under hela utvecklingsarbetet har det skett en förändrings- och utvecklingsprocess. Som vuxenutbildnings enhet har vi lärt oss av våra erfarenheter. Erfarenheterna har varit både positiva och negativa.

Det *övergripande syftet* i utvecklingsarbetet var att utveckla verksamheten genom att föra in nya metoder i vuxenutbildningen inom social-och hälsovård som stöder den vuxenstuderande till reflektion. Utvecklingsarbetet handlar i sin helhet om en förändringsprocess i den egna verksamheten där förändringsledarskapets utmaningar reflekterats. *Syftet* leder till följande två frågeställningar;

Hur stöder arbetsmetoderna de vuxenstuderande inom social- och hälsovård till reflektion?

Vilka är förändringsledarskapets utmaningar i utvecklingsarbetet?

I kapitel 2 beskrivs bakgrunden till det fristående examenssystemet i Finland samt vilka projekt som varit knutna till utvecklingsarbetet. Kapitel 3 handlar om aktionsforskningen som metod och hur den kommer i uttryck i utvecklingsarbetet samt datainsamlingsmetoden ostrukturerade djupintervjuer. Litteraturgranskningen beskrivs även. Hur utvecklingsarbetet har framskridit steg för steg och hur den cykliska processen tagit form behandlas i kapitel 4. Förändringledarskapets utmaningarna i samband med den förändringsprocess som utvecklingsarbetet inneburit beskrivs i kapitel 5. I kapitel 6 redovisas resultaten för hur fem vuxenstuderande upplevt utbildningen kring de metoder som erbjöds och i kapitel 7 förs en kritisk reflektion kring utvecklingsarbetet och förslag om fortsatt utveckling presenteras.

Att lära sig saker handlar om att plötsligt förstå något man alltid förstått, men på ett nytt sätt. / Doris Lessing

Många kan säkert känna igen sig i ovanstående citat. Ofta står vi inför förändringar som vi inte riktigt kan styra och där vi inte riktigt ser vilken väg vi ska ta. Plötsligt inser vi att vi vet hur vi ska gå vidare på ett nytt sätt. Utvecklingsarbete har på många sätt färgats av just detta. De samlade erfarenheterna från utvecklingsarbetet beskrivs framöver.

2 Bakgrund - det fristående examenssystemet i Finland

Yrkesexamen inom omsorgsarbete för utvecklingsstörda är en fristående examen på andra stadiets nivå. Finland är unikt, vad gäller anordnandet av fristående examina. Systemet för fristående examina erbjuder den vuxna befolkningen ett smidigt sätt att utveckla det personliga kunnandet genom att visa, förnya och upprätthålla sin yrkeskompetens. Centrala värderingar och principer i systemet med fristående examina är att yrkesskickligheten och bedömningen av den är arbetslivscentrerad och att behoven hos den vuxna befolkningen samt näringslivet och det övriga arbetslivet beaktas. Viktiga utgångspunkter inom den fristående vuxenutbildningen är att verksamheten är kundorienterad och utgår därmed från den vuxne som examinand. Det fristående examenssystemet har idag en stark ställning i utbildningssystemet och antalet personer som deltar i och avlägger fristående examina har hela tiden ökat (Utbildningsstyrelsen 2011, s. 12-13,16).

Fördelen med systemet är framför allt att en persons yrkeskompetens kan erkännas nationellt och kvalitativt oberoende av om kunnandet förvärvats genom arbetserfarenhet, studier eller på något annat sätt. Systemet med fristående examina kom till år 1994 i och med att lagen om yrkesexamina (306/1994) jämte kompletterande förordning (308/1994). Författningarna som styr systemet för fristående examina ändrades under år 2005. Den reviderade lagen och förordningen om yrkesinriktad vuxenutbildning trädde i kraft 1.1 2006 (Utbildningsstyrelsen 2011, s.15-16).

I en yrkesexamen påvisas sådan yrkesskicklighet som förutsätts av en verksam person inom branschen. Kraven på yrkesskicklighet är fastställda i examensgrunderna på en sådan nivå att en person som har en grundutbildning inom området eller motsvarande kunskaper och färdigheter samt ytterligare kompletterande och fördjupande studier och ungefär tre års arbetserfarenhet sannolikt kan avlägga en yrkesexamen. En yrkesexamen som avlagts inom det fristående examenssystemet ger behörighet för studier som leder till högskoleexamen (Utbildningsstyrelsen 2011, s.18-19).

2.1 Yrkesexamen inom omsorgsarbete för utvecklingsstörda

Examensgrunderna för Yrkesexamen inom omsorgsarbete för utvecklingsstörda trädde i kraft år 2009. Det har krävts flera års arbete av fackförbunden, arbetsgivarna och branschorganisationerna för att bygga upp examensgrunderna. Orsaken till att arbetet med en ny yrkesexamen påbörjades var de brister som man upplevde i den yrkesinriktade utbildningen i fråga om arbetet med personer med en utvecklingsstörning. Enligt signaler från arbetslivet inom omsorgsarbetet för personer med utvecklingsstörning ger inte dagens närvårdarexamen tillräckligt fördjupade kunskaper inom området och i Socionom YH-examen behandlas området enbart ytligt (JHL 2009, s.7).

Det arbete som utförs av de personer som avlagt yrkesexamen inom omsorgsarbete för utvecklingsstörda baserar sig på en professionalitet som grundar sig i etiskt hållbara värderingar och grunder. Arbetet utförs med en stor respekt för människovärdet och styrs av yrkesetiken inom servicen för personer med utvecklingsstörning (Utbildningsstyrelsen 2009, s.60).

2.2 Projekt som varit knutna till utvecklingsarbetet

Under hösten 2010 startade de första svenskspråkiga utbildningarna till yrkesexamen inom omsorgsarbete för utvecklingsstörda i Yrkesakademin i Österbotten och i Axxell i Karis. I samband med att utbildningarna startade inleddes även projektet; *Utvecklande av material för bedömning av yrkeskunskaper inom yrkesexamen inom omsorgsarbete för utvecklingsstörda 69/518/2010*. Axxell och Yrkesakademin i Österbotten samarbetade i projektet som finansierades av utbildningsstyrelsen (Projektrapport 2011, s.3).

Målsättningarna med projektet var bl.a. att utveckla förslag till metoder och material för påvisande av yrkeskunskaper under examenstillfällena för avläggande av yrkesexamen inom omsorgsarbete för utvecklingsstörda och därmed säkra kvaliteten inom examensprocessen, utbilda bedömare och stärka nätverket över språkgränserna samt med examenskommissionen. Utvecklingsarbetet fungerade här som en del i projektet och gav möjligheter att prova samt utveckla den egna organisationens rutiner och besöka andra utbildningsorganisationer som erbjuder utbildningen på finska.

I den senare delen av utvecklingsarbetet kopplades ett nytt projekt FuSe - *Fungerande Servicestruktur genom starkare kund - personalrelationer* till utvecklingsarbetet och där låg tyngdpunkten på att samla in erfarenheter från arbetslivet och erfarenheter kring hur utbildningen upplevts och tagits emot i arbetslivet. Här valde jag att intervjua en del av de studerande som genomgått utbildningen för att få svar på hur de upplevt de metoder som införts i utbildningen.

3 Metoder och tillvägagångssätt

När idén till utvecklingsarbetet väcktes i samband med studierna till Socionom högre YH, var min önskan att arbeta med något som både är av praktisk natur och som samtidigt kunde ge möjligheter att utveckla vår verksamhet, vuxenutbildningen inom social -och hälsovård.

Genom att titta tillbaka på det *övergripande syftet* i utvecklingsarbetet, vilket är att utveckla verksamheten genom att föra in nya metoder i vuxenutbildningen som stöder den vuxenstuderande till reflektion, har utvecklingsarbetet i sin helhet handlat om en förändringsprocess i den egna verksamheten. Under arbetets gång har även förändringsledarskapet reflekterats och vilka utmaningar som uppstår i samband med ett utvecklingsarbete, en förändringsprocess i den egna verksamheten.

Med dessa tankar och ansatser var det naturligt att använda aktionsforskning. Aktionsforskning har en praktisk inriktning och behandlar verklighetsnära frågor och behov. Aktionsforskningen är inriktad på förändringsfrågor, vilket har varit tyngpunkten i utvecklingsarbetet. Aktionsforskning kan ses som ett sätt att få kunskap om sitt eget arbete och på det sättet få förutsättningar att utveckla det egna arbetet. Utgångspunkten tas i den praktiska verksamheten. Aktionsforskning innefattar en relation mellan tänkandet om och handlandet i praktiken. Centrala moment i aktionsforskningsarbetet är att som praktiker ställa frågor till praktiken, iscensätta en aktion, följa processen systematiskt samt reflektera över vad som sker. Ett annat viktigt kännetecken för aktionsforskning är att det är en cyklisk process. I den processen är alla som berörs medarbetare i processen (Denscombe 2009, s. 169-170 Rönnerman 2009, s.14).

Det finns många viktiga etiska frågeställningar när det gäller aktionsforskning. En god etisk praxis innebär att den aktionsforskning som genomförs är etiskt godtagbar. En av de mest påtagliga är just öppenheten. Man bör hela tiden sträva till att utvecklingsarbetet är öppet för andras förslag. En annan viktig utgångspunkt är att allt material behandlas konfidentiellt och att man har en tillåtelse att använda andras tankar och idéer (Denscombe 2009, s.178; Forskningsetiska delegationen 2012, s.18). När man arbetar med ett utvecklingsarbete som inför nya metoder är det viktigt att dessa metoder godkänns på ledningsnivå i organisationen. I utvecklingsarbetet har det ingått kontinuerliga möten med arbetsgruppen som varit kopplad till utvecklingsarbetet. Diskussioner har öppet förts även i de olika projekt som varit kopplade till utvecklingsarbetet. Dessa diskussioner har varit viktiga, för att få utomstående tankar och reflektioner hörda under utvecklingsarbetets gång. De olika etiska frågeställningarna som uppstår i förändringsprocessen presenteras i kapitel fyra.

Datainsamlingsmetoden som använts är ostrukturerade djupintervjuer, som är en datainsamlingsmetod som ger en möjlighet till att få insikt om åsikter, reflektioner, känslor och uppfattningar hos de intervjuade (Denscombe 2009, s.232). I kapitel 6 redogörs för resultatet av de ostrukturerade djupintervjuerna, där fem vuxenstuderande reflekterat kring sina tankar och uppfattningar om de metoder de tagit del av under utbildningens gång. Analysmetoden som använts är delanalys. I delanalysen kan respondentens grundläggande värderingar och erfarenheter urskiljas och indelas i kategorier (Holme & Solvang 1997, s.143).

3.1 Litteraturgranskning

I utvecklingsarbetet har litteratursökningen och litteraturgranskningen pågått under hela processen. Litteratursökningen har under arbetets gång ändrat fokusområde. I början av utvecklingsarbetet låg fokuseringen på hur de vuxenstuderande kan arbeta med sin portfolio för att sedan inse att det är reflektionen i de olika metoderna som är det viktiga, samt hur förändringsledarskapet tar sig i uttryck under arbetets gång. Temat ledarskap och reflektion är idag båda områden där det görs en hel del forskning, vilket har lett till att det gett ett stort antal träffar i de olika databaserna. De finska sökorden har valts med tanke att hitta aktuell forskning inom Finland som beskriver de finländska fristående utbildningssystemet.

Databaserna som använts är Ebsco, ERIC, Google scholar och ARTO. Förutom databaserna så har NOVIAS bibliotek, olika fortbildningar samt seminarier varit en viktig informationskälla.

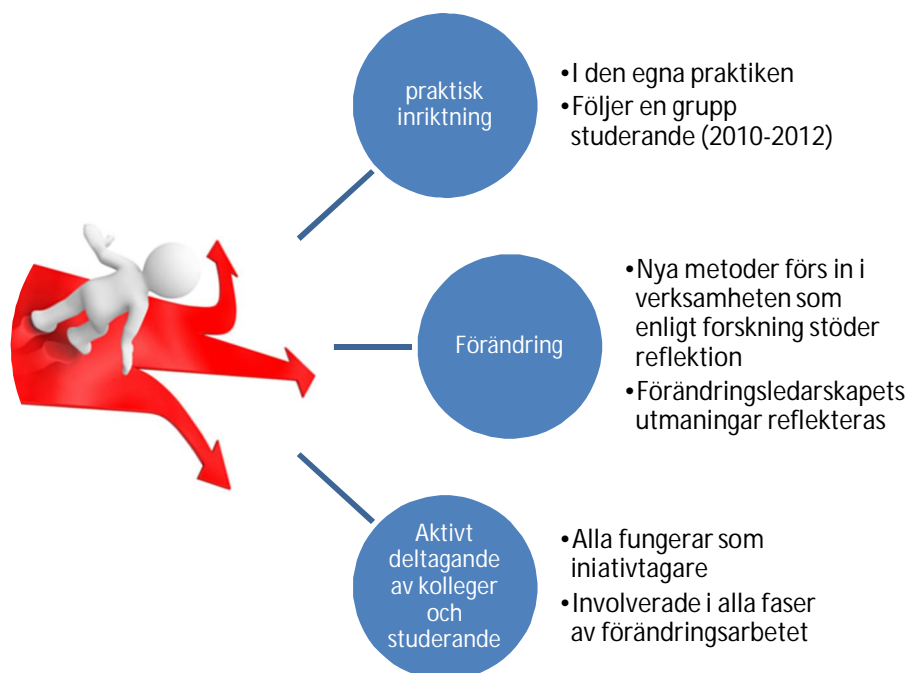
Sökord som använts; reflektion, förändringsledarskap, vuxenutbildning, transformational leadership, leadership challenges, adults, learning, reflection, tacit knowledge, aikuiskoloutus, näyttötutkinto.

3.2 Fyra typiska drag i utvecklingsarbetet

Aktionsforskningen har fyra typiska drag. Dessa drag presenteras och samtidigt beskrivs det hur utvecklingsarbetet har sett ut i de olika dragen som står för aktionsforskning.

De karakteristiska dragen för aktionsforskning är *praktisk inriktning, förändring och aktivt deltagande*, för att sedan övergå till den *cykliska process* som för förändringsarbetet framåt. I den cykliska processen sammankopplas den kritiska reflektionen till den egna praktiken kring de förändringar som införs. Alla deltagare har en roll som initiativtagare och är involverade i de olika faserna av förändringsprocessen (Denscombe 2009, s.170).

I *figur 1* nedan visas hur de karakteristiska dragen framkommit i utvecklingsarbetet. I det fjärde kapitlet beskrivs mera ingående hur det fjärde karakteristiska draget, den *cykliska processen* syns i utvecklingsarbetet.



Figur1. Aktionsforskningens typiska drag i utvecklingsarbetet.

3.3 Tillförlitlighet

När man tittar djupare på validiteten och reliabiliteten i det här utvecklingsarbetet och framförallt nu i den ostrukturerade intervjun uppstår det alltid frågor. Den första frågan som man kan ställa sig här är att om någon med större objektivitet genomfört intervjun så hade det möjligen uppkommit andra svar.

Kvale och Brinkmann (2009 s. 246) påpekar att all form av intervjuer är en känslig metod, framförallt för att alla gör olika tolkningar och vi alla med vår person medför en attityd till den sociala interaktionen som alltid finns med i en ostrukturerad djupintervju. Tillförlitligheten, reliabiliteten var långt beroende av mig som intervjuare, hur jag höll mig neutral medan intervjun framskred. Här strävade jag till att inte leda diskussionerna in på de olika metoderna som funnits med i utbildningen, utan enbart följa diskussionen kring hur de vuxenstuderande upplevt utbildningen.

Avsikten med de ostrukturerade intervjuerna var att få svar på hur de vuxenstuderande har upplevt utbildningen. Intervjufrågan öppnade enbart diskussionen och de studerande pratade fritt kring hur de olika metoderna stött dem till en ökad reflektion. Den forskning och litteratur som använts i arbetet har valts med tanke att på bästa sätt få svar på frågeställningarna i utvecklingsarbetet.

4 Utvecklingsarbetets genomförande

I det här kapitlet beskrivs steg för steg hur den cykliska processen sett ut i utvecklingsarbetet. De fem olika stegen som beskrivs framöver har alla stått för en helhet som ingår i den cykliska process som en aktionsforskning innebär. De olika stegen beskrivs som; *professionell praktik, kritisk reflektion, forskning, strategisk planering och kritisk reflektion*. *Kritisk reflektion* framkommer två gånger i den *cykliska processen* och har en viktig funktion. Genom att först kritiskt reflektera och identifiera de problem eller förändringar som behövs för att sedan i den *cykliska processen* återigen *kritiskt reflektera* kring de förändringar som gjorts. Aktionsforskningen kan även liknas vid en spiral där aktionen är den som utgör grunden och de observationer man gör i aktionen leder till nya reflektioner som sedan i sin tur leder till planering och nya aktioner (Denscombe 2009, s.173).

Framöver presenteras de handlingar som gjorts under det 1,5 år som utvecklingsarbetet pågått. Den cykliska processen är inte tidsenlig utan är tematiskt upplagd och presenterad enligt de olika stegen, för att avslutningsvis kopplas samman till en helhet.

Det första steget:



Figur 2. Professionell praktik

För att ett utvecklingsarbete skall ske behövs ett forum där reflektionen kan och får ta plats och där förändringsprocessen gemensamt kan behandlas. Det behövs vissa grundförutsättningar för att en arbetsgrupp ska ha en möjlighet att utvecklas och kunna ta till sig nya kunskaper. Det handlar långt om att skapa strukturer för förtroendefulla relationer och öppna diskussioner med kolleger. En viktig utgångspunkt i all form av förändringsarbete är att det finns olika personer med olika kunskap i arbetsgruppen. En gemensam vision är en viktig utgångspunkt när ett utvecklingsarbete i organisationen påbörjas (Söderström et.al 2009, s.15-16).

Kollegiet bestod i det här skedet av tre vuxenutbildare en vuxenutbildningskordinator och en läroavtalskordinator. Alla har olika kunskaper om vuxenutbildning och även olika kunskaper om yrket inom omsorgsarbetet för personer med utvecklingsstörning. Det här är en styrka i kollegiet med tanke på att inleda en förändringsprocess.

Korhonen (2011 s.11) tar upp vikten av att ha samma vision när ett utvecklingsarbete påbörjas. Det är inte självklart att alla står bakom samma vision, utan vi måste ge tid åt visionen att växa fram, innan vi börjar utveckla. Visioner har ofta tolkningsbara uttryck, som lätt kan ses och tolkas väldigt olika inom arbetsgruppen. Charharbaghi (2010, s.250) påtalar även vikten av att visionen ska kunna läggas på grundläggande handlingsprogram

och inte på organisationsnivå. Det handlar om att kunna öppna visionen och ta ner den till handlingsnivån, då väcker den nya innovationer och är mera greppbar och tydlig.

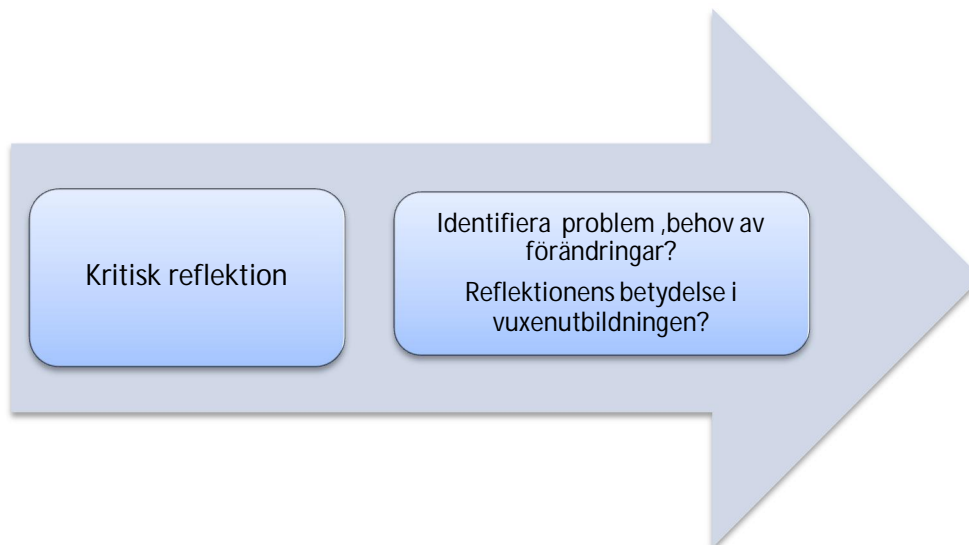
Kollegiet började med att öppna visionerna ner till en praktisk nivå där förändringsarbetet påbörjades. Det här skedet innebar att komma fram till en gemensam vision om hur kollegiet önskar utveckla vuxenutbildningen. Här fördes flera diskussioner om var vi står idag och vart vi vill komma i vår process. Vision var å ena sidan att skapa ett gott samarbete med arbetslivet kring utbildningen, samt att informera arbetslivet om Yrkesexamen inom omsorgsarbete för utvecklingsstörda, som var ny även för dem. Å andra sidan var vision var även att utbildningen ska ta sig an verkliga behov som idag finns i omsorgsarbetet för personer med utvecklingsstörning. Thylefors (2007, s.206-207) påpekar att förändringar i första hand skall svara mot ett behov och ett problem. Det ska vara frågorna som leder oss vidare i utvecklingsprocessen, inte svaren. En annan viktig intention som diskuterades inom kollegiet, var att ge arbetslivet positiva erfarenheter av utbildningen och att de vuxenstuderande blir eftertraktade på arbetsmarkanden.

Kullen Engström (2009, s.40-43) poängterar att det finns olikheter inom personalgrupperna. Olikheterna borde uppmärksammas, så att varje individs förmågor och potential kan tas till vara inom organisationen. Vidare tar rapporten upp vikten av att reflektera över olika processer. I all form av utvecklingsarbete behövs människor med. För att sammansvetsa alla deltagare bör vi känna till deras förmågor och kunskaper. Ett utvecklingsarbete kan aldrig bygga på personliga förmågor, men genom de personliga förmågorna kan goda processer byggas fram, där alla lär av varandra, genom reflektion. Ett utvecklingsarbete kan drivas på många olika sätt. Reflektion och kommunikation kring syftet med förändringen/utvecklingen bör finnas med i hela förändringsprocessen. Niiranen m.fl. (2010, s.134-135) tar upp vikten av att ta tillvara arbetsgruppens olika tolkningar och dess förmågor att tolka olika. När tolkningsprocessen är igång skapas en gemensam grund i utvecklingsprocessen. Genom att möjliggöra reflektion tillsammans ges arbetsgruppen möjlighet att lära av varandra och ta tillvara varandras kunskaper på ett bättre sätt.

Ett samarbete med Yrkesakademin i Österbotten inleddes i november 2010. De påbörjade utbildningen Yrkesexamen inom omsorgsarbete för utvecklingsstörda samtidigt som Axxell. Ett gemensamt projekt inleddes vilket möjliggjorde att olika diskussioner kunde föras gemensamt om hur vi förverkligar utbildningen. Här blev benchmarking en metod i projektet för att få mera information om hur andra vuxenutbildningsorganisationer genomfört utbildningen Yrkesexamen inom omsorgsarbete för utvecklingsstörda. Inom projektet gjordes ett benchmarking besök till Seurakuntaopisto i Järvenpää 3.2 2011, som var en av de vuxenutbildningsorganisationer som hade längst erfarenhet av att anordna utbildningen. En samarbetsträff ordnades 4.2 2011 mellan olika vuxenutbildningsorganisationer som erbjuder utbildningen. Här deltog sammanlagt fem vuxenutbildningsorganisationer. Här handlade det om att samla in material och erfarenheter från andra (Projektrapport 2011).

I utvecklingsarbetet påbörjades även samarbetet med arbetslivet. Ingen kände riktigt till examen ute i arbetslivet och många skeptiska röster hördes. Detta var delvis förvånande om vi blickar tillbaka på varför utbildningen kom till. Behovet hade kommit från arbetslivet. Det var arbetslivet som hade frågat efter utbildningen (se kapitel 2.1). Här såg vi snabbt inom kollegiet att vi behöver arbeta aktivt för att få utbildningen synliggjord ute i arbetslivet. Utan synlighet skulle det arbetslivsnära samarbetet vara svårt att bygga vidare på. Vi valde att besöka alla studerandes arbetsplatser för att informera om utbildningen och dess innehåll. Arbetsplatsbesöken påbörjades genast hösten 2010 och fortgick under hela utvecklingsarbetet, utgående från vilka behov som uppstod. Sammanlagt besöktes elva olika arbetsplatser under utvecklingsarbetets gång. De studerande kom från olika orter i södra Finland så det här innebar en hel del resande för kollegiet. De personer ur kollegiet som hade erfarenhet och kunskap från omsorgsarbetet besökte arbetsplatserna. Sakkunskapen prioriterades för att bättre säkerställa att vi talar samma språk och kan ställa de rätta frågorna om hur samarbetet kan se ut framöver.

Det andra steget:



Figur 3. Kritisk reflektion

Att identifiera problem innebär att kritiskt granska vad som idag erbjuds vuxenstuderande och att se vad vi behöver ta till oss för nya kunskaper för att erbjuda kvalitativ utbildning. Vår verksamhet kunde i inledningen av utvecklingsarbetet liknas vid en ytinriktad verksamhet. Föreläsningar genomfördes enligt traditionell modell, där de vuxenstuderande enbart sitter och tar emot. Galbo (1998, s.2-3) tar i sin artikel upp att endast 5 % av de vuxenstuderande kan koppla sina nya teoretiska kunskaper ner till praktiken genom att enbart sitta och ta emot teori. I artikeln belyser man svårigheten med att omvandla det teoretiska budskapet som man fått ta del av i en föreläsning. I samma forskning framkommer att hela 90 % av de vuxenstuderande kan omvandla det teoretiska kunnandet ner till praktiken när de får möjlighet att prova, reflektera själv, reflektera i grupp och få feedback på sitt handlande. Detta leder till att man lär sig att använda sig av sina kunskaper mera omfattande och varierat. Vuxenstuderande behöver få möjlighet att ompröva sina nya kunskaper i det verkliga arbetet.

Vi valde i kollegiet att förändra närstudieträffarna till mera aktiva och praktiskt betonade tillfällen där nya kunskaper hela tiden omprövades i den egna praktiken. Närstudierna planerades till hela dagar samt till veckoslut. Strukturen för närstudieträffarna byggde långt på hur arbetsbilden för de vuxenstuderande såg ut.

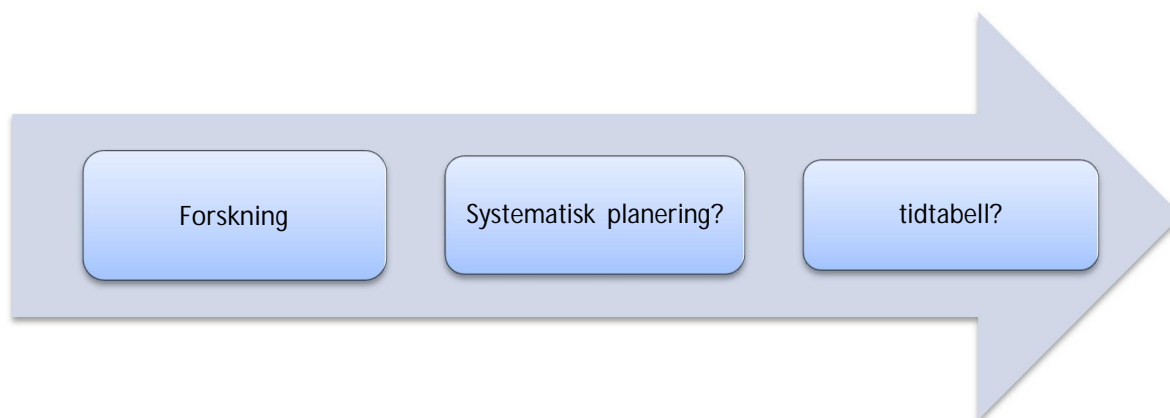
I oktober 2010 påbörjade 20 vuxenstuderande sin utbildning. I antagningskedet i september 2010 framkom det att de sökande har en gedigen arbetserfarenhet. Kollegiet började intressera sig för forskningsmaterial som berör det tysta kunnandet. Vi funderade på hur vi mera kan ta i beaktande den gedigna erfarenhet som gruppen har. Planeringsarbetet handlade om att samla in material, läsa forskningar och vara lyhörd inför vilka förväntningar studerande gruppen hade kring sina studier och planera närstudieträffarnas innehåll utgående från erfarenheten som gruppen hade.

I dag pratas det mycket om hur man kan ta tillvara det humana kapitalet som finns i organisationerna. Detta gäller även inom omsorgsorganisationerna. Min egen erfarenhet och förförståelse är att det idag finns en stor grupp personal med lång erfarenhet och ett tyst kunnande inom omsorgen för personer med utvecklingsstörning. Många av dem som sökte sig till utbildningen, hörde just till den här gruppen. Här handlade det långt om hur vi som utbildare värderar den tysta kunskapen som fanns hos de vuxenstuderande. Kollegiets gemensamma vision var att inom utbildningen ge utrymme för den tysta kunskapen.

Koli (2011, s.25-33) tar upp vikten av att alla i kollegiet känner till varandras värderingar. I ett utvecklingsarbete eller en förändringsprocess är utgångsläget att vi känner till varandras tolkningar och värderingar viktig. Koli sätter värde på den kommunikativa reflektionen mellan lärarna och hur den görs är viktig. Kommunicera kan vi göra på många olika sätt. Men hur vi kommunicerar och med vilket perspektiv vi för vår kommunikation är viktig. Först när kommunikationen var riktad mot personen själv började en förändring eller en ny värdering att byggas upp. Genom sin artikel vill Koli framförallt lyfta fram vikten av att reflektera över värderingar som berör det vardagliga arbetet. Våra värderingar måste först förankras inom oss själva och grunda sig på realistiska föreställningar om hur en förändring kan börja implementeras i vardagen. Här började kollegiet aktivt reflektera kring hur utbildningens metoder kunde utvecklas, så att de tysta kunnandet blir mera synliggjort. Reflekterande diskussioner fördes kring vilka metoder som kunde tas in i utbildningen för att stöda detta.

Att vi inom kollegiet har en lång erfarenhet från omsorgsarbetet med personer med utvecklingsstörning, var här delvis till en fördel. Det gav möjligen en större uppfattning om den tysta kunskap som gruppen besatt. Det var viktigt att reflektera hur kollegiet värdesätter den tysta kunskapen och vi arbetar vidare med den.

Det tredje steget:



Figur 4. Forskning, systematisk planering.

Det tredje steget var viktigt att återkomma till regelbundet i utvecklingsarbetet. Det handlade om att ta till sig ny forskning och nya synvinklar på de olika metoderna i utvecklingsarbetet. Vi tog oss också tid att reflektera och diskutera över de valda metoderna. När man blir osäker under arbetets gång är det viktigt att återkomma till planeringen och fundera på hur det var vi tänkte och varför tänkte vi såhär. Vi tog ställning till tidtabellen och vilka resurser vi hade till vårt förfogande att genomföra utbildningen. Den första tidsplanen var orealistiskt optimistisk.

Ett etiskt ställningstagande var att vara lyhörd för hur långt alla i kollegiet är färdiga att sträcka sig. Närstudieträffarna planerades långt utgående från hur de studerandes livs- och arbetssituationer såg ut. Det här innebar bland annat att närstudier genomfördes på veckoslut och kvällar. Närstudieträffarnas antal varierade under utbildningen beroende på vilken examensdel som var aktuell, med ett medeltal på två dagar var tredje vecka. Under utbildningen planerades det in ett seminarium 20–21.5 2011 tillsammans med de vuxenstuderande som genomförde sin utbildning vid Yrkesakademin i Österbotten. Till seminariet bjöds utöver de vuxenstuderande även deltagare från arbetslivet. Det här var ett led i att stärka samarbetet med arbetslivet samt att synliggöra Yrkesexamen inom omsorgsarbetet för utvecklingsstörda som är en ny examen.

Det fjärde steget:



Figur 5. Strategisk planering, göra upp en handlingsplan.

En metod vi valde att föra in i utbildningen var verkstadsgrupperna. Verkstadsgrupperna bestod av cirka 5-6 vuxenstuderande och vår roll i dem som utbildare var att leda diskussionen. Verkstadsgruppernas funktion var att stöda det tysta kunnandet och synliggöra det genom att reflektera kring olika erfarenheter från arbetslivet. Namnet verkstadsgrupper var till en början ett arbetsnamn, men senare började begreppet verkstadsgrupper användas systematiskt. Utgångspunkten i verkstadsgrupperna var de vuxenstuderandes egen erfarenhet från arbetslivet inom ett visst område.

Genom diskussion och reflektion i verkstadsgrupperna, där argument möter motargument ges den studerande möjlighet att få förklaringar till varför något är som det är. Genom att koppla ihop teori och praktik i de olika argumenten får teorin en ökad förståelse och den lever inte vid sidan av den praktiska erfarenheten (Hedin & Svensson.2011, s.116-118). Målet med verkstadsgrupperna var att skapa en kunskapsutveckling genom att låta erfarenhetsbaserad kunskap (tyst kunskap) och teoretisk kunskap prövas mot varandra.

Nissilä (2005, s.210-211), Hemmingsson & Ivarsson (2007, s.42-44) och Pololi (2001, s.36-38) poängterar vikten av att ge studerande möjlighet att reflektera under sina studier. Genom att kontinuerligt reflektera utvecklas även den egna handlingsberedskapen inför de komplexa frågor och handlingar som omsorgspersonal många gånger står inför i sitt vardagsarbete. När man reflekterar systematiskt i samband med studierna har det visat sig att det har lett till en kritisk insikt och teoretisk förståelse, vilket i sin tur ökat den egna yrkesprofessionaliteten. Att systematiskt få möjlighet att reflektera i samband med studier

och arbete stöder synliggörandet av den tysta kunskapen som erfaren omsorgspersonal har. Forskningen betonar betydelsen av att få reflektera kring etiskt svåra frågor som uppstår i arbetet. Detta leder i förlängningen till en ökad förmåga att möta etiskt svåra frågor i arbetet.

Verkstadsgrupperna träffades kontinuerligt längs utbildningens gång. Vi valde att träffas dels på de studerandes arbetsplatser och i skolan. Det här delvis för att flera av de vuxenstuderande kom längre ifrån och på det här sättet kunde vi träffas i mindre grupper på deras egna hemorter. Verkstadsgrupperna var tre till antalet och träffades utöver de närstudieträffar som var inplanerade. Två grupper träffades i västra Nyland och en grupp träffades i östra Nyland. Verkstadsgrupperna var frivilliga och här var de vuxenstuderande de aktiva att bjuda in oss andra till sina arbetsplatser eller så träffades vi i skolan.

Verkstadsgruppernas funktion utvecklades under hela utvecklingsarbetet. När de påbörjades var de först ganska låsta vid ett förhandsplanerat tema och vart efter började de utvecklas mot att bli ett mera öppet reflektionstillfälle där det som var aktuellt på var och ens arbetsplats kunde diskuteras. Detta stöds även av Hård Af Segerstadt m.fl. (2007, s.131-132), som säger att genom att skapa en social gemenskap där man känner att de egna erfarenheterna får ett tydligt utrymme att reflekteras kring. Detta arbetssätt ger en frihet i hur kunskapsutvecklingen kan ske. En styrka var att inte låsa sig vid en metod utan att utgångspunkten var de vuxenstuderandes initiativ och sätt att bygga upp sin kunskap. Vi strävade till att hela tiden erbjuda möjligheter till utbytande av tankar och reflektioner kring innehållet.

I dagens samhälle där tempot är högt och omsättningen på personal inom olika boendeenheter för personer med utvecklingsstörning är stor, behöver det finnas personal som kan reflektera över sitt handlade och koppla samman praktik med teori. Målet med verkstadsgrupperna var att ge studerande möjlighet att skapa och utveckla en etisk begåvning och en etisk förmåga till reflektion, som behövs i dagens arbetsliv.

Med ovanstående förförståelse kan de etiska frågeställningarna vid verkstadsgrupperna ses från två olika perspektiv. Dels vårt perspektiv som utbildare men även från de studerandes perspektiv. I verkstadsgrupperna behandlades många gånger svåra frågor som uppstår i arbetet och det är viktigt att vi som utbildare inte har rollen som experter. Det var viktigt att skapa en trygg atmosfär där varje deltagare känner sig trygg att behandla tunga frågor ur den egna arbetsverkligheten. Vår utmaning som utbildare var att skapa en atmosfär där ingen känner sig blottad för vad de tar upp till diskussion i verkstadsgrupperna. De här

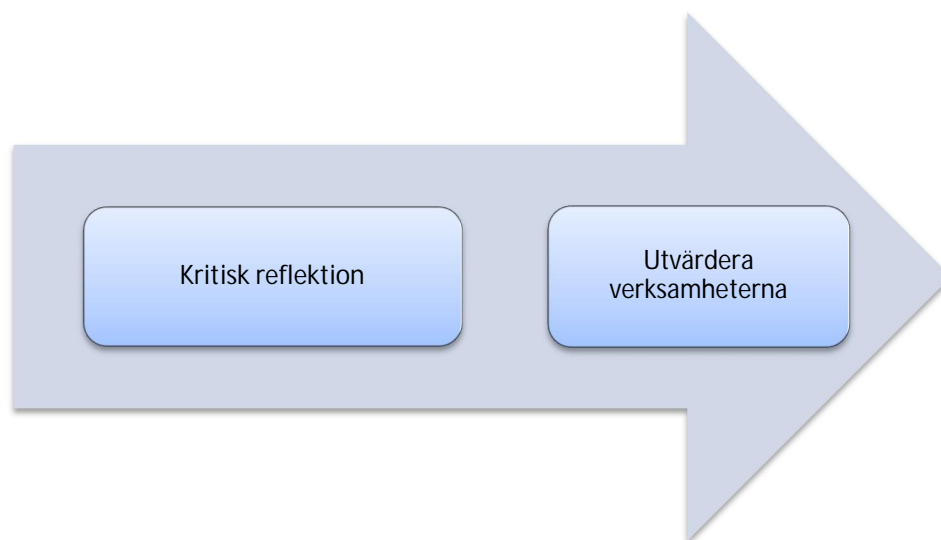
etiska ställningstagandena är något som vi ideligen kommit tillbaka till både i våra gemensamma planeringstillfällen med kollegiet samt med vuxenstuderande gruppen. Tystnadsplikten diskuterades återkommande i verkstadsgrupperna.

Arbetsplatsförlagda projekt var en annan metod som påbörjades under utvecklingsarbetet. De vuxenstuderande uppmanades först att samla sin kunskap i en portfolio. Vi kunde efter en tid konstatera att vi låste de studerande vid en viss metod och fick här backa tillbaka och reflektera kring visionen. Vår vision var att utgå från den *vuxenstuderandes behov* samt att ha en nära koppling till *arbetslivets behov*. Vi ändrade här riktning och slopade portfolion och införde arbetsplatsförlagda projekt. De arbetsplatsförlagda projekten kunde bestå av att t.ex. observera den egna arbetsplatsen utifrån olika frågeställningar eller att skapa begåvningsstödande hjälpmedel och följa upp hur de fungerar i den egna praktiken. Många av de studerande valde även att filma sitt eget handlande vid en handledningssituation för att sedan få feedback av de övriga i verkstadsgruppen kring sitt handlande.

Hård af Segerstad m.fl. (2007, s.141-142) poängterar att arbetsplatsen möjligen är vuxenutbildningens mest outnyttjade arena. Arbetsplatsen är för vuxna den arena där man lär sig mest och som ger största möjlighet till lärande. De arbetsplatsförlagda projekten påbörjades i februari 2011 och genom dem fick vi även som utbildningsorganisation en kontinuerlig kontakt med arbetslivet.

När vi blickar tillbaka på hur vår verksamhet såg ut när utvecklingsarbetet startade så hade vi *föreläsningar* och *studiebesök* som de studieformer vi erbjöd. Senare kunde vi erbjuda föreläsningar, studiebesök, verkstadsgrupper och arbetsplatsförlagda projekt.

Det femte steget:



Figur 6. Kritisk reflektion

Att utvärdera en verksamhet är alltid en utmaning. Utvärderingen kan innebära en besvikelse t.ex. när något man planerat visar sig att inte fungera som man önskat. För utvecklingsarbetets del var det viktigt att hela tiden reflektera kritiskt kring hur de olika metoderna fungerade i praktiken. Vi fick göra ett flertal justeringar kring många praktiska handlingar. Portfolion var en sak som vi utvärderade och ganska snabbt slopade. I stället infördes arbetsplatsförlagda projekt som beskrivs tidigare i arbetet. När en metod visar sig att den inte fungerar behöver den reflekteras såväl i kollegiet som med de vuxenstuderande. Portfolion fungerade inte i praktiken för de kolleger i arbetsgruppen som behövde se dem och reflektera kring dem med de vuxenstuderande. Portfolion blev ett onödigt klumpigt material som inte heller fyllde sin uppgift för den vuxenstuderande. Portfolion bestod av en fysisk mapp, vilken var svår att transportera mellan vuxenstuderande, arbetsplatsen och lärare. Kollegiet letade efter en E-portfolio variant, men kunde finna någon lämplig. Portfolion visade sig att mera var en produkt som vi utbildare ville ha, som ett bevis på att kunskap hos den vuxenstuderande fanns. För de vuxenstuderande blev det svårt att få ner allt det praktiska arbetet som gjorts i en portfolio.

När man ändrar på något i den pågående förändringsprocessen som ett utvecklingsarbete trots allt innebär skapas ofta en form av dominoeffekt. Med dominoeffekt menar man här att en kritisk reflektion som leder till en förändring, ofta leder till flera förändringar. Den främsta fördelen med vad en förändring kan leda till är att man som person även genomgår

en självutveckling och kommer till nya insikter om hur man alternativt kan handla då det gäller metoder i vuxenutbildningen (Descombe 2009, s.178-181).

När vi lämnade portfolion och mera riktade in oss på de arbetsplatsförlagda projekten skedde en positiv dominoeffekt. Samarbetet med arbetslivet ökade och kollegerna på arbetsplatserna blev mera medvetna om vad vi håller på med i utbildningen Yrkesexamen inom omsorgsarbete för utvecklingsstörda. Utbildningen blev mera känd och framförallt blev arbetsplatserna en viktig arena för lärande. De vuxenstuderande fick bättre möjligheter att på ett omväxlande sätt prova sina nya kunskaper i arbetslivet.

En sista kritisk reflektion som gjorts under arbetets gång har varit de erfarenheter som de vuxenstuderande har haft när de har satt sig på "skolbänken". Alla har sin egen erfarenhet av hur en utbildning ska genomföras och för hur den egna rollen som vuxenstuderande ska se ut i den processen. I den här gruppen hade alla vuxenstuderande mera erfarenhet av den modellen där du sitter och tar emot och inte ger så mycket tillbaka. Det är lätt hänt att falla tillbaka i de här banorna och erbjuda "klassiska föreläsningar" där de studerande har den rollen som de är vana vid. Här fick vi i kollegiet ideligen komma tillbaka till syftet att vi ville skapa reflekterande metoder för de vuxenstuderande där de aktivt tar sig an en roll som den erfarna omsorgspersonal de är. För att detta ska ha möjligheter att lyckas, är det viktigt att tillsammans skapa den trygga atmosfär som beskrivs i det fjärde steget och att återkomma till den vision kollegiet hade skapat i början av utvecklingsarbetet.

4.1 Sammanfattning över utvecklingsarbetets genomförande

Det är en utmaning att skriva om hur de olika delarna har påverkat varandra under den cykliska process som en aktionsforskning står för i det egna utvecklingsarbetet. Det mest påtagliga upplever jag trots allt är att det sker en utveckling och vi vet inte aldrig riktigt vart utvecklingen leder oss. Att vara lyhörd för kollegers och vuxenstuderandes tankar och reflektioner har varit de processer som gjort att den cykliska processen stundvis "snurrat" fort kring sin egen axel medan den tidvis har haft ett lugnare tempo i sin framfart. Att den cykliska processen alltid "snurrar" åt ett givet håll är inte alltid självskrivet. Den "snurrar" ibland bakåt och ibland hoppar den över steg för att komma tillbaka till syftet och meningen, för att sedan igen gå vidare till nästa steg. Här kunde man dra liknelser med ett pariserhjul som sakta snurrar framåt och vi hinner se på utsikten med jämförelsen med en bergodalbana som rusar fram där vi inte vet vad som väntar oss bakom nästa krök. Båda "åkatraktionerna" har funnits med som ingredienser i den cykliska processens framfart i det här utvecklingsarbetet.

Med följande illustration nedan poängteras att alla de delar som ovan beskrivits hänger ihop och kan inte fungera som enskilda delar i utvecklingsarbetet.



Figur 6. Aktionsforskningens cykliska process

5 Förändringsledarskapets utmaningar vid utvecklingsarbetet

En definition på en förändringsledare är en person som leder en förändring. Med den här definitionen kan många av oss använda tidvis den titeln. Förändringsledaren kan ses som motorn till ett förändringsarbete i en organisation eller i en arbetsgrupp. Att skapa en förändring tar tid, men samtidigt ger den oss en uppfattning om helheten och hur relationerna i den helheten ser ut. Vi kan om vi är uppmärksamma i vårt förändringsledarskap identifiera och förstå samband, vilka vi i ett annat sammanhang troligtvis inte sett. Det handlar mer om insikter, förståelse och känslor, än om kunskap i traditionell mening (Arhnefelt 2001, s.175-176).

Ojala (2004, s.202-206) behandlar i sin artikel de utmaningar som vi står inför dagligen i arbetslivet. Samhället är mera mångfacetterat och krav på förmåga till snabba förändringar ställs på personalen. Det som artikeln vill betona är att samhällena idag är mera mångskiftande och även skillnaderna mellan kommunerna kan vara stora. Kvalitativa utbildningar som motsvarar de behov som arbetslivet står inför efterfrågas. Ojala efterlyser utvecklingsarbeten vars tyngdpunkt ligger i att förändra och utveckla den egna kvaliteten i de utbildningarna som erbjuds. Att utveckla utbildningarna att svara mot de behov som uppkommer i den egna lokala kontexten är något som är eftersträvansvärt.

Virtanen & Stenvall (2009, s.28-30) tar upp vikten av att vara medveten om varför ett förändringsarbete behöver genomföras. Här poängterar de att alla förändringsledare bör känna till och förmå motivera en arbetsgrupp mot en förändring. Utan klara motiveringar sker ingen förändring. Förändringsledarens främsta uppdrag är att få igång en reflektion, en tillit i gruppen som i sista hand leder till den motivation som möjliggör en förändring. Virtanen och Stenvall påtalar vidare vikten av att förändringsledaren kan uppfatta de helheter som är viktiga i ett förändringsledarskap. Genom att uppfatta helheter kan arbetsgruppen bättre styra förändringsprocessen mot rätt riktning.

En viktig fas i utvecklingsarbetet var att se helheterna och sätta ord på de förändringar vi ville nå. Med helhet betonas här att vi såg vilka behoven var i dagens omsorgsarbete för personer med utvecklingsstörning. Vi kom fram till att vi ville lägga tyngdpunkt vid de svåra frågor som personalen möter i sitt arbete idag. Ett gott samarbete med arbetslivet upplevdes viktigt så att dessa diskussioner kunde föras.

När vi tolkar olika företeelser, händelser inom organisationen, är det viktigt att hela tiden föra en reflektion med sig själva. Det är viktigt att hela tiden vara öppen för nya möjligheter som kan utvecklas och omformas till nya tillvägagångssätt. Med ett öppet sinne för olika uppfattningar, perspektiv och teorier når vi en betydligt djupare och mera omfattande uppfattning, om det som sker omkring oss då det gäller förändringsprocesser. Alla kan lära sig att vara reflekterande och använda sig av sina kunskaper och erfarenheter för att se nya möjligheter och vägar att gå (Morgan 1999, s.408-409).

Som förändringsledare har det långt handlat om att se de nya möjligheterna och ta upp dem till reflektion i kollegiet. Det är viktigt att kollegiet har en så stor tillit till varandra att alla känner att de kan ta upp nya erfarenheter och nya förslag om hur vi bör gå vidare. I ett utvecklingsarbete där aktionsforskning som metod använts påtalas vikten av ett aktivt deltagande och här kan jag enbart konstatera att utan det aktiva deltagandet så hade inte heller det här utvecklingsarbetet och det förändringsledarskap som det medfört varit möjligt att genomföra.

Förändringsprocesserna startar vid reflektionen och tolkandet. Men för att en förändringsprocess ska få sin genomslagskraft behöver hela organisationen vara med och finnas med som en naturlig del i utvecklingsprocessen. Många delar i ett utvecklingsarbete berör inte hela organisationen, utan beröringspunkterna finns inom den egna enheten. Det handlar om frihet under ansvar, där de olika tolkningarna och handlingarna kan utvärderas och sedan omprövas från ett nytt synsätt (Lindmark & Önnevik 2006, s.223-225). I den här förändringsprocessen har enbart den egna enheten berörts och vårt sätt att arbeta där. Samtidigt upplever jag att ett utvecklingsarbete sprider sig som ringar på vattnet eller har lite av den dominoeffekt som jag beskriver i kapitel 4.

Under utvecklingsarbetets gång har vi inom kollegiet diskuterat mycket kring det faktum att vi idag spenderar en stor del av vårt liv på arbetsplatsen och tillbringar mycket tid tillsammans med kolleger. På arbetsplatsen har interaktionen med våra kolleger en stor betydelse för hur vi trivs och utvecklas i den egna arbetsgruppen. En viktig målsättning i utvecklingsarbetet har varit att upprätthålla en innovativ och positiv stämning i kollegiet. Förändringar ska formas till något positivt som ger krafter att ta itu med nya arbetsuppgifter.

Petranker (2010, s.57-58) lyfter i sin artikel fram att ett förändringsledarskap ska leva i tiden och anpassa sig till förändringar men vara uppmärksam på när det finns möjlighet till förändring. I artikeln tas upp fördelen med att arbeta med en förändring inifrån, vilket i detta utvecklingsarbete varit aktuellt. Fördelarna är här att känna igen och lära sig att känna igen när en förändring behöver ske innan den börjar ske. Det här handlar långt om att hela tiden under en förändringsprocess vara öppen för förändringar och hela tiden vara lyhörd för när de kan komma eller kommer.

Det här är kanske en av de största utmaningarna som jag upplevt vid förändringsledarskapet. Det är lätt att man fastnar i en förändringsprocess så att man inte ser eller märker när följande bör ske. Här har den öppna dialogen med kollegiet och gruppen vuxenstuderande varit en viktig och avgörande faktor. Strävar man hela tiden mot en öppen dialog, där allas röster blir hörda och att där det finns ett flertal tillfällen då förändringsprocessen kan utvärderas och reflekteras skapas en bättre möjlighet att reagera när en förändring bör ske. Här kan vi dra paralleller till portfolion som avslutades i ett tidigt skede. Det var viktigt att vara lyhörd för de tankar, uppfattningar som hördes, för att sedan snabbt reagera och inse att en förändring behöver ske.

Hoy & Tarter (2010, s.124-131) tar upp några viktiga egenskaper som man som ledare bör arbeta med för att nå bättre resultat i den egna praktiken. De påtalar bland annat vikten av att arbeta med tidsfrister och att ha en god uppfattningsförmåga, vilket här innebär att uppfatta problemen rätt samt att ha en förmåga att förenkla problemen. I artikeln behandlas förmågan att fatta beslut kring olika frågor samt att alla ska känna sig som delägare i de beslut som fattas.

I mitt förändringsledarskap har jag strävat efter att arbeta enligt de riktlinjer som ovan beskrivs. Ofta kan problem förenklas, de ser i "stundens hetta" väldigt problematiska ut, men med eftertanke så kan de lösas med enkla justeringar. Att arbeta med tidsfrister är för mig som förändringsledare ett väldigt bra sätt och vilket i det här utvecklingsarbetet har behövts. Jag har den erfarenheten att tidsfrister ger en tydlighet för det uppdrag som man har kring ett förändringsarbete, de ger oss även en större tydlighet kring hur förändringsarbetet framskrider. Det har därför varit bra att alltid stundvis samlas och blicka bakåt för att sedan igen kunna se på vad vi gjort och vad vi ännu behöver göra. Det här leder till att förändringsprocessen blir mera tydlig och greppbar för alla inblandade. En styrka i ett utvecklingsarbete som följer en utbildning är att den automatiskt har ett flertal

tidfrister. Det finns en tydlig början och ett tydligt slut för när utbildningen startar och slutar. Det ger förändringsprocessen viktiga ramar, samtidigt som det är en utmaning.

Sammanfattningsvis behöver en förändringsledare ha ett inspirerande och visionärt engagemang. Betydelsen av att reflektera visioner är av största vikt då det gäller ett förändringsledarskap. Att arbeta för ett gott teamarbete där allas förmågor och styrkor framkommer är en av de mest centrala frågorna i ett förändringsledarskap (Alvesson & Svenigsson 2007, s 307-308; Arhnefelt 2001, s.175-176)

En viktig aspekt i hela utvecklingsarbetet har varit att hela tiden komma tillbaka till visionen som är öppnad ner på handlingsnivå (se kapitel 4).

6 Resultat

När vi tittar tillbaka på frågeställningen; Hur stöder metoderna de vuxenstuderande till reflektion anser jag personligen att det bästa sättet att få svar på den frågan är att föra en reflekterande diskussion med de som varit berörda av de olika metoderna. I det här kapitlet redogörs för insamlingen av resultatet av utvecklingsarbetet. Resultatet samlas in enbart från de studerandes perspektiv om hur de upplevt utbildningen. Det kunde varit motiverat att här intervjua de som deltagit i kollegiet och få deras tankar och erfarenheter kring förändringsprocessen, men det har inte varit syftet i det här utvecklingsarbetet. Frågan har trots allt funnits med hela tiden i tanken under arbetets gång.

Ostrukturerade djupintervjuer valdes dels för att ingripa så lite som möjligt i intervjun. Med ostrukturerade djupintervjuer vill man komma närmare den intervjuades tankar och ge de intervjuade möjlighet att utveckla de egna tankarna och idéerna som kommer fram. Tyngdpunkten ligger mera på att "upptäcka" än att "kontrollera" (Denscombe. 2009, s.235).

Det egna sättet för hur man närmar sig den intervjuade och den egna tolkningen är viktig när man utför ostrukturerade djupintervjuer. Det rekommenderas att man har ett empatiskt hermeneutiskt närmelsesätt vid intervjuerna. Som intervjuare bör man vara observant för tolkningen. Att nå fram till den enda och sanna tolkningen är omöjligt, men det handlar om att utifrån tolkningarna plocka fram nya perspektiv (Larsson, Lilja, Mannheimer. 2005, s.115-125). Intervjuaren har ett stort etiskt ansvar när det gäller tolkningen. Här handlar det framförallt om att tolka rätt. Det handlar långt om intervjuarens skicklighet att ställa frågor, vara lyhörd för svaren och gå vidare i intervjun. Ofta kan de handla om att plocka upp "lösa trådar" som uppstår i en ostrukturerad djupintervju (Kvale & Brinkman. 2009, s.190-191).

Jag valde att genomföra fem djupintervjuer av de studerande som blivit klara med sin Yrkesexamen inom omsorgsarbete för utvecklingsstörda under våren 2012. De intervjuade tillfrågades och gav sin tillåtelse att deras tankar och reflektioner kan och får användas i det här arbetet. Det klargjordes att alla svar behandlas i förtroende och anonymt. Intervjuerna genomfördes under september-november 2012 och i december 2012 påbörjades arbetet med analysen av intervjuerna.

Vi kom överens om plats och tid för intervjun via telefon. Tre av intervjuerna genomfördes på den intervjuades arbetsplats och två av intervjuerna genomfördes på min arbetsplats. Intervjuerna tog i genomsnitt mellan 60-110 minuter. Alla intervjuer bandades för att sedan genomgå och analyseras.

I utbildningen erbjöds de studerande fyra större helheter som delats in enligt följande: *Verkstadsgrupperna, föreläsningar, studiebesök och arbetsplatsförankrade projekt*. I de olika intervjuerna följde jag enbart med diskussionen och lyssnade till respondenten om var hon/han ville lägga sin tyngdpunkt. Det som respondenten valde att diskutera samt reflektera kring förde jag sedan in under den helheten vilken den berörde. Här var jag uppmärksam att inte tala om de olika metoderna som vi erbjöd under utbildningen, utan målet var att de genom frågeställningen själva skulle reflektera kring de metoder som erbjudits. På det här sättet ville jag få fram vad de upplevt att har stött den egna yrkesutvecklingen i utbildningen. När intervjumaterialet sedan analyserades fanns det fyra större helheter som erbjudits under utbildningens gång. Resultaten grupperades under respektive fyra större helheter. Genom delanalysen kan respondentens reflektioner under respektive helhet beräknas och analyseras (Holme & Solvang 1997, s.143).

Vid ostrukturerade djupintervjuer är det viktigt att analysen får ett öppet format och att det inte finns färdiga svar. Ljudinspelning är ett bra hjälpmedel vid intervjuerna, för då kan även känslan/betoningen för något återupplevas vid utskrivningen av intervjuerna. (Denscombe 2009, s.259).

Några dagar innan intervjun skulle ske ringde jag upp respondenterna och informerade dem om vad jag önskade att vi kunde diskutera. Jag valde att göra såhär för att respondenterna skulle ges möjlighet att tänka/reflektera tillbaka och ha tid att tänka på följande frågeställning: *Vad upplevde du som givande för din egen yrkesutveckling i utbildningen?*

Respondenterna betonade verkstadsgrupperna och de arbetsplatsförlagda projekten som givande aktiviteter för den egna yrkesutvecklingen i utbildningen.

I verkstadsgrupperna hade man främst upplevt att det egna kunnandet hade kommit fram och att man blev mera medveten om varandras erfarenheter. Att erfarenheterna liknade varandra var något som sågs som positivt. Det var positivt att de andra lyssnade till de olika berättelserna som kom fram samt att man fick möjlighet att "lösa" andras utmaningar i arbetslivet.

"Jag kände mig bra och märkte hur mycket jag egentligen kunde."

De arbetsplatsförankrade projekten har när de har lyckats haft en positiv effekt som hållit i sig efter avslutad utbildning. Några projekt har vidare utvecklats och andra projekt används än i dag. Att skapa nytt material, nya stöd i den egna arbetsvardagen har i förlängningen gett en yrkesstolthet och en självsäkerhet i det egna arbetet. Det framkom att om inte den egna arbetsgruppen är intresserad av att genomföra/vara delaktig i ett projekt som den vuxenstuderanden gör, leder det lätt till negativa erfarenheter och det blir mera utmanande för den vuxenstuderande att genomföra sitt projekt. Motsatsen vid ett lyckat projekt har varit att man fått en synligare roll på arbetsplatsen, där enhetsledaren mera sett och bekräftat i positiva ordalag det arbete som gjorts.

"Jag fick många aha-upplevelser."

Föreläsningarna upplevdes mera som tunga och många gånger för teoretiska. Det upplevdes som svårt att koppla den teori som gavs direkt till det egna arbetet. Samtidigt som det kom fram att det alltid är bra att känna till teorin bakom sitt handlande.

"Kändes ibland långt från min verklighet."

Studiebesöken upplevdes som bra, men samtidigt så lärde man sig inget nytt. Det som upplevdes som positivt var att man hade möjlighet att delta i arbetet under besöken och det var alltid mera givande. Det var på ett sätt givande och se att man på den egna arbetsplatsen har det bra och att andra arbetsplatser kanske inte har samma möjligheter som man själv har.

"Det var roligt att delta i arbetet på studiebesöket, det gav mig mycket mera. Nu förstår jag också att de måste göra vissa saker på ett visst sätt."

Sammanfattningsvis kring vad som upplevts som givande i utbildningen för den egna yrkesutvecklingen, så återkom diskussionerna mycket till den gruppsamhörighet och goda atmosfär som upplevts under utbildningen och i verkstadsgrupperna. Att alla har och hade ett brinnande intresse för att arbeta inom omsorgsarbetet för personer med utvecklingsstörning, var en viktig motivationsfaktor. Det var lätt att ta upp frågor man önskade ventilera och reflektera kring. Det fanns en trygghet att ta upp frågor som man själv gick och funderade på. Att göra sig själv hörd i en grupp upplevdes som mycket lärorikt och har även lett till en större självsäkerhet i att få sin röst hörd i olika sammanhang i arbetslivet. Genom diskussionerna i verkstadsgrupperna upplevdes det även att man blivit mera medveten om sitt eget handlande i mötet med personer med

utvecklingsstörning. Reflektionerna hade även gett en vidare uppfattning om de begränsningarna som förekommit i det egna handlandet.

Sammanfattningsvis så har utbildningen Yrkesexamen inom omsorgsarbete för utvecklingsstörda för alla respondenter gett enbart positiva erfarenheter vad gäller de egna fördelarna och den egna subjektiva effekten av utbildningen. Fördelarna med att ha erfarenheter från utbildningen att diskutera i grupp, de erfarenheter man lärt sig av varandra kändes mera äkta och lärorika. Det upplevdes viktigt att man fått möjlighet att lyssna, kompromissa och ta till sig nya perspektiv. På många sätt hade det här gett ett vidare perspektiv som varit en tillgång i det konkreta arbetet.

"Jag känner mig idag mera säker när jag för fram olika utvecklingsförslag i arbetsgruppen, jag har helt enkelt mera att lita mig tillbaka på."

7 Kritisk reflektion och fortsatt utveckling

Att leva i ett samhälle som utvecklas snabbt där nya behov och utmaningar hela tiden uppstår ställer krav på en god förmåga till förändring och utveckling. En välfungerande vuxenutbildningsverksamhet bygger på ett aktivt samarbete med arbetslivet i alla skeden av en utbildning så att den utvecklas på ett ändamålenligt sätt som stöder de behov som finns i arbetslivet (Utbildningsstyrelsen 2011, s. 29).

I utvecklingsarbetet har arbetslivet och de olika arbetsplatserna som besökts haft en central roll då det gäller utbildningens genomförande. De olika parternas sakkunskap och styrkor har utnyttjats i samarbetet. De vuxenstuderande har bidragit med sin sakkunskap och sina erfarenheter kring hur de upplevt utbildningen och vad den konkret gett dem i i fråga om ökad förmåga till reflektion i arbetet. Projekten som varit knutna till utvecklingsarbetet har möjliggjort ett vidare samarbete med andra utbildningsorganisationer.

Projektet som varit knutna till utvecklingsarbetet har varit viktiga ur ett ekonomiskt perspektiv. Projektet har möjliggjort att de merkostnader som utvecklingsarbetet medfört varit möjliga att genomföra. Arbetsplatsbesöken har till stor del finansierats ur projektmedlen.

Verkstadsgrupperna och de arbetslivsförlagda projekten, har varit metoder som fungerat väl och varit omtyckta av de vuxenstuderande. Kollegiet har upplevt verkstadsgrupperna och de arbetslivsförlagda projekten som enbart positiva. Det har varit lärorikt och roligt att utveckla dessa metoder. Den kritiska reflektionen som här kan föras gentemot dem är att de är kostsamma verksamheter både ur ett ekonomiskt och ur ett arbetstidsmässigt perspektiv. Här behöver man kritiskt reflektera kring hur de kunde genomföras på ett mera kostnadseffektivt sätt, både ur det ekonomiska och tidsmässiga perspektivet. Min intuition säger att det är lätt att återgå till de "vanliga" metoderna i en utbildning om det visar sig att de stöder de ekonomiska och tidsmässiga perspektivet.

Det är viktigt att lyssna till det resultat som utvecklingsarbetet gett och det budskap som utbildningsstyrelsen framför. Utbildningsstyrelsen uttalar tydligt att vuxenutbildningen ska svara mot de behov som finns i arbetslivet. Den forskning som använts i detta utvecklingsarbete talar för vikten av reflektion i utbildningen (Undervisning- och

kulturministeriet 2012, s.54; Utbildningsstyrelsen 2011, s.15; Rikkinen 2006, s.12-13). Dessa aspekter är viktiga att hålla i åtanke när vi i fortsättningen planerar och utvecklar vuxenutbildningen i vår utbildningsorganisation.

Utvecklingsarbetet har lärt mig att rollen som förändringsledare är en viktig roll som vi behöver ta till oss tidvis i de olika projekt eller förändringsprocesser som vi i arbetslivet deltar i. Förändringsledarens främsta egenskaper är att fungera som inspiratör, se helheter och framförallt möjligheter för hur en verksamhet kan utvecklas. Personligen upplever jag rollen som förändringsledare som inspirerande och motiverande för det egna arbetet. Utvecklingsarbetet har gett ett flertal erfarenheter som jag tror att jag inte kunnat ta del av utan den här möjligheten. Den har även gett mig erfarenheter om hur vi som utbildningsorganisation i framtiden kan genomföra vuxenutbildning och vad vi behöver lägga tyngdpunkt vid. Utvecklingsarbetet har även bekräftat vikten av att få visionerna öppnade ner på konkret handlingsnivå. Detta förarbete är av stor vikt i en förändringsprocess. Målen behöver vara realistiska och framförallt tidsbundna, för att ge den inspiration och motivation som en förändringsprocess behöver för att kunna genomföras.

Med facit i hand kunde flera saker gjorts på ett annat sätt. Samarbetet med arbetslivet hade kunnat påbörjas tidigare. Här kunde man använt sig av flera alternativa tillvägagångssätt för att informera om utbildningen. Som situationen nu var fick två saker göras samtidigt dels informera om utbildningen och dess innehåll och samtidigt diskutera om hur samarbetet kunde utvecklas. Om utbildningen varit känd för arbetslivet hade tiden tillsammans med arbetslivet kunnat utnyttjas till att planera de arbetsplatsförlagda projekten.

Under utvecklingsarbetets gång har det förekommit ett flertal diskussioner om var den nya yrkesexamen inom omsorgsarbete för utvecklingsstörda ger för behörigheter ute i arbetslivet. Det är motiverat att fortsätta samarbetet med arbetslivet för att denna nya yrkesgrupp ska hitta sin plats i arbetslivet. Min förförståelse är att vi i framtiden behöver flera yrkesgrupper för att kunna ge den service som dagens omsorgsarbete för personer med utvecklingsstörning behöver. För att få in flera yrkesgrupper inom social- och hälsovårdsbranschen behövs innovativa utvecklingsprojekt. Självt ser jag det som en stor utmaning att vi med enbart få yrkesgrupper ska klara av de stora utmaningar som finns i fråga om personalbrist inom social -och hälsovårdsbranschen nu och i framtiden.

Omsorgsarbetet för personer med utvecklingstörning är en bransch som lätt kan falla i glömska och kanske inte heller prioriteras bland de unga som väljer sin yrkesbana. Det behövs ett aktivt samarbete med arbetslivet så att utbildningarna svarar mot de behov som finns i de olika branscherna inom social- och hälsovården.

Källförteckning

Alvesson, M. & Svenigsson, S. (red.) (2007). *Organisation, ledning och processer*. Lund: Studentlitteratur.

Ahrnefelt, B. (2001). *Förändring som tillstånd*. Lund: Studentlitteratur.

Chaharbaghi, K. (2010). Vision: En källa till innovation, illusion eller social kontroll? *Socialvetenskaplig tidskrift*, 2010 (3-4), 248-257.

Dencombe, M. (2009). *Forskningshandboken-för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Lund: Studentlitteratur.

Ellström, P-E. & Gustavsson, S. (1996). *Livslångt lärande*. Lund: Studentlitteratur AB.

Forskningsetiska delegationen. 2012. *God vetenskaplig praxis och handläggning av misstankar om avvikelser från den i Finland*.

http://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_verkkoversio180113.pdf (hämtat: 2.3 2013)

Galbo, C. (1998). Helping adults learn. *Thurst for educational leadership*, 1998 (27), 1-6.

Hedin, A & Svensson, L. (2011). *Nycklar till kunskap-Om motivation, handling och förståelse i vuxenutbildning*. Lund: Studentlitteratur.

Hemmingsson, U-B & Ivarsson, A-B. (2007). *Systematisk reflektion för lärande och utveckling i vården*. Skriftserie i vårdvetenskap 2-2007. Örebro: Universitetsbiblioteket.

Holme, I.M., & Solvang, B.K. (1997). *Forskningsmetodik - Om kvalitativa och kvantitativa metoder* (2:a uppl.). Lund: Studentlitteratur.

Hoy, W. & Tarter, J. (2010). Power principles for educational leaders: research into practice. *International Journal of Educational Management*, (2010), 124-132.

Hård af Segerstad & Klasson, A & Tebelius, U. (2007). *Vuxenpedagogik - att iscensätta vuxnas lärande*. Lund: Studentlitteratur.

JHL.(2009). *Handbok för proffs som arbetar med utvecklingsstörda*. Yliopistopaino10/2009.

Koli,A-R. (2011). Työn ongelmatilanteiden tulkinnat ja muutoksen mahdollisuus opetustyössä. *Aikuiskasvatus 1/2011*.

Korhonen,A. (2011). Peruslähtöinen kehittämisote koulun kehittämisen vaihtoehtona. *Aikuiskasvatus 1/2011*.

Kullen Engström, A. (2009). *Ledarskap och medarbetarskap vid strukturella förändringar i hälso- och sjukvården*. Göteborg: NVH rapport:2009:6. Nordiska högskolan för folkhälsovetenskaper.

Kvale.S. & Brinkman.S. (2009). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur .

Lag om yrkesinriktad vuxenutbildning. (631/1998). <http://minedu.fi> (hämtat:1.2 2013)

Lag om yrkesexamina. (306/1994) jämte kompletterande förordning (308/1994). <http://minedu.fi> (hämtat:1.2 2013)

Lagen och förordningen om yrkesinriktad vuxenutbildning. (2006). <http://finlex.fi> (hämtat:1.2 2013)

Larsson,S, Lilja,J & Mannheimer,K (2005). *Forskningsmetoder i socialt arbete*. Lund: Studentlitteratur AB

Lindmark, A & Önnevik,T. (2006). *Human Rescoure Managment -Organisationens hjärta*. Lund: Studentlitteratur.

Morgan, G. (1997). *Organisationsmetaforer*. Lund: Studentlitteratur.

Niiranen,V. Seppänen-Järvelä.R. Sinkkonen.M. Vartiainen,P. (2010). *Johtaminen sosiaalialalla*. Helsinki: Gaudemus Helsinki University Press.

Nissilä.S-P. (2005). Individual and collective reflection: how to meet the needs of development in teaching. *European Journal of teacher Education*. 2005 (28), 209-219.

Ojala.I. (2004). Oppilaitosjohtamisen haasteet toimintaympäristön muutoksessa. *Kunnallistieteellinen aikakauskirja,2004 (3)*, 200-208.

Petranker.J. (2010). Leading from Within the Whole of time. *ReVision*, 30 (3&4), 57-62.

Pololi,L & Richard,M. &Frankel & Clay,M.& Jobe,A. (2001). One Year´s Experience with a program to Facilitate Personal and professional Development in medical Students Using Reflection Groups. *Education for helth, 2001(14),36-49.*

Projektrapport. (2011). *Utvecklande av material för bedömning av yrkeskunnande inom yrkesexamen inom omsorgsarbete för utvecklingsstörda 69/518/2010*
http://www.yrkesakademin.fi/files/utvecklande_av_material.pdf (hämtat 2.2 2013)

Rikkinen,A. (2007). *God praxis, modeller och mekanismer för personlig tillämpning AiHe-projektets resultat 2006.*Helsingfors:Hakapaino Oy.

Rönnerman, K. (2004). *Aktionsforskning i praktiken, -erfarenheter och reflektioner.* Lund: Studentlitteratur.

Söderström, E. Julkunen, I.& Backman, A. (2009). *Att utveckla praktiken - i praktiken.* FSKC Rapporter 1/2009.

Thylefors, I. (2007). *Ledarskap i human service-organisationer.* Stockholm: Natur & Kultur.

Undervisnings- och Kulturministeriet. (2012). *Utbildning och forskning 2011-2016-utvecklingsplan.* Undervisnings- och kulturministeriets publikationer 2012:2.

Utbildningsstyrelsen (2009). *Yrkesexamen inom omsorgsarbete för utvecklingsstörda.* Föreskrift 49/011/2009.

Utbildningsstyrelsen (2011). *Handbok om fristående examina.* Guider och handböcker 2011:4.

Virtanen.P. & Stenvall.J. (2009). Reflektio, luottamus ja tieto muutosprosessissa. *Kunnallistieteellinen aikakauskirja,2009(1),24-41.*