

NÄKYVÄKSI JA LÄPINÄKYVÄKSI

Laadunhallintajärjestelmän kehittäminen lastensuojelulaitoksessa

Sanna Hämäläinen

Opinnäytetyö, syksy 2009

Diakonia-ammattikorkeakoulu,
Diak Etelä, Järvenpää

Sosiaalialan koulutusohjelma

Päihteet ja syrjäytyminen
suuntautumisvaihtoehto

Sosionomi (YAMK)

SISÄLTÖ

TIIVISTELMÄ.....	4
ABSTRACT.....	5
1 JOHDANTO.....	6
2 LAADUNHALLINTAJÄRJESTELMÄN KEHITTÄMISEN TARKOITUS, ASETELMA JA AIKATAULU.....	9
3 LASTENSUOJELULAITOS SIJAISHUOLLON PALVELUN TUOTTAJANA.....	11
4 LAADUKKAAN LASTENSUOJELUN LÄHTÖKOHDAT.....	16
4.1 Lapsen oikeudet.....	16
4.2 Kansainvälinen näkökulma sijaishuollon laatuun.....	19
4.3 Sijaishuollon laatu Suomessa.....	21
4.4 Paikalliset sijaishuollon laatutavoitteet.....	26
5 LAADUNHALLINTA LASTENSUOJELULAITOKSESSA.....	28
5.1 Laadun käsitteitä.....	28
5.2 Sijaishuollon laadun näkökulmia.....	29
5.3 Asiakassuunnitelma laadunvarmistuksen keinona.....	31
5.4 Laatujohtaminen työyhteisön kehittämismenetelmänä.....	33
5.5 Dokumentointi ja laatukäsikirja toimintajärjestelmän kuvaajana.....	34
5.6 Laadun mittaaminen ja arviointi.....	35
5.7 Laadunhallinnan menetelmiä.....	39
6 ERITYISET HAASTEET LAADUKKAALLE SIJAISHUOLLOLLE.....	42
7 LAADUNHALLINTAJÄRJESTELMÄN KEHITTÄMISEN PROSESSI.....	44
7.1 Toimijat.....	44
7.2 Menetelmänä kehittävä työntutkimus.....	45
7.3 Kehittämisen prosessin vaiheittainen eteneminen.....	47
7.3.1 Nykyisen toiminnan kuvaaminen.....	48
7.3.2 Toiminnan kehityshistorian ja nykyisten ristiriitojen analyysi.....	50
7.3.3 Uuden toimintamallin suunnittelu.....	52
7.3.4 Uuden toimintamallin käyttöönotto.....	58
7.3.5 Uuden toimintatavan arviointi.....	59
7.4 Kehittämisen prosessin arvioiminen.....	59
8 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET.....	62
8.1 Laadukkaan lastensuojelun sijaishuollon merkitys asiakkaan näkökulmasta.....	62
8.2 Laadukkaan lastensuojelun sijaishuollon yhteiskunnallinen perspektiivi.....	63

8.3 Laadunhallintajärjestelmä lastensuojelun sijaishuoltotyön tukena ja kehittämisen lähtökohtana	65
9 AJATUKSIA JA KEHITTÄMISIDEOITA JATKOTYÖSKENTELYÄ VARTEN	68
LÄHTEET	72

TIIVISTELMÄ

Hämäläinen, Sanna. Näkyväksi ja läpinäkyväksi – laadunhallintajärjestelmän kehittäminen lastensuojelulaitoksessa. Järvenpää, syksy 2009, 77 s.

Diakonia-ammattikorkeakoulu, Diak Etelä Järvenpää. Sosiaalian koulutusohjelma, Päähteet ja syrjäytyminen, Sosionomi (ylempi AMK).

Kehittämistyönä oli laatujärjestelmän rakentaminen ja käyttöön ottaminen Kalliolan Setlementin lastensuojeluorganisaatioon kuuluvassa Kilon nuorisokodissa, Espoossa. Tarkoituksena oli luoda kasvatus- ja ohjaustoimintaan arvioivia mittareita ja palautejärjestelmiä, joiden avulla toimintaa voidaan tarkastella, arvioida ja kehittää edelleen. Tavoitteena oli, että laatujärjestelmän kehittäminen osoittaa sijaishuoltopalvelun korkean laadun tekemällä toiminnan näkyväksi ja läpinäkyväksi. Johdonmukainen ja säännöllinen laadun arviointi antaa työntekijöille mahdollisuuden osallistua työn kehittämiseen ja varmistaa toiminnan tarkoituksenmukaisuuden.

Laadunhallintajärjestelmän kehittäminen oli luonteeltaan laadullinen. Kehittäminen tehtiin toimintatutkimuksen lähtökohtien mukaisesti. Toimintatutkimuksen menetelmänä käytettiin kehittävän työntutkimuksen mallia. Kehittämisessä erilaiset ryhmätyön muodot, kuten ryhmäkeskustelu ja pienryhmätyöskentely olivat avainasemassa. Ryhmäkeskustelut nauhoitettiin videokameralla tai ääninauhurilla ja niiden pohjalta tehtiin muistiinpanoja. Prosessissa tärkeänä apuna oli kehittämispäiväkirja, jossa kehittäjä-tutkija analysoi prosessin eri vaiheessa ilmeneviä omia ajatuksiaan, työryhmän työskentelyn ilmapiiriä ja asennetta sekä kokosi yhteen työryhmän keskusteluissa tuottamaa aineistoa. Kehittämispäiväkirjaan kirjattujen ajatusten ja havaintojen pohjalta suunniteltiin kehittämisprosessin kulkua eteenpäin vaihe kerrallaan.

Kehittämistyön tuloksena lastensuojelulaitos sai konkreettisia työvälineitä kasvatus- ja ohjaustoiminnan arvioimiseen. Toimintaa arvioimaan kehitettiin kausiarviointi menetelmä, jossa otetaan huomioon asiakkaan, palvelun ostajan ja työntekijän näkökulma. Kausiarvioinnin lisäksi kehitettiin ja selkeytettiin myös muita jo olemassa olevia tapoja arvioida toiminnan tehokkuutta. Kehittämistyön tuloksena jo aiemmin tehty laatukäsikirja tuli entistä paremmin osaksi perustyötä ja sen rooli yhtenäisten työtapojen selkeyttäjänä vahvistui. Työyhteisön asenne ja tietous laatutyöhön kasvoi merkittävästi. Kilon nuorisokodissa tehty kehittämistyö toimii pilottihankkeena muille Kalliolan Setlementin lastensuojelulaitoksille.

Asiasanat: lastensuojelu, sijaishuolto, laadunhallinta

ABSTRACT

Hämäläinen, Sanna. Visible and Transparent - Developing the Quality Control System in a Foster Home 77p. Language: Finnish. Järvenpää, autumn 2009.

Diaconia University of Applied Sciences. Degree Program in Social Services, Intoxicants and Exclusion. Degree: Master of Social Services.

The aim for the development project was to build a quality management system and take it into use at the foster home Kilo, Espoo. The foster home Kilo is part of the Settlement Kalliola's child care organisation. The purpose was to create estimating indicators and response systems which could be used to examine, estimate and develop the service. The goal was that the new quality management system would show the high quality of the service by making the service visible and transparent. The consistent and regular evaluation of the quality gives the workers an opportunity to participate in developing the work while securing the service.

The development of the quality management system was a study with a qualitative character. The work was made according to the rules of activity analysis and the method used was Developmental Work Research. Developing the different forms of the teamwork such as group discussion and team work in small groups were in the key position. The group discussions were recorded on the video camera or voice tape recorder. Notes were done based on the discussions. The development diary was an important tool for the researcher to analyse her thoughts and atmosphere in the team during the process. Researcher also collected team's argument material to the diary. Next steps in the process were planned based on the recorded thoughts and observations marked in the development diary.

As a result of the development project the foster home Kilo got concrete tools such as the season evaluation method for estimating its service. The season evaluation method takes into consideration customers, the service buyer's and worker's point of view. In addition other existing ways to estimate the service was further developed and clarified. The quality manual that was done earlier became part of the basic work better than before. The work community's attitude and knowledge towards the high-quality work increased significantly. The development work done at the foster home Kilo will act as a pilot project for other child protection units in Settlement Kalliola.

Keywords: child protection, foster home, quality management

1 JOHDANTO

Lastensuojelussa keskustelu laadusta alkoi 1990-luvun lopulla. Silloin ilmestyivät ensimmäiset raportit laadun kehittämisestä lastensuojelutyön kentällä (ks. Mikkola 1999; Rousu & Holma 1999). Laatutyön rantautuminen lastensuojeluun voidaan nähdä jatkona 1990-luvun alkupuolella alkaneelle sosiaalihuollon laatureformille, jonka seurauksena niin sosiaalipalvelut, niiden toteuttaminen, tehokkuus kuin kattavuuskin joutuivat tarkastelun kohteiksi. (Jalava & Virtanen 1996, 22.) Laatukeskustelun alkamiseen lastensuojelussa on merkittävästi vaikuttanut hyvinvointiprofessioiden aseman muuttuminen suomalaisessa yhteiskunnassa. Kehittyneen tietoperustan ja korkea ammattietiikan ei enää katsota takaavan työn laatua (Rajavaara 1995, 30.) 2000-luvun alussa on alettu nostaa uutena näkökulmana esiin myös toiminnan laaduttomuudesta aiheutuneita ongelmia. Pureutumista palvelujen laadun todelliseen parantamiseen on kuitenkin vaikeuttanut epävarmuus talouden kehitymisestä ja henkilöstöressurssien niukkuus (Holma 2003, 6.)

Arviointi on noussut viime vuosina keskeiseksi kiinnostuksen kohteeksi sekä palvelujen että organisaatioiden kehittämisessä. Arviointi on myös nykyaikaisen informaatio-ohjauksen väline. Myös laadunhallintajärjestelmien rakentaminen edellyttää, että organisaatio pystyy kuvaamaan arviointimenettelynsä ja asiakaspalautejärjestelmänsä. Arvioitaessa onnistumista, otetaan kantaa siihen kuinka organisaation perustehtävien ja tavoitteiden toteutumisessa kulloinkin on onnistuttu. Jokaisella organisaatiolla tulee olla selkeä käsitys perustehtävistään – siitä miksi organisaatio on olemassa ja minkälaisia odotuksia eri tahoilta on olemassa perustehtävien toteuttamiselle (Holma & Rousu 2004, 9.)

Laatukeskustelu lastensuojelussa on saanut uutta puhtia vuoden 2008 alussa voimaan tulleen lastensuojelulain (417/2007) myötä. Lastensuojelulain mukainen lastensuojelun palvelutakuu tarkoittaa, että lapsen tai nuoren lastensuojelun tarve selvitetään lain määräämässä ajassa, ja että lapsi, nuori ja perhe saa

tarvitsemansa avun ja tuen viipymättä. Kunnan lastensuojelun tulee lain mukaan olla laadultaan sellaista, että se takaa lastensuojelun tarpeessa oleville lapsille ja nuorille sekä heidän perheilleen heidän tarvitsemansa avun ja tuen (11§). Kunnan tulee näin ollen ottaa kantaa suunnitelmassa lastensuojelun laatutasoon ja palvelutarjontaan sekä seurata ja tehdä johtopäätöksiä lastensuojelutyön vaikutuksista.

Sosiaali- ja terveydenhuollon kansallisessa kehittämissuunnitelmassa (KASTE) vuosille 2008 – 2011 kiinnitetään huomiota palvelujen laadun, vaikuttavuuden ja saatavuuden arviointiin korostaen paikallisen tason merkitystä. Kuitenkin todetaan, että arvioinnin tueksi tarvitaan myös valtakunnallista vertailutietoa. Saatavuusmittareiden tai hoitoon pääsyn toteutumisen seurannan ohella voidaan saada arvokasta palvelun laatua koskevaa tietoa esimerkiksi systemaattisesti toteutettujen asiakaspalautemittausten kautta. Tavoitteena on, että asiakaspalautteissa havaittu tyytyväisyys palveluihin parane. Kaste-ohjelma mukaan tullaan kehittämään niin sanottuja uuden sukupolven laatusuosituksia, jotka perustuvat *tasapainoista* palvelurakennetta, toimivia prosesseja, toiminnan tuloksia ja vaikuttavuutta osoittavaan tietoon. Ensimmäisen kansallisen lastensuojelun laatusuosituksen laatiminen on osa KASTE -ohjelman tavoitteiden toteuttamista (Sosiaali- ja terveydenhuollon kansallinen kehittämissuunnitelma KASTE 2008-2011 2008, 4, 27-28.)

Matti Vanhasen II hallituksen hallitusohjelmassa tavoitteeksi asetetaan asiakaskeskeisten palveluiden ja hyvien toimintakäytäntöjen toteuttaminen sosiaali- ja terveydenhuollon, perusterveydenhuollon ja erikoissairaanhoidon yhteistyöllä. Sosiaali- ja terveydenhuollon parannetaan palvelujärjestelmän laatua, vaikuttavuutta ja kustannustehokkuutta. Tehostetaan uuden teknologian käyttöönottoa sekä parannetaan palvelujärjestelmän läpinäkyvyyttä ja ohjausta (Pääministeri Matti Vanhasen II hallituksen ohjelma 2007, 51.)

Onnistumisen arviointi on olennainen osa nykyaikaista lastensuojelutoiminnan ohjausta, johtamista ja kehittämistä. Asiakaspalvelutehtäviä toteuttava

organisaatio voi arvioida onnistumistaan vain jos asiakaskohtaisesta työstä tuotetaan arvioitua tietoa. Olemme tuloksellisuusvelvollisia erityisesti asiakkaille, jotta lapset ja nuoret ja heidän perheensä saavat mahdollisimman tehokasta ja juuri sellaista apua, jota he tarvitsevat. Onnistumisen arvioinnilla seuraamme ja arvioimme miten tämä toteutuu ja kehitämme toimintaamme edelleen (Rousu & Holma 2004, 9.)

Oma työpaikkani Kilon nuorisokoti Espoossa on Kalliolan Setlementin ylläpitämä yksityinen lastensuojelulaitos. Nuorisokoti tarjoaa sijaishuoltoa espoolaisille huostaan otetuille tai avohuollon tukitoimenpiteenä sijoitetuille nuorille. Kyseinen lastensuojelulaitos on aloittanut toimintansa 1.9.2005 ja olen ollut työryhmän jäsen alusta alkaen. Nuorisokodin toiminta on kuvattu vuosien 2006 - 2008 aikana laatukäsikirjaksi. Laatukäsikirjan kirjaamiseen osallistui koko työryhmä, mutta minulla on ollut erityinen vastuutehtävä laatukäsikirjan yhteen kokoamisessa. Koska toiminnan kuvaaminen laatukäsikirjaksi ei vielä takaa toiminnan laatua, on tämän kehittämistyön tarkoituksena luoda nuorisokodille laatujärjestelmä, joka tuo kirjatun laatukäsikirjan työvälineeksi nuorisokodin arkeen, välineeksi toiminnan säännölliseen ja johdonmukaiseen arviointi sekä työn jatkuvaan kehittämiseen.

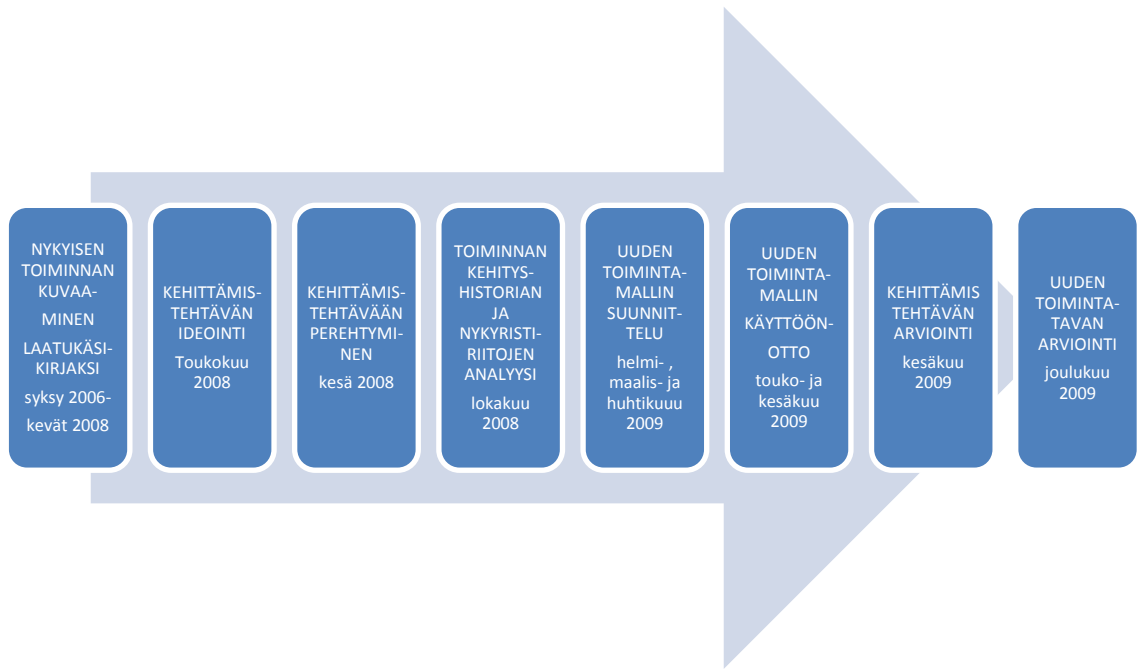
2 LAADUNHALLINTAJÄRJESTELMÄN KEHITTÄMISEN TARKOITUS, ASETELMA JA AIKATAULU

Kehittämisen tavoitteena on laatujärjestelmän rakentaminen ja käyttöön ottaminen Kilon nuorisokodissa. Tarkoituksena on luoda toimintaan arvioivia mittareita ja palautejärjestelmiä, joiden avulla toimintaa voidaan tarkastella, arvioida ja kehittää edelleen. Laatujärjestelmän kehittäminen osoittaa sijaishuoltopalvelun korkean laadun tekemällä toiminnan näkyväksi ja läpinäkyväksi. Johdonmukainen ja säännöllinen laadun arviointi antaa työntekijöille mahdollisuuden osallistua työn kehittämiseen ja varmistaa toiminnan tarkoituksenmukaisuuden.

Kilon nuorisokodin laatujärjestelmän työstäminen aloitettiin keväällä 2006 laatukäsikirjan kokoamisella. Laatukäsikirjaan on kuvattu organisaation taustatiedot, toiminnan perustana olevat arvot, sijoituksen prosessit, hoito- ja kasvatustyön menetelmät, keskeiset työkäytännöt, henkilöstön toimenkuvat, työvälineet ja toimintaympäristö. Tämä kehittämistyö jatkaa jo aloitettua laatujärjestelmän luomista. Toiminnan kuvaaminen laatukäsikirjaksi on ollut tärkeä tehtävä. Laadun varmistamiseksi ei kuitenkaan riitä, että toiminta on kuvattu, vaan tarvitaan lisäksi järjestelmä, jolla arvioidaan sitä miten asetettuja tavoitteita saavutetaan ja miten yhteisesti sovittuja työmenetelmiä noudatetaan. Arvioinnissa on kiinnitettävä huomiota myös toiminnan perusrakenteisiin.

Laatujärjestelmän kehittämiseen osallistui koko nuorisokodin henkilökunta sekä Kalliolan lastensuojelun kehittämissuunnittelija. Kehittämistehtävän menetelmäksi valittiin kehittävä työntutkimus, joten kehittäminen tapahtui menetelmän vaiheisiin perustuen. Kilon nuorisokoti aloitti toimintansa 1.9.2005. Toiminnan kuvaaminen laatukäsikirjaan aloitettiin syksyllä 2006. Laatujärjestelmän kehittämistehtävän ideointi aloitettiin toukokuussa 2008. Koko työyhteisön voimalla kehittäminen aloitettiin lokakuussa 2008 toiminnan kehityshistorian ja nykyristiriitojen

analyysillä. Helmi-, maaliskuu- ja huhtikuussa 2009 suunniteltiin uutta toimintamallia, joka otettiin käyttöön touko- ja kesäkuun 2009 aikana. Kehittämistehtävän onnistumista arvioitiin kesäkuussa 2009. Itse uuden toimintamallin arviointi tapahtuu joulukuussa 2009. Kehittämistehtävän aikataulut on esitetty kuviossa 1.



KUVIO 1. Kehittämistehtävän aikataulu

3 LASTENSUOJELULAITOS SIJAISHUOLLON PALVELUN TUOTTAJANA

Lapsi voidaan sijoittaa asumaan kodin ulkopuolella useilla erilaisilla päätöksillä, joiden perusteet ja tarkoitus sekä oikeudelliset vaikutukset voivat olla hyvinkin erilaisia. Lapsi voidaan sijoittaa kodin ulkopuolelle avohuollon tukitoimena, huostaan otettuna, kiireellisesti sijoitettuna tai hallinto-oikeuden väliaikaisella määräyksellä sekä jälkihuoltona. Näiden lisäksi lapsi voidaan sijoittaa kodin myös yksityisesti. Lapsen sijaishuollon määritelmä ei kata kaikkia niitä tilanteita, jolloin lapsi on sijoitettu kodin ulkopuolelle. Kuitenkaan sijaishuollon määritelmä ei ole sidottu ainoastaan lapsen huostaanottoon. Näin ollen kodin ulkopuolisesta sijoituksesta ja sijoittamisesta tulee erottaa lapsen sijaishuolto. Sijaishuolto määritellään lastensuojelulain 49 §:ssä. Lapsen sijaishuollolla tarkoitetaan huostaan otetun taikka kiireellisesti tai hallinto-oikeuden väliaikaisen määräyksen nojalla sijoitetun lapsen hoidon ja kasvatuksen järjestämistä kodin ulkopuolella (Saastamoinen 2008, 24-25.)

Lapsen sijaishuollon muotoja ovat muun muassa perhehoito, ammatillinen perhekoti, laitoshuolto tai muu lapsen tarpeiden mukainen sijoitusmuoto. Lapsen sijoittava kunta on vastuussa siitä, että lapselle valitaan hänen tarpeisiinsa parhaiten vastaava sijaishuoltopaikka ja että sijaishuoltopaikka on sellainen, jossa lapsen tarpeenmukainen hoito ja huolenpito voidaan järjestää. Keskeisenä periaatteena sijaishuoltomuodon valinnassa on lapsen etu ja lapsen yksilölliset tarpeet (Saastamoinen 2008, 27.)

Lastensuojelulaitoksia, joissa voidaan järjestää lapsen sijaishuoltoa, ovat lastenkodit, nuorisokodit, vastaanottokodit ja koulukodit sekä näihin rinnastettavat lastensuojelulaitokset. Lastensuojelulaitoksia ylläpitävät lähinnä valtio, kunnat tai yksityiset yhteisöt. Yksityisen lastensuojelulaitoksen perustamiseen, laajentamiseen ja toiminnan olennaiseen muuttamiseen antaa luvan lääninhallitus (Saastamoinen 2008, 30.)

Lastensuojelulaitoksessa toteutetaan sosiaalialan erityisosaamista ja lastensuojelun asiantuntijuutta edellyttävää sijoitettujen lasten kokonaisvaltaista hoitoa, kasvatusta ja kuntoutusta. Lastensuojelulaitoksen tehtävä on eheyttää lapsen kasvussa ja kehityksessä tapahtuneita vaurioita sekä ohjata hänen kasvuaan tasapainoiseksi ja itsenäisesti toimeentulevaksi aikuiseksi (Länsi-Suomen lääninhallitus 2008, 4.)

Lastensuojelulaitoksia koskevat lastensuojelulain (417/2007) säännökset pääosin riippumatta siitä, onko kyseessä yksityinen laitos vai kunnan tai kuntayhtymän ylläpitämä laitos. Lisäksi yksityisen lastensuojelulaitoksen perustamista ja toimintaa säätelee laki yksityisten sosiaalipalvelujen valvonnasta (603/1996). Lain mukaan lastensuojelulaitoksessa on yksi tai useampi asuinyksikkö. Jos laitoksessa on useita yksiköitä, ne voivat toimia erillisinä. Asuinyksikössä saadaan yhdessä hoitaa enintään seitsemää lasta tai nuorta ja samaan rakennukseen sijoitettuna voi olla enintään 24 lasta tai nuorta. Lastensuojelulaissa säädetään, että laitoksessa on oltava asianmukaiset ja riittävät toimitilat ja toimintavälineet sekä tarpeellinen määrä sosiaalihuollon ammatillista ja muuta henkilöstöä. Lastensuojelulaitosten henkilöstöstä säädetään lastensuojelulain 60 §:ssä.

Toimintaa säätelevät lait ja muut ohjeet:

- Lastensuojelulaki 417/2007
- Laki lapsen huollosta ja tapaamisoikeudesta 361/1983
- Laki lasten kanssa työskentelevien rikostaustan selvittämisestä 504/2002
- Sosiaalihuoltolaki 710/1982
- Laki yksityisten sosiaalipalvelujen valvonnasta 603/1996 (Valvontalaki)
- Asetus yksityisten sosiaalipalvelujen valvonnasta 1208/1996
- SosTMA yksityisten sosiaalipalvelujen valvonnasta 1268/2005
- Laki sosiaalihuollon ammatillisen henkilöstön kelpoisuusvaatimuksista 272/2005
- Laki sosiaalihuollon asiakkaan asemasta ja oikeuksista 812/2000
- Laki viranomaisten toiminnan julkisuudesta 621/1999
- Työterveyshuoltolaki 1383/2001
- Työturvallisuuslaki 738/2002

- Työaikalaki 605/1996
- Henkilötietolaki 523 /1999 (Länsi-Suomen lääninhallitus 2008, 4-5.)

Kilon nuorisokoti on Kalliolan Setlementin ylläpitämä yksityinen lastensuojelulaitos Espoossa. Kalliolan Setlementti on Kalliolan Kannatusyhdistys ry:n, Kalliolan Nuoret ry:n, Kalliolan Senioripalvelusäätiön ja Kiinteistö Oy Helsingin Kalliolan muodostama yhteenliittymä, Setlementti. Kalliolan setlementin keskeisiä työmuotoja ovat kansalaisopistotoiminta, päihdetyö, lastensuojelutyö, lapsi- ja nuorisotyö, harraste- ja kulttuuritoiminta, vapaaehtoistyö sekä seniorityö. Toiminnan tavoitteena on läpi elämän kestävän oppimisen mahdollistaminen, elämänhallinnan edistäminen, ihmisten välisen vuorovaikutuksen tukeminen sekä yhteisöllisyyden toteuttaminen. Poliittisesti Kalliola on sitoutumaton. Uskonnollisesti Kalliola toteuttaa avaraa ekumeenista ajattelua (Kalliolan Setlementti 2009.)

Kalliolan Setlementti ylläpitää seitsemää yksityistä lastensuojelulaitosta. Kokonaisuuteen kuuluu Kalliolan nuorisokoti, Kalliolan vastaanottokoti, Kilon nuorisokoti, Matarin nuorisokoti, Mäkelänkadun nuorisokoti, Mäkirinteen nuorisokoti ja Alppikylän nuorisokoti. Kilon Nuorisokoti on aloittanut toimintansa 1.9.2005. Kahdeksanpaikkainen nuorisokoti tarjoaa sijaishuoltoa Espoon kaupungin sosiaaliviraston sijoittamille 13- 18-vuotiaille huostaan otetuille nuorille. Sijoitus voidaan toteuttaa myös avohuollon tukitoimenpiteenä. Nuorisokodissa työskentelee 10 työntekijää: Nuorisokodin esimies, 8 ohjaajaa ja psykiatrinen sairaanhoitaja (Kalliolan Setlementti 2009.)

Kilon nuorisokoti on profiloitunut ammatilliseksi Setlementin nuorisokodiksi ja toteuttaa työskentelyssä Kalliolan Setlementin arvoja. Työssä painotetaan työntekijöiden luottamusta nuoren voimavaroihin omien asioidensa asiantuntijana. Jokaisen nuoren yksilöllisten, hoito- ja kasvatussuunnitelmiin kirjattujen tavoitteiden lisäksi nuorisokodin toiminnan tavoitteita on tukea nuorta ikätasoisien toimintakyvyn saavuttamisessa, koulunkäynnissä,

harrastustoiminnassa ja itsenäistymisessä kohti vastuullista aikuisuutta (Kalliolan Setlementti 2009.)

Nuorisokodin toiminnassa korostetaan nuoren itsenäistymisen ja omista asioista vastuunkantamisen merkitystä. Sijointi Kilon nuorisokotiin mahdollistaa perustarpeista huolehtimisen. Vuorokausirytmien nukkumisineen ja syömisineen, puhtaus, hyväksyntä ja välittäminen mahdollistavat sen, että nuori voi onnistua arkipäivän tekemisissään. Nuoria kasvatetaan tasa-arvoisuuteen ja suvaitsevaisuuteen. Heitä tuetaan omien asioiden hoitamiseen, koulutukseen, työelämään, harrastustoimintaan ja itsenäiseen asumiseen. Lisäksi painotetaan yhteisöllisyyden merkitystä ja yksilön kykyä ratkaista itsenäisesti ongelmia. Jokaisella nuorella on oikeus saada osakseen arvostusta, persoonallisuuden kunnioitusta ja yksityisyyttä (Kilon nuorisokoti 2009, 4.)

Keskeisiä työmenetelmiä ovat omaohjaajatyö, parityö, verkostotyö ja perhetyö. Jokaiselle nuorellemme on nimetty kaksi omaohjaajaa, jotka ensisijaisesti vastaavat nuoren asioiden hoidosta yhteistyössä työryhmän, vanhempien ja muun verkoston kanssa. Omaohjaajat tarjoavat nuorelle turvallisen ja luotettavan vuorovaikutussuhteen, jossa nuoren identiteetin vahvistuminen ja psyykinen eheytyminen mahdollistuu. Omaohjaajat pitävät nuoren kanssa säännöllisiä omaohjaajatunteja, joilla käsitellään yksilöllisesti kunkin nuoren kohdalla esillä olevia asioita (Kalliolan Setlementti 2009.)

Nuoren omaohjaajat pitävät viikoittain yhteyttä vanhempiin ja pyrkivät tapaamaan näitä säännöllisissä perhetapaamisissa, joihin osallistuvat nuori, vanhemmat ja tilanteen mukaan myös muut perheenjäsenet. Perhetyön tavoitteina on kartoittaa ja vahvistaa perheen voimavaroja, tukea vanhemmuutta sekä edistää nuoren ja vanhempien keskinäistä vuorovaikutusta. Perhetapaamisissa myös sovitaan yhteiset säännöt nuoren kotilomien ajalle (Kalliolan Setlementti 2009.)

Nuorisokodissa pidetään kerran viikossa nuortenpalaveri, johon osallistuvat kaikki nuoret sekä vuorossa oleva henkilökunta. Nuortenpalavereissa nuorilla on mahdollisuus tuoda esille omia ajatuksiaan, ehdotuksiaan ja toiveitaan koskien yhteisöasumista, nuorisokodin sääntöjä ja toimintaa. Nuortenpalaverin jälkeen nuoret ja aikuiset viettävät joko koti-iltaa osastolla tai lähtevät yhdessä elokuviin, keilaamaan tai tekemään jotain muuta mukavaa yhdessä. Nuorten retkien tavoitteena on tukea yhteisöllisyyttä sekä saada uusia kokemuksia. Retkien kautta nuoret saavat mahdollisuuden tutustua erilaisiin harrastusmuotoihin, ympäristöihin sekä matkailun tuomiin elämyksiin. Pidemmät retket toteutetaan yleensä koulujen loma-aikoina. Tämän lisäksi voidaan tehdä erikseen tyttöjen ja poikien reissuja sekä päivän mittaisia retkiä (Kalliolan Setlementti 2009.)

Kalliolan Setlementin toimintaa ohjaavat seuraavat perusarvot:

- Erilaisuuden hyväksyminen
- Luottamus ihmisen ja yhteisön kykyyn ratkaista itsenäisesti ongelmia
- Tasa-arvoisuus
- Yksilön oikeuksien kunnioittaminen (Kalliolan Setlementti 2009.)

4 LAADUKKAAN LASTENSUOJELUN LÄHTÖKOHDAT

4.1 Lapsen oikeudet

Lapsen edun ensisijaisuus on keskeinen periaate kaikessa lapsia koskevassa lainsäädännössä. Lisäksi tulee ottaa huomioon YK:n lapsen oikeuksien yleissopimus (LOS). Suomen lainsäädännössä lasten asemaa ja oikeuksia koskevia säännöksiä on sisällytetty muun muassa Perustuslakiin (731/1999), Lapsen huollosta ja tapaamisoikeudesta annettu laki (361/1983), Lastensuojelulaki (417/2007), Nuorisolaki (72/2006), Perusopetuslaki (628/1998) ja Lasten päivähoidosta annettu laki (36/1973).

Lapsenoikeuksien sopimus hyväksyttiin YK:n yleiskokouksessa 20.11.1989. Sopimus on yleisesti hyväksytty käsitys siitä, mitä oikeuksia kaikilla lapsilla pitäisi olla "ihonväriin, sukupuoleen, kieleen, uskontoon, poliittisiin mielipiteisiin, kansallisuuteen, etniseen tai sosiaaliseen alkuperään, varallisuuteen, vammaisuuteen tai syntyperään" katsomatta (LOS 2. artikla). YK:n lapsen oikeuksien yleissopimus on tehty turvaamaan lapsen erityisiä tarpeita ja etuja. Sopimus koskee jokaista alle 18-vuotiasta. Kaikki maailman maat kahta lukuun ottamatta ovat sopimuksen osapuolia. Suomi liittyi sopimukseen 1991. Sopimus velvoittaa Suomessa valtiota, kuntia, lasten vanhempia ja muita aikuisia (Aula 2008.)

Lapsen oikeudet ovat aikuisten velvollisuuksia. Viranomaisten on kaikissa lasta koskevissa toimenpiteissään ja päätöksissään arvioitava niiden vaikutukset lapseen, otettava huomioon lapsen etu ja kuunneltava lapsen mielipidettä. Vanhemmilla ja huoltajilla on ensisijainen vastuu lapsensa huolenpidosta ja kasvatuksesta. Tähän tehtävää heillä on oikeus saada tukea, ohjausta ja neuvontaa. Jos vanhemmat tai huoltajat eivät tuesta huolimatta pysty huolehtimaan lapsensa hyvinvoinnista, valtion on turvattava lapselle hyvä hoito

sijaishoidon tai adoption kautta (Aula 2008.) Sopimuksen sisältö voidaan tiivistää kolmeen eri teemaan: lapsella on oikeus erityiseen suojeluun ja hoivaan (protection), riittävään osuuteen yhteiskunnan voimavaroista (provision) sekä osallistua ikänsä ja kehitystasonsa mukaisesti itseään koskevaan päätöksentekoon (participation) (Mahkonen 2005, 148.)

Lapsiasiainvaltuutettu Maria Kaisa Aula korostaa, että yleiset lapsen oikeudet koskevat myös sijaishuollossa olevaa lasta. Nämä tarkoittavat esimerkiksi lapsen yksityisyyden ja maineen suojaamista, terveydenhuollon ja koulutuksen järjestämistä sekä vammaisen lapsen itseluottamusta ja osallistumista edistävää hoitoa. Lapsia tulee suojella väkivallalta, joka voi olla myös lasten ja nuorten keskinäistä. Sijaishuollossakin lapsella on oikeus lepoon, leikkiin, vapaa-aikaan sekä taide- ja kulttuurielämään tutustumiseen. Lapsella on oikeus seurata tiedotusvälineitä sekä tulla suojelluksi ikänsä ja kehitystasonsa kannalta haitalliselta aineistolta. Perheestään erossa lapsella on oikeus julkisen vallan erityiseen suojeluun ja tukeen. Lapsen etninen, uskonnollinen ja kielellinen tulee huomioida sijaishuollossa. Aulan mukaan tämä koskee Suomessa etenkin saamelaisia, romaneita ja maahanmuuttajia. Sopimus korostaa myös lapsen oikeutta säilyttää sukulaissuhteensa sekä oikeutta pitää yhteyttä vanhempinsa paitsi, jos se on lapsen edun vastaista. Valtion ja kuntien tulee valvoa lapsen sijoitusolosuhteita säännöllisesti (Aula 2009.)

Aulan mukaan uusi lastensuojelulaki on ottanut lapsen oikeudet hyvin huomioon. Lain toimeenpanoa haittaa kuitenkin pätevien sosiaalityöntekijöiden puute sekä nopea vaihtuvuus. Myös lastensuojelun ja sijaishuollon palveluiden kansallinen laadun arviointi tulee saada kuntoon yhdessä valtion ja kuntien kanssa. Kunta- ja laitospohjaisesti palveluissa on suuria eroja. Parempi tietämys laadusta ja sen puutteista auttaa ongelmien korjaamisessa. Aula korostaa, että arviointiin tarvitaan menettelytavat myös lasten ja nuorten omien kokemusten ja näkemysten kokoamiseen. Käytännössä sijaishuollon piirissä olevien lasten arvioita palveluista käytetään vain harvoin apuna palveluiden kehittämisessä. Kuulluksi tuleminen vaatii aikuisen aikaa, pysähtymistä sekä hyviä

vuorovaikutustaitoja. Myös lastenkotien oman toiminnan arviointiin on hyvä kehittää tapoja, joissa lapset ja nuoret voivat antaa palautetta. Palautetta tarvitaan sekä lastenkodille itselleen mutta myös toimintaa valvovalle kunnalle ja valtion aluehallinnolle eli lääninhallituksille, joiden tehtäviin jatkossakin kuuluu sijaishuollon valvonta (Aula 2009.)

Lastensuojelulaki on uudistettu, ja muutokset astuneet voimaan 1.1.2008 (Lastensuojelulaki 417/2007). Lakiuudistuksen taustalla ovat muun muassa Suomen ratifioimat ihmisoikeussopimukset, keskeisimmin edellä esitelty YK:n lapsen oikeuksien sopimus. Erityisesti on ollut tarpeen tehostaa lapsen ja perheen osallisuutta ja oikeusturvaa, viranomaisten yhteistyötä perheiden tukemiseksi sekä täsmentää kunnan velvollisuuksia lastensuojelussa. Uudistuksen tavoitteena on siirtää lastensuojelutoimenpiteiden painopistettä ennaltaehkäisyyn, varhaiseen tukeen ja avohuoltoon (Taskinen 2007, 7.)

Lastensuojelulla on lastensuojelulain mukaan kaksi laajaa perustehtävää, joiden avulla pyritään huolehtimaan lapsen perusoikeuksista. Ensimmäisen tehtävän tarkoituksena on varmistaa lapsen mahdollisuus kasvaa ja kehittyä turvallisissa kasvuolosuhteissa hänestä huolta pitävien vanhempien tai muiden kasvattavien aikuisten kanssa. Tähän kasvatustyöhön lapsen vanhemmilla ja muilla kasvattajilla on oikeus saada myös erilaista tukea. Tätä työtä kutsutaan lastensuojelulaissa ehkäiseväksi lastensuojeluksi. Lastensuojelun toisen tehtävän, lapsi- ja perhekohtaisen lastensuojelutyön, tarkoituksena on varmistaa, että erityisen suojelun ja tuen tarpeessa oleva lapsi saa asianmukaisia yksilö- ja perhekohtaisia tukitoimia elämäntilanteensa ja yksilöllisten tarpeidensa mukaisesti. Lapsi- ja perhekohtaista lastensuojelua ovat lastensuojelutarpeen selvitys, avohuollon tukitoimet, lapsen kiireellinen sijoitus ja huostaanotto sekä niihin liittyvä sijaishuolto ja jälkihuolto. Sijaishuollolla tarkoitetaan huostaan otetun tai kiireellisesti sijoitetun lapsen sijoitusta. Näissä tilanteissa lapsen huolto tietyiltä osin siirtyy sosiaalitoimelle. Lapsi voidaan lisäksi sijoittaa asumaan kodin ulkopuolelle myös avohuollon tukitoimena tai jälkihuollon perusteella. Tällöin kaikki huoltajan oikeudet säilyvät alaikäisen huoltajilla (Taskinen 2007, 76.)

Sijaishuollon toteutumista ja laatua valvovat sijoittavan kunnan ja sijoituskunnan sosiaalityöntekijät sekä lääninhallitukset. Lapsen sijoittaneen kunnan tehtävänä on valvoa, että lapsen sijoitus on lain mukaista ja että lapsi saa sijoituksen aikana ne tarvitsemansa palvelut ja tukitoimet, jotka sijoituskunnan on järjestettävä. Valvonnan lisäksi sijoittavalla kunnalla on erityinen velvollisuus tukea sijaishuoltopaikkaa lapsen hoidossa. Sijoituskunta valvoo sijaishuoltopaikan toimintaa yhteistyössä sijoittajakunnan kanssa. Lääninhallituksen tehtävä on seurata lastensuojelulaitosten toimintaa omasta aloitteestaan tapahtuvien tarkastuskäyntien avulla ja erityisesti valvottava rajoitustoimenpiteiden käyttöä lastensuojelulaitoksissa. Yksityisen lastensuojelulaitoksen perustamiseen, laajentamiseen ja toiminnan olennaiseen muuttamiseen antaa luvan lääninhallitus (Taskinen 2007, 76.)

Lapsella on erityisiä oikeuksia sijaishuollon aikana. Lastensuojelulain mukaan näitä ovat muun muassa hänen oikeutensa laadultaan hyvään sosiaalihuoltoon ja tarpeita vastaavaan sijaishuoltopaikkaan, oikeus hyvään kohteluun, oikeus tavata hänelle läheisiä ihmisiä, oikeus tavata sosiaalityöntekijää, oikeus saada tietoa omasta tilanteestaan ja oikeus saada käyttövaroja. Lapsen oikeuksien toteutumisesta vastaavat sijoittajakunnan sosiaaliviranomaiset, sijaishuoltopaikka ja lapsen vanhemmat. Kaikki osapuolet ovat velvollisia toimimaan lapsen oikeuksien toteutumiseksi (Räty 2007.)

4.2 Kansainvälinen näkökulma sijaishuollon laatuun

YK:n Lapsen oikeuksien komitean esitti vuonna 2004 vaatimuksen laatia suositukset ilman vanhempiansa hoivaa olevien lasten suojelemiseksi. Euroopan tasolla *Euroopan neuvoston antamat suositukset* hoitolaitoksissa elävien lasten oikeuksista toimivat lähtökohtana omien vanhempien huolenpitoa vaille olevien lasten kanssa työskentelylle. Suosituksessa kiinnitetään huomiota lasten oikeuksien toteutumiseen sijaishuollossa ja annetaan suosituksia laadukkaan sijaishuollon toteuttamiseksi. Euroopan neuvoston suositus ja Suomen

lastensuojelulaki tukevat toisiaan, mutta neuvoston suosituksissa korostetaan etenkin sitä, että sijoitus pitää olla poikkeus, ja sen kesto ei saa ylittää tarvetta. Siinä painotetaan myös, että menettelytapojen ja huoltosuunnitelmien on varmistettava lapsen kuuleminen ja osallisuus päätöksenteossa, sisarusten yhdessä pysyminen sekä sellaiset olosuhteet, jossa tunnesiteet työntekijöihin ovat pysyviä (Council of Europe, Rec(2005)5).

Eurooppalaisessa kontekstissa myös kansainväliset lastensuojelujärjestöt, FICE (Fédération Internationale des Communautés Educatives), IFCO (International Foster Care Organisation) ja SOS-Kinderdorf International havaitsivat kokemuksiansa pohjalta tarpeen luoda lasten sijaishuoltoa koskevat yleiseurooppalaiset laatustandardit. Tätä taustaa vasten kolme kansainvälistä lastensuojelujärjestöä, FICE, IFCO ja SOS-Kinderdorf International, käynnistivät maaliskuussa 2004 projektin, jonka tarkoituksena oli turvata ja parantaa eurooppalaisten sijaishuollossa kasvavien lasten ja nuorten kehitysmahdollisuuksia (Quality4Children 2004, 4.) Kaikkiaan *Quality4Children -hankkeeseen* osallistui 32 maata. Suomea hankkeessa edustivat edellä mainittujen kansainvälisten järjestöjen suomalaisjäsenet Lastensuojelun Keskusliitto, Perhehoitoliitto ja SOS-Lapsikylä ry.

Quality4Children:n vision mukaan ilman vanhempiensa huolenpitoa kasvaville lapsille on annettava mahdollisuus kasvaa itseensä luottaviksi, itsestään huolta pitäviksi ja osallistuviksi yhteiskunnan jäseniksi tarjoamalla heille kannustava, suojeleva ja huolehtiva kasvuympäristö, joka tukee heidän mahdollisuuksia. Quality4Children:n missio on parantaa sijaishuollossa olevien lasten tilannetta ja kehitysmahdollisuuksia luomalla sijaishuollossa olevien lasten oikeuksia edistävien tahojen Euroopan laajuinen verkosto sekä luomalla kokemuksiin ja hyviin käytäntöihin pohjautuvat eurooppalaiset sijaishuollon laatustandardit. Näin edistetään lasten sijaishuollon laatustandardien kansallista ja Euroopan laajuista omaksumista, toteuttamista ja seuranta (Quality4Children 2004, 6.)

Q4C -standardit pohjautuvat YK:n lapsen oikeuksien sopimukseen. Jokainen Q4C standardeista heijastaa yhtä tai useampaa julistuksen ydinperiaatteista: syrjimättömyys, lapsen edun varjeleminen, oikeus elämään, selviytymiseen ja kehitykseen sekä lapsen näkemysten kunnioittaminen. Standardien laatimisen pohjana on sijaishuoltokokemuksia omaavien kertomukset hyvistä sijaishuollon käytänteistä (Quality4Children 2004, 6.)

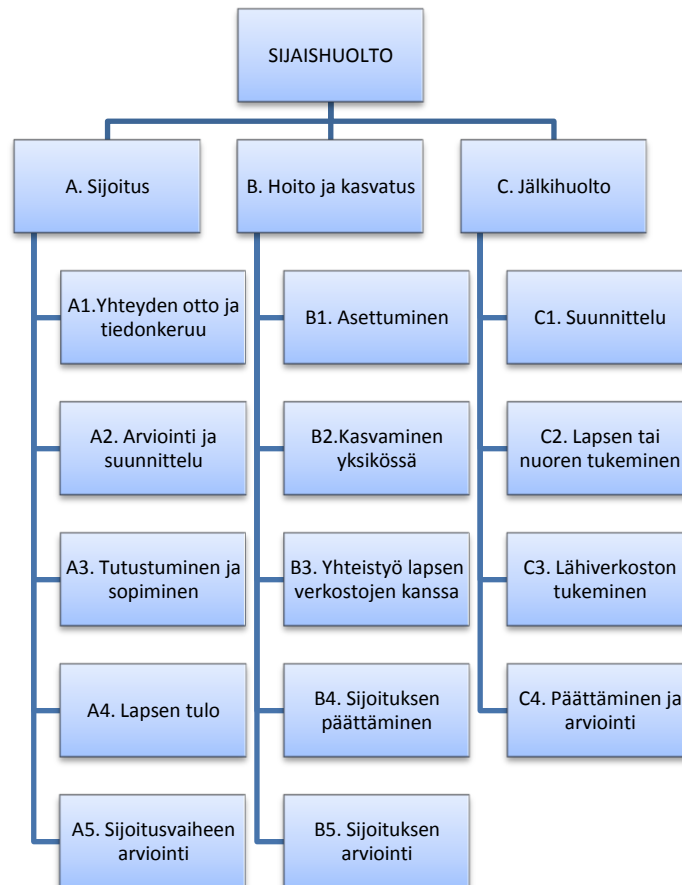
4.3 Sijaishuollon laatu Suomessa

Suomalaisen *sijaishuollon valtakunnalliset laatukriteerit* saivat alkunsa sijaishuollon toimijoiden ja Lastensuojelun Keskusliiton RAY:n rahoittaman Laituri-projektin yhteistyönä. Projekti aloitettiin vuonna 2001 ja projektin tuloksena laatukriteerit julkaistiin vuonna 2004. Laatukriteerejä oli luomassa laaja joukko sijaishuollon parissa toimivia ammattilaisia. Mukana oli yli sata henkilöä 70:stä eri lastensuojelualan organisaatiosta: lastensuojeluyksiköiden johtajia, ohjaajia ja erityistyöntekijöitä yksityiseltä ja julkiselta sektorilta sekä järjestöistä; koulukoteja, lastenkoteja, perhekotiyrittäjiä, vastaanottolaitoksia, ensi- ja turvakoteja, SOS -lapsikyliä, sijaisvanhempia, oppilaitosten edustajia, lääninhallituksen tarkastajia, asiantuntijoita sosiaalialan osaamiskeskuksista ja avohuollon sosiaalityöntekijöitä (Lastensuojelun Keskusliitto 2004, 6.)

Sijaishuollon kriteerit on luotu lapsen näkökulmasta. Näkökulma tarkentui kuvaksi lapsen polusta, jossa alkuvaiheessa sijoituspaikasta lähdetään lasta puolimatkaan vastaan (sijoitusprosessi arviointieheen, tutustumiseen ja sopimisineen). Keskivaihe kuvaa elämää sijoituspaikassa ja loppuvaiheessa lähdetään jälleen saattamaan lasta seuraavaan elämänvaiheeseen (Lastensuojelun Keskusliitto 2004, 8.)

Sijaishuoltopaikan tarjoama hoito ja kasvatus sekä muu toiminta jäsennetään prosesseina, joiden mukaan toimitaan sekä arvioidaan ja kehitetään toimintaa. Prosessit on tehty näkyviksi kuvaamalla ne kirjallisesti. Lapsen polun, eli

sijaishuollon prosessin kolmea vaihetta (sijoitus, hoito ja kasvatus, jälkihuolto) tarkastellaan kriteeristössä yksityiskohtaisesti jakamalla ne kussakin vaiheessa tapahtuviin toimintoihin. Prosessikuvaukset luovat kehykset lapsen tai nuoren henkilökohtaisen hoidon ja kasvatuksen suunnittelulle, johon myös lapsi tai nuori sekä mahdollisuuksien mukaan hänen lähipiirinsä osallistuvat (Lastensuojelun Keskusliitto 2004, 9.) Sijaishuollon valtakunnallisen kriteeristön pohjalta sijaishuollon kokonaisuus hahmottuu kuviossa 2. esitetyllä tavalla.



KUVIO 2. Sijaishuollon kokonaisuus (Lastensuojelun keskusliitto 2005, 9.)

Suositus lastensuojelupalvelujen hankinnasta annettiin vuonna 2004. Se on lastensuojelupalveluja hankkivien kuntien, palveluja tuottavien yritysten ja järjestöjen, toimintaa valvovien viranomaisten sekä toimintaa kehittävien yhteinen kannanotto, jonka avulla halutaan edistää lapsen tarpeita parhaiten vastaavan palvelun toteutumista, palvelun hankinnan suunnitelmallisuutta ja hyvää yhteistyötä eri osapuolien kesken. Yhteisenä intressinä oli, että lapsi ja perhe saavat parasta mahdollista tukea ja palvelua (Holma & Rousu 2004, 4-5.)

Suosittelujen rakentamista varten kuntien, sosiaali- ja terveysministeriön, läänien, Stakesin, lastensuojelupalveluja tuottavien yritysten ja järjestöjen sekä lastensuojelupalvelujen osto- ja myyntikoulun osanottajat kokoontuivat arvioimaan lastensuojelun avo- ja sijaishuoltopalvelujen nykyisiä hankintatapoja ja -prosessia sekä ottamaan kantaa parhaan mahdollisen käytännön suosittelemiseksi. Taustalla oli huoli kasvavasta lastensuojelun tarpeesta sekä lisääntyneen kilpailutuksen myötä esille nousseista pulmista. Asiantuntijoiden työryhmätyöskentelyn sekä käytettävissä olleen muun aineiston pohjalta nostettiin esiin neljä lastensuojelupalvelujen hankinnan peruspilaria, joiden kautta päädyttiin suosituksiin. Suositusten peruspilarit ovat:

1. Suunnitelmalliset hankintatavat
2. Lapselle parasta: valintakriteerit päätökselle
3. Kestävä sopimuspolitiikka
4. Arviointi ja valvonta laadun varmistajana (Holma & Rousu 2004, 25.)

Laadun valvontaan ja arviointiin työvälineeksi toteutetaan kansalliset ”hyvän lastensuojelupalvelun peruskriteerit”, jossa otetaan kantaa muun muassa henkilökunnan määrään ja koulutukseen sekä lapsen ja nuoren edun mukaiseen toimintaan. Lastensuojelupalveluiden arvioinnissa vältetään eri tahojen päällekkäistä toimintaa ja suunnataan voimavarat lapsen edun turvaamiseksi tehtävään työhön. Tämä edellyttää toimijoiden työnjakoa ja valvontavastuiden selkeyttämistä. Lastensuojelupalvelujen arvioinnin ja valvonnan tueksi sekä palvelunhankkijoiden ja – tuottajien toiminnan kehittämiseksi luodaan kansallisesti hyväksyty sisäisen ja ulkoisen auditoinnin järjestelmä. Myös lapsen ja perheen osallistumista huolto- ja kasvatusprosessin arviointiin sekä valvontaan vahvistetaan (Holma & Rousu 2004, 25).

Lastensuojelun kehittämisohjelma oli yksi Sosiaalialan kehittämishankkeen alahankkeista, jota toteutettiin vuosina 2003 - 2007. Lastensuojelun kehittämisohjelman toimenpiteiden suunnittelun taustalla on Kansallinen

sosiaalialan kehittämishankkeen työ, joka valmistui 2003. Lastensuojelun kehittämisohjelman tavoitteena oli yhteistyössä kuntien järjestöjen ja yksityisten palvelun tuottajien kanssa tehdä pitkäkestoisesti lastensuojelun kehittämistä ohjaava ohjelma lasten ja nuorten aseman parantamiseksi ja hyvinvoinnin turvaamiseksi. Kehittämisohjelmassa sijaishuollon ja jälkihuollon osion tehtävänä oli koota tietoa sijaishuollon ja jälkihuollon nykytilasta ja paikantaa lähivuosien kehittämiskohteet (Känkäinen & Laaksonen 2006, 1.)

Kehittämisohjelman selvityksen pohjalta esitettiin ne lainsäädännölliset muutostarpeet ja lastensuojelutyön käytäntöön liittyvät konkreettiset parannus- ja muutosehdotukset, joita tarvitaan sijaishuollon ja jälkihuollon laadulliseksi ja määrälliseksi kehittämiseksi. Esityksessä ehdotuksia valtakunnallisiksi linjauksiksi, ehdotuksia lastensuojelulakiin, ehdotuksia koskien sijaishuollon ja jälkihuollon seudullista toimintaa, ehdotuksia koskien sosiaalialan työntekijöiden perus- ja täydennyskoulutusta sekä ehdotuksia koskien sijaishuollon ja jälkihuollon resursseja (Känkäinen & Laaksonen 2006, 52-57.)

Lastensuojelukentän laatutyön kehittämisen kannalta tärkeä ehdotus oli, että Suomeen tehdään kaikki laadun osatekijät kattava sijaishuollon ja jälkihuollon arviointikriteeristö, joka koskee kaikkia sijaishuoltomuodosta ja palveluntuottajasta riippumatta. Kriteeristöä tehdessä huomioidaan jo olemassa olevat sijaishuollon sisällöllisten laatukriteerit. Arviointikriteeristöön pohjautuen sijaishuoltoon ja jälkihuoltoon luodaan arvioinnin ja valvonnan tueksi kansallisesti hyväksytty sisäisen ja ulkoisen auditoinnin järjestelmä. Lastensuojelupalvelujen lupamenettelyyn ja valvontaan liittyvät ohjeet, suositukset ja mallilomakkeet selkeytetään ja julkaistaan erillisessä oppaassa (Känkäinen & Laaksonen 2006, 53.)

LapsiArvi – hanke toteutettiin Kuntaliiton ja sen kumppaneiden yhteistyönä vuosina 2006 – 2008. Hankkeessa toimi kaksi työryhmää. Toisessa työryhmässä (LapsiArvi2) keskityttiin kuntien lasten ja nuorten hyvinvointisuunnitelman laadintaan, seurantaan sekä arviointiin ja näiden työvälineisiin. Toisessa

työryhmässä (LapsiArvi1) laadittiin kriteerit lastensuojelupalvelujen laadun perusvaatimuksiksi sekä muokattiin arviointivälineitä. Työryhmiin on osallistunut laaja joukko asiantuntijoita lastensuojelun eri kentiltä (Holma 2009, 3-7.)

LapsiArvi-kriteerit rakentuvat sosiaali- ja terveydenhuollon laadunarvioinnissa käytettyyn Rakenne – Prosessi – Lopputulos – viitekehykseen. Rakenteella viitataan toimintaympäristöön ja toiminnan edellytyksiin. Siihen sisältyvät muun muassa aineelliset ja inhimilliset voimavarat, hallinnassa oleva teknologia ja organisatorinen rakenne. Prosessiin kuuluu kaikki se, mitä hoitoa ja palvelua annettaessa ja saataessa tapahtuu: tekninen suorittaminen ja inhimillinen vuorovaikutus. Lopputulos ilmaisee, onko hoidon ja palvelun avulla saatu aikaa haluttu muutos asiakkaan terveydentilassa, hyvinvoinnissa tai elämäntilanteessa. Lopputulos kuvaa saavutettua muutosta, joka on riippuvainen sekä rakenteista, että prosessista. LapsiArvi -kriteerien pää rakenne on kuvattu kuviossa 3.



KUVIO 3. LapsiArvi –kriteerien pää rakenne (Holma 2009, 21-22.)

LapsiArvi–kriteerien tarkoituksena on, että ne koskevat kaikkia lastensuojelupalveluja. Kriteerit on laadittu perusvaatimuksiksi lastensuojelupalvelujen laadulle. Niistä löytyy yhteinen pohja niin palvelun hankkijoille kuin tuottajillekin. Kriteereihin on koottu sellaisia keskeisiä perusvaatimuksia, jotka voivat toimia laadunkehittämisen ja arvioinnin pohjana

missä tahansa lastensuojelutoiminnassa. Näitä perusvaatimuksia laadulle voi tarkastella eri näkökulmista:

- Tarkastelukulma voi olla kuntalaisen tai palvelun käyttäjän eli lapsen, nuoren ja/tai perheen. Kriteerejä voidaan katsoa palvelun tuottajan ja ammattihenkilön tai kunnan päättäjiä ja johdon näkökulmasta.
- Perusvaatimuksia voidaan voi syventää ja täsmentää erilaisten palvelujen näkökulmasta: avohuollon tukitoimet, sosiaalityö, perhetyö, sijaishuolto. Tai tarkastelukulma voi olla vieläkin rajumpi: arviointijakso, sijoitusprosessi, tutustumiskäynti.
- Perusvaatimuksia voi käyttää apuna itsearvioinnissa ja sisäisessä arvioinnissa sekä vertaisarvioinnissa. Ulkoisessa arvioinnissa tai auditoinnissa sekä myös valvonnassa voi ottaa huomioon kriteerien esille tuomat asiat. Myös asiakaspalautteessa voidaan hyödyntää kriteereitä.
- Apuna toiminnan suunnittelussa, johtamisessa, seurannassa ja arvioinnissa.
- Syventää ja tarkentaa lastensuojelun näkökulmaa käytettäessä yleisiä ja laajoja laadunhallintajärjestelmiä kuten ISO 9000–standardit.
- Perusteet laatulupaukselle työyhteisössä; mitä lapsi, nuori ja/tai perhe voi odottaa saavansa lastensuojelupalvelulta (Holma 2009, 35-36.)

4.4 Paikalliset sijaishuollon laatutavoitteet

Espoon sosiaali- ja terveyslautakunta hyväksyi 14.9.2006 Espoon lastensuojelun laatukriteerit, jotka kattavat avohuollon lastensuojelun, lastensuojelun perhetyön sekä avohuollon ja sijaishuollon yhteiset palveluketjut. Lastensuojelun laatukriteereissä määritellään mm. asiakkuuden alkaminen ja päättyminen, asiakkaan tiedonsaanti ja osallistuminen, sosiaalityöntekijän vastuu ja tehtävät sekä erilaiset määräajat, joita lastensuojelutyössä on noudatettava. Lastensuojelun perhetyössä laatukriteerit määrittävät mm. palvelujen kohdentamisen, perhetyön palveluketjun sekä asiakkaiden ohjautumisen erilaisiin perhetyön palveluihin. Avo- ja sijaishuollon yhteisten palveluketjujen osalta on määritelty selkeästi sijoitusprosessin eteneminen avohuollosta sijaishuoltoon, eri

toimijoiden vastuut ja työnjako sekä lapsen ja perheen mielipiteen huomioiminen sijoituksen toteuttamistavassa. Avohuollon sosiaalityöntekijä vastaa työskentelyn kokonaisuudesta ja asiakastyön laadusta. Laatukriteerit ovat selkeyttäneet lastensuojelun prosesseja ja lastensuojelun ammattilaisten vastuita (Nikitin 2007.)

Kalliolan lastensuojelutyön toimintavuoden 2009 yksi merkittävä painopistealue on laatutyön kehittäminen. Kaikissa Kalliolan lastensuojelulaitoksissa tehdään laatutyötä. Laatutyön tavoitteena on kehittää yksiköiden perustehtävää, toimintaa ja rakenteita sekä dokumentoida laatutyö käsikirjaksi (Kalliolan Kannatusyhdistys ry, Lastensuojelu 2009.) Kilon nuorisokodissa jatketaan laatukäsikirjan työstämistä ja kehitetään laadunhallintajärjestelmää työn ja toiminnan arviointimenetelmiä kehittämällä (Kilon nuorisokoti 2008).

5 LAADUNHALLINTA LASTENSUOJELULAITOKSESSA

5.1 Laadun käsitteitä

Laatu on käsite, jota niin arki- kuin ammattikielessäkin käytetään hyvin monimerkityksellisesti. Laadun käsite on laajentunut samalla, kun laadulle on löydetty uusia tehtäviä ja sovellusalueita yrityksissä ja niiden ympäristössä. Massatuotannon kaudella laatu oli ennen muuta komponenttien yhteensopivuutta, virheettömyyttä ja yhdenmukaista tuotantoa. Nykyisin laatuajattelussa voidaan erottaa sekä filosofia, teoria ja menetelmiä tuotteiden ja palvelujen laadun parantamiseksi, asiakastyytyväisyyden lisäämiseksi ja organisaation kehittämiseksi (Tuurala 1998, 9.)

ISO (the International Organization for Standardization) määrittelee laadun olevan niistä ominaisuuksista muodostuva kokonaisuus, johon perustuu organisaation, tuotteen, palvelun tai tietyn prosessin kyky täyttää sille asetetut vaatimukset ja siihen kohdistuvat odotukset (Antti-Poika 2002, 36 ja Hölttä ym. 1999, 7). Pystyäkseen tuottamaan hyvää laatua on niin isomman kuin pienemmänkin organisaation tai yksittäisen työntekijän selvitettävä ja otettava huomioon erilaisten asiakkaitensa tarpeet sekä palvelulle kohdistuvat vaatimukset ja odotukset.

Sosiaali- ja terveydenhuollossa laatu on kykyä täyttää asiakkaiden palvelutarve niin, että palvelut tuotetaan ammattitaitoisesti, lakien, asetusten ja määräysten mukaisesti ja edullisesti (Idänpään-Heikkilä, Outinen, Nordblad, Päivärinta & Mäkelä 2000, 8). Vaatimuksia hyvälle toiminnalle ja lastensuojelupalvelulle kohdistuu muun muassa seuraavilta tahoilta: organisaation tuottamien palvelujen käyttäjät (lapset, nuoret, perheet, läheiset), organisaation tuottamien palvelujen ostajat ja rahoittajat, ammattilaisten toimintaan sisäänrakennettu halu tehdä hyvää ja korkeatasoista työtä, tutkimuksen tuoma uusi tai tarkennettu tieto

työmenetelmistä ja palvelujen vaikutuksista sekä lainsäädäntö, valtakunnalliset suositukset ja linjaukset (Holma 2009, 12.)

Laatu ei synny itsestään. Laadukkaan toiminnan aikaan saamiseksi tarvitaan laadunhallintaa. Laadunhallinta on kokonaisuus, joka organisaatiossa muodostuu siitä, että laatua johdetaan, suunnitellaan, varmistetaan, arvioidaan ja jatkuvasti kehitetään sekä ylläpidetään. Laadunhallinnalla tarkoitetaan johtamiseen ja toiminnan ohjaamiseen liittyvää tehtäväaluetta. Laadun johtaminen liittyy oleellisesti laadunhallintaan. Laadunhallinta (Quality Management) ISO 9000-sarjan mukaan on osa yleistä johtamistoimintaa, joka sisältää muun muassa laatupolitiikan ja laatutavoitteiden sekä laatuun liittyvien vastuiden määrittelyn. Laadunhallintaan kuuluu myös laadun suunnittelu, laadun ohjaus, laadun varmistus ja laadun parantaminen. Laadunhallinta kattaa siis sen toiminnan, jonka avulla organisaatio pystyy jatkuvasti varmistamaan kykynsä tuottaa asiakkaittensa tarpeiden ja odotusten mukaisia palveluja. (Holma 2009, 13.)

Laatujärjestelmä tarkoittaa organisaation rakenteiden, resurssien ja keinojen järjestämistä laadun aikaansaamiseksi ja ylläpitämiseksi. Laatujärjestelmä koostuu laatukäsikirjasta, prosessikuvauksista, työtapakuvauksista ja viiteaineistosta. Tärkeä osa ovat erilaiset toimintaohjeet, joiden avulla varmistetaan hyvän laadun tuottaminen. Laatujärjestelmä on johtamisen työväline ja kertoo sen, miten toimintaa ohjataan. Laatujärjestelmää kutsutaan myös toiminnanohjausjärjestelmäksi. Laatukäsikirja kuvaa organisaation toiminnan ohjausjärjestelmän. Ei siis riitä, että vain kuvataan työyksikön toiminta. On myös tuotava esiin, miten palvelujen laatu varmistetaan. (Holma 2009, 14.)

5.2 Sijaishuollon laadun näkökulmia

Kun katsotaan laatua sijaishuollon näkökulmasta on lapsen asema keskiössä. Lapsen asemaa säätelevät monet lait ja yksittäiset säännökset. Lisäksi

lastensuojelun kehittämistä ohjaavat yleiset palveluja ohjaavat periaatteet. Tällaisina periaatteina pidetään normaaliutta, itsemääräämistä, resurssilähtöisyyttä, asiakaslähtöisyyttä, perhekeskeisyyttä, palvelun periaatetta ja kehittämisen periaatetta (Tuurala 1998, 72.) Hoidon ja palvelun laatua tulee arvioida asiakkaan, ammattityön sekä johtamisen näkökulmista. Asiakas vaikuttaa hoitotyön laatuun tarpeineen, toiveineen ja voimavaroineen, hoitotyön ammattihenkilöstö koulutuksineen, standardeineen ja toimintoineen sekä johtajat mahdollistamalla edellytykset toimivalle hoito- ja palvelujärjestelmälle (Vaarama 2002, 15.)

Lastensuojelun sijaishuollossa arvot ja eettiset periaatteet toimivat toiminnan kulmakivenä. Onnistuakseen ja ollakseen laadukasta ihmisen kanssa tehtävä työ edellyttää ihmisläheisiä arvoja, toimintaperiaatteita ja –menetelmiä. Se on laadun perusedellytys, jonka puuttumista ei myöskään lastensuojelutyössä ja sijaishuollossa voida korvata upealla toimintaympäristöllä tai muilla ulkoisilla resursseilla tai laatutekijöillä (Partanen 2005, 7.)

Asiakaslähtöisyys sijaishuollossa on ennen kaikkea lapsilähtöisyyttä. Lapsilähtöisyyden vastakohta lienee aikuislähtöisyys tai käytännössä usein myös kustannuslähtöisyys. Hyvät laatuksiteeristöt saattavat jäädä muodollisuuksiksi tai pinnalliseksi byrokratiaksi, ellei koko ajan voimakkaasti ole mielessä se, että työssä hoidetaan ainutkertaista elämäänsä aloittelevia ja eläviä lapsia ja nuoria eli toimitaan lapsikeskeisesti (Niemelä 2005, 57.)

Mitä lapsikeskeisyys sijaishuollossa tarkoittaa ja edellyttää? Lapsikeskeistä on, että sijaishuoltoa järjestetään lasten ja nuorten tarpeiden mukaan. Teoriat, kustannukset tai aikuisten omat päämäärät eivät ensisijaisesti ohjaa ratkaisuja. Lapsikeskeistä on, että hoitajat pystyvät erottamaan lapsen tarpeet omista tarpeistaan ja vastaamaan lapsen tarpeisiin. Tämä edellyttää myös lapsen kehitystarpeiden tuntemista. Lapsen ja nuoren ydintarpeista, kehityksen vaiheista ja ikäkauden mukaisista keskeisistä tarpeista on oltava hyvä käsitys. Vaikka lapsi

on lastensuojelunasiakas tai hänellä olisi diagnooseja ja oireita on lapsi ensisijaisesti kehittyvä lapsi. Lapsen elämän, vaiheiden ja ihmissuhteiden ainutkertaisuutta tulee ymmärtää. Pääsääntönä on, että Lapsi on arvokas. Lapsi ja lapsen elämä ovat arvoja (Niemelä 2005, 58.)

Lastensuojelun sijaishuollon työ vaatii työntekijöiltään ammattitaitoa. Sijoitutuilla lapsilla ja nuorilla on usein erilaisia tunne-elämän ja käyttäytymisen häiriöitä. Taustalla on tunteiden vaille jäämistä, kiintymissuhteiden häiriöitä ja traumaattisia kokemuksia. Tietoisuus lasten oireista nostaa vaatimusta ammatillisuudesta, ammattitiedosta, oireiden erikoislaadun tuntemisesta, terapioista, hoitotyön suunnitelmallisuudesta, jatkuvasta koulutuksesta, työnohjauksesta, henkilökunnan määrästä ja niin edelleen (Niemelä 2005, 64.)

Lastensuojelun sijaishuoltoyksikön johdolla on keskeinen tehtävä edesauttaa ja turvata hyvän sijaishuollon toteutuminen omassa toimintayksikössään. Kasvatus- ja hoitoyhteisö ei toimi itsestään. Yksittäisten työntekijöiden asiantuntemus ei koidu yhteisen tavoitteen hyväksi, ellei yhteisön toiminta perustu yhteisesti jaettuun arvopohjaan, suunnitteluun ja organisoituun tapaan työskennellä sekä toimivaan palautejärjestelmään (Salminen 2005, 108.)

5.3 Asiakassuunnitelma laadunvarmistuksen keinona

Asiakassuunnitelma varmistaa, että toiminta lastensuojelulaitoksessa on sujuvaa, pitkäjänteistä ja varmallalla pohjalla. Lapsi, nuori ja perhe voivat luottaa siihen, että hoito, kasvatus ja kuntoutus on turvallista, riskitöntä sekä tuloksellista siinä määrin kun se on mahdollista. Prosessi ei etene sattumanvaraisesti eikä eläminen ole tempoilevaa eikä levotonta ainakaan lastensuojelutyön osalta. Lastensuojelulain 30 §: n mukaan asiakassuunnitelma on tehtävä lastensuojelun asiakkaana olevalle lapselle, ellei kyseessä ole tilapäinen neuvonta ja ohjaus (Holma 2009, 30.)

Lastensuojelulain mukainen asiakassuunnitelma perustuu lapsen terveyden ja kehityksen tutkimiseen, lapsen tarpeisiin ja toiveisiin sekä yhteisesti sovittuihin tavoitteisiin. Asiakassuunnitelma on laadittava ja tarkistettava, ellei siihen ole ilmeistä estettä, yhteistyössä lapsen huoltajan sekä tarvittaessa lapsen muun laillisen edustajan, vanhemman, muun lapsen hoidosta ja kasvatuksesta vastaavan taikka lapselle läheisen henkilön sekä lapsen huoltoon keskeisesti osallistuvan tahon kanssa. Asiakassuunnitelmaan kirjataan ne olosuhteet ja asiat, joihin pyritään vaikuttamaan, lapsen ja hänen perheensä tuen tarve, palvelut ja muut tukitoimet, joilla tuen tarpeeseen pyritään vastaamaan, sekä arvioitu aika, jonka kuluessa tavoitteet pyritään toteuttamaan. Asiakassuunnitelmaan on kirjattava myös asianosaisten eriävät näkemykset tuen tarpeesta ja palvelujen sekä muiden tukitoimien järjestämisestä. Asiakassuunnitelma on tarkistettava tarvittaessa, kuitenkin vähintään kerran vuodessa (Holma 2009, 30.)

Huostaan otettua lasta koskevaan asiakassuunnitelmaan kirjataan lisäksi sijaishuollon tarkoitus ja tavoitteet, erityisen tuen ja avun järjestäminen lapselle, hänen vanhemmilleen, huoltajilleen tai muille lapsen hoidosta ja kasvatuksesta vastaaville henkilöille. Lisäksi suunnitelmaan kirjataan, miten toteutetaan lapsen yhteydenpito ja yhteistoiminta lapsen vanhempien ja muiden hänelle läheisten henkilöiden kanssa ja miten samalla otetaan lapsen edun mukaisella tavalla huomioon tavoite perheen jälleenyhdistymisestä (Holma 2009,30.)

Asiakassuunnitelmaa täydennetään tarvittaessa esimerkiksi yksityiskohtaisemmalla hoito- ja kasvatussuunnitelmalla, joka konkretisoi asiakassuunnitelman tavoitteet käytännön arjessa toteutettaviksi ja arvioitaviksi asioiksi. Usein lastensuojelulaitoksen omaohjaaja on avainasemassa hoito- ja kasvatussuunnitelman laadinnassa ja erityisesti sen toteutumista arvioitaessa. Hoito- ja kasvatussuunnitelma tukee tosiasiallista hoitoa, huolenpitoa ja kuntoutumista (Holma 2009, 31.)

5.4 Laatujohtaminen työyhteisön kehittämismenetelmänä

Laatujohtamisen peruspilarina pidetään 1950 –luvun alussa Japanissa alkunsa saanutta kokonaisvaltaisen laatujohtamisen mallia (TQM). Sanat Total Quality ja Management kertovat myös laatujohtamisen ytimen. Total ilmaisee, että laatu on kehittämisen kohteena organisaation kaikilla alueilla. Quality nostaa esiin asiakkaan oman hoitonsa ja palvelunsa asiantuntijana. Management korostaa johdon sitoutumista ja johtamisen merkitystä laadun saamiseksi mukaan myös organisaation strategioihin, politiikkoihin ja koko toimintakulttuuriin (Holma 2003, 8.)

Laadunhallinta on toimintayksikön johtamiseen liittyvää prosessien hallintaa. Prosessin hallinnan kannalta on huomioitavaa, että sijaishuolto on asiakastyötä, jossa prosessit ylittävät usein organisaatorajoja ja toimitaan verkostoissa. Kun sijaishuoltoa tarkastellaan prosessina, joudutaan kysymään sitä, miten prosessiajattelu näkyy yksikön johtamisen tavassa ja kulttuurissa. Prosessiorganisaatiolle tyypillistä on se, että tunnistetaan oma työ osaksi palveluprosessia jolloin vastuuta ei kanneta vain omasta työstä vaan koko prosessin sujuvuudesta (Salminen 2005, 115.)

Johtaminen on kehittämistä. Hyvin toimiva ja hyvin voiva kasvatus- ja hoitoyhteisö pitää huolen itsestään. Prosessiorganisaation toiminnalle on leimallista innovatiivisuus, haasteiden ennakointi ja aloitteellisuus, jatkuva oppimisen ja kehittymisen vire. Kysymys ei ole uuvuttavista hankkeista ja projekteista vaan yhteisön asenteesta ja tavasta toimia. Yhteisön kehittyminen edellyttää ohjaamista ja tukea, siis johtamista (Salminen 2005, 119.) Sijaishuoltoyksikön johdolla on keskeinen rooli toiminnan organisoinnissa ja toimintaedellytysten luomisessa. Sillä, miten yksikön työntekijät voivat olla mukana kehittämässä omaa toimintaansa ja miten he kokevat hallitsevansa omaa työtään, on merkittävä vaikutus työssä jaksamiseen (Salminen2005, 121.)

Prosessien johtamisella luodaan toimiva yhteisö, sijaishuollon toimintayksikkö, jossa yhteisö on yhdessä arvokeskustelun kautta määritellyt toimintaansa ohjaavat arvot ja määritellyt oman perustehtävänsä ja tavoitteensa. Yhteisöllä on organisoidut ja suunnitelmallisesti toimivat perusrakenteet ja toimiva arviointijärjestelmä. Prosessijohtamiseen perustuvassa toimintamallissa yksikön johtajan tehtävänä ei ole yksilöiden ja yksiköiden toiminnan kontrolli, vaan toiminnan huolehtiminen, prosessin käynnissä pitäminen ja edistäminen (Salminen 2005, 121.)

5.5 Dokumentointi ja laatukäsikirja toimintajärjestelmän kuvaajana

Laatukäsikirja kuvaa organisaation toiminnan ohjausjärjestelmän. Ei siis riitä, että vain kuvataan organisaation/työyksikön toiminta. On myös tuotava esiin, miten palvelujen laatu varmistetaan erilaisissa tilanteissa, miten hallitaan riskit ja uhat sekä miten toimitaan suunnitelmista ja sovitusta poikkeavan toiminnan sattuessa (Holma 2009, 14.)

Laatukäsikirjalle ei ole olemassa yleisiä muotovaatimuksia. Tärkeää on, että se on oman näköinen ja että käsikirjasta tunnistaa omassa työyhteisössä tehtävän työn. Laatukäsikirja päivitetään määrävälein ja siksi sinne kirjataan asioita, jotka eivät kovin nopeassa tahdissa muutu. Laatukäsikirja on yksikön/yrityksen käyntikortti myös ulospäin, ostajalle, palveluja käyttäville ja yhteistyökumppaneille. Kun laadunhallintajärjestelmä on suunniteltu, kehitetty ja kuvattu laatukäsikirjassa, on päästy alkuun. Vasta ponnistelut halutun laatutason säilymiseksi, laadunvarmistus- ja arviointimenettelyjen systemaattinen käyttöönotto sekä jatkuva sisäinen valvonta ja parannustyö nostavat työyhteisön tai työntekijän toiminnan laadunhallinnaltaan kypsälle tasolle (Holma 2009, 14-15.)

Hyvin jäsenneily ja toteutettu dokumentointi tukee ja on välttämätön osa asiakastyön laadun hallintaa sekä asiakkaan ja työntekijän oikeusturvaa. Dokumentointi on myös tärkeä siinä mielessä, että se tuo muutoksen lapsen käyttäytymisessä näkyväksi. Monesti hoitotyön kiireessä jäävät huomaamatta hyvät ja positiiviset muutokset, joita lasten elämässä tapahtuu. Huolellisten kirjauskäytäntöjen avulla työntekijät saavat itselleen palautetta työn tuloksista koko ajan (Niemelä, E 2005, 45.)

Lastensuojelutyössä onnistumisen dokumentointi on olematonta. Asiakaskirjoissa olevia tietoja ei koota ja hyödynnetä kertomaan välittömistä vaikutuksista ja onnistumisista asiakkaiden elämässä. Onnistumisen arvioinnissa olisi tärkeää koota tosiasiatietoa esimerkiksi palveluiden käytöstä ja palautteesta, mutta myös hyödyntää eri osallisten kokemustietoa. Kokemusperäinenkin tieto ei vahvista palvelun tai työn laatua ellei sitä järjestelmällisesti tuoda näkyviin esimerkiksi seurantojen ja dokumentoinnin avulla (Niemelä, E 2005, 50.)

5.6 Laadun mittaaminen ja arviointi

Laatua pitää voida mitata tai arvioida. Laadun piiriin kuuluvien asioiden joukkoa rajoittaa kysymys mittauksesta ja arvioinnista. Ne ovat tapoja erotella hyvä huonosta ja asettaa asioita tärkeysjärjestykseen. Jos ei ole olemassa mitään yleisesti hyväksyttyä tai muille kommunikoitavissa olevaa tapaa erottaa hyvää huonosta, asia ei kuulu laadun piiriin (Lillrank 1998, 24.)

Systemaattiseen ja laadukkaaseen laatutoimintaan kuuluu keskeisesti kattava ja monipuolinen mittaus. Laadun näkökulmasta mitataan asiakkaiden odotuksia, tuotteen ja palvelun ominaisuuksia, toiminnan laatua, vaikuttavuutta, organisaation ominaisuuksia, henkilöstöä ja sen mielipiteitä, ympäristövaikutuksia jne. Mittaamalla kerättävä ja tilastollisesti käsiteltävä informaatio muokataan prosessin ohjaustiedoksi (Tuurala 1998, 41.)

Arvioinnista on tullut keskeinen osa organisaation toiminnan ohjausta ja johtamista sekä kehittämisen välttämätön edellytys. Arviointi on osa ammatillista käytäntöä – arkipäiväinen osa asiakas- ja potilastyötä. Sosiaaalialalla ei tulevaisuudessa kyetä toteuttamaan alan yhteiskunnallisia tehtäviä ilman, että arviointi ja erityisesti vaikuttavuuden arviointi on olennainen osa ammatillista käytäntöä. Taito näissä tulee olemaan tulevaisuutemme ja menestyksemme keskeinen edellytys. Monipuolista arviointitietoa saadaan monista lähteistä koko ajan, mutta sitä on aktiivisesti myös hankittava, ja erityisesti hyödynnettävä. Arvioinnin tulisi ohjata sitä mitä ryhdytään kehittämään (Rousu & Holma 2004, 24-25.)

Lastensuojelun asiakaslapsi tarvitsee erityisesti kiintymystä, turvallisuutta, jatkuvuutta elämään, ennustettavuutta arkeen ja tulevaan sekä hänen erityistarpeidensa mukaisia yksilöllisiä tukitoimia. Arvioinnin tulisi tuottaa tietoa miten näiden huomioimisessa käytännön lastensuojelutyössä on onnistuttu. Arviointi voi kohdistua esimerkiksi asiakkaiden tarpeiden ja toimintaympäristön vaatimusten arviointiin, palvelujen saatavuuden, saavutettavuuden ja riittävyys arviointiin, toimintatapojen työkäytäntöjen ja prosessien arviointiin, toiminnan tulosten arviointiin (tulokset ja suoritteet, taloudellinen tulos, vaikutukset ja vaikuttavuus) sekä henkilöstövoimavarojen kehittymiseen (Rousu & Holma 2004, 24.)

Onnistumisen arvioinnissa ollaan kiinnostuneita erityisesti toiminnan aikaansaannoksista, tuloksista, vaikutuksista ja vaikuttavuudesta – hyödyistä asiakkaille. Jotta voi tehdä päätelmiä onnistumisesta, on tarkasteltava esimerkiksi sitä tuotanto/palveluprosessia ja siinä toteutuvia mekanismeja, jotka tuottivat tulokset ja vaikutukset sekä panoksia, joita tarvittiin tulosten ja vaikutusten aikaansaamiseksi (Rousu & Holma 2004, 24.)

Ismo Lumijärvi on kuvannut Lastensuojelun tuloksellisuusketjua (kuvio 4.) jakamalla laadun osa-alueet lastensuojelun sijaishuollossa henkilöstön aikaansaannoskykyyn, lastensuojelutyön prosessuaaliseen sujuvuuteen ja taloudellisuuteen, lastensuojelutyön laatuun sekä lasten suojelutyön vaikuttavuuteen ja riittävyteen (Rousu & Holma 1999.)



KUVIO 4. Lastensuojelun tuloksellisuusketju (Ismo Lumijärvi)

Onnistumisen kokonaisvaltaisessa arvioinnissa tarvitaan useita näkökulmia. Holma (2002) on koonnut seuraavaan kuvioon (kuvio 5.) laadun arvioinnin näkökulmia. Näitä ovat Itsearviointi, sisäinen arviointi, vertaisarviointi, esikuva-arviointi (Benchmarking), ulkoinen arviointi ja asiakaspalaute.



KUVIO 5. Laadun arvioinnin näkökulmia (Holma 2002, 13.)

Sosiaalipalvelujen arvioinnilla on aina vastuunsa, paitsi viranomaisille ja hallinnolle, myös asiakkaille ja muille yhteistyötahoille. Asiakkaat ovat palvelutoiminnan avainhenkilöitä, joiden arvojen tulisi vaikuttaa arvioinnin toteuttamiseen. Asiakkaiden osallistuminen, asiakkaiden kokemien tarpeiden ja näkemysten tunteminen, tunnistaminen ja asiakkaiden itsensä tekemän

arvioinnin merkitys on nähty toiminnan luonteesta johtuen välttämättömäksi myös toiminnan hyvien tulosten kannalta. Lastensuojelupalveluja tuottavien organisaatioiden osalta on erityisesti kyse tilivelvollisuudesta asiakkaille. Tilivelvollisuus lapselle tarkoittaa sitä, että lapsi saa mahdollisimman tehokkaasti juuri sellaista apua ja tukea, jota hän elämäntilanteessaan tarvitsee (Arponen 2005, 168.)

5.7 Laadunhallinnan menetelmiä

Laadunhallintaan voidaan pyrkiä monin eri keinoin. Minkä keinon tai menetelmän valitseekin, onnistumisen varmistavat järjestelmällinen ja arvioiva työote, laatuajattelun istuttaminen omiin työprosesseihin sekä jatkuvaan parantamiseen panostaminen. Usein organisaatiot valitsevat jonkun strukturoidun kehittämismallin tai kriteeristön, joka toimii pohjana laatutyölle.

Sosiaali- ja terveysalalla tavallisimpia laadunhallintajärjestelmiä ovat Euroopan laatupalkintokriteerit (EFQM –malli), ISO 9001 –standardi, Sosiaali- ja terveydenhuollon laatuohjelma (SHQS), Kuntaliiton kehittämä ITE – työyhteisöjen itsearviointi- ja laadunhallintamalli sekä yhteiseurooppalainen arviointikriteeristö CAF. (Holma 2009, 16.)

Euroopan laatupalkinnosta vastaa European Foundation for Quality Management (EFQM) –organisaatio. EFQM -mallissa on kahdeksan keskeistä periaatetta, joihin johdon tulee sitoutua, jotta erinomaisuuden saavuttaminen olisi mahdollista. Nämä periaatteet ovat tuloshakaisuus, asiakassuuntautuneisuus, johtajuus ja toiminnan päämäärätietoisuus, prosesseihin ja tosiasioihin perustuva johtaminen, henkilöstön kehittäminen ja osallistuminen, jatkuva oppiminen, parantaminen ja innovatiivisuus, kumppanuuksien kehittäminen ja yhteiskunnallinen vastuu (Mäki & Siikander 2002, 20.)

Edellistä muistuttava, mutta vähemmän yksityiskohtainen kriteeristö on Yhteinen arviontimalli CAF(Common Assesment Framework) (Yhteinen arviontimalli 2003). Yhteiseurooppalainen CAF on erityisesti kehitetty julkisen sektorin kokonaisvaltaiseen arviointiin ja kehittämiseen. Siinä otetaan huomioon julkisen sektorin organisaatioiden erityispiirteet. Malli on tarkoitettu helpottamaan yksityiskohtaisempien arviontimallien, kuten EFQM:n käyttöön ottoa (Pekurinen, Räikkönen & Leinonen 2008, 12.)

Suomen Standardisoimisliitto SFS ry toimii standardisoinnin keskusjärjestönä Suomessa. Sen jäseninä ovat Suomen valtio, Helsingin yliopisto ja eräät elinkeinoelämän järjestöt. ISO 9000 –standardistoa voidaan käyttää apuna rakennettaessa organisaatioon laatu järjestelmää ja kehitettäessä laadunhallintaa. SFS ja muut akkreditoidut tahot arvioivat ja sertifioidut organisaatioiden laatu järjestelmiä. Sertifioidun laatu järjestelmän tavoitteena on osoittaa asiakkaille, että organisaatiolla on dokumentoitu laatu järjestelmä ja että organisaatio toimii sen mukaisesti (Mäki & Siikander 2002, 18,)

Sosiaali- ja terveystalvvelujen laatuohjelma SHQS pohjautuu kansainväliseen akkreditointimenettelyyn, joka tunnettiin aiemmin King’s Fund –menetelmänä. SHQS soveltuu sekä sosiaali- että terveydenhuollon organisaatioiden ulkoiseen arviointiin ja sekä kehittämistyön käynnistämiseen. Prosessissa organisaation palvelu järjestelmän rakenne, palveluprosessit ja vaikuttavuus tarkastetaan systemaattisesti käyttämällä arviointikriteeristöä, joka on kehitetty vastaamaan suomalaisten sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioiden arviointitarvetta. Siinä on huomioitu lainsäädäntö, valtakunnalliset suositukset sekä hyvä hoitokäytäntö (Pekurinen, Räikkönen & Leinonen 2008, 12.)

Suurten laatu järjestelmien ja laadun mittaristojen käyttöönoton myötä syntyi tarve tuottaa helpompikäyttöisiä itsearviointiin perustuvia laadunarviointimalleja. ITE – menetelmä pohjautuu työyhteisön jäsenten tekemään itsearviointiin. ITE – menetelmän mukaisessa itsearvioinnissa yksilö arvioi oman työyhteisönsä kykyä, edellytyksiä ja valmiuksia toimia suunnitelmallisesti ja järjestelmällisesti (Holma

2003, 12-13.) ITE –menetelmä rakentuu samojen laadunhallinnan periaateiden varaan kuin vaativimmatkin kokonaisvaltaisemmat mallit.

6 ERITYISET HAASTEET LAADUKKAALLE SIJAISHUOLLOLLE

Päihteet, vanhempien psyykkiset vaikeudet ja lapsen perushoidon vakava laiminlyönti, perheväkivalta, kasvatusvaikeudet ja erilaiset perheristiriidat ja kasautuva huono-osaisuus ovat asioita, jotka on eri vuosikymmeninä totuttu yhdistämään lastensuojelun tarpeeseen. Sijoitettujen lasten osalta vanhempien päihdeongelmat ja psyykkiset vaikeudet ovat suurimmat sijoitustarvetta aiheuttavista tekijöistä. Usein sekä päihde-, että mielenterveysongelmiin liittyy lapsen vakava hoidon laiminlyönti sekä perheväkivalta (henkinen ja fyysinen, joskus myös seksuaalinen). Nuoren huostaanoton taustalla ovat nuoren vakavat psykososiaaliset oireet, jotka ilmenevät koulunkäyntiongelmoina, rikoksiin syyllistymisinä, erilaisena päihteiden liikkakäyttönä ja itsetuhoisuutena. (Rousu 2007, 84-85.)

Vuonna 2007 oli kodin ulkopuolelle sijoitettuna 16 059 lasta ja nuorta. Edellisestä vuodesta sijoitettujen määrä kasvoi 285:lla lapsella ja nuorella. Sijoitettujen kokonaismäärä on kasvanut viime vuosina 2 - 5 prosentin vuosivauhtia (Stakes 2008.) Lastensuojelulasten määrän lisääntymisen ohella sijoitetut lapset ovat psyykkisesti entistä vaurioituneempia. Lasten kasvuolosuhteet ovat olleet jo pitkään hyvin vaikeat (Mm. Bardy 2001.) Näin ollen palvelujärjestelmälle on suurena haasteena olla selvillä asiakkaiden hoidettavuudesta, jotta palvelut voisivat parhaalla mahdollisella tavalla vastata näiden lasten tarpeita. Vaurioituneiden lasten hoitaminen on vaativaa ammattitaitoa vaativaa työtä. Haasteena on hoitohenkilökunnan erityisosaamisen kehittäminen ja sen myötä tarvittavat johtamiskäytännöt (hyvä, osallistava ja kuunteleva ihmisten johtamisen tapa, tiedolla ja tietämyksellä johtaminen, osaamisen johtaminen). Samoin sijaishuoltoyksikön johtamiselta vaaditaan sen huomioon ottamista, että henkilöstö on usein liian kuormitettua sekä työmäärässä että työn vaikeudessa (Rousu & Holma.2004, 19-23.)

Sosiaalipalveluista puhuttaessa viitataan usein resursseihin kun selitetään, miksi ei tehdä asioita, niin kuin tulisi tehdä. Lastensuojelun sijaishuoltopalvelun tuloksellisuutta arvioitaessa on keskeinen reunaehto tehtävän toteuttamiseen käytettävissä olevat resurssit ja toiminnasta aiheutuvat kustannukset. Kunta vastaa lastensuojelun järjestämisestä ja myös sen rahoituksesta kunnan verovaroin ja valtion maksamin sosiaali- ja terveydenhuollon valtionosuuksin. Kunnan budjettiin varataan lastensuojelun tehtäviin sellainen summa, jolla kunta arvioi kykenevänsä hoitamaan lakisääteiset tehtävänsä (Rousu 2007, 90.) Lastensuojelun sijaishuolto on kallista. Sijaishuollon kustannuksista on yritetty säästää välttämällä lapsen sijoittamista viimeiseen asti. Tämä näkyy sijaishuoltolaitoksissa sijoitettujen nuorten entistä huonompivointisuutena ja sen myötä vaikeahoitaisuutena.

7 LAADUNHALLINTAJÄRJESTELMÄN KEHITTÄMISEN PROSESSI

7.1 Toimijat

Kilon nuorisokotia ylläpitävä Kalliolan kannatusyhdistys ry:n lastensuojelutyön organisaatio on aloittanut laadunhallintaan liittyvän työn jokaisessa organisaatioon kuuluvassa lastensuojelulaitoksessa toiminnan kuvaamisella laatukäsikirjaksi. Laatutyöstä organisaatiossa on vastannut lastensuojelutyön johtaja. Jokainen yksikkö on vastannut omien laatukäsikirjojen työstämisestä esimiestensä johdolla. Kilon nuorisokodissa laadunhallintajärjestelmän kehittämiseen on osallistunut koko henkilökunta. Henkilökunta koostuu esimiehestä, psykiatrisesta sairaanhoitajasta ja kahdeksasta ohjaajasta. Kehittämisprosessiin uuden toimintatavan kehittämisvaiheessa mukaan saatiin Kalliolan lastensuojelutyön kehittämissuunnittelija. Kehittämissuunnittelijan rooli kehittämissankkeessa oli toisaalta tuoda työryhmään asiantuntijuutta ja organisaation johdon näkemyksiä, mutta ennen kaikkea liittää Kilon nuorisokodissa tehtävä kehittämistyö koko organisaation tasolle. Tavoitteena oli, että Kilon nuorisokoti toimii laadunhallintajärjestelmän kehittämisessä ”pilottiyksikkönä” ja myöhemmin myös muut organisaation laitokset voivat hyötyä tehdystä kehittämistyöstä.

Minä, tämän raportin kirjoittaja olen toiminut kehittämisprosessin ohjaajana ja tutkijana. Olen työyhteisön jäsen, nuorisokodin ohjaaja, mutta kehittämisprosessin aikana ollut pois työelämästä. Olen ollut työryhmän jäsen nuorisokodin perustamisesta saakka ja osallistunut aktiivisesti laadunhallintajärjestelmän kehittämiseen sen ensimmäisestä vaiheesta alkaen. Koska työyhteisössä olen saanut alun alkaen vastuuroolin toiminnan kuvaamisesta laatukäsikirjaksi, minulla on ollut hyvät lähtökohdat kehittämistyön prosessin ohjaamiseen. Tunnen organisaation, laadunhallintajärjestelmän kehityshistorian ja työyhteisön kokemat ristiriidat toiminnassa.

Työkentän tarkasteleminen uudesta perspektiivistä (kehittäjä-tutkija), ilman varsinaisia työtehtäviä on ollut kehittämisprosessin kannalta suotuisaa. Suotuisaa etenkin siksi, että poissaolo työelämästä on mahdollistanut pelkästään kehittämistehtävään keskittymisen kun ei ole ollut taakkaa arjen kasvatus- ja ohjaustyöstä kannettavana. Omien tulkintojen ja toimintojen reflektiivinen tarkkailu prosessissa on ollut silti haastava. Tarjoanko työryhmälle omia ajatuksia ja ehdotuksia valmiina käyttökelpoisina malleina? Mahdollistanko työyhteisön tuottamaan uusia toimintamalleja parhaalla mahdollisella tavalla? Samoin uuden roolin ottaminen prosessissa ei ole ollut aivan yksinkertaista. Työnjako prosessin ohjaajan ja ryhmän esimiehen välillä on herättänyt ajatuksia, jotka ovat kyllä muokkautuneet aukipuhuttuina sujuvaksi yhteistyöksi. Samoin roolivaihdos työtoverista heidän ohjaajaksi ei ole aivan mutkatonta, etenkin minun itseni ajatuksissa. Kuinka ohjaan ryhmää olematta ryhmän esimies?

Kalliolan lastensuojelutyön johtoryhmä, joka koostuu lastensuojelutyön johtajasta ja laitosten esimiehistä on osallistunut kehittämisprosessiin uuden toimintatavan suunnitteluvaiheessa. Esimiehet toimivat kehitettyjen asiakaspalautte- ja työntekijöiden itsearviointilomakkeiden tarkastajina ja ”peileinä”.

7.2 Menetelmänä kehittävä työntutkimus

Laadunhallintajärjestelmän kehittäminen on luonteeltaan laadullista. Kehittäminen on tehty toimintatutkimuksen lähtökohtien mukaisesti. Toimintatutkimuksen menetelmänä on käytetty kehittävän työntutkimuksen mallia. Kehittämisessä erilaiset ryhmätyön muodot, kuten ryhmäkeskustelu ja pienryhmätyöskentely ovat olleet avainasemassa. Ryhmäkeskustelut on nauhoitettu videokameralla tai ääninauhurilla ja niiden pohjalta kehittäjä-tutkija on tehnyt muistiinpanoja. Prosessissa tärkeänä apuna on ollut kehittämispäiväkirja, jossa kehittäjä-tutkija on analysoinut prosessin eri vaiheessa ilmeneviä omia ajatuksiaan, työryhmän työskentelyn ilmapiiriä ja asennetta sekä koonnut yhteen työryhmän keskusteluissa tuottamaa aineistoa. Kehittämispäiväkirjaan kirjattujen

ajatusten ja havaintojen pohjalta kehittäjä-tutkija on suunnitellut kehittämisprosessin kulkua eteenpäin vaihe kerrallaan.

Toimintatutkimuksessa tuotetaan tietoa käytännön kehittämiseksi. Siinä tutkitaan ihmisen toimintaa. Järkipäisyyttä ja tavoitteellisuutta pidetään ihmisen lajityypillisinä piirteinä. Toimintatutkimuksessa kehitetään käytäntöjä entistä paremmiksi järkeä käyttämällä. Toimintatutkimus on yleensä ajallisesti rajattu tutkimus- ja kehittämisprojekti, jossa suunnitellaan ja kokeillaan uusia toimintatapoja (Heikkinen 2007, 16-17.)

Toimintatutkimusta määriteltäessä on mahdollista verrata erilaisia määritelmiä keskenään. Toimintatutkimus on interventioon perustuva, käytännönläheinen, osallistava, reflektiivinen ja sosiaalinen prosessi jonka tarkoituksena on tutkia sosiaalista todellisuutta, jotta sitä voitaisiin muuttaa sekä muuttaa todellisuutta, jotta sitä voitaisiin tutkia (Heikkinen 2007, 27.)

Kehittävä työntutkimus on toimintatutkimuksen suuntaus. Kehittävä työntutkimus on 1980- luvun alussa suomalainen lähestymistapa työn ja organisaatioiden tutkimiseen ja kehittämiseen. Sen perusta on L.S. Vygotskin, A.N. Leontjevin, A.R. Lurian ja heidän seuraajiensa alkuun saattama kulttuurihistoriallinen toiminnan teoria. Toiminnan teoriassa keskeisintä on toiminnan kohde inhimillistä toimintaa ja sen kehitystä määrittävänä tekijänä. Kehittävä työntutkimus on muutosstrategia, joka yhdistää tutkimuksen, käytännön kehittämistyön ja koulutuksen. Se on osallistava lähestymistapa, jossa työntekijät analysoivat ja muuttavat omaa työtään. Kehittävä työntutkimus ei tuota työpaikoille ulkoapäin valmiita ratkaisuja, vaan muokkaa työyhteisön sisällä välineitä toiminnan erittelyyn ja uusien mallien suunnitteluun (Engeström 1998, 11-12.)

Kehittävän työntutkimuksen toteutuksen taustalla on työyhteisöstä lähtevä tarve ja halukkuus muuttaa toimintaa, sekä yhdistää käytäntö ja teoria. Kehittävän

työntutkimuksen näkökulmassa on kolme tärkeää periaatetta: kokonaisen toimintajärjestelmän ottaminen analyysin ja kehittämisen yksiköksi, toiminnan erittely moniäänisenä ja historiallisessa perspektiivissä sekä toiminnan muutoksen hahmottaminen ja suunnittelu monivaiheisena ekspansiivisena oppimissyklinä. (Engeström 1998, 11–14.)

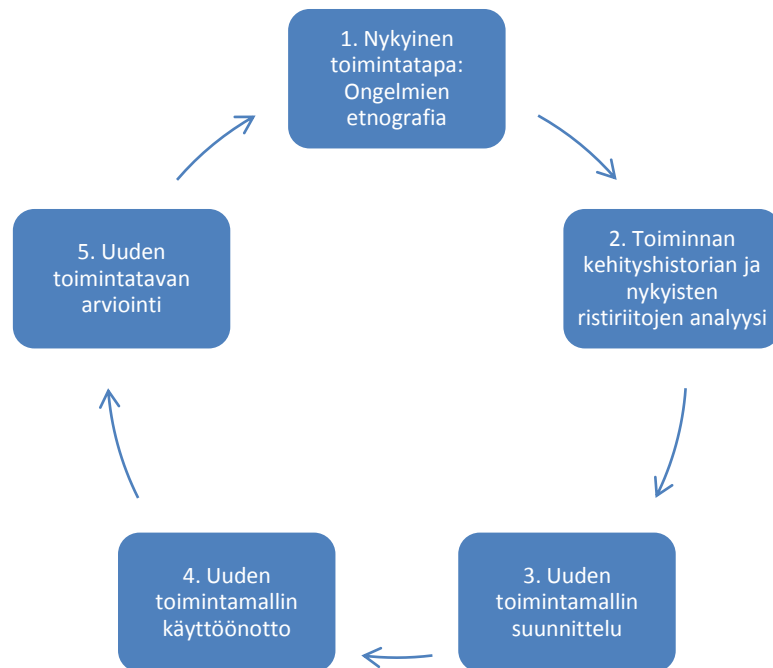
Ekspansiivisen oppimisen oleellinen tunnuspiirre on, että oppimisen kohteena on kokonainen toimintajärjestelmä ja sen laadullinen muutos. Tämä merkitsee, että oppimisprosessi on luonteeltaan kollektiivinen ja pitkäkestoinen tapahtuma (Engeström 1998, 87.) Työyhteisön ekspansiivinen oppiminen koostuu useista erilaisista oppimisprosesseista. Oppimisessa voidaan teoreettisesti erottaa ainakin kritiikki- ja analyysiluonteisia, keksimislunontaisia sekä soveltamis- tai käyttäytymislunontaisia oppimisprosesseja (Engeström 1998, 97.)

7.3 Kehittämispöcessin vaiheittainen eteneminen

Ekspansiivinen oppimissykli toimii kehittävän työntutkimuksen vaiheistuksen pohjana. Tutkimuksen tehtävänä on sysätä sykliä eteenpäin interventioilla eli väliintuloilla. Toisin sanoen tutkimuksen tehtävänä on tuottaa työntekijöille ”peiliksi” konkreettista havaintoaineistoa omasta työstään, siinä esiintyvistä häiriöistä ja uutta ennakoivista ratkaisuista, asettaa heille tehtäviä työnsä analysoimiseksi ja uuden toimintamallin muodostamiseksi ja soveltamiseksi sekä muovata ja tarjota työntekijöille käsitteellisiä välineitä näiden tehtävien suorittamiseksi. Toisaalta tutkimuksen tehtävänä on rekisteröidä ja tallentaa syklin eri vaiheiden tapahtumat, myös tutkijoiden interventiot, sekä analysoida niistä koottavaa aineistoa pöcessin ymmärtämiseksi. Tutkijalla on itse asiassa kolmoisrooli ensinnä aktiivisena tapahtumiin puuttujana, toiseksi niiden tallentajana ja kriittisenä erittelijänä, kolmanneksi omien tekojen ja tulkintojen reflektiivisenä arvioijana (Engeström 1998, 126.)

Kehittävä työntutkimus alkaa nykyisen toimintatavan kuvaamisella. Sen jälkeen analysoidaan toiminnan kehityshistoriaa ja nykyristiriitoja. Kolmas vaihe on uuden toimintamallin suunnittelu, jonka jälkeen seuraa uuden toimintamallin

käyttööntöövaihe. Viimeisenä vaiheena on uuden toimintatavan arviointi. Kehittävän työntutkimuksen vaiheet on esitetty kuviossa 6.



KUVIO 6. Kehittävän työntutkimuksen vaiheet (Engeström 1998, 128).

7.3.1 Nykyisen toiminnan kuvaaminen

Kuviossa 6. esitetään kehittävän työntutkimuksen syklin ensimmäisenä vaiheena työtoiminnan etnografinen kuvaaminen eli ongelmien etnografia. Tutkimuksen kannalta tämän vaiheen tuotoksia ovat kehitettävän toiminnan alkutilan ja sen ilmiongelmien kuvaus sekä tutkittavan toimintajärjestelmän rajaaminen. Alkutila on suhteellinen käsite, jonka sisältö riippuu siitä, missä kehityssyklin vaiheessa tutkimus käynnistetään (Engeström 1998, 130.)

Vuosi Kilon nuorisokodin perustamisen jälkeen toimintaa ryhdyttiin kuvaamaan laatukäsikirjan muotoon. Koko nuorisokodin henkilökunta osallistui

lastensuojelutyön johtajan vetämään kehittämispäivään syyskuussa 2006. Kehittämispäivässä henkilökunta sai perehdytystä ja koulutusta laatukäsikirjan tekemiseen lastensuojelutyön johtajalta, joka käytti perehdyttämisessä esimerkkinä Kalliolan nuorisokotiin (Kalliolan lastensuojeluorganisaation vanhin lastensuojelulaitos) jo tehtyä laatukäsikirjaa. Henkilökuntaa opastettiin käyttämään valtakunnallisia sijaishuollon laatukriteereitä oman laatukäsikirjan kuvaamisessa. Syyskuun kehittämispäivä toimi lähtölaukauksena laatukäsikirjatyöskentelyn aloittamiselle.

Käytännössä työskentely eteni niin, että työryhmä pilkkoi kaikki toimintonsa paperille. Näitä oli nuoren hoitoon ja kasvatukseen liittyvät toiminnot, henkilöstön työntekemiseen liittyvät toiminnot, raportointiin ja dokumentointiin liittyvät toiminnot sekä pino sellaisia toimintoja, jotka liittyivät monenlaiseen tekemiseen nuorisokodin arjessa. Lisäksi päätettiin, että laatukäsikirjassa tulisi olla kuvaukset toiminta-ajatuksesta, Kalliolan setlementin perusarvoista, historiasta sekä keskeisistä laista ja asetuksista. Myös toimitiloja ja yhteistyö verkostoa haluttiin kuvata laatukäsikirjaan.

Työryhmä jakaantui pienryhmiin ja jokainen pienryhmä sai vastuulleen jonkin toiminnon kuvaamisen ja auki kirjoittamisen. Pienryhmät aloittivat työskentelyn syyskuun kehittämispäivässä ja jatkoivat työskentelyä nuorisokodin ohjaustyön lomassa. Syksyllä pidettiin vielä toinen kehittämispäivä, jossa ryhmien tuotoksia tarkasteltiin koko työyhteisön voimin ja hiottiin yhteensopiviksi. Pienryhmien toiminta koettiin haastavaksi. Haasteena ensinnäkin oli ajan löytyminen nuorisokodin kasvatustyön lomassa, mutta sitä suurempana haasteena koettiin itse toimintojen kuvaaminen. Pienryhmät asetettiin tilanteeseen, jossa heidän piti kuvata toimintoja, joita ei vielä nuorisokodin nuoren olemassaolohistorian aikana ollut vielä käytetty. Kirjattiin esimerkiksi nuoren sijoitusprosessia, mutta henkilökunnalla ei ollut vielä muodostunut ajatusta siitä, miten Kilon nuorisokodissa nuoren sijoitusprosessi etenee. Toiminnan kuvaamisen ohella siis koko ajan luotiin toiminnan malleja.

Toimintojen kuvaaminen laatukäsikirjaksi vei paljon aikaa. Henkilöstön vaihtuvuus ja etenkin esimiehen, joka on päävastuussa nuorisokodin laatuasioista, vaihtuminen on jarruttanut laatukäsikirjan valmistumista. Laatukäsikirjan toimintojen kuvaaminen saatettiin lopulta loppuun keväällä 2008 nimeämällä kaksi työryhmän jäsentä kokoamaan toiminnan kuvaukset yhteen. Toinen näistä henkilöistä olen minä tämän kehittämishankkeen ohjaaja-tutkija.

7.3.2 Toiminnan kehityshistorian ja nykyisten ristiriitojen analyysi

Kehittävän työntutkimuksen syklin toisena vaiheena on toiminnan kehityshistorian ja nykyisten ristiriitojen analyysi. Vaiheessa voidaan erottaa kolme askelta: historiallinen analyysi, nykytoiminnan analyysi ja lähikehityksen vyöhykkeen hahmottelu (Engeström 1998, 135.)

Laatukäsikirjan kokoamisen pitkittynyt prosessi uuvutti henkilökunnan laatuasioissa. Laatukäsikirjasta tuli loputon projekti, joka ei näyttänyt palkitsevan tai palvelevan tekijöitään millään lailla. Laatukäsikirjan vastuutehtävässä laadunhallinnan merkitys ja mahdollisuudet kuitenkin näyttäytyivät erilaisina. Osittain siksi, että työryhmänä olimme nähneet kovasti vaivaa laatukäsikirjan tuottamiseen ja osittain siksi, että olin vakuuttunut laadunhallinnan tukevan työtä ja työntekijöitä oikein tehtynä, halusin panostaa laadunhallintajärjestelmän luomiseen tällä kehittämistyöllä.

Toukokuussa 2008 keskustelin nuorisokodin esimiehen ja lastensuojelutyön johtajan kanssa näkemistäni kehittämistarpeesta. Molemmat heistä kokivat kehittämisen erittäin tarpeellisena. Laatukäsikirja tulisi saattaa työvälineeksi nuorisokodin arkeen, välineeksi toiminnan säännölliseen ja johdonmukaiseen arviointi sekä työn jatkuvaan kehittämiseen. Tavoitteeksi asetettiin

laadunhallintajärjestelmän luominen, käytännössä työn arvioinnin kehittäminen. Tähän tarkoitukseen lastensuojelutyön johtaja antoi tutkimusluvan ilomielin.

Lokakuussa 2008 järjestettiin työryhmäpäivä, jossa oli läsnä koko nuorisokodin henkilökunta. Työryhmälle esiteltiin aloitettava kehittämistyö sen tarkoitus ja työvaiheet, kehittävän työntutkimuksen ajatusta sekä työskentelytapoja. Toiminnan kehityshistorian ja nykyisten ristiriitojen analysoimiseksi käytiin keskustelua. Työryhmä jaettiin pienryhmiin, joissa pohdittiin nuorisokodin historiaa laatutyöskentelyssä, millaisia työn arviointimenetelmiä tällä hetkellä on käytössä ja mitä kehittämistarpeita työn arvioinnissa on? Lopuksi järjestettiin ryhmäkeskustelu koko työryhmän kesken aiheista.

Keskustelussa tuli ilmi, että työryhmä oli jakautunut laatuajattelussa kahteen ryhmään. Osa työntekijöistä suhtautui laatutyöhön ylipäättään negatiivisesti kun osa taas oli innostuneita laatuasioista. Laatutyöhön negatiivisesti suhtautuvat kokivat aiheen kaukaiseksi päivittäisestä työstä. Laatutyö koettiin työryhmälle ylimääräisenä työnä, jonain sellaisena, joka on pakko tehdä, joka ei ole osa perustyötä. Laatukäsikirjan kirjoittaminen koettiin työlääksi prosessiksi, jonka perimmäistä tarkoitusta ei ymmärretty. Ne, jotka olivat saaneet suuremman roolin laatukäsikirjan dokumentoinnissa, olivat ymmärtäneet laatutyön olevan tärkeä osa työtä ja innostuneet siitä. He kokivat, että laatukäsikirja selkiyttää perustyötä ja perustehtävää.

Työryhmä tiedosti, että laatutyöstä oli tullut negatiivinen kuva. Työryhmä koki, että laatukäsikirjan tekemisen toimeksianto ei ollut paras mahdollinen. He olisivat kaivanneet enemmän koulutusta siitä, miksi laatukäsikirja tehdään, mihin tarkoitukseen sitä käytetään ja miten se hyödyntää perustehtävää. Kun laatua ei mielletä osaksi perustyötä se kuulostaa sananakin kaukaiselta, hienolta, vaikealta ja jopa pelottavalta.

Työryhmä toivoi, että jo tehdystä laatukäsikirjasta tulisi työväline arjen ohjaus- ja kasvatustyöhön. Laatukäsikirja tulisi nähdä mahdollisuutena ja välineenä puuttua epäkohtiin ja osoittaa tehdyn työn erinomaisuutta ja tärkeyttä sekä edistäisi yhteisen työtavan vahvistumista. Todettiin, että kaikkien työntekijöiden tulisi olla osallisia laatukäsikirjan päivittämiseen ja kehittämiseen, jotta se avautuisi kaikille. Laatutyön, arvioinnin ja kehittämisen tulisi olla johdonmukaista, säännöllistä, helppoa ja yhteistä. Sen tulisi olla selkeästi osa työtä ja kaikkien tulisi nähdä se työn kehittämisen ja palautteenannon mahdollistajana.

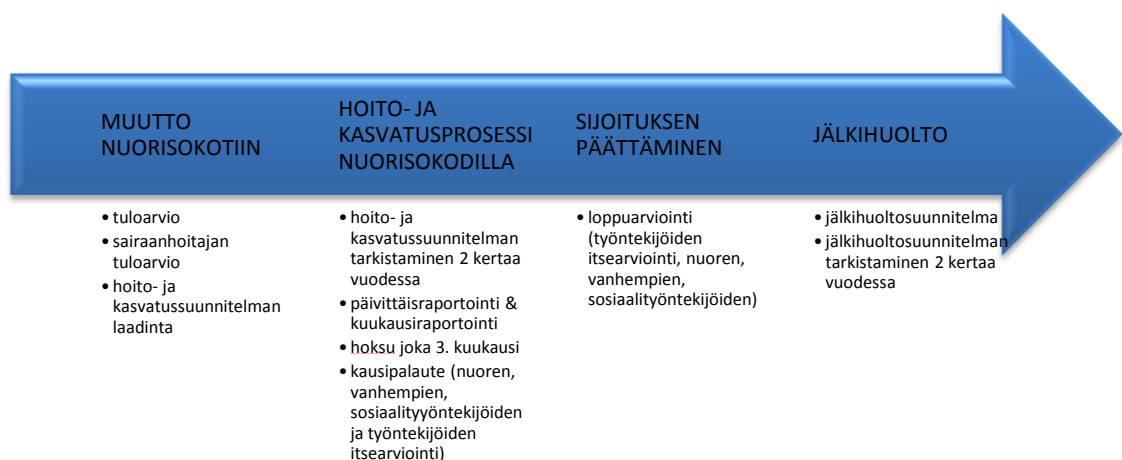
Työyhteisö ei osannut hahmottaa jo olemassa olevia työarviointimenetelmiä laadun arvioinniksi. Todettiin, että työarviointi tapahtuu hyvin pitkälti henkilökunnan foorumeissa keskustelujen kautta kuten raporteilla, työryhmäpäivissä ja kehittämispäivillä. Nuoren tilanteen edistymisen arviointia varten käytännöissä oli jo olemassa olevia tapoja, mutta niitäkään työryhmä ei sisäistänyt liittyväksi laadun arviointiin. Ryhmäkeskustelu oli vireää ja avointa. Ohjaajan näkökulmasta keskustelu toimi hyvin laatutyöskentelyyn motivoivana johdantona. Työryhmä sai puhdistaa laatuasioihin liittyvät ennakkoluulot ja negatiiviset tunteensa ja kaikille puheenvuoroille annettiin tilaa. Työryhmän jäsenet saivat tunteen siitä, että he tulivat kuulluiksi. Tämä oli erityisen tärkeää, jotta työryhmä saatiin ymmärtämään laadunhallintajärjestelmän kehittämisen tarkoitus.

7.3.3 Uuden toimintamallin suunnittelu

Kehittävän työntutkimuksen kolmas vaihe on uuden toimintamallin suunnittelu. Kilon nuorisokodin henkilöstö aloitti tämän vaiheen Tammikuussa 2009. Tässä vaiheessa työryhmän lisäksi mukaan työskentelyyn saatiin Kalliolan lastensuojelun kehittämissuunnittelija. Yhteensä uuden toimintamallin suunnittelemiseen käytettiin kolme kehittämispäivää.

Tammikuun 2009 kehittämispäivässä edettiin koko työryhmän kesken avointa vuoropuhelua käyden. Todettiin, että yhteisessä ryhmäkeskustelussa lokakuussa 2008 ilmeni, että nuorisokodilla on jo paljon tapoja arvioida tehtyä työtä ja nuorten kehittymistä. Arviointi käytännöt ovat kuitenkin hajallaan arjessa ja selkeä järjestelmä puuttuu. Arviointimenetelmien hahmottamiseksi käytettiin apuna LapsiArvi –kriteerien pöytäkirjaa: rakenteet, prosessit ja tulokset (esitely sivulla 23). Pohdittiin, miten meillä arvioidaan rakenteita, miten prosesseja ja miten tuloksia. Havaittiin pian, että meillä käytetään samoja arviointimenetelmiä kaikissa alueissa. Työryhmän keskustelut työryhmäpäivässä, kehittämispäivillä, raporteilla ja edelleen olivat arvioinnissa merkittävässä asemassa. Arviointi ei kuitenkaan ole säännöllistä eikä siinä ole merkittävää sijaa asiakkaan näkökulmalle.

Arviointimenetelmien hahmottamiseksi käytettiin myös nuoren sijoitusprosessin janaa (kuvio 7.) ja laadun vuosikelloa (kuvio 8.). Nuoren sijoitusprosessin jana kuvaa hyvin nuoren sijoituksen eri vaiheissa tapahtuvan arvioinnin kun taas laatukello osoittaa sen, miten työtä arvioidaan säännönmukaisesti joskus hyvinkin pirstaleisessa ja hektisessä nuorisokodin arjessa. Jo olemassa olevien toimintojen hahmottamisen ohella tapahtui jo selkeää uuden toimintatavan suunnittelua. Sekä janaa, että vuosikelloa piirrettäessä sovittiin jo uusia käytäntöjä. Esimerkiksi laadun kausiarvioinnit sovittiin kerättävän kahdesti vuodessa.



KUVIO 7. Laadun arviointi nuoren sijoituksen eri vaiheissa

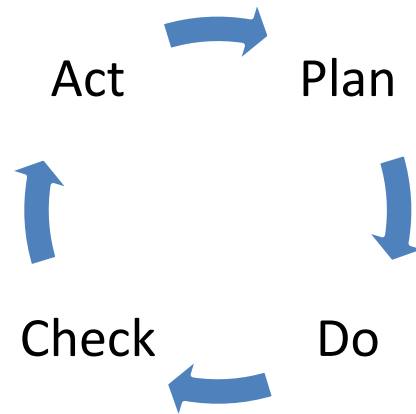


Hoksu= hoito- ja kasvatussuunnitelmakokous

KUVIO 8. Nuorisokodin laadun vuosikello

Laatutyön tueksi on kehitetty menetelmiä ongelmien syiden ymmärtämiseen, niiden merkityksen arvioimiseen ja ratkaisukeinojen löytämiseen. Monia niistä käytetään PDCA-ongelmanratkaisumenetelmän kehikossa (Kuvio 9.). PDCA (Plan, Do, Check, Act) on klassinen ongelmanratkaisun ja kehäoppimisen malli. Sitä kutsutaan usein Demingin kehittämissympyräksi tai -kehäksi. Suunnitteluvaiheessa keskeistä on kehittämiskonseptin tunnistaminen. Toteutusvaiheessa painottuvat toiminnan osallistava havainnointi ja näkökulmien

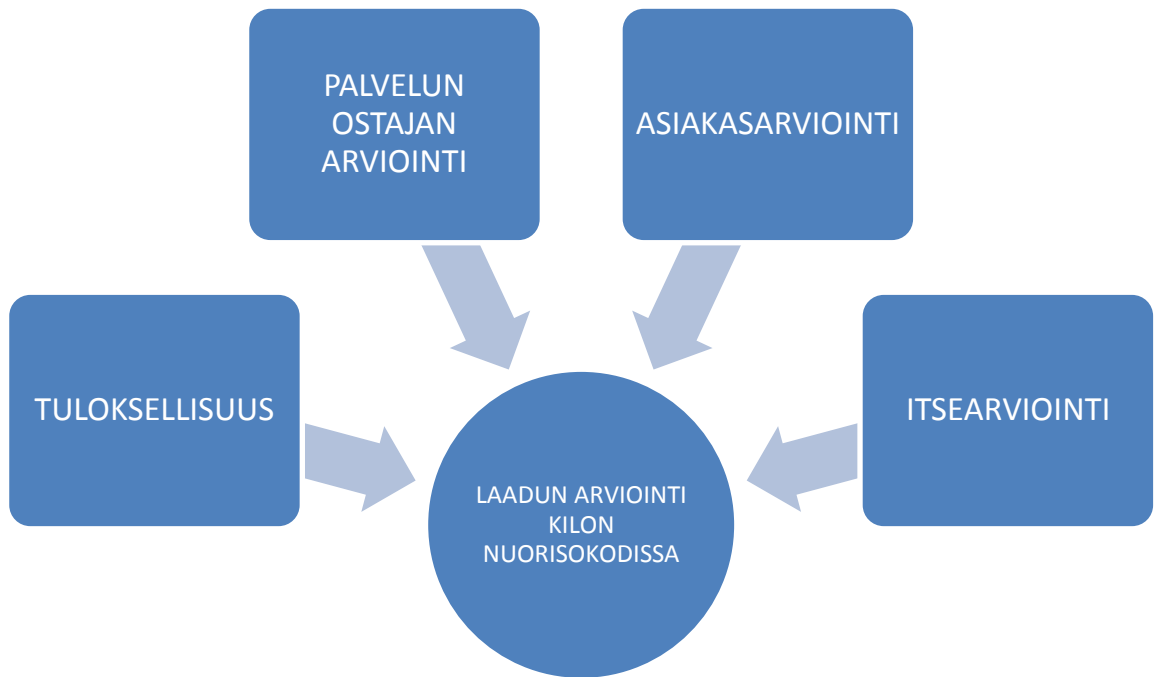
reflektointi. Tarkistusvaiheessa taas olennaista on toteutuneen toiminnan arviointi ja uusien kehittämistarpeiden tunnistaminen. Lopulta kehittämissaiheissa toteutetaan tarvittavat muutokset ja toteutetaan kehittämisen interventiot (Kuokkanen, Manninen & Hyväri 2009, 165.)



KUVIO 9. PDCA-toimintamalli

Työryhmän keskusteluissa tuli toistuvasti ilmi tarve työn säännönmukaisesta arvioinnista. Haluttiin tarkistaa ovatko suunnitelmat toteutuneet vai epäonnistuneet ja sen perusteella kehittää tulevaa. Työryhmälle esiteltiin PDCA-toimintamalli ja yhdessä todettiin sen kuvaavaan juuri se, mitä työryhmä keskusteluissaan halusi. PDCA-malli otettiin nuorisokodin laatutyön peruslähtökohdaksi. Tämän toimintamallin varaan oli hyvä lähteä rakentamaan nuorisokodin laadunhallintajärjestelmää. Nuorisokodin laadun vuosikello on rakennettu PDCA-mallin ajatuksella.

Seuraavassa kehittämispäivässä helmikuussa 2009 aloitettiin säännönmukaisen kausiarvioinnin suunnittelu. Työryhmä totesi, että toiminnan itsearviointiin lisäksi tarvitaan muitakin näkökulmia. Asiakaspalautte nuorelta, nuoren vanhemmilta ja palvelun ostajalta, eli tässä tapauksessa sijoittavalta sosiaalityöntekijältä päätettiin liittää kausiarviointiin. Näkökulmaksi haluttiin asettaa myös saavutetut tulokset. Saavutetut työn tulokset liittyvät nuorisokodin kasvatus- ja ohjaustyössä nuoren tilanteen kehitykseen. Laadunarvioinnin näkökulmat on esitelty kuviossa 10.



KUVIO 10. Laadun arvioinnin näkökulmat

Työryhmälle kerrottiin, että kausiarvioinnin välineeksi työnantaja on hankkinut Webropol -ohjelman. Webropol mahdollistaa kausiarvioinnin sähköpostikyselyinä. Kehittämissuunnittelija antoi työryhmälle lyhyen opastuksen Webropol -ohjelman mahdollisuuksista, jotta työntekijät pystyvät suunnittelemaan kausiarviointeja suoraan ohjelman vaatimaan muotoon. Työryhmä jaettiin kolmeen ryhmään pohtimaan kausiarvioinnin sisältöjä eri näkökulmista. Tässä vaiheessa keskityttiin työntekijöiden itsearviointiin, kausiarviointiin asiakkailta (nuori ja vanhemmat) sekä sosiaalityöntekijöiden kausiarviointiin. Nuoren tilanteen kehittyminen eli tuloksellisuus näkyy näiden näkökulmien sisällä ja sen lisäksi on jo olemassa hyviä käytäntöjä tuloksellisuuden arviointiin.

Maaliskuussa 2009 pidettiin seuraava työryhmäpäivä, jossa pienryhmien tuotokset esiteltiin koko työryhmälle. Eri näkökulmien kausiarviointeja täydennettiin ja muokattiin yhteisen pöydän ääressä sellaiseen muotoon, että ne voitaisiin siirtää sähköiseen muotoon. Kehittämissuunnittelija, nuorisokodin esimies ja kehittämissuunnittelijan ohjaaja suorittivat arviointien siirtämisen sähköisiksi versioiksi.

Työntekijöiden kausi-itsearviointinissa päädyttiin käyttämään pohjana laatukäsikirjaa. Laatukäsikirjaan on kirjattu yhteisesti sovitut noudatettavat työtavat, arvot, prosessien kulut ja kaikki se, mikä kuuluu työryhmän tehtäviin. Itsearviointinissa arvioidaan kaikkia laatukäsikirjan kohtia. Näin laatukäsikirja tulee konkreettiseksi työväliseksi arkeen ja näin sen pohjalta voidaan kehittää toimintaa, kun ilmenee ristiriitoja yhteisissä sovituissa työtavoissa. Säännöllisen arvioinnin kautta laatukäsikirjan päivittäminen tulee myös säännönmukaiseksi ja laatukäsikirja saadaan arjen työväliseksi. Nuorten ja heidän vanhempinsa kausiarvioinneista tehtiin keskenään samankaltaiset. Arvioinneissa painotettiin nuoren tilanteen kehittymistä nuorisokodilla asumisen aikana. Sosiaalityöntekijän kyselyssä painotus oli yhteistyössä onnistuminen ja asiakassuunnitelman toteutumisen mahdollisuudet nuorisokodissa.

Kehittämishankeen ohjaaja-tutkijan näkökulmasta uusien kausiarviointimallien suunnittelu sujui työryhmältä helposti. Työryhmän jäsenet käyttivät suunnitellessa ammattitaitoaan, aikaisempien työpaikkojen toimintatapoja ja näiden pohjalta oman nykyisen työn reflektiivistä tarkastelua. Suunnittelutyössä oli havaittavassa innostuneisuutta oman työn kehittämiseksi. Suunnittelutyö oli koko työryhmän yhteinen asia, jossa jokaisen työntekijän kokemus ja asiantuntijuus otettiin huomioon.

Luovan suunnitteluprosessin läpimurtojen tallentaminen on vaikeaa, koska ei voida ennakoida, milloin ja missä uusi oivallus syntyy ja tuodaan julki (Engeström 1998, 146.) Samoin kävi tässä kehittämishankkeessa. Kehittämistä tehtiin ryhmä- ja pienryhmäkeskustelujen muodossa. Keskustelussa usein ajatusten vaihdon kautta syntyi yhteinen idea. Ekspansiivinen oppiminen on monivaiheinen kokonaisen toimintajärjestelmän ja työyhteisön muuttumiseen johtava prosessi. Se sisältää monia erilaisia osaprosesseja ja oppimisen muotoja. Ekspansiivisessa oppimisessa voidaan teoreettisesti erottaa ainakin (1) kritiikki- ja analyysiluonteisia, (2) keksimisluonteisia sekä (3) soveltamis- tai käyttämisluonteisia oppimisprosesseja (Engeström 1998, 97.) Kehittämisprosessin ohjaaja-tutkijan näkökulmasta kaikkia näitä oppimisprosesseja oli havaittavissa työryhmän työskentelyssä.

7.3.4 Uuden toimintamallin käyttöönotto

Sähköisiksi versioiksi muutetut arviointimallit lähetettiin kaikkien työyhteisön jäsenten sähköposteihin ja työntekijät koevastasivat niihin. Samoin arviointimallit lähetettiin Kalliolan lastensuojeluorganisaation esimiesten nähtäväksi ja arvioitavaksi. Koevastaukset ja arviointimalleista annetut palautteet purettiin työryhmäpäivässä toukokuussa 2009. Koekierroksella ilmeni muutamia pieniä virheitä jotka saatiin näin korjattua. Esimiehiltä saatu palaute arviointimalleista oli pääosin positiivista kannustusta, mutta heiltä saatiin myös hyviä vinkkejä mallien edelleen kehittämiseen ja selkeämmiksi muotoilemiseen.

Kehittämispäivässä sovittiin tarkemmin uuden toimintamallin käyttöönotosta. Toukokuussa uudet arviointimallit lähetettiin nuorille, vanhemmille, sosiaalityöntekijöille ja työryhmän jäsenille. Tarkoitus oli saada vastaukset kaikista laadunarvioinnin näkökulmista kesäkuun 2009 kehittämispäivään. Webproppol –ohjelmassa oli kuitenkin teknisiä ongelmia arviointien lähettämisessä sähköposteihin, joten kehittämispäivässä palautuneita arviointeja ei ollut lainkaan sosiaalityöntekijöiltä. Nuorten vastauksia oli viisi kymmenestä, työntekijöiden vastauksia oli neljä kymmenestä ja vanhemmilta oli tullut vain yksi vastaus. Näin ollen uutta toimintatapaa ei saatu vielä tässä vaiheessa kunnolla käytäntöön. Kesäkuun kehittämispäivässä tulleet vastaukset kuitenkin osoittivat heti, että arviointimalleissa on vielä kehittämistarpeita. Nyt saadut vastaukset olivat työryhmälle mielenkiintoista luettavaa. Vastauksia tutkittiin uteliaina, mutta haasteeksi tulevaisuuteen jää se, miten näitä kausipalautteita käytetään sitten toiminnan kehittämiseksi. Todettiin, että tässä kohtaa pitää selkeiden kehittämistarpeiden hahmottamiseksi olla valppaana ja että laadun johtamista tarvitaan erityisesti juuri tässä kohtaa.

Työryhmä sopi, että uusi toimintatapa otetaan käyttöön sovitulla aikataululla. Kausiarvioinnit lähetetään seuraavankerran puolen vuoden kuluttua. Arviointien pohjalta sovitaan kehittämispäivään kehittämisen teemat. Kehittämishankkeen

ohjaaja-tutkija tekee laatukäsikirjaan laadun arviointiin liittyvät lisäykset. Työryhmä päivittää laatukäsikirjan muilta osin ajankohtaiseen muotoon.

7.3.5 Uuden toimintatavan arviointi

Uutta toimintatapaa tullaan arvioimaan joulukuussa 2009 koko työryhmän voimin kehittämispäivässä. Silloin on saatu toiset kausiarvioinnit ja voidaan paremmin arvioida uuden toimintatavan toimivuutta ja esiin tulleita kehittämistarpeita. Kausiarviointien lisäksi on muistettava, että käytössä on myös muita jo aikaisemmin olemassa olleita toiminnan arvioinnin välineitä. Nämä kaikki on esitetty nuorisokodin laadun vuosikellossa (kuvio 8.) ja nuoren sijoitukseen perustuvassa janassa (kuvio 7.).

Uutta toimintatapaa arvioitaessa on laatukäsikirja ja sen laadunarviointi kohti erityisessä tarkastelussa. Toimiko työryhmä niin, kuten laatukäsikirjassa kerrotaan? Onnistuuko laadun arviointi kuten on sovittu ja kehitetäänkö toimintaa laadunarvioinnin yhteydessä esiin tulleiden kehittämistarpeiden perusteella?

7.4 Kehittämispöytäkirjan arvioiminen

Kesäkuun kehittämispäivässä käytettiin aikaa tämän kehittämissuunnitelman arviointiin. Arviointia tehtiin ryhmäkeskustelun muodossa. Työryhmän kanssa käytiin keskustelua siitä miltä tämä kehittämissuunnitelma on tuntunut, mitä hyötyä tai haittaa prosessista on ollut, onko työryhmän suhtautuminen laatutyöskentelyyn jotenkin muuttunut ja mitä ajatuksia työryhmällä on laatutyön edelleen kehittämisen tarpeista. Työryhmältä pyydettiin myös palautetta prosessin vetämisestä kehittämissuunnitelman ohjaajalle, nuorisokodin esimiehelle ja kehittämissuunnittelijalle sekä mahdollisia terveisiä Kalliolan lastensuojelutyön organisaation johdolle.

Keskustelu oli yhtä aktiivista ja innokasta kuin prosessin alussa toiminnan kehityshistorian ja nykyristiriitojen analyysissäkin. Tällä kertaa tunnelma keskustelussa oli kuitenkin positiivisempi. Työryhmän mielestä kehittämisprosessi on sujunut kivuttomammin kuin ennakolta oli ajateltu. Ennakkoajatuksena oli ollut enemmän työtä. Nyt kiiteltiin sitä, että kehittämiseen oli varattu erillisiä työryhmäpäiviä ja kehittämispäiviä, eikä kehittäminen näin jäänyt arjen hoito- ja kasvatustyön jalkoihin. Samoin pidettiin hyvänä sitä, että koko työyhteisö on ollut osallisena kehittämisprosessissa. Koko työyhteisön osallistuminen on taannut sen, että kaikki ovat päässeet sisälle laatuajatteluun. Työryhmä totesi ymmärtävän prosessin tuloksena paremmin laatutyötä. Laatukäsikirja on tullut työvälineeksi ja laatu on opittu hahmottamaan kaikkeen työhön liittyväksi.

Laadunhallintajärjestelmän kehittämisen hyötynä on selkeästi ollut työryhmän mielestä konkreettinen väline tehdyn työn arvioimiseksi. Prosessissa käytetty laadun vuosikello nähtiin myös hyvänä välineenä arvioinnin säännönmukaisuuden hahmottamisessa. Työryhmän jäsenten ajatukset yhteisistä työtavoista ovat prosessin aikana yhdenmukaistuneet ja laatukäsikirjasta on vihdoinkin saatu konkreettinen työväline työntekijöille. Työryhmään sijaiseksi vasta valittu työntekijä kertoi käyttäneensä laatukäsikirjaa perehtyäkseen nuorisokodin toimintaan ja antoi positiivista palautetta sen soveltuvuudesta myös perehdyttämisoppaaksi. Työryhmä näki laatukäsikirjan olevan myös hyvä opas ja mainos nuorisokodin toiminnasta palvelun ostajalle.

Kehittämistarpeina nähtiin laadunhallintajärjestelmän käyttöön ottaminen. Todettiin, että Kilon nuorisokoti voi toimia pilottina laadun kehittämisenä muulle Kalliolan lastensuojelutyön organisaatiolle, vaikka laatutyö vaatii jatkuvaa kehittämistä Kilon nuorisokodissakin. Kehittämistarpeina nähtiin myös tämän uuden laatuajattelun markkinointi ja näkyväksi tekeminen ulospäin yhteistyökumppaneille ja palvelun ostajalle.

Kehittämisen prosessin ohjaaja-tutkija, työryhmän esimies ja lastensuojelutyön kehittämissuunnittelija saivat hyvää palautetta prosessin vetämisestä. Erityisesti kiitosta annettiin työryhmän ajatuksen virran yhteen kokoamisesta ja työryhmäpäivien organisoinnista. Työryhmä kertoi kokeneensa kehittämisen mielekkääksi ja innostavaksi, koska kehittämisestä olisi konkreettista hyötyä omassa perustyössä.

Kehittäjä-tutkijan näkökulmasta työryhmälle itse kehittämisprosessi on toiminut uusien työvälineiden parempana laatutyönkehittäjänä. Se, miten kielteisesti laatutyöskentelystä ajatteleva ja uupunut työryhmä kasvoi innostuneesti laatuajatteluun suhtautuvaksi työryhmäksi, on kehittämisprosessin paras anti. Uudet toimivat työvälineet on työryhmälle palkinto siitä prosessista, jonka ansiosta muutos syntyi. Osallistuminen, työntekijöiden asiantuntijuuden esiin nostaminen ja työntekijälähtöinen kehittäminen tekevät prosessista työntekijöiden omaa. Oman panoksen kautta laatuajatteluun sisään pääseminen on merkittävää tämän prosessin onnistumisessa.

Työryhmälle tuotiin lyhyesti kehittämisprosessin yhteydessä tiedoksi lastensuojelun laadun lähtökohtia, joita esiteltiin teoriaosuudessa. Kehittämisprosessi muodostui kuitenkin hyvin paikalliseksi työn kehittämiseksi. Henkilökunnalle lastensuojelutoimintaa koskevat lait, säädökset ja arvot olivat itsestäänselvyksiä toimintaa kehitettäessä. Kansainvälinen näkökulma ei sinänsä auttanut tässä kehittämisprosessissa, mutta kehittäjä-tutkijan näkökulmasta työryhmänkin on hyvä tietää lastensuojelun laadun kehittämisen olevan myös kansainvälisesti vaadittua. Kansallisella tasolla tehtävä lastensuojelun laadun kehittäminen sen sijaan on erityisen tärkeää jokaisen työntekijän tiedostaa ja siksi kehittämisessä käytettiin apuna valtakunnallisesti kehitettyjä laatukriteerejä. Koska laadun kehittäminen on jatkuva prosessi, toimii teoriaosuus hyvänä pohjana myös edelleen kehittämiselle. Organisaatiossa lastensuojelun kehittämisestä vastaavien henkilöiden on hyvä olla tietoisia kehittävästä ilmiöstä sen kaikilla tasoilla.

8 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

8.1 Laadukkaan lastensuojelun sijaishuollon merkitys asiakkaan näkökulmasta

Vaikka suurin osa suomalaisista lapsista voi erinomaisesti, on erityistä tukea ja hoitoa tarvitsevien lasten määrä eri palveluissa vuosi vuodelta kasvanut. Lasten kasvava psykososiaalinen pahoinvointi näkyy erityisesti lastensuojelussa. Se näkyy kasvavina asiakasmäärinä ja hoidettavien lasten yhä vaikeampihoitoisuutena. Lastensuojelun tuki ja apu on usein niin sanottua viimesijaista tukea, johon jokaisella lapsella on perusoikeus.

Lastensuojelutehtäviä hoitavilla organisaatioilla on korostunut tili- ja tulosvelvollisuus erityisesti lapselle tai nuorelle ja hänen perheelleen – näillä on oikeus odottaa saavansa riittävää, elämää kohentavaa tukea ja apua (Rousu 2007, 20.) Lastensuojelulaitoksen perustehtävänä on tuottaa laitokseen sijoitetuille lapsille ja nuorille näiden yksilöllisesti tarvitsemia palveluja. Onnistunut lastensuojelun laitoshoido vaatii, että työntekijöillä on tietoa ja osaamista eli ammattitaitoa. Onnistuminen edellyttää myös, että lastensuojelulaitos säännöllisesti arvioi kykyään vastata sijoitettujen lasten ja nuorten erityistarpeisiin.

Koska lastensuojelu perustuu inhimilliseen työpanokseen, työn onnistumiseen vaikuttavat keskeisesti työn kuormitus, työolosuhteet ja työhyvinvointi (Rousu 2007, 19). Lapsella tai nuorella on oikeus lakien ja asetustenkin perusteella saada laadukasta sijaishoitoa jos hänen omat läheiset aikuiset eivät pysty hänen hoidostaan ja kasvatuksesta huolehtimaan. Sijoitetut lapset ja nuoret tarvitsevat turvallisia, korjaavia ja kuntouttavia tunnekokemuksia – yksinkertaisesti paljon aikuisten aikaa, työntekijöiden työaikaa. Mutta juuri ajasta tuntuu olevan lastensuojelussa nykyisin suuri puute. Työntekijöiden osaaminen, tuen ja hoidon korkea laatu sekä hoitokokonaisuuden toimivuus on erityisen merkityksellistä (Rousu 2007, 19.)

Laadukkaan lastensuojelun sijaishuollon merkitys näkyy asiakkaalle ennen kaikkea parantuneena palveluna. Hyvältä palvelulta odotetaan myös lastensuojelussa tuloksellisuutta. Lapsen tai nuoren sijoittamisella lastensuojelulaitokseen on hyvin perustellut syyt ja tarkkaan asetetut tavoitteet. Asiakasmielipiteet ovat laadun onnistumisen keskeinen kriteeri. Laadukkaassa lastensuojelutyössä korostetaan asiakkaiden ja työntekijöiden yhteistyötä hoidon suunnittelussa ja toteutuksessa unohtamatta laadun arviointia.

Lastensuojelun sijaishuollon tuloksellisuus on positiivista vaikuttavuutta laitokseen sijoitetun lapsen tai nuoren elämäntilanteeseen. Kun laitoshoido vaikuttaa lapsen elämäntilanteeseen siten, että hän on sijoituksensa aikana kokenut saavansa laitoksessa asumisesta jotakin sellaista hyvää, mitä hän ei kotona olisi saanut, on sijoitus todennäköisesti ollut oikea ratkaisu. Sijoitetun lapsen tai nuoren kokemus siitä, että häntä hoitava henkilökunta on välittänyt hänestä ja pitänyt hänestä huolta ja että laitosasuminen on vastannut hänen tarpeitaan, on oleellista. Lastensuojelulaitoksessa toteutetaan hoitotyön lisäksi kasvatustehtävää. Kasvattaminen on muun muassa sitä, että lapsi tai nuori oppii ottamaan itsestään ja omasta elämästään vastuuta.

8.2 Laadukkaan lastensuojelun sijaishuollon yhteiskunnallinen perspektiivi

Lapsella on erityinen oikeus suojeluun perustuslain ja lapsen oikeuksien sopimuksen mukaan. Lastensuojelulaki tarkentaa lapsen oikeutta erityiseen suojeluun. Lakien ja asetusten toteutumisesta vastaa kunnat tarjoamalla tarvittavia palveluja lapsille ja nuorille. Aivan kuten muidenkin yhteiskunnallisia tehtäviä hoitavien organisaatioiden, on myös lastensuojelutehtäviä toteuttavien organisaatioiden tehtävänä seurata työnsä vaikutuksia ja toiminnan tuloksellisuutta, jotta rajalliset voimavarat saataisiin käytettyä mahdollisimman tehokkaasti. Lastensuojelun osalta tähän on myös erityinen eettinen velvollisuus

silloin, kun yhteiskunta on ottanut vastatakseen lapsen elämän kulusta ja hänen kehitymisestään (Rousu 1997, 24.)

Lastensuojelun yhteiskunnallisesta perspektiivistä laatua tarvitaan haastavan ja laajan työkentän tavoitteelliseen johtamiseen ja organisoimiseen. Laadun arvioinnilla pystytään vastaamaan lastensuojelussa hankalaan tuloksellisuuden kysymykseen ja todellisten kustannusten laskemiseen. Laadun soveltaminen koko yhteiskunnan tasolla auttaa tekemään oikeita valintoja ja ohjaamaan yhteiskunnallisia prosesseja myös lastensuojelun tavoitteiden mukaisesti.

Laadulla turvataan julkistalouden resursointia kolmella tavalla. Laadunkehittäminen lisää palvelujen kustannustehokkuutta. Yksiköiden laatukustannukset alenevat laatutoiminnan kuluessa merkittävästi. Palvelujen laadun parantaminen nostaa julkispalvelujen imagoa parantaen rahoituksen edellytyksiä. Hyvistä palveluista ollaan valmiita maksamaan enemmän kuin huonoista palveluista. Laatu lastensuojelussakin on kriittinen menestystekijä (Tuurala 1998, 62.)

Kilpailutus on tullut osaksi kuntien käytäntöjä lastensuojelupalveluiden hankinnassa. Kilpailutusta on arvostelut muun muassa siksi, että joku kilpaileva yksityinen lastensuojelupalvelujen tuottaja saattaa polkea hintoja heikon laatutason turvin. Pelätään, että jos kunnassa on voimakas paine tulosjohtamiseen, voi kilpailuasema vääristyä. Laatujärjestelmien käyttö antaa välineet kilpailutilanteen hallintaan ja laadullisten näkökohtien huomioimiseen palvelusopimusten ja ostopäätösten teossa (Tuurala 1998, 62). Järkevän tuloksellisuuteen tähtäävän kilpailutuksen tulee tapahtua laadulla, ei laadun kustannuksella.

Kansainvälisten, valtakunnallisten ja paikallistason lastensuojelun laatukriteerien kehittäminen on enemmän kuin perusteltua. Asiakas on oikeutettu

tasalaatuisuuteen hänen palvelunsa järjestäjästä riippuen. Laatumerkkien ohella toimintayksiköiden toiminnan ja perustehtävän näkyväksi ja läpinäkyväksi tekeminen mahdollistaa asiakkaan sijoittamisen heti ensimmäisellä kerralla juuri hänen tarpeitaan vastaavaan laitokseen. Lastensuojelun sijaishuoltopaikkojen valvonnan kannalta organisaatioiden laatutyö on erityisen tärkeää. Yksityisten lastensuojelupalvelujen tuottajien on saavutettava sama taso toiminnan laadussa kuin julkisen puolen palveluissakin. Sen lisäksi yksityisen palvelun tarjoajan on perusteltava vielä, miksi kunnan kannattaa ostaa palveluja juuri heiltä. Laadunhallintajärjestelmä osoittaa tarjotun palvelun laadun ja erinomaisuuden perustellusti.

8.3 Laadunhallintajärjestelmä lastensuojelun sijaishuoltotyön tukena ja kehittämisen lähtökohtana

Lastensuojelussa laadun ensisijaisena tarkoituksena on varmistaa, että lapsen etu toteutuu parhaalla mahdollisella tavalla. Sen lisäksi laadun kehittäminen on myös työyhteisön ja yksittäisen työntekijän etu. Palvelujen käyttäjien vaatimustaso palvelujen laadusta kasvaa jatkuvasti (Tuurala 1998, 62). Asiakkaan oikeusturvakysymykset, asiakasturvallisuus, palvelun tuottamiseen liittyvät riitakysymykset ja muut laatuun liittyvät oikeudelliset ja taloudelliset kysymykset nousevat esiin sosiaalipalveluissa. Laadukas toimintatapa antaa turvaa ajoittain esiintyviin ristiriitatilanteisiin. Avoimesti esillä oleva perustehtävä ja työmenetelmät, toiminnan kirjaaminen ja arviointi toimivat myös työntekijöiden juridisena turvana tarvittaessa (Laaksonen 2004, 258).

Sijaishuollon prosesseille on luonteen omaista niiden ihmislähtöisyys, niissä toteutuu ihmissuhdetyön tekemiseen liittyvä vuorovaikutuksellisuus. Oman persoonan käyttö ”työkaluna” korostaa työssä jaksamisen ja sijaishuollon henkilöstön hyvinvoinnin merkitystä. Tutkitusti on osoitettu, että työn psykososiaaliset tekijät ovat yhteydessä työntekijöiden hyvinvointiin ja että toisaalta psykososiaalisia tekijöitä ilmentävä organisaation ilmapiiri on

yhteydessä organisaation tuloksellisuuteen ja asiakkaiden saaman palvelun laatuun (Salminen 2005, 117.)

Henkisesti raskas työ aiheuttaa sen, että stressi ja uupuminen ovat usein koettuja työperäisiä sairauksia alalla. Näitä aiheuttavat muun muassa työn epäselvä kokonaiskuva, hämärän peitossa olevat päämäärät, vaikeus hallita työtulvaa ja tuen puute. Kun laadun kehittämisen yhteydessä työtä avataan selkeyttämällä koko työyhteisön tasolla mitä tehdään, miksi, miten ja millaisilla resursseilla, niin työntekijän voimia jää enemmän olennaiseen (Laaksonen 2004, 258.)

Vain työssään viihtyvällä ja motivoituneella henkilöstöllä on voimavaroja tehdä laadukasta työtä. Laatutyöskentelyn kautta henkilökunnalla on mahdollisuus osallistua työnsä kehittämiseen. Laatutyö kehittää työn sisältöjä ja tuo sitä kautta työtehtävien hoitamiseen. Laatutyöhön oleellisesti kuuluva työn arviointi auttaa tekemään tehdyn työn näkyväksi. Niin yksilön kuin yhteisönkin kehittyminen edellyttää ohjaamista ja tukea, siis johtamista. Osaamisen johtaminen on keskeinen organisaation menestystekijä, kysymys on edellytysten luomisesta jatkuvalla ja luontevalla kehittymiselle (Salminen 2005, 120).

Jotta työryhmä saavuttaa laadukkaan lopputuloksen on heillä oltava selvillä ensinnäkin se, mitä tavoitellaan. Tavoitteeseen päästäkseen tarvitaan työtä, jota tehdään yhdessä sovituin menetelmin, yhteisten arvojen ja aatteiden mukaisesti, lakien ja asetusten määräämällä tavalla, vaadittavien laatuksiteerien ohjaamana sekä henkilöstön erityisosaamiseen, ammattitaitoon perustuen ja asiakkaan asiantuntemusta omassa tilanteessaan huomioiden. Työryhmä tarvitsee osaamisensa ohjaamiseen johtamista ja lastensuojelutyön henkisen kuormittavuuden huomioon ottaen tarvitaan työryhmälle myös tukea jaksamisessa ja konsultaatiota vaikeissa asiakaskysymyksissä. Työryhmä tarvitsee onnistuakseen työn tavoitteissa yhteisen näkemyksen kaikista edellä mainituista asioista. Laadunhallintajärjestelmän kehittämisprosessi koko työyhteisön voimin tukee yhteisen työtavan löytymistä.

Laadunhallintajärjestelmän kehittämisprosessi on työyhteisön oppimisprosessi, joka ei pääty projektin tavoin, vaan jatkuessaan kehittyy koko ajan.

9 AJATUKSIA JA KEHITTÄMISIDEOITA JATKOTYÖSKENTELYÄ VARTEN

Kehittämisen prosessin ohjaaja-tutkijan näkökulmasta haluan tämän raportin päätteeksi koota yhteen prosessin aikana heränneitä ajatuksia ja kehittämisiä jatkotyöskentelyä varten.

Ensinnäkin haluan korostaa erityisesti johtamisen tärkeyttä laadunhallintajärjestelmässä. Laadun pitää johtaa. Laadun johtamisella tarkoitetaan ensinnäkin niitä toimia, joilla laadutekniikat saadaan organisaatioissa levitettyksi, omaksutuksi ja käytetyksi organisaation tavoitteiden toteutumisen kannalta järkevällä tavalla. Laadun johtamisella pyritään varmistamaan, että parhaita tunnettuja menettelytapoja noudatetaan ja että niitä kehitetään jatkuvasti. Laadutavoitteet määritellään, asetetaan ja korjataan organisaation kokonaisstrategian mukaisella tavalla. Laadun johtaminen on siis laadutekniikan ja organisaation johtamisen menetelmien yhdistelmä, tapa saada organisaatio tekemään laatua (Lillrank 1998, 126.)

Näyttöä on siitä, että ilman johdon tukea ei laadunkaan kehittäminen onnistu. Erityisesti ylempi johto; he, joilla on valta päättää muutoksesta tai resursseista on avainasemassa. Kun johto vetää laadun kehittämistä on painopiste usein laadupolitiikan laadinnassa ja järjestelmän luomisessa. Tällöin voi työn sisältöön vaikuttaminen jäädä vähemmälle huomiolle eivätkä työntekijät sitoudu kehittämiseen. Sosiaali- ja terveydenhuollossa on perinteisesti kehitetty toimintaa ja sen laatua koko henkilökunnan voimin. Laatuprojektien onnistumista arvioitaessa on huomattu, että jatkuvaan laadun parantamiseen sitoudutaan vain osallistamalla työskentelyyn. Jos laadun parantaminen on vain ”henkilökunnan juttu” voi kokonaisuuden huomioon ottaminen, jatkuvuus ja systemaattisuus olla uhattuna. Henkilökuntavetoinen laadun kehittäminen saa voimansa useimmiten jonkun työntekijän innostuksesta. Joskus innostuksen kipinä hiipuu ja lupaavasti alkanut työ jää kesken. Sattuupa niinkin, että laadun kehittäminen jää jonkun henkilön tai jonkin sisäpiirin omaksi projektiksi. Näyttäisi siltä, että

järjestelmällisen laatutyöskentelyn kannalta on tärkeää, että johto pitää langat käsissään, mutta samanaikaisesti kannustaa työntekijöitä omaan kehittämistyöhön (Holma 2003, 9.)

Tämä laadunhallintajärjestelmän kehittäminen on saanut alkunsa työntekijän näkökulmasta. Työntekijän näkökulmasta nuorisokodin laatutyö kaipasi kehittämistä. Erityisenä haasteena tämän kehittämistyön toteuttamisena on ollut saada organisaation johto ottamaan vastuuta kehittämisestä. Onneksi johto on ollut koko ajan mukana kehittämisessä ja ymmärtänyt, että tällainen kehittämistyö tarvitsee johdon tukea ja sitoutumista. Ilman johdon osallistumista tämän kehittämistyön uhkana olisi ollut jääminen irralliseksi kehittämishankkeeksi nuorisokodin historiaan. Nyt tällä tehdyllä työllä on mahdollisuus toimia lähtölaukauksena jatkuvalla toiminnan kehittämiselle ja laadun arvioinnille Kilon nuorisokodissa, mutta tulevaisuudessa myös apuna muiden Kalliolan lastensuojelutyön yksiköiden laadunhallintajärjestelmien kehittämiselle.

Toinen asia, johon haluan kiinnittää huomiota, on asiakaskeskeisyyden kehittäminen niin laadunhallinnassa kuin kaikessa muussakin nuorisokodin toiminnassa. Sosiaalityössä, erityisesti lastensuojelussa, on toistuvasti todettu lasten sivullisuus tiedontuotannossa (Hurtig 2006, 178.) Harmittavan usein toimintaa kehitetään ammattialisten kesken vaikka nuoren tiedolle omasta tilanteestaan olisi monia perusteluja ja käyttötarkoituksia. Ensinnäkin nuoren näkemyksen huomioon ottaminen kuuluu nuoren perusihmisoikeuksiin. Myös Kalliolan settlementin arvoihin sisältyy ajatus asiakkaan asiantuntemus omassa tilanteessaan. Lapsilla ja nuorilla, kuten aikuisillakin on oikeus osallisuuteen itseään koskevassa asiassa. Voidaan ajatella, että tällaiset laadun kehittämisprosessit ovat työntekijöiden työn kehittämistä, mutta aina lastensuojelulaitoksen toimintaa kehittäessä on syytä jatkuvasti muistuttaa toimijoita siitä, että toiminta on erityistä palvelua sitä tarvitsevia nuoria varten.

Ammattilaisten asiantuntemusta vähättelemättä on laadukkaan toiminnan kannalta asiakkaan näkökulma keskeinen. Työssä tarvitaan monipuolista kuvaa tilanteesta. Lasten ja nuorten kanssa työskennellessä on tärkeää saada tietoa arjen sujumisesta häneltä itseltään ja hänelle tärkeiltä ihmisiltä sellaisina kuin he itse sen näkevät (Hurtig 2006, 182). Tässä laadunhallintajärjestelmän kehittämistyössä kehitettiin yksi tapa kerätä nuoren ja tämän vanhempien tietoa toiminnan laadun kehittämiseksi. Kaksi kertaa vuodessa kerättävän kausipalautteen lisäksi tulisi kiinnittää huomiota myös muihin tapoihin kerätä tietoa asiakkaalta. Arvioiva tiedonkeruu voi olla myös epäsuoraa ja ei-verbaalista (Hurtig 2006, 182). Nuoren kanssa eletty arki tuottaa monenlaisia mahdollisuuksia nuorelle ilmentää kokemuksiaan ja ajatuksiaan. Ammatilaisen ja nuoren väliset avoimet keskustelut esimerkiksi iltateen lomassa tuottavat usein enemmän konkreettista tietoa kuin lomakkeeseen annetut yksittäiset vastaukset. Tieto on ennen kaikkea ammatilaisen ja nuoren välisessä kohtaamisessa, jossa häntä kuunnellaan ja arvostetaan oman tilanteensa asiantuntijana. Tämän tiedon valjastaminen toiminnan kehittämiseksi on edelleen haaste ja sen kehittämiseen olisi kiinnitettävä erityistä huomiota.

Kolmantena asiana haluan vielä muistuttaa, ellei se vielä ole tullut selväksi, että laadunhallintajärjestelmä ei ole valmis. Kehittävän työn tutkimuksen mukaisesti ohjattu kehittämisprosessi on suunniteltu jatkuvan vielä uuden toimintatavan arviointiin asti, joka suoritetaan tämän prosessin osalta Kilon nuorisokodissa loppuvuodesta 2009. Sen jälkeen minun osuuteni Kilon nuorisokodin laadunhallintajärjestelmän kehittämisen ohjaaja-tutkijana on päättynyt. Uskon, että uuden toimintatavan arvioinnissa työryhmä havaitsee kehittämistarpeita ja toivon, että lastensuojelutyön organisaation johto ottaa vastuuta näiden kehittämistarpeiden vaatimista edelleen kehittämistoimenpiteistä, jotta hyvin vauhtiin päässyt laatuajattelu työyhteisössä pysyisi yllä ja mahdollistaisi tulevaisuudessakin koko työyhteisön osallistumisen oman työnsä kehittämiseen.

Laadunhallintajärjestelmän laadun arvioinnin näkökulmat ovat tämän kehittämistyön ansiosta selkiytyneet ja lisääntyneet. Itsearviointin,

asiakaspalautteen ja palvelun ostajan palautteen lisäksi on olemassa muitakin näkökulmia arvioida organisaation laatua. *Vertaisarviointi* on samaan ammattiryhmään kuuluvien tai saman ongelman parissa työskentelevien kesken tapahtuvaa työn kehittämistä, jossa vertaisten muodostama ryhmä arvioi kriittisesti ja järjestelmällisesti toistensa toimintaa. Arviointi perustuu yleensä ennalta sovittuihin kriteereihin, mutta myös kokeneen kollegan ammattitaitoon. Arvioinnista seuraa johtopäätöksiä ja mahdollisia suosituksia toiminnan parantamiseksi. *Esikuva-arviointi* eli *benchmarking* on jatkuvaa ja järjestelmällistä toimintaa, jossa verrataan oman toiminnan tehokkuutta ja laatua tai työprosesseja parhaisiin kilpailijoihin tai kehityksen kärjessä oleviin organisaatioihin. *Auditointi* on järjestelmällinen ja riippumaton tutkinta sen selvittämiseksi, ovatko laatutoiminnot ja niihin liittyvät tulokset suunniteltujen järjestelyjen mukaiset, toteutetaanko järjestelyt tehokkaasti ja ovatko ne soveltuvia tavoitteiden saavuttamiseksi. Organisaatio voi suorittaa itse sisäisen auditoinnin tai se voidaan tehdä ulkoisesti palvelun ostajan, asiakkaan tai riippumattoman organisaation suorittamana (Rousu & Holma 2004, 45.) Laadun arvioinnin kehittämiseksi Kalliolan lastensuojeluorganisaatiossa eri yksiköiden kesken ainakin vertaisarviointia kannattaa kokeilla. Sisäinen auditointimenettely kaikissa organisaation lastensuojelulaitoksissa on ajatuksen arvoinen asia kun taas esikuva-arviointi toisi Kalliolan laatuajatteluun varmasti uusia ajatuksia.

Tulevaisuudessa toivon organisaation pohtivan mitä hyötyä olisi kehittää laadunhallintaa jonkin yleisen mallin kuten Euroopan laatupalkintokriteerit (EFQM), ISO 9001 –standardit tai sosiaali- ja terveydenhuollon laatuohjelma (SHQS) mukaisesti? Yksityisenä sijaishuollon palvelun tuottajana kannattaa puntaroida laatustandardien ja laatukriteerien toteutumista erityisen huolellisesti. Palvelujen kilpailuttamisessa laatu on keskeisessä asemassa. Se ei ole työn ja työntekijöiden arvostelemista, kuten toisinaan ajatellaan. Se on työn kehittämistä, työn näkyväksi ja läpinäkyväksi tekemistä sekä erinomaisuuden osoittamista.

LÄHTEET

- Antti-Poika, Mari 2002. Laatujohtaminen työterveyshuollossa. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Arponen, Aino 2005. Arviointi ja valvonta sijaishuollossa. Teoksessa Laaksonen, Sari & Kemppainen, Martti (toim.) Oljista, risuista vai tiilestä? Artikkeleita hoidon laatua tukevista tekijöistä sijaishuollossa. Sijaishuollon neuvottelukunnan julkaisuja 20. Helsinki: Lastensuojelun keskusliitto ry.
- Aula, Maria Kaisa 2008. Yleissopimus lasten oikeuksista. Viitattu 25.2.2009.
<http://www.lapsiasia.fi/Resource.phx/lapsiasia/aineistot/sopimus/index.htx>
- Aula, Maria Kaisa 2009. Sosiaalialan asiantuntijapäivien seminaari 11.3.2009 klo 14 – 17.00 Helsingissä (Wanha Satama) Lapsilähtöisyys – puhetta vai tekoja? Lapsiasiavaltuutettu Maria Kaisa Aula: Lapsella on oikeus tulla kuulluksi!
- Bardy, Marjatta – Salmi, Minna & Heino, Tarja 2001. Mikä lapsiamme uhkaa? Suuntaviivoja 2000-luvun lapsipoliittiseen keskusteluun. Stakes raportteja 263. Saarijärvi: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Engström, Yrjö 1998. Kehittävä työntutkimus. Perusteita, tuloksia ja haasteita. Helsinki. Painatuskeskus.
- Holma, Tupu & Rousu, Sirkka 2004. Lastensuojelupalvelujen onnistumisen arviointi. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Holma, Tupu & Rousu, Sirkka 2004. Lastensuojelupalvelujen osto- ja myyntikoulu 2004 – Lisää osaamista lastensuojelupalvelujen hankintaan ja tuottamiseen. Lastensuojelun keskusliitto & Suomen Kuntaliitto.
- Holma, Tupu 2003. ITE2 –opas uudistuneen itsearviointi- ja laadunhallintamenetelmän käyttöön. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

- Holma, Tupu 2009. LapsiARVI-kriteerit – perusvaatimukset lastensuojelupalvelujen laadulle. Opas laadun arviointiin ja kehittämiseen. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Hurtig, Johanna 2006. Lapsen tieto sosiaalityön haasteena. Teoksessa Forsberg, Hannele – Ritala-Koskinen, Aino & Törrönen Maritta. Lapset ja sosiaalityö. Kohtaamisia, menetelmiä ja tiedon uudelleen arviointia. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Hölttä, Tuula & Savonen, Marja-Leena 1997. Muutosvoimana laatujohtaminen. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Idänpään-Heikkilä, Ulla – Outinen, Maarit – Nordblad, Anne – Päivärinta, Eeva & Mäkelä, Marjukka 2000. Laatukriteerit – Suuntaviivoja tekijöille ja käyttäjille. Stakes Aiheita 20/2000. Stakesin monistamo. Helsinki: Stakes.
- Jalava, Urpo & Virtanen, Petri 1996. Laatu, innovaatio ja projekti. Hyvinvointipalvelujen kehittämisen ydinkysymyksiä. Helsinki: Kirjayhtymä.
- Kalliolan Settlementti 2009. Internet –kotisivut. Viitattu 14.5.2009.
<http://www.kalliola.fi/fi/etusivu/>
- Kalliolan Kannatusyhdistys ry 2009. Kalliolan settlementin lastensuojelutyön toimintasuunnitelma v. 2009.
- Kilon nuorisokoti 2009. Laatukäsikirja.
- Kilon nuorisokoti 2008. Toimintasuunnitelma 2009.
- Kuokkanen, Ritva – Manninen, Anja & Hyväri, Susanna 2009. Hyvinvointipalvelujen kehittämisen näkökulmia – Sosiaalialan ylemmän tutkinnon kehittämistehtävien valossa. Teoksessa Viinamäki, Leena (toim.) Sosionomilta eivät hommat loppu. Ammattikäytäntöjen kehittäminen haasteena sosionomi AMK – tutkinnoissa. Kemi-Tornion ammattikorkeakoulun julkaisuja. Sarja A: Raportteja ja tutkimuksia 1/2009.

- Känkäinen, Päivi & Laaksonen, Sari 2006. Lastensuojelun kehittämisohjelma - Selvitys sijaishuollon ja jälkihuollon nykytilasta ja kehittämistarpeista. Loppuraportti.
- Laaksonen, Sari 2004. Huostaanoton, sijaishuollon ja jälkihuollon laatu. Teoksessa Puonti, Annamajja – Saarnio, Tuula & Hujala, Anne (toim.) Lastensuojelu tänään. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Laki lapsen huollosta ja tapaamisoikeudesta 361/1983. Viitattu 25.2.2009.
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1983/19830361>
- Lastensuojelulaki 417/2007. Viitattu 19.2.2009.
<http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2007/20070417>.
- Lastensuojelun Keskusliitto 2004. Laituri-projekti. Sijaishuollon neuvottelukunnan julkaisuja 18. Helsinki: Lastensuojelun Keskusliitto.
- Lillrank, Paul 1998. Laatuajattelu. Laadun filosofia, tekniikka ja johtaminen tietoyhteiskunnassa. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Länsi-Suomen lääninhallitus, Sosiaali- ja terveystoimi, Sosiaalihuollon tulosryhmä 2008. Ohjeita yksityisen lastensuojelulaitoksen perustamiseen. Viitattu 13.5.2009.
[http://www.laaninhallitus.fi/lh/lansi/sto/home.nsf/files/0E2AE28C22631D2EC22574C6001EA0AB/\\$file/Ohjeita%20yksityisen%20lastensuojelulaitoksen.pdf](http://www.laaninhallitus.fi/lh/lansi/sto/home.nsf/files/0E2AE28C22631D2EC22574C6001EA0AB/$file/Ohjeita%20yksityisen%20lastensuojelulaitoksen.pdf)
- Mahkonen, Sami 2005. YK:n lapsen oikeuksien sopimus ja sijaishuollon arki. Teoksessa Laaksonen, Sari & Kemppainen, Martti (toim.) Oljista, risuista vai tiilestä? Artikkeleita hoidon laatua tukevista tekijöistä sijaishuollossa. Sijaishuollon neuvottelukunnan julkaisuja 20. Helsinki: Lastensuojelun keskusliitto ry.
- Mikkola, Pirjo 1999. Laadun elementit sijaishuollossa. Sijaishuollon neuvottelukunnan julkaisu 14. Helsinki: Lastensuojelun Keskusliitto.
- Mäki, Tiina & Siikander, Satu 2002. Sosiaali- ja terveydenhuollon laadunhallinta vuonna 2000. Valtakunnallisia ja paikallisia kokemuksia. PD-julkaisusarja 1/2002. Vantaan Kaupunki.

- Niemelä, Hilikka 2005. Lapsikeskeinen sijaishuolto. Mitä tekisin, jos tämä olisi oma lapseni? Teoksessa Laaksonen, Sari & Kempainen, Martti (toim.) Oljista, risuista vai tiilestä? Artikkeleita hoidon laatua tukevista tekijöistä sijaishuollossa. Sijaishuollon neuvottelukunnan julkaisuja 20. Helsinki: Lastensuojelun keskusliitto ry.
- Nimelä, Eija 2005. Suunnitelmat lastensuojelun laatua tukemassa. Teoksessa Laaksonen, Sari & Kempainen, Martti (toim.) Oljista, risuista vai tiilestä? Artikkeleita hoidon laatua tukevista tekijöistä sijaishuollossa. Sijaishuollon neuvottelukunnan julkaisuja 20. Helsinki: Lastensuojelun keskusliitto ry.
- Nikitin, Merja 2007. Uutinen. Espoon kaupungin internet-sivusto. Viitattu 15.5.2009.
<http://www.espoo.fi/default.asp?path=1,28,29,37412,37477,69356>
- Nuorisolaki 72/2006. Viitattu 25.2.2009.
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060072>
- Partanen, Irmeli 2005. Arvot ja eettiset periaatteet toiminnan kulmakivenä – dialogi sijaishuollon käytännön ja Martti Lindqvistin ajatusten välillä. Teoksessa Laaksonen, Sari & Kempainen, Martti (toim.) Oljista, risuista vai tiilestä? Artikkeleita hoidon laatua tukevista tekijöistä sijaishuollossa. Sijaishuollon neuvottelukunnan julkaisuja 20. Helsinki: Lastensuojelun Keskusliitto ry.
- Pekurinen, Markku, Räikkönen, Outi & Leinonen, Tuija 2008. Tilannekatsaus sosiaali- ja terveydenhuollon laatuun vuonna 2008. Stakesin raportteja 38/2008.
- Perusopetuslaki 628/1998. Viitattu 25.2.2009.
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1998/19980628>
- Pääministeri Matti Vanhasen II hallituksen ohjelma 2007. Helsinki: Valtioneuvoston kanslia.
- Quality4Children Standardit lasten sijaishuololle Euroopassa. Viitattu 26.4.2009
http://www.quality4children.info/ps/tmp/q4c_docudb/Q4C_bw.pdf

Rajavaara, Marketta 1995. Laatureformi ja sosiaalialan ammattilaiset. Teoksessa Haverinen, Riitta; Maaniittu, Maisa & Mäntysaari, Mikko (toim.) Tulokseksi laatu. Puheenvuoroja sosiaalihuollon laadunkehittämisen teorioista, metodeista ja käytännöistä. Helsinki: Stakes, Raportteja 179, 27–39.

Council of Europe, Recommendation Rec(2005)5 of the Committee of Ministers to member states on the rights of children living in residential institutions.

Rousu, Sirkka & Holma, Tupu 1999. Laadunhallinnan perusteita lastensuojelutyöhön. Toimintamalleja ja työvälineitä kuntien sosiaalitoimistojen laatutyöhön. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

Rousu, Sirkka 2003. ITE2 – opas uudistuneen itsearviointi- ja laadunhallintamenetelmien käyttöön. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

Rousu, Sirkka 2007. Lastensuojelun tuloksellisuuden arviointi organisaatiossa. Näkymätön tuloksellisuus näkyväksi. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

Räty, Tapio 2007. Uusi lastensuojelulaki. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Saastamoinen, Kati 2008. Lapsen asema sijaishuollossa – Käsikirja arjen toimintaan. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Salminen, Matti 2005. Johtaminen, henkilöstön hyvinvointi ja sijaishuollon laatu. Teoksessa Laaksonen, Sari & Kemppainen, Martti (toim.) Oljista, risuista vai tiilestä? Artikkeleita hoidon laatua tukevista tekijöistä sijaishuollossa. Sijaishuollon neuvottelukunnan julkaisuja 20. Helsinki: Lastensuojelun keskusliitto ry.

Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2008:6. Sosiaali- ja terveyden huollon kansallinen kehittämissuunnitelma KASTE 2008-2011. Helsinki. Sosiaali- ja terveysministeriö.

Suomen Perustuslaki 731/1999. Viitattu 25.2.2009.

<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1999/19990731>

Stakes 2008. Lastensuojelu 2007. Tilastotiedote.

Taskinen, Sirpa 2007. Lastensuojelulaki (417/2007) Soveltamisopas. Stakes.
Oppaita 65.

Tuurala, Timo 1998. Laatu, yhteiskunta, lastensuojelu. Helsinki: Stakes Aiheita
18/1998.

Vaarama, Marja 2002. Tavoitteena vanhan ihmisen hyvä elämänlaatu.
Teoksessa Voutilainen, Päivi – Vaarama, Marja – Backman, Kaisa –
Paasivaara, Leena – Eloniemi-Sulkava, Ulla & Finne-Soveri, U.
Harriet (toim.) Ikäihmisten hyvä hoito ja palvelu. Opas laatuun.
Sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämiskeskus. Oppaita 49.
Helsinki: Stakes.

YK:n Lapsen oikeuksien yleissopimus 1989. Viitattu 25.2.2009.

http://www.unicef.fi/files/unicef/pdf/Lasten_oik_sopimus.pdf