



Minna Kaila

professori (ma),
terveydenhuollon hallinto
Helsingin yliopisto,
Hjelt-instituutti
minna.kaila[a]helsinki.fi

Erikoislääkäritutkinnon lähijohtajakoulutus

Helsingissä 1.8.2009 jälkeen opinto-oikeuden saaneiden erikoislääkärin tutkintoon kuuluu 30 opintopisteen lähijohtajakoulutus.

Lääkärin kynä kirjoittaa 70% terveydenhuollon kustannuksista, sanoo professori (emeritus) Martti Kekomäki. Jo pelkästään siksi pitää lääkärin olla perillä terveydenhuollon toiminnasta, rakenteista, prosesseista ja tulostavoitteista. Lääkärillä on paljon valtaa, jonka mukana tulee paljon vastuuta. Koulutus erikoislääkäriksi on pitkä ja pitenee entisestään, jos väittelee ja jos perheytyy. Koulutus on silti monin tavoin 'koulutus' ja perustuu tekemiseen, työssä oppimiseen ja omaan aktiivisuuteen. Vastikään Helsingin Sanomissa kirjoitettiin Saksan oppisopimusjärjestelmästä, jossa on tiettyjä samoja piirteitä.

Pitkässä koulutuksessa painottuu kliinisen osaamisen ja lääketieteellisen tiedon kerryttäminen. Kanadalaisten luoman lääkärin osaamisen CanMeds -kukan terälehtinä ovat vuorovaikutus- taidot, yhteistyötaidot, akateemisuus, professionalismismi tai ammatillisuus, terveydenedistämistäidot tai ylipäänsä asianajamistaidot sekä hallintotaidot, vapaasti suomennettuna johtamis- ja hallintotaidot. Opetusministeriön työryhmän mukaan erikoislääkärin tutkintoon tulisi kuulua lähijohtajaopintoja 30 opintopisteen verran (1). Lähijohtajakoulutuksen ydinteemat on lueteltu Taulukossa 1. Niissä on yhtymäkohtia kanadalaisen 'kukan' kanssa mitä tulee vaikkapa vuorovaikutus- ja yhteistyötaitoihin tai professionalismiin. Kokonaisuus liittyy tietysti johtamis- ja hallintotaitoihin jo nimensä perusteella. Se on edelleen ainutlaatuinen ohjelma poikkialaisuutensa vuoksi. Lääkäreiden johtamiskoulutus näyttää maailmalla kehittyvän nousevaksi trendiksi, mutta tavallisesti koulutus

on kapea-alaisesti suunnattu esimerkiksi yhdelle erikoisalalle.

Lääkäripäivillä eräs nuori, vielä erikoistuva lähijohtajakoulutuksessa ollut kollega kävi spontaanisti kiittämässä sitä. Hänen mielestään lähijohtajakoulutus on suuri parannus koko erikoistumiskoulutusta ajatellen ja parantaa kykyä toimia lääkärinä terveystalvelujen tuotannossa.

Tehtävä 318: Osallistuminen alueellisen hoitoketjun tai -ohjelman laatimiseen

Ydinosaamisalue: Prosessijohtamisen perusteet ja toiminnan kehittäminen

Tavoite:

- Oppia hahmottamaan potilaiden kulkua erityisesti asiakasrajapinnoissa
- Oppia arvioimaan hoitoketjujen laatua ja kehittämistarpeita
- Oppia prosessien kehittämisen käytännön keinoja

Suoritus:

- Osallistuminen alueellisen hoitoketjun tai -ohjelman työryhmään tai ryhmän vetäminen
- Muistiinpanojen laatiminen
- Kirjallinen raportointi ohjeiden mukaan
- Liitteeksi hoitoketjun tai ohjelman sisällysluettelo/ esipuhe tai vastaava, josta näkyvät sen laatijat

Pohdinta:

- Kuvaus lähtökohtatilanteesta
- Mitä opit?
- Mitä työryhmätyöskentely sinulle avasi hoitoketjuista ja alueellisesta yhteistyöstä?
- Mitä työryhmätyöskentelyn sinulle avasi eri ammattiryhmien toiminnasta ja yhteistyöstä?

Lähiopetuspäivät 10 opintopistettä	Kehittymistehtävät 10 opintopistettä	Kirjallisuustehtävät 5-10 opintopistettä	Portfoliotehtävä ja mentorointi 5 opinto- pistettä
<ul style="list-style-type: none"> ▪ yhteensä 10 päivää ▪ 4 valinnaispäivää ▪ ennako- ja jälkitehtäviä sekä valinnaisista reflektiopaperit 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ kts. taulukko 3, jossa mallit ydinopetustee- moittain ▪ erikoistuvan kehittä- mistavoitteiden ja työpaikan kehittämishankkeiden mukaan 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ lista mahdollista kirjallisuutta ydinopetustee- moittain ▪ erikoistuva voi ehdot- taa aihepiiriin mukaisia kirjoja 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ tuotoksena portfolio, jota voi jatkossakin käyttää oman (johtamis-) osaamisen kehittä- miseen ja näyttämiseen

Taulukko 1.
Lähiesimieskoulutuksen
ydinopetusteemat ja
niiden alakohdat.

Lähijohtajakoulutus Helsingissä

Lähijohtajakoulutus koostuu lähipäivistä, kehitymis- ja kirjallisuustehtävistä sekä portfoliotehtävistä (Taulukko 2). Pedagogisena lähtökohtana ovat oppijälhtöisyys ja vuorovaikutteisuus. Hjelntituutissa koulutusohjelman panivat alkuun professori Mats Brommels, el Taina Mäntyranta ja kasvatustieteilijä Santeri Huvinen.

Tiedekunnan sähköistä, internetin kautta käytettävää Moodle-alustaa on hyödynnetty, ja sinne erikoistuva kerryttää aineistoa, alkaen omasta kehitymissuunnitelmastaan. Alusta mahdollistaa yksilöllisen ja itsenäisen etenemisen ja tehtyjen tehtävien arvioinnin. Sähköisten järjestelmien haltuunotto on aina oma haasteensa. Järjestelmä alkaa kuitenkin olla monelle tuttu jo opiskeluajalta.

Koulutuksen kantava periaate on tavoitteellisuus. Erikoistuva lääkäri arvioi nykyisen osaamisensa ydinopetusteemojen (Taulukko 1) mukaisilla alueilla ja asettaa kehittämistavoitteensa keskustellen mentorinsa kanssa. Hyödyllistä ja tärkeää on tähänastisen osaamisen arviointi, paljonko erikoistuva on jo ollut tekemisissä hallinnon ja johtamisen kanssa? Jokainen erikoistuva laatii siis oman kehitymissuunnitelmansa, tai oppimissuunnitelmansa. Kehitymissuunnitelman tekeminen on tärkeä osa koulutusta, ja siihen kannattaa panostaa. Näkeekö esimerkiksi erikoistuja tulevaisuutensa johtajana? Silloin kannattaa jo lähijohtajakoulutuksessa panostaa talousosaamisen kasvattamiseen ja ihmisten johtamiseen. Jos taas näkee toimivansa kliinikkolääkärinä, kannattaa suunnitelmassa tehdä painottaa vaikkapa vuorovaikutus- ja yhteistyötaitoja sekä oman osaamisen arviointia ja ylläpitoa. Tutkijanuraa tavoitteleva voisi painottaa viestintä- ja hankeosaamista.

Samalla kun erikoisalojen koulutusohjelmia ja koulutuspaikkoja on auditoitu ja luotu perustaa niiden kehittämiselle, päästään myös lisäämään erikoistumisajan tavoitteellisuutta ja suunnitelmallisuutta. Lähijohtajakoulutuksen aikana

kehittyvä johtamisen ja hallinnon portfolio kannattaa liittää osaksi omaa portfolioa (2, 3).

Kirjallisuustehtävät, kehittymistehtävät ja lähiopetus

Lähijohtajakoulutuksen osat ovat kirjallisuustehtävät, kehittymistehtävät ja lähiopetus. Perinteisintä ja edelleen tarpeellista on lukeminen. Kirjoista on koottu ydinopetusteemojen mukaisesti lista, mutta omia tai vaikka esimiesten suosittelemia aiheeseen liittyviä kirjoja voi ja kannattaa harkita. Kokosipa eräs erikoistuva listaksi kirjat, jotka 'jokaisen johtajan olisi hyvä lukea'. Listalla on kaunokirjallisuutta ja johtamiskirjallisuuden klassikkoteoksia kuten Machiavellin Ruhtinas sekä Sun Tzun Sodankäynnin taito.

Kehittymistehtävien suunnittelun ja opintopisteiden arvioinnin tueksi on laadittu 28 mallitehtävää (Taulukko 3). Onko tekeillä alueellista hoito-ohjelmaa tai hoitoketjua ja työryhmässä tarvetta lääkäriosaamiselle? Voisiko erikoistuva lääkäri tarttua potilasturvallisuuden parantamiseen? Seniorituki on välttämätöntä. Kehittymistehtävät on nivottava osaksi työpaikan kehittämistä. Ehdotuksia kehittymistehtäviksi on alkanutkin tulla klinikoista ja toimipisteistä, esimerkiksi pedagogisista lähtökohdista suunnitellun innovatiivisen koulutustilaisuuden järjestäminen ja amanuenssien perehdytyksen ja ohjauksen kehittäminen ja toteutus järjestelmällisesti. Promedicon Taitoni -palvelun käyttöpilottiin osallistuminen ja omien kokemusten reflektointi sekä palautteen antaminen on esimerkki kansalliseen kehittämistyöhön osallistumisesta (www.promedico.fi).

Tulevaisuudessa erikoistumiseen kulutetun ajan sijaan arvioidaan mitä on opittu ja mitä osataan.

>>

Olisi pohdittava miten lähijohtajamentorointi ja muun erikoistumisen tutorointi järjestetään.

Hjelt-instituutin lähiopetuspäivät ovat kahden päivän kokonaisuuksia (modulit 1, 2 ja 3), joista muodostuu lähijohtajakoulutuksen yhteinen ydin. Niiden aikana käydään keskusteluja ja opitaan yhdessä. Modulien otsikoita ovat johtaminen, (sosiaali- ja) terveystaloustieteiden järjestelmä, eettis-juridiset ongelmat ja potilasturvallisuus sekä prosessit ja toiminnan ohjaus. Osa päivistä perustuu osallistujien ennalta Moodlen kautta lähettämiin kirjoituksiin. Käytännössä erikoistuvia lääkäreitä on kerralla koolla enintään 40, ja luento-opetuksessakin käytetään aktiivisia menetelmiä. Ryhmät ovat monialaisia, ja samaan keskusteluun osallistuu

vaikkapa yleislääketieteeseen, radiologiaan, kliiniseen farmakologiaan, gastrokirurgiaan ja anesthesiologiaan erikoistuvia. Eri aloille erikoistuvien osallistuminen samoihin opetustilaisuuksiin syventää ja laajentaa keskustelua. Loput lähipäivät erikoistuva valitsee tavoitteidensa mukaisesti tarjolla olevasta hallinnon ja johtamisen koulutuksesta. Joku saattaa haluta syventää osaamistaan ihmisten johtamisessa, joku toinen taas kiinnostuu taloushallinnosta.

Miten erikoistumiskoulutus kehittyy?

Lääkäreiden ja hammaslääkäreiden erikoistumiskoulutuksen vastuu on monivuotisen keskustelun, pohdinnan ja suoranaisten väänön jälkeen siirtymässä opetus- ja kulttuuriministeriöstä sosiaali- ja terveysministeriön vastuulle. Yliopistollisista

tutkinnoista luovutaan, ja tilalle tulee pätevyys. Yliopiston rooli erikoistumiskoulutuksessa muuttuu. Samalla pohditaan koulutuksen perusteita, rakennetta ja rahoitusta. Tähän asti erikoistumiskoulutus on perustunut aikaan: kun on tehnyt työtä 5 tai 6 vuotta alasta riippuen ja käy ulkoisissa koulutuksissa, pääsee ennen pitkää tenttiin ja saa erikoislääkärin paperit. On ennakoitavissa, että samalla kun pohditaan pakollista revalidointi- tai resertifointimenettelyä esimerkiksi viiden vuoden välein, pohditaan myös koko koulutuksen muokkaamista osaamisperustaiseksi, jolloin erikoistumiseen kulutetun ajan sijaan arvioidaan, mitä on opittu ja mitä osataan.

Viimeisinkin lääkäreiden erikoistumista pohdittanut työryhmä toteaa lähijohtajakoulutuksen yhtenäistämisen tarpeen (4). Vain Helsingissä erikoislääkärin tutkintoon kuuluu 30 opintopisteen lähijohtajakoulutus. Tiedekunnan päätös koskee kaikkia 1.8.2009 jälkeen erikoislääkärin opinto-oikeuden saaneita, myös toista tai kolmatta erikoistumistaan tekeviä.

Kun terveydenhuollon kehittämisen päätöksä on lisätä koulutukseen otettavien lääkäreiden määrää, on lähitulevaisuudessa ratkaistava resurssikysymyksiä, mahdollisesti verkko-opetusta hyödyntämällä. Opintopisteiden arvioiminen ei ole helppoa ja yksilöt tässäkin yksilöitä: on silti paras käytettävissä oleva opintojen laajuuden mitta. Monella erikoisalalla ollaan kehittämässä tutorjärjestelmää. Olisi pohdittava miten lähijohtajamentorointi ja muun erikoistumisen tutorointi järjestetään. Lähijohtajakoulutuksen pitää niveltä osaksi erikoislääkärin koulutusta: tavoitteena on tuottaa entistä laaja-alaisempia, myös esimies- ja alaistaitoja omaavia erikoislääkäreitä. ■

1. Organisaation toiminnan ja johtamisen lähtökohdat	I Esimiehen rooli ja identiteetti II Asiantuntijaorganisaatioiden erityispiirteet
2. Sosiaali- ja terveydenhuoltojärjestelmä	I Sosiaali- ja terveydenhuoltojärjestelmän rakenne ja toiminta II Sosiaali- ja terveyslainsäädännön perusteet
3. Henkilöstövoimavarojen ja osaamisen johtaminen	I Oman työn hallinta II Henkilöstöjohtamisen perusteet III Työhyvinvoinnin rakentaminen
4. Johtamisen vuorovaikutustaidot ja organisaatioviestintä	I Yhteistyötaidot ja valmiudet II Haastavat vuorovaikutustilanteet
5. Toiminnan ohjaus ja arviointi	I Prosessijohtamisen perusteet ja toiminnan kehittäminen II Potilasturvallisuuden edistäminen III Taloushallinnon perusteet IV Tietojärjestelmien merkitys johtamisessa

Taulukko 2. Erikoistuvien lääkäreiden lähiesimieskoulutuksen rakenne. Reflektiopaperit ovat tiiviitä 1–2 A4 mittaisia pohdintoja.

1. Organisaation toiminnan ja johtamisen lähtökohdat	<p>I Esimiehen rooli ja identiteetti T301: Esimiestehtävien seuraaminen</p> <p>II Asiantuntijaorganisaatioiden erityispiirteet T302: Osallistuminen johtoryhmätyöskentelyyn</p>
2. Sosiaali- ja terveydenhuoltojärjestelmä	<p>I Sosiaali- ja terveydenhuoltojärjestelmän rakenne ja toiminta T303: Osallistuminen yhtenäisten hoidon perusteiden toteutumisen seurantaan ja arviointiin T304: Osallistuminen terveyttä ja hyvinvointia edistävän toimintapolitiikan laatimiseen T305: Osallistuminen terveys- ja sosiaalipalveluiden integraation kehittämiseen</p> <p>II Sosiaali- ja terveyslainsäädännön perusteet T320: Potilasvalitukset, niihin vastaaminen ja käyttö toiminnan kehittämisessä (HUOM! tai Prosessijohtamisen perusteet...)</p>
3. Henkilöstövoimavarojen ja osaamisen johtaminen	<p>I Oman työn hallinta T306: Oma ajanhallinta ja sen kehittäminen</p> <p>II Henkilöstöjohtamisen perusteet T307: Pehdytyskansion laatiminen tai päivitys T308: Luottamushenkilönä toimiminen T309: Työlistojen/päivystyslistojen laatiminen T310: Oman tiimin toiminnan analysointi ja kehittäminen T311: Opinnäytetyön ohjaaminen</p> <p>III Työhyvinvoinnin rakentaminen T312: Tutustuminen työterveyshuoltoon</p>
4. Johtamisen vuorovaikutustaidot ja organisaatioviestintä	<p>I Yhteistyötaidot ja valmiudet T313: Informaatio väestölle T314: Vakuuttava luento</p> <p>II Haastavat vuorovaikutustilanteet</p>
5. Toiminnan ohjaus ja arviointi	<p>I Prosessijohtamisen perusteet ja toiminnan kehittäminen T315: Prosessin toiminnan ja laadun arviointi T316: Hoidon laadun arviointi T317: Toimipaikan hoito-ohjeen laatiminen T318: Osallistuminen alueellisen hoitoketjun tai -ohjelman laatimiseen T319: Osallistuminen kansallisen hoitosuosituksen laatimiseen</p> <p>II Potilasturvallisuuden edistäminen T321: Turvallisen lääkehoidon edistäminen T322: Potilasturvallisuusilmoitukset ja käyttö toiminnan kehittämisessä T323: Osallistuminen laatu- tai potilasturvallisuustyöskentelyyn (HUOM! tai prosessijohtamisen...)</p> <p>III Taloushallinnon perusteet T324: Talousarvioesityksen laadinnan seuraaminen (HUOM! tai sosiaali- ja terveydenhuoltojärjestelmän rakenne ja...) T325: Osallistuminen hankintaprosessiin (HUOM! tai sosiaali- ja terveydenhuoltojärjestelmän rakenne ja...) T326: Osallistuminen palveluiden ulkoistamisprosessiin (HUOM! tai sosiaali- ja terveydenhuoltojärjestelmän rakenne ja...)</p> <p>IV Tietojärjestelmien merkitys johtamisessa T327: Palvelujen tarpeen arviointi T328: Elektronisen potilastietojärjestelmän hyödyntäminen</p>

Taulukko 3. Lähiesimieskoulutuksen kehittämistehtävät ydinopetusteemojen mukaan, opetusministeriön työryhmän laatimat mallit (N=28). Kukin on kahden opintopisteen arvoinen ja hyödynnettävissä toimipistekohtaisia tehtäviä kehitettäessä. Opintosuoritus arvioidaan tapauskohtaisesti. Isompi hanke voidaan osittaa tuottamaan enemmän kuin kaksi opintopistettä. T = tehtävä.

Viitteet

- Opetusministeriö. Sosiaali- ja terveysalan johtamiskoulutus-työryhmän muistio. Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2004:30.
- Turunen JP, Halila H, Mäntyranta T, Tolska T. Lääkärien täydennyskoulutuksen arviointi - koulutuksen tuloksen ja prosessin näkökulmia. Duodecim 2008; 124: 2459-65
- Mäkinen J, Aaltonen R, Heinonen S. Auditoinnin tulokset kannustavia: Naistentautien ja synnytysten erikoislääkärikoulutus parantunut. Suom Lääkäril 2011; 66: 561-5
- Erikoislääkäri- ja erikoishammaslääkärikoulutuksen uudistamistarpeet. Erikoislääkärikoulutustyöryhmän loppuraportti. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2011: 17.