

Lahden kaupungin alle kou-  
luikäisten lasten kerhotoimin-  
nan laadunarviointi ja kehittä-  
minen

LAHDEN  
AMMATTIKORKEAKOULU  
Sosiaali- ja terveysalan kehittämi-  
sen ja johtamisen koulutusohjelma  
YAMK  
Opinnäytetyö  
Kevät 2016  
Henriikka Floor

Lahden ammattikorkeakoulu  
Sosiaali- ja terveysala

FLOOR, HENRIKKA: Lahden kaupungin alle kouluikäisten lasten kerhotoiminnan laadunarviointi ja kehittäminen

Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen YAMK opinnäytetyö,  
65 sivua, 7 liitesivua

Kevät 2016

TIIVISTELMÄ

---

Tämä opinnäytetyö toteutettiin työelämälähtöisenä kehittämishankkeena Lahden kaupungin sivistystoimialan viidessä kerhotoimintapaikassa.

Kehittämishankkeen tarkoituksena oli kehittää kerhotoiminnan kenttää kokonaisuutena, jonka seurauksena myös eri toimintapaikkojen tuottama kerhotoiminta tasalaatuistuu. Tavoitteena oli selvittää kerhotoiminnan laatu asiakasnäkökulmasta ja tuottaa yhdessä henkilökunnan kanssa suunnitelma konkreettisista kerhotoiminnan kehittämistoimenpiteistä.

Kehittämishankkeessa kerhotoiminnan laatu selvitettiin asiakaskyselyllä. Laadunarvioinnin jälkeen asiakasnäkökulmaa ja henkilöstön asiantuntemusta hyödyntäen kehitettiin alle kouluikäisten lasten kerhotoimintaa koko kaupungin tasolla.

Kehittämishanke toteutettiin projektityönä, joka eteni lineaarisen mallin mukaisesti. Aineistoa kerättiin asiakaskyselyllä, vanhemmille tarkoitetuissa yksikkökohtaisissa kehittämisilloissa learning cafen avulla sekä kerhotoiminnan henkilöstön tulevaisuusverstaassa.

Kehittämishankkeen tuloksena syntyi Lahden kaupungin alle kouluikäisten lasten kerhotoiminnalle kehittämissuunnitelma. Kehittämissuunnitelmaan kirjattiin kehittämistarpeet toiminnalle sekä konkreettiset kehittämistoimenpiteet, joilla tarpeisiin voidaan vastata.

Kehittämishankkeen päätyttyä valmis kehittämissuunnitelma jalkautetaan kerhotoimintapaikkojen esimiesten toimesta ja ryhdytään kehittämistoimenpiteisiin.

Asiasanat: laatu, laadunarviointi varhaiskasvatuksessa, asiakaslähtöisyys, osallisuus

Lahti University of Applied Sciences  
Master's Degree Programme in Social and Health Care

FLOOR, HENRIKKA: Evaluation and Development of the quality of  
early childhood education clubs in the city of Lahti

Master's Thesis in Social and Health Care Development and Manage-  
ment, 65 pages, 7 pages of appendices

Spring 2016

ABSTRACT

---

This thesis was carried out as a work oriented development project in five early childhood education clubs for the City of Lahti Educational and Cultural Services Department.

The purpose of this development project was to develop early childhood education club activities as a whole, and as a result to harmonize the quality of service on all operating sites. The aim was to find out current quality from the customer perspective and produce a concrete plan for development steps together with the staff.

In this project the quality of early childhood education club activities was measured with a customer survey. After quality assessment client perspective and staff's expertise were used to develop early childhood education club activities throughout the city.

The development project was carried out as a project, which proceeded according to the linear model. The data was collected from the customer survey, development evenings for parents by learning café method as well as in a staff's Future workshop.

As a result of this project, the city of Lahti early childhood education club activities development plan was born. Development needs and concrete actions for development were noted in the development plan so that all requirements could be met.

At the end of this development project a completed development plan will be put into practice by the head of the operating sites, which will then take up the development measures.

Key words: quality, quality assessment in early childhood education, customer-oriented, participation

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
2	KEHITTÄMISHANKKEEN LÄHTÖKOHDAT	3
2.1	Kehittämishankkeen kohdeorganisaatio	3
2.2	Kehittämishankkeen tavoite ja tarkoitus	5
3	LAADUNARVIOINTI ASIAKASNÄKÖKULMASTA	6
3.1	Asiakaslähtöisyys ja osallisuus	6
3.2	Laatu	10
3.3	Laadunarviointi varhaiskasvatuksessa	13
4	KEHITTÄMISHANKKEEN ETENEMINEN	18
4.1	Lineaarisen mallin mukainen kehittämishanke	18
4.2	Tavoitteiden määrittely	20
4.3	Suunnittelu	21
4.4	Toteutus	24
4.5	Päätäminen ja arviointi	30
5	AINEISTON KUVAUS	32
5.1	Asiakaskyselyn aineisto	32
5.2	Kehittämisltojen aineisto	46
5.3	Tulevaisuusverstaan aineisto	51
6	KEHITTÄMISHANKKEEN TULOS	53
6.1	Tuloksen rakentuminen aineiston avulla	53
6.2	Kehittämissuunnitelma kerhotoiminnalle	55
7	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	57
7.1	Kehittämishankkeen tarkastelua ja arviointia	57
7.2	Eettisyys ja luotettavuus	61
7.3	Jatkokehittämisasiheet	65
	LÄHTEET	66
	LIITTEET	75

## 1 JOHDANTO

Pääministeri Sipilän hallituksen strategiseen ohjelmaan (2015, 20 – 21) yhdeksi tavoitteeksi on kirjattu varhaisen tuen sekä lasten ja perheiden hyvinvoinnin ja voimavarojen vahvistaminen. Asiakaslähtöisiä palveluja tavoitellaan osallisuuden ja ennaltaehkäisevien palvelujen keinoin. Matalan kynnyksen palveluita sekä varhaiskasvatuksen osaamista kehitetään ja lisätään lasten hyvinvoinnin turvaamiseksi. Lahden kaupungin lasten ja nuorten hyvinvointisuunnitelmassa (2013a, 3) korostetaan lapsiperheiden osallisuutta ja kuulemista sekä asiakaslähtöisyyttä ja Lahden kaupungin strategiassa vuoteen 2025 (2013b, 8) on linjattu, että kaupungin palvelujärjestelmästä kehitetään tehokas ja asiakaslähtöinen.

Tämä kehittämishanke toteutetaan Lahden kaupungin sivistystoimialan lasten ja nuorten kasvun vastuualueella. Kehittämistyö tapahtuu alle kouluikäisten lasten kerhotoiminnassa Hirsimetsän, Jalkarannan, Loviisanpääsin ja Tanssimäen kerhoissa sekä Launeen perhepuistossa.

Kehittämishankkeen tarkoituksena on kehittää Lahden kaupungin alle kouluikäisten lasten kerhotoiminnan kenttää kokonaisuutena, jonka seurauksena myös eri toimintapaikkojen tuottama kerhotoiminta tasalaatuistuu. Tavoitteena on selvittää kerhotoiminnan laatu asiakasnäkökulmasta ja tuottaa yhdessä henkilökunnan ja asiakkaiden kanssa suunnitelma kerhotoimintaa koskevista konkreettisista kehittämistoimenpiteistä. Suunnitelmaan kirjataan esiin nousseet kehittämistarpeet sekä toimenpiteet, joilla näihin tarpeisiin voidaan vastata.

Alle kouluikäisten lasten kerhotoiminnassa on päätetty vuosittain toimintapaikkakohtaisista tavoitteista, mutta kerhotoiminnan laatua ja kehittämistarpeita ei olla selvitetty asiakasnäkökulmasta useaan vuoteen. Edellinen asiakkaille suunnattu laadunarviointikysely on tehty vuonna 2010. Kerhotoimintapaikkojen esimiehet näkivät tarpeen selvittää toteutuuko kerhotoiminnassa varhaiskasvatuksen laatu kriteerit asiakasnäkökulmasta. Asiakkaat halutaan ottaa myös mukaan kehittämään nämä kriteerit täyttävää toi-

mintaa. Idänpää-Heikkilän (2004, 58) mukaan asiakkaat eivät ole vain passiivisia palveluiden käyttäjiä, vaan aktiivisia ja halukkaita osallistumaan toiminnan kehittämiseen. Kehittämistyö vaatii asiakkaiden kehittämisideoiden arvostamista ja huomioimista. Julkisessa toiminnassa korostuu asiakaslähtöisyys eli toiminta täytyy pystyä perustelemaan asiakkaiden tarpeiden kautta ja päätoiminnot tulisi määritellä niiden pohjalta (Virtanen & Stenvall 2010, 148).

Kehittämishanke toteutetaan lineaarisen mallin mukaisena projektityönä. Siinä kerhotoiminnan laadun nykytila selvitettiin asiakaskyselyllä. Laatua tarkasteltiin Hujala-Huttusen (1995) jäsentämien laatutekijöiden kautta. Näitä laatutekijöitä ovat laatua säätelevät puitetekijät, toiminnallisesti laatua säätelevät välilliset tekijät, kasvatustilanteeseen liittyvät tekijät sekä tuotoksen taso eli vaikutukselliset tekijät. (Hujala, Puroila, Parrila & Nivala 2007, 162.) Laadunarvioinnin jälkeen kehittämistä jatkettiin asiakkaille tarkoitetuissa kehittämisilloissa learning cafe - yhteistoimintamenetelmän avulla sekä kerhotoiminnan henkilökunnan tulevaisuusverstaassa. Tuloksena kehittämishankkeesta syntyi Lahden kaupungin alle kouluikäisten lasten kerhotoiminnan kehittämissuunnitelma, josta selviää toiminnan kehittämistarpeet sekä niihin vastaavat konkreettiset kehittämistoimenpiteet.

## 2 KEHITTÄMISHANKKEEN LÄHTÖKOHDAT

### 2.1 Kehittämishankkeen kohdeorganisaatio

Kehittämishanke toteutettiin Lahden kaupungin sivistystoimialan Lasten ja nuorten kasvun vastualueen alle kouluikäisten lasten kerhotoiminnassa. Lahden kaupungin alle kouluikäisten lasten kerhotoiminta muodostuu viidestä toimintapaikasta, jotka ovat sekä henkilökunta- että asiakasmitoitutukseltaan vaihtelevia, mutta niissä järjestettävä kerhotoiminta toimii samoin periaattein. Kerhotoimintapaikkoja ovat Hirsimetsän, Jalkarannan, Loviisanpässin ja Tanssimäen kerhot sekä Launeen perhepuisto, jonka esimiehenä tämän opinnäytetyön laatija työskenteli kehittämishankkeen aikana.

Näissä Lahden kaupungin viidessä kerhotoimintapaikassa toimii 3-6 – vuotiaille lapsille tarkoitettuja kerhoryhmiä, joissa on toimintakauden aikana kirjoilla yhteensä noin 200 lasta. Ryhmät ovat tarkoitettu lahtelaisille kotona hoidettaville lapsille, vaihtoehdoksi päivähoidolle. Lapset osallistuvat kerhotoimintaan aamu- ja iltapäivisin yhdestä viiteen päivään viikossa, 2,5 – 3,5 tuntia kerrallaan. Kerhoon osallistuminen maksaa perheelle 30 euroa kuukaudessa riippumatta kerhopäivien lukumäärästä. Kerhotoiminta on suunnitelmallista varhaiskasvatustoimintaa, jota toteuttaa yhteensä 15 vakituista työntekijää.

Varhaiskasvatustoiminta perustuu lasten päivähoidosta asetettuun lakiin (19.1.1973/36), jossa todetaan lasten päivähoidon tarkoittavan hoidon järjestämistä päiväkotihoidona, perhepäivähoitona, leikkitoimintana tai muuna päivähoitotoimintana. Se on suunnitelmallista yhteistoimintaa, jonka tavoitteena on lasten tasapainoinen kasvu ja kehitys vanhempien ja kasvatushenkilöstön kasvatuskumppanuuden avulla. (Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2005, 11.) Varhaiskasvatus lapsen näkökulmasta on kasvatuksellista vuorovaikutusta lapsen eri elämänpiireissä. Sen ensisijainen tehtävä on kehityksen, hyvinvoinnin ja oppimisen edistäminen. Toiminnot, prosessit, kasvatusympäristöt ja sisällöt, jotka liittyvät tämän tehtävän edistämiseen, kasvatuskumppanuuteen ja yhteistyöhön, luokitellaan varhaiskasvatukseksi. (Kekkonen 2014, 259.)

Varhaiskasvatuspalveluista keskeisimpiä ovat päiväkotitoiminta, perhepäivähoito sekä erilainen avoin toiminta (Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2005, 11). Avointa varhaiskasvatustoimintaa nimitetään myös leikkitoiminnaksi ja lasten kerhotoiminnaksi. Varhaiskasvatuspalvelut ovat kokonaisuus, jossa annetaan alle kouluikäiselle lapselle tavoitteellista varhaiskasvatusta. Se on alle kouluikäisille lapsille tarjottua tavoitteellista ja varhaiskasvatussuunnitelmaan perustuvaa ohjattua toimintaa. (Laaksonen, Suhonen & Suhonen 2012, 46.)

Lahden kaupungin järjestämän alle kouluikäisten lasten kerhotoiminnan juuret ulottuvat leikkitoimintaan. Päivähoitolaissa nimetty leikkitoiminta määriteltiin vuonna 1972 seuraavasti:

*Leikkitoiminta on sisällä tai ulkona tapahtuvaa lasten leikin ja toiminnan ohjausta ja valvontaa tätä tarkoitusta varten varatussa paikassa.*

Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisemassa Päivähoitoseelvityksessä vuodelta 2005 avoin varhaiskasvatustoiminta määritellään seuraavasti:

*Leikkitoiminta on kunnan tarjoamaa avointa varhaiskasvatusta. Se tarjoaa toimintamahdollisuuksia ja tukea muun muassa kotona oleville lapsille sekä heidän vanhemmilleen, perhepäivähoitajille ja heidän lapsiryhmilleen sekä pienille koululaisille.*

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos (Varttua 2015) määrittelee avoimen varhaiskasvatuksen kerhotoiminnan seuraavasti:

*Kuntien avoin varhaiskasvatus on suunnitelmallista ja tavoitteellista toimintaa, joka tarjoaa monimuotoisia palveluja, kuten avoimia päiväkoteja, kerho- ja leikkitoimintaa sekä leikkipuistoja ja perhekerhoja. Palvelumuodot ja niiden nimitykset vaihtelevat kunnittain. Palvelujen yleisenä tavoitteena on tarjota kotihoidossa oleville tai vähän päivähoitoa tarvitseville lapsille ja heidän vanhemmilleen sosiaalisia kontakteja, monipuolista toimintaa yhdessä muiden lasten ja vanhempien kanssa ja kasvatuksellista tukea. Toiminnan sisällöissä voidaan painottaa esimerkiksi musiikkia, kädentaitoja, ympäristökasvatusta ja liikuntaa. Leikin osuus toiminnassa on keskeinen. Kuntien tarjoama kerhomuotoinen toiminta on pääsääntöisesti maksullista.*



Lahden kaupungin kerhotoiminta toteuttaa varhaiskasvatusta, muttei kaupungin organisaatiossa kuulu hallinnollisesti sivistystoimialan varhaiskasvatuspalveluihin vaan Lasten ja nuorten kasvun vastuualueen yhteisiin palveluihin. Kerhotoiminnan toimintapaikat tarjoavat alle kouluikäisten lasten kerhotoiminnan lisäksi toimintapaikkakohtaisesti vaihdellen myös muuta toimintaa; avoimia kerhopäiviä, jolloin lapset voivat saapua vanhempineen kerhon tiloihin vapaasti leikkimään ja osallistumaan ohjattuun toimintaan sekä koululaisten aamu- ja iltapäivätoimintaa. Lahden kaupungin kerhotoiminnan sisällöllistä toteuttamista ohjaa valtakunnallisen ja kaupungin varhaiskasvatussuunnitelman pohjalta kirjatut toimintapaikkojen omat varhaiskasvatussuunnitelmat. Kerhojen varhaiskasvatus tarjoaa lapselle mahdollisuuden kehittää sosiaalisuutta sekä kielellisiä, musiikillisia, matemaattisia ja kädentaitoja. Leikki on keskeisessä asemassa kerhotoiminnassa.

## 2.2 Kehittämishankkeen tavoite ja tarkoitus

Tämän kehittämishankkeen tarkoituksena on kehittää Lahden kaupungin alle kouluikäisten lasten kerhotoimintaa. Tarkoituksena on kehittää kerhotoiminnan kenttää kokonaisuutena, jonka seurauksena myös eri toimintapaikkojen tuottama kerhotoiminta tasalaatuistuu.

Kehittämishankkeen tavoitteena on selvittää laadunarvioinnilla kerhotoiminnan nykytila asiakasnäkökulmasta ja tuottaa yhdessä henkilökunnan kanssa suunnitelma konkreettisista kehittämistoimenpiteistä. Kehittämissuunnitelmaan kirjataan esiin nousseet kehittämistarpeet sekä toimenpiteet, joilla tarpeisiin vastataan.

### 3 LAADUNARVIOINTI ASIAKASNÄKÖKULMASTA

#### 3.1 Asiakaslähtöisyys ja osallisuus

Asiakastarpeiden ja – toiveiden huomioiminen uusien palvelujen sekä tuotteiden käyttöönotossa on kaupallisissa yrityksissä ollut jo pitkään arkipäivää ja sitä toteutetaan erilaisilla käytettävyystudkimuksilla. Julkisten palvelujen tuottaminen on ollut mahdollista pitkään ilman tällaisia kartoituksia palveluiden toimivuudesta asiakasnäkökulma huomioiden. Asiakasäänten huomiotta jättäminen tiedostetaan kuitenkin yhä enemmän kehityksen hidasteena ja erilaisissa hankkeissa etsitään tapoja huomioida kattavasti asiakkaat kehittämistyössä. (Oranen 2013, 123.) Nykyään ammattilaiset kokevat useammin asiakkaat arjen asiantuntijoina ja pyrkivät heidän kanssaan yhteistyöhön myös sosiaali- ja terveysalalla. Työntekijät ovat alkaneet arvostamaan asiakkailta saatua palautetta sekä kehittämisideoita ja ymmärtävät asiakkaiden osallistamisen toiminnan suunnitteluun ja sen toteuttamiseen olevan ammattilaisten tärkeä tehtävä. (Pärnä 2012, 177.)

Sarvelan ja Pukarin (2007, 35) mukaan perheille osoitettujen palvelujen kehittämisessä perheiden omien kokemusten huomioiminen luo tärkeän perustan kehittämistyölle ja tämän pitäisi olla asiantuntijoiden vuoropuhelussa keskeisin näkökulma. Asiakaslähtöisyyttä tulee korostaa systemaattisesti palvelutoiminnassa ottamalla asiakkaat aktiivisesti mukaan kehittämään toimintaa (Idänpää-Heikkilä 2004, 57 - 58; Toikko & Rantanen 2009, 95).

Sekä toimintaa suunniteltaessa että nykytoiminnassa suoriutumisessa, on otettava huomioon asiakkaiden ja asiakasryhmien todelliset tarpeet. Asiakastarpeiden tunnistaminen ja niiden kartoittaminen vaatii vuorovaikutuksen keinoin tuotua palautetta, jotta siihen voidaan vastata ja toimintaa kehittää juuri asiakasnäkökulma huomioiden. Vuorovaikutus ja asiakkaiden ajatusten arvostaminen on oltava asiakastyön lähtökohtana. Asiakkaiden kanssa työtä tekevien kokemus asiakkaiden kohtaamista tilanteista ja asioista on hyödyksi hyvälle asiakaslähtöiselle työskentelylle (Parviainen 2007, 43, 45; Perälä, Salonen, Halme & Nykänen 2011, 73.)

Keskeisenä ominaisuutena asiakaslähtöisyydelle onkin vastavuoroisuus. Palveluja järjestetään mahdollisimman pitkälti asiakkaan esittämistä asioista ja tarpeista toimiviksi palveluiksi. Palveluja ei järjestetä ainoastaan organisaation tarpeille vaan asiakaslähtöisessä toiminnassa edellytetään asiakkaan ja palveluntarjoajan yhteisymmärrystä asiakkaiden tarpeista sekä palveluntarjoajan resursseista. (Virtanen, Suoheimo, Lamminmäki, Ahonen & Suokas 2011, 18.) Toikko ja Rantanen (2009, 95) käyttävät termiä ihmiskeskeinen suunnittelu, kun palveluiden käyttäjät tarpeineen huomioidaan kehittämistyössä heidän omista toimintaympäristöissään.

Myös Pärnä (2012, 179) korostaa asiakaskeskeisen näkökulman tärkeyttä ammattilaisten työskentelyssä, jossa työn pitäisi olla suunnattu asiakkaan arkeen ja siihen liittyviin tarpeisiin. Työntekijöiden täytyy tukea asiakkaiden arkea riittävällä määrällä käytössä olevia menetelmiä ja välineitä eikä työskennellä liian organisaatiokeskeisesti, jolloin työskentelyssä korostuu liikaa vain ammattilaisten osaaminen ja heidän ennalta määrittelemänsä työn kohde. Työssä perheiden kanssa on tärkeää tukea lasten ja vanhempien keskinäistä suhdetta. Palveluiden suunnittelu, jossa otetaan huomioon perheiden näkökulma, vaatii niiden järjestäjiltä yhteistoimintaa, jota ohjaavat lait kuten päivähoitolaki (Perälä ym. 2011, 21). 1.8.2015 voimaan astuneessa varhaiskasvatustlain ensimmäisessä vaiheessa on huomioitu Varhaiskasvatuksen asiakkaiden osallisuus ja vaikuttaminen:

*Lasten ja vanhempien osallisuutta ja vaikuttamista vahvistetaan. Lapsen mielipide ja toivomukset on selvitettävä suunniteltaessa, toteutettaessa ja arvioitaessa lapsen varhaiskasvatusta, ja vastaavasti lapsen vanhemmille ja muille huoltajille on annettava mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa lapsensa varhaiskasvatukseen sekä toimintayksikön varhaiskasvatuksen suunnitteluun ja arviointiin. (OKM 2015.)*

Palveluiden käyttäjien osallistumisedellytysten ja vaikuttamismahdollisuuksien järjestämiseen kehottaa myös kuntalaki. Osallistuminen voidaan mahdollistaa erilaisin käytännön keinoin, esimerkiksi ottamalla asiakkaat mukaan toiminnan kehittämiseen. Osallistumisen edellytys on osallisuus eli kokemuksellinen tila, jota tapahtuu yhteisen prosessin aikana. Se voi olla

esimerkiksi palvelun suunnittelussa mukana olemista, jolloin myös palvelun suunnittelijat saavat arvokasta asiakasnäkökulmaa. (Kananoja, Niiranen & Jokiranta 2008, 196, 203.)

Perälän ym. (2011, 19) mukaan osallisuus tarkoittaa ihmisen mahdollisuutta omien ajatusten ja toiveiden ilmaisuun sekä kuulluksi tulemista ja osallistumista päätöksen tekemiseen. Tällaisen osallisuuden toteutumiseksi tarvitaan käytänteitä ja malleja, jotka ovat ennalta sovittuja ja suunniteltuja. Järvi (2006, 1-3) määrittelee osallisuuden yksilön kokemukseksi, mutta myös yhteiskunnan rakenteiden antamana mahdollisuutena osallisuuteen. Kansalaisten mahdollisuus olla osallisena yhteiskunnan kehittämiseen ja asiakasosallisena vaikuttamassa itseään koskevien palveluiden kehittämiseen on lainsäädännössäkin huomioitu. Varhaiskasvatuksessa arki on tärkeässä asemassa vahvistettaessa lasten ja vanhempien osallisuutta.

Myös Orasen (2013, 122) mukaan osallisuudessa on puhe yksinkertaisista ja tavallisista asioista asiakkaan arkipäivässä. Asiakkaan mielipiteistä ja kuulluksi tulemisesta sekä palveluiden arviointiin mukaan pääsemisestä, niin että asiakkaat ovat tosiasiallisesti kehittämistyössä mukana. Osallisuuden edellytykset ovat vuoropuhelussa, jossa ammattilainen avautuu suunnitelmastaan ja asiakas saa mahdollisuuden kertoa vastineensa näille suunnitelmille. Arviointi- ja kehittämistyön tärkeitä asioita ovat konkreettiset kysymykset siitä mitkä asiat toimivat ja mitkä eivät. Arjen kehittämistyön onnistumista voidaan mitata sillä, kuinka asiakkaat otetaan tähän mukaan. Högnabban (2008b, 14) mukaan myös sosiaalityön kehittämis- ja arviointityössä on yhä tärkeämpää asiakaslähtöisyys ja asiakkaiden osallistumiskäytänteiden edistäminen. Arviointimenetelmien täytyisi viedä eteenpäin asiakaslähtöisten palvelujen kehittämistyötä ja asiakasosallisuuden toteuttamista varten rakenteiden täytyisi olla valmiit. Asiakasosallisuuteen sitoutuminen on organisaatiolle menestymisen edellytys ja vaatii vallan jakamista asiakkaiden kanssa.

Perheen osallisuutta erilaisissa perhepalveluissa on tavoiteltu useissa kehittämishankkeissa ja osallisuutta korostetaan kehittämistyössä nykyään

paljon (Hastrup & Hietanen-Peltola 2013a, 38; Oranen 2013, 122). Alila & Portell (2008, 65 - 66) toivat tutkimuksessaan esiin tarpeen lisätä avoimen varhaiskasvatuksen asiakkaiden osallistumista ja vaikuttamista. Tutkimuksen mukaan vanhempien pitäisi saada mahdollisuus vaikuttaa toiminnan sisältöön, jotta se vastaisi perheiden tarpeisiin. Myös Perälän ym. (2011, 23, 50, 72, 81) tutkimuksessa haluttiin tarkastella vanhempien osallisuutta, kumppanuutta ja päätöksentekoon vaikuttamista sekä näkemystä palveluiden laadusta. Tutkimus toi esiin vanhempien yleisen tyytyväisyyden avoimeen varhaiskasvatukseen ja halun osallistua ammattilaisten järjestämiin tapaamisiin. Vaikuttamismahdollisuudet kunnan palveluihin koettiin vähäiseksi ja osallisuutta arvioitaessa keskeisimmät puutteet olivat tiedottamisessa vanhempien suuntaan sekä vanhempien mahdollisuudessa palautteen antamiseen.

Valtakunnallisen varhaiskasvatussuunnitelman perusteissa (2005, 31) vanhempien ja kasvattajien välinen yhteistyö määritellään kasvatuskumppanuudeksi. Sillä tarkoitetaan henkilöstön ja vanhempien tasavertaista vuorovaikutusta, jossa sitoudutaan toimintaan yhteistyössä; kasvun, kehityksen ja oppimisen hyväksi. Vanhemmille tulisi myös järjestää tilaisuuksia päästä osalliseksi varhaiskasvatustoiminnan suunnitteluun ja arviointiin. Varhaiskasvatuksen kehittämistyössä vanhempien ja henkilöstön välinen kumppanuus kasvatustyössä muodostaa hyvinvoinnin jalustan (STM 2008, 35). Kaskelan ja Kekkonen (2006, 25) mukaan vanhempien osallisuutta tulisi varhaiskasvatuksessa edelleen lisätä ja tarjota tilaisuuksia keskustella oman lapsen varhaiskasvatuksen lisäksi myös toisten vanhempien kanssa hoito- ja kasvatustoiminnasta yksikössä.

Hyvönen, Heiskanen, Repo ja Saastamoinen (2007, 31, 35 - 38) veivät hankkeessaan tuotteiden käyttäjiä mukaan yritysten tuotekehittelyyn testatakseen heidän osallistumista ja sen vaikutusta. He totesivat vuorovaikutuksen lisäämisen tuotteiden ja palveluiden käyttäjien sekä kehittäjien välillä auttavan kehittämisessä, sillä käyttäjät omaavat paljon kokemusten tuomia ideoita, joita voidaan jalostaa kehitystyöhön mahdollistamalla heidän osallistuminen. Eri menetelmin kerättyä aineistoa käyttäjien palaut-

teesta, joka koski suunnitteilla olevien tuotteiden käytettävyyttä ja kiinnostavuutta, arvioitiin kehittäjien kanssa suhteessa annetun palautteen hyödyllisyyteen. Esiin tuli, että käyttäjäpalaute on kehittäjille hyödyllistä, mutta resurssit säännölliseen palautteen keräämiseen puuttuivat. Tämä nähtiin haasteena ja käyttäjäkokemusten hankintaan ja hallintaan haluttiin kehittää pysyviä käytänteitä. Käyttäjien kokemus korostui hyödyllisen palautteen edellytyksenä ja monipuolisen palautteen arvo kehittämisessä tunnustettiin tärkeäksi. Orasen (2013, 124) mukaan onnistunut osallisuusmyönteinen työskentely, jossa asiantuntijat käyvät vuoropuhelua palveluiden käyttäjien kanssa, vaatii johdon sitoutumista asiaan, resursseja, osallistamismahdollisuuksia tarjoavia ja rohkaisevia työntekijöitä sekä tavoiteperusteista analysointia.

### 3.2 Laatu

Laatu on monimerkityksellinen käsite, joka voi liittyä odotuksiin, toimintaan, tuotteisiin tai kokemukseen. Se tarkoittaa erilaisia asioita eri ihmisille ja eri yhteyksissä. (Lecklin & Laine 2009, 15; Mäki 2004, 86.) Laatu käsitteenä muotoutuu katsottavan sosiaalisen ja yhteiskunnallisen kontekstin mukaan (Nummenmaa 2004, 81; Oulasvirta 2007, 21). Laadun määritelmä riippuu siis näkökulmasta; kirjallisuudessa mainitaan tuote-, toiminta-, asiakas- ja arvokeskeinen laatu. Se voidaan nähdä myös subjektiivisen ja objektiivisen laadun leikkauskohtana, jossa subjektiivinen laatu on yksilön kokemus laadusta ja objektiivinen mitattavaa ja yleisesti verrattavaa laatua. (Hannukainen, Slotte, Kilpi & Nikiforow 2006, 25.) Parrilan (2004, 72 - 73) mukaan nämä eivät kuitenkaan poissulje toisiaan, vaan ne voidaan nähdä laadun ulottuvuuksiksi, jossa subjektiiviset käsitykset laadusta ovat yhteydessä sosiaaliseen todellisuuteen arvomaailmasta.

Lillrankin (1998, 19) mukaan laadun määrittämisessä tärkeintä on mitattavuus ja arvioitavuus, sillä jos ei voida erottaa hyvää ja huonoa, ei ole myöskään laatua. Dahlberg, Moss ja Pence (1999, 3, 105) pohtivat laadun käsitteen ongelmallisuutta. He näkevät ongelmana sen, että laadun käsite

ei ole yksiselitteinen ja samanmerkityksellinen kaikille, vaan siihen vaikuttaa ihmisten omat näkökulmat ja tulkinnat. Heidän mukaansa ongelmaa ei olisi ollenkaan, jos laadun käsitteestä ymmärrettäisiin se seikka, ettei se ole neutraali, jota joko käytetään tai ei käytetä eikä olemassa ole mitään tavoiteltavaa tunnettua, yhteistä ja yhden totuuden mukaista laadukkuutta.

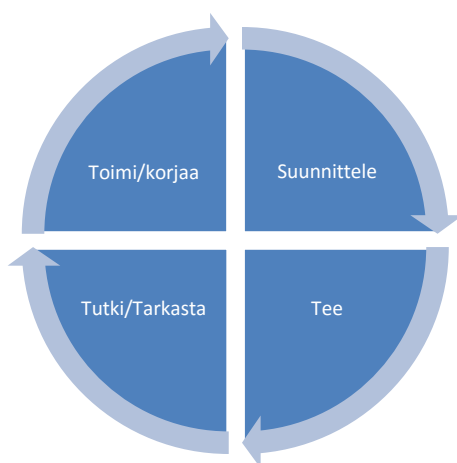
Laadun gurun Joseph Juranin (1998, 2.1 - 2.2) mukaan laatu on asiakas-keskeisyyttä ja sitä, että tuote tai palvelu sopii siihen käyttöön, johon se on tarkoitettu. Se on mitattavaa ja määriteltävää. Juranin mukaan laatu on myös lopputuloksen virheettömyyttä, joka seuraa virheettömiä työvaiheita ja näkyy näin onnistumisena siinä, että työ tehdään aina oikein jo ensimmäisellä kerralla. Soukainen (2015, 38) sanoo, ettei laadun määrittely ole vain tehtävänä haastava, vaan se on määrittelyn, tavoitteiden asettelun ja arvioinnin vuorottelun kokoaikainen prosessi, joka koskettaa näin työyhteisön esimiehiä sekä työntekijöitä. Jokaista laadun tekijää ei ole kuitenkaan edes tarpeen määrittellä ja avata yleisesti, koska se on sidonnainen vallitsevaan prosessiin ja organisaatioon eikä sen arviointiakaan tarvitse suorittaa jokaisessa prosessissa tai sen osassa (Parviainen 2007, 26).

Laatu muodostuu osaavasta asiakaslähtöisestä johtamisesta sekä sujuvasta toiminnasta. Vaikka laatua ei pystytä tarkalleen määrittämään, huomioidaan sen puuttuminen herkästi. (Hannukainen, Slotte, Kilpi & Nikiforow 2006, 25 - 26.) Mäki (2004, 78 – 79, 85) toteaa laadun johtamisen sisältävän merkityksen yhteiskunnan hyödyntämisellä julkisella sektorilla, joka sisältää periaatteet oikeudenmukaisuudesta ja tasa-arvosta. Yhteiskunnassa vallitsevat arvot vaikuttavat laadukkaan toiminnan kriteereihin eli siihen mitkä tekijät laadussa ovat tänä päivänä tärkeitä. Myös asiantuntijoiden ja asiakkaiden käsitykset hyvästä laadusta voivat erota toisistaan, koska he voivat määrittellä hyvän laadun eri osatekijöiden mukaan.

Oulasvirran (2007, 21) mukaan kehitettäessä laatua kyse on useimmiten asiakasnäkökulmasta, jossa asiakkaan odotukset ja tarpeet täytetään eikä asiakasnäkökulman puuttuvasta kehittämistyöstä voida puhua laatutyönä ensinkään. Lecklin (2006, 18) kiteyttääkin asiakas-keskeisessä laatuajatte-

lussa lähtökohtana olevan asiakkaiden tarpeet, vaatimukset sekä odotukset ja asiakastarpeiden toteuttamiseen vaadittavan asiakkaiden ymmärtämisestä, koska heiltä saadun palautteen peusteella toimintaa voidaan kehittää edelleen. Palola (2004, 45) sanoo moniulotteisen laadun olevan sosiaalinen kokemus, jonka perusta on arvoissa ja uskomuksissa. Laatutyössä on tärkeää vuoropuhelu sekä vaikuttamismahdollisuuksien ja tasapuolisen osallistamisen lisääminen.

Deming on laadun asiantuntija ja sen esiintuoja jo 1950-luvulta alkaen (Dahlberg ym. 1999, 89; Alila 2013, 25). Hän määritteli laadun mukailevan asemaa, josta laatua määritellään. Työntekijä, työnantaja ja johto käyttävät eri näkökulmia määritellään hyvän työn. (Deming 1990, 168.) Maailmalla tunnettu Deming on vaikuttanut voimakkaasti laatuajattelun syntyyn. Hänen mukaan prosessien stabiloinnilla laatu paranee. Hän myös korostaa johdon tärkeyttä laadun parantamisessa; työilmapiirillä ja yhteistyöllä on Demingin ajattelun mukaan keskeinen asema laadun kehittämisessä. Seuraavassa kuviossa (Kuvio 1.) on esitetty Demingin ympyrä, joka on yleisesti tunnettu jatkuvan kehittämisen viitekehys. Siinä suunnitellaan parannus sekä toteutetaan tämä ja varmistetaan lopuksi näiden vaikutus. (Hannukainen, Slotte, Kilpi & Nikiforow 2006, 35, 38.)



KUVIO 1. Demingin ympyrä (Hannukainen ym. 2006, 38).



### 3.3 Laadunarviointi varhaiskasvatuksessa

Laatu varhaiskasvatuksessa tarkoittaa laajasti kuvattuna lasten kokemuksia sekä kasvuympäristön piirteitä (Kronqvist & Jokimies 2008, 11). Hujala, Parrila, Lindberg, Nivala, Tauriainen & Vartiainen (1999, 57) mainitsevat yksilöllisten laadun käsitysten lisäksi laadun kokemisen alueellisen vaihtelevuuden. Eri puolella Suomea varhaiskasvatuksen laadukkuutta määritellään erilaisista näkökulmista. Alilan (2013, 16 - 17) mukaan laatu onkin monitahoista, muuntuvaa ja asiayhteydestä sekä kulttuurista määräytyvää. Laatuun liittyvä ajattelu on vielä tuoretta, kansainvälisessä keskustelussa se alkoi esiintyä 1980-luvun alkupuolella ja Suomeen se rantautui seuraavalla vuosikymmenellä. Portell ja Malin (2007, 12) määrittelevät varhaiskasvatuksen laadun olevan toimintaa arjessa, joka asetetaan arviointille vanhempien kanssa. Jokainen toimija arvioinnin osallisena omaa vaihtelevan käsityksen keskeisimmistä asioista laadussa.

Laadun arvioinnissa on keskeistä selvittää aluksi arvioinnin kohteet, joihin yleisimmin ovat yksittäiset tuotteet tai palvelut. Tällöin organisaation toiminnassa onnistumisen oletetaan näkyvän esimerkiksi asiakkaille tuotetuissa palveluissa. Ne hyvät ominaisuudet, jotka ovat organisaation toiminnan taustalla, eivät ehkä näy asiakkaille, mutta ne vaikuttavat kuitenkin heidän kokemuksiinsa palvelusta joko positiivisesti tai negatiivisesti. (Oulasvirta 2007, 19.) Nykyaikana tavoitteet hallinnon tyytyväisyydestä ovat syrjäytymässä asiakkaiden näkemillä tärkeillä laatutavoitteilla, joiden täytyisi näytellä suurta osaa palveluiden suunnittelussa ja toteutuksessa. Tämä onnistuu hyväksymällä ja tunnustamalla asiakkaiden asiantuntijuus. (Högnabba 2008a, 14.)

Sekä julkisen että yksityisen sektorin toiminnan edellytyksiksi ovat nykyisin nousseet organisaatioiden toimintojen arviointi, seuranta ja tarkastelu (Robson 2001, 23). Arvioinnin tavoitteena on tuoda havaintoja, kehittämissuosituksia ja johtopäätöksiä esiin arvioitavan kohteen vahvuuksista ja parantamista vaativista alueista ilman arvostelevaa asetelmaa (Virtanen 2007, 25). Arvioinnin pohjaksi tarvitaan ymmärrys toiminnan sisällöstä sekä keskeisistä käsitteistä ja teoriasta. Tämän ymmärryksen täytyy toimia

oppaana arvioinnille niin, että muodostuu kehittävä tulos, jota ei aikaansaada vain arvioinnilla. (Aalto-Kallio, Saikkonen & Koskinen-Ollonqvist 2009, 9.)

Laadun kehittäminen on varhaiskasvatuksessa keskeistä. Laadukkaan toiminnan perustana on arviointityö, joka on tärkeää toiminnan kehittämiseksi. Toimiva vuorovaikutus lapsen kasvuympäristöjen välillä on laadun keskeinen perusta ja lapsen hyvään kasvuun ja kehitykseen vaikuttaa se, kuinka lapsen kasvuympäristöissä toimivat aikuiset kokevat kasvatustyön yhteisenä projektina. (Hujala ym. 1999, 1, 14 - 15.) Yhtenä laadunarvioinnin lähtökohtana nähdään asiakkaan yksilölliset tarpeet ja odotukset sekä työntekijän ja vanhemman yhtenevät käsitykset lapsen tavoitteista ja hyvästä kasvuympäristöstä (Tauriainen 2000, 19). Laatutyön tekemistä helpottaa, kun vanhemmilla ja varhaiskasvatuksen toimijoilla on yhteinen näkemys lapsesta, kasvatuksesta sekä yhteinen arvopohja (Portell & Malin 2007, 12). Laadunarviointi osoittaa toiminnan vahvuudet ja heikkoudet ja sillä voidaan kannustaa työntekijöitä parempaan suoritukseen kehittämistä vaativilla alueilla. Arvioinnista saatu tieto muodostaa tärkeän perustan kehittämistyölle. (Hujala ym. 1999, 1.)

Laadunarvioinnissa on tärkeää määrittää millaisella laadukkaalla toiminnalla saadaan hyvä tulos. Pelkkä hyvän tuloksen arviointi ei siis riitä, vaan tarvitaan kuvailevaa tietoa siitä, millaisella toiminnalla edesautetaan kehittämistavoitteisiin pääsyä. Perustana on asiakastyytyväisyys ja asiakas-suuntautuneisuus sekä pyrkimys jatkuvaan kehittämiseen siten, että heikkolaatuiset palvelut on minimoitu etukäteen. Laadunarviointi, joka perustuu läsnäolevien ihmisten arvioinnille on tärkeää, koska siinä selvitetään toimijatasolla mitä asiakkaat tarvitsevat. (Tauriainen 2000, 13 - 14).

Laadunarvioinnin tehtävänä on arvioida ja käyttää siitä saatua tietoa kaiken kehittämisen taustalla. Arvioinnin avulla erotetaan toiminnan vahvat ja heikot puolet, kootaan kehittäminen vahvuuksien perustalle ja kannustetaan toimijoita parempiin suorituksiin kehittämistä vaativilla alueilla. Laadun arvioinnin tehtävänä on myös nostaa esiin asiakasnäkökulmaa toimin-

nan vaikuttajana. (Hujala ym. 2007, 154.) Oulasvirta (2007, 21, 23) toteaa-kin asiakkaiden kuulemisen olevan välttämätöntä laatutyössä ja sen arvioinnin tärkeä tietopohja perustuu asiakkaiden odotuksiin ja kokemuksiin heille tarjotusta palvelusta. Asiakasnäkökulman saaminen laadun arviointiin ja asiakaslähtöinen palvelu vaatii asiakaspalautteen keräämistä ja toiminnan suuntaamista niihin perustuen (Hulkari 2006, 59).

Varhaiskasvatuksessa asiakkaita ovat osallistumista arvioitaessa sekä lapset että heidän vanhempansa. Arvioinnin kohteena on lapsen ja työntekijän välisen vuorovaikutuksen lisäksi myös vanhemman ja työntekijän vuorovaikutus sekä vanhemman halu ja kyky olla osallisena yhteistyöhön. Vanhempien kanssa tehtävä yhteistyö on keskeinen vaatimus laadukkaan toiminnan osoittajana ja vakiintunut kehittämiskohde Suomen lisäksi muissakin hyvinvointivaltioissa. (Tauriainen 2000, 17, 27.) Arvioinnissa painotetaan enemmän ja enemmän asiakkaiden osallistumisen näkökulmaa sekä innovaatioiden mahdollistamista (Järvi 2006, 7).

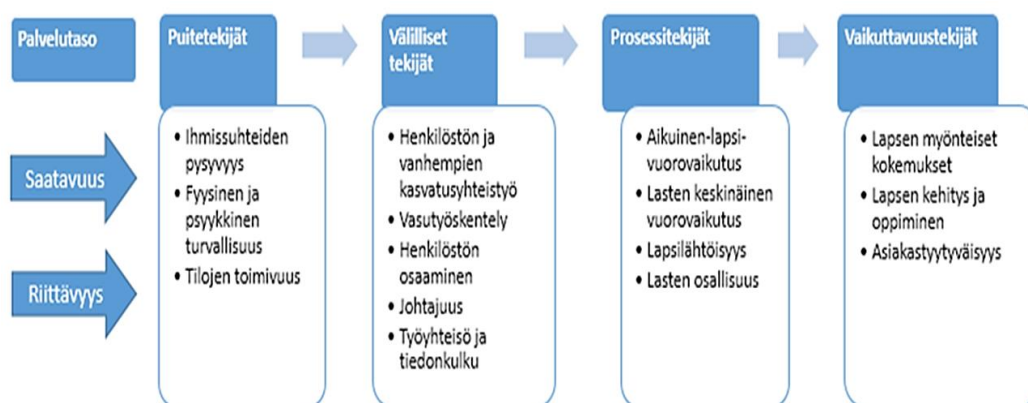
Arviointi on monipuolista varsinkin silloin, kun varhaiskasvatuksen asiakkuudeksi määritellään kaikki toimijat (Soukainen 2015, 38). Varhaiskasvatuksen laadunhallinnassa henkilökunta, yhdessä lasten ja vanhempien kanssa, kehittää ja arvioi toimintaa. Valtakunnallisessa laadunhallinnassa pyritään mahdollisimman tasalaatuisen ja hyvään asiakaspalveluun olemassaolevin resurssein. (Hujala ym. 1999, 57 - 58.) Varhaiskasvatuksessa kehittäminen vaatii toimijoilta menetelmätaitoja ja reflektiivisiä taitoja nähdä työn tekemisen tavat kokonaisuutena (Stakes 2005, 45).

Korppoon (2010, 25) mukaan laatutyössä teot ovat konkreettisia ja siinä organisaatiota kehitetään kokonaisvaltaisesti mahdollistaen laadun parantamisen jatkuvasti. Laatu toiminnassa täyttyy, kun asiakkaalle hyvä tila on saavutettu tavoitellun tehokkuuden ja virheettömyyden kautta ja se huomioi jokaisen arvioijalle näkyvän asian. Arvioinnissa ei voida kiinnittää huomiota vain itse palveluun vaan myös asiointiprosessi on asetettava arvioinnille (Oulasvirta 2007, 87-88.) Myös Hulkari (2006, 57) toteaa palvelun tuottamisen laadun arvioinnin olevan tärkeää. Hulkarin mukaan itse palve-

lun laadun arviointia hankaloittaa sen tapahtuminen sosiaalisissa tilanteissa, jolloin sitä voidaan arvioida kokemuksena, jossa mitataan odotuksia ja suorituksia ja hyvän laadun kriteerinä pidetään asiakkaan odotusten ja koetun laadun kohtaamista.

Tässä kehittämishankkeessa laadun arviointia käsitellään pääasiassa suomalaisiin tutkimuksiin ja asiakirjoihin vakiintuneen Hujala-Huttusen (1995) kehittämän laadunarviointimallin mukaan. Alila (2013, 28) toteaa väitöskirjassaan Hujalan olevan uranuurtaja varhaiskasvatuksen laadun kehittämässä Suomessa. Hujala on tehnyt kansainvälisesti tärkeää yhteistyötä liittyen laadun ja sen arvioinnin tutkimukseen jo 1990-luvulla.

Tässä mallissa laatutekijät on jäsennetty eri tutkimuksissa esiin nostettujen tekijöiden mukaan. Mallissa päivähoiton laatua tarkastellaan neljän laatutekijän kautta, joiden pohjalta voidaan laatua arvioida kokonaisuutena. Nämä laatutekijät ovat: puitetekijät, välillisesti ohjaavat tekijät, prosessitekijät ja vaikuttavuustekijät. Malli on rakentunut Laadunarviointi päivähoitossa-projektin myötä alla olevan kuvion (Kuvio 2.) mukaiseksi. (Parrila 2004, 73-74.) Projektissa oli mukana Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskuksen kanssa yhteistyössä Oulun yliopisto sekä edustajat ja vanhempia 22 eri kunnasta ja siinä valmistui päiväkotien laatukriteerit. (Hujala ym. 1999, 1, 4). Tämän kehittämishankkeen asiakaskyselyn väittämät ovat rakennettu näiden laatukriteereiden mukaan ja seuraavassa kuviossa (Kuvio 2.) kuvataan kyseinen laadunarviointimalli.



KUVIO 2. Varhaiskasvatuksen laadunarviointimalli Hujalan (1995) mukaan.

Kuviossa 2. olevaan Hujalan kansainvälisiin tutkimuksiin pohjautuvaan laatumalliin muodostui viisi näkökulmaa. Näitä voidaan arvioida kokonaisuutena tai yksittäisinä arvioinnin kohteina. Palvelutaso sisältää laadun osaluokista saatavuuden ja riittävyyden. Puitetekijät ovat laadukkaan toiminnan reunaehtoja ja niiden edellytyksenä puolestaan nähdään palvelutason riittävyys ja saatavuus. Välilliset tekijät ovat toiminnallisesti laatua sääteleviä laatutekijöitä, jotka liittyvät kasvatusprosessin suunnitteluun ja työntekijöiden osaamisen johtamiseen. Prosessitekijöissä keskeisenä on lapsilähtöisyyteen ja lasten osallisuuteen liittyvä arviointi sekä vuorovaikutus lasten kesken ja aikuisten kanssa. Vaikuttavuustekijöissä kuvataan toiminnan vaikutusta eli tulosta. (Alila 2013, 50 – 52.)

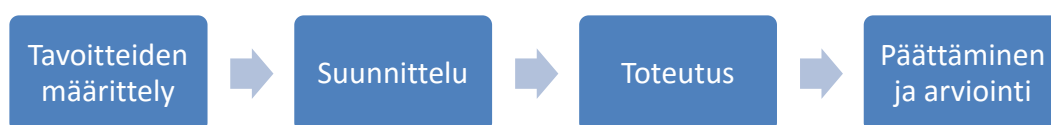
## 4 KEHITTÄMISHANKKEEN ETENEMINEN

### 4.1 Lineaarisen mallin mukainen kehittämishanke

Tämä kehittämishanke on projektityö, joka etenee lineaarisen mallin mukaisesti. Projekti eli hanke on tehtäväkokonaisuus, jonka tavoitteet, toteuttajat ja aikataulu ovat tarkasti määriteltä (Silfverberg 2007, 21; Heikkilä ym. 2008, 25; Kettunen 2009, 15). Projektiin ryhdytään usein silloin, kun tavoiteltavaa asiaa ei yksittäinen ihminen tai asiantuntijataho pysty suorittamaan (Anttila 2001, 11).

Projektitoiminta voidaan jakaa perustyyppeihin, joista yksi on kehittämishanke, jonka avulla kehitetään palveluja. Projekteilla tavoitellaan yleensä pitkäaikaista parannusta kehitettävään asiaan, mutta projektivaiheet ja projektit kokonaisuudessaan ovat kestoltaan tarkasti rajatut. (Silfverberg 2007, 22.) Projektit eroavat toisistaan, mutta ne koostuvat samanlaisista vaiheista siten, että projekti kokonaisuutena toteutetaan vaiheittain ja jokaisella vaiheella on tehtävänsä projektin onnistumisen kannalta (Viirkorpi 2000, 10-11).

Tässä kehittämishankkeessa oli tärkeää arjen prosesseihin sopiva aikataulu, jonka mukaan hankkeen vaiheita toteutettiin. Tiiviin aikataulun sekä suurehkon hankeorganisaation vuoksi kehittämishanke täytyi suunnitella etukäteen mahdollisimman yksityiskohtaisesti ja lineaarinen malli tuki tällaista suoraviivaista valmistautumista ja suoritusta. Kehittämishankkeella oli myös selkeä tavoite lopullisen tuotoksen suhteen. Lineaarinen malli etenee kaavamaisesti ja työskentelyvaiheet seuraavat ajallisesti toisiaan suunnitelman mukaan, mallia kuvataankin lineaarisesti vaiheistettuna (Salonen 2013, 15). Alla olevassa kuviossa (Kuvio 3.) on kuvattuna lineaarinen malli Toikka ja Rantasta mukailleen.



KUVIO 3. Projektityön lineaarinen malli (Toikko & Rantanen 2009, 64)

Ensimmäisessä vaiheessa määritellään tavoite, joka voi perustua tunnistettuun tarpeeseen, ideaan tai muutokseen. Myöhemmät vaiheet perustuvat tähän tavoitteenmäärittelyyn. Seuraava vaihe on suunnitteluvaihe, jonka aikana muodostetaan hankeorganisaatio, määritetään mahdolliset riskit ja kirjataan tarkempi suunnitelma projektista. Toteutusvaiheessa projekti voi vaatia projektisuunnitelmaan vielä muutosta tai täydennystä. Toteutusvaiheen aikana tapahtuu tavoitteisiin tähtäävä toiminta sekä valmistuu suunnitelman mukainen tulos. Myös tulosten käyttöönotto tapahtuu toteutusvaiheen aikana, jolla varmistetaan tulosten hyödynnettävyys ja levitys. Viimeisenä vaiheena on projektin päättäminen ja arviointi, jolloin kirjataan loppuraportti ja esitetään jatkoideoita. (Toikko & Rantanen 2009, 64 - 65.) Projekti on aina ajallisesti rajattu toteutus, joten sillä on oltava selkeä päätöspiste. Välittömät tavoitteet on saavutettava projektin aikana, mutta pitkänajan tavoitteet voidaan saavuttaa pidemmän prosessin aikana. Projektilla saavuteltavan tavoitteen täytyy olla konkreettinen ja sen täytyy selkeästi kuvata sitä muutosta johon pyritään. (Silfverberg 2007, 27.)

Tässä kehittämishankkeessa tuotettiin kehittämissuunnitelma Lahden kaupungin kerhotoiminnalle. Lahden kaupungin alle kouluikäisten lasten kerhotoiminnan laatua ja käytännön kehittämistarpeita ei oltu kokonaisuutena selvitetty asiakasnäkökulmasta useaan vuoteen. Edellinen asiakkaille suunnattu laadunarviointikysely oli tehty maaliskuussa 2010. Nyt haluttiin vakuuttua siitä, että kerhotoiminnassa toteutuu varhaiskasvatuksen laatu-kriteerit asiakasnäkökulmasta ja toiminta myös vastaa asiakastarpeita. Laadunarviointi ja kehittäminen kohdistettiin kerhotoiminnan kokonaisuuteen eikä yksittäisiä toimintapaikkoja nostettu esiin tuloksissa. Näin kehittämisen myötä myös viiden toimintapaikan tuottama palvelu tasalaatuisuuksi.

Kehittämishankkeen toteutusvaiheessa selvitettiin aluksi asiakasperheille tehdyn laadunarviointikyselyn avulla kerhotoiminnan laadun nykytila. Kyselyn jälkeen toimintapaikkakohtaisissa vanhempien kehittämisilloissa käytiin vanhempien kanssa keskustelua kyselyn tuloksista ja kuultiin edelleen heidän näkemyksiään kehittämiskohteista. Kehittämisilloissa käytettiin apuna Learning cafe- yhteistoimintamenetelmää. Soukainen (2015, 40) näkee

tärkeänä asiakkaan osallisuuden myös asiakastyytyväisyyskyselyn koonnin jälkeen, jotta keskustelu kehittämisestä voi jatkua toimijoiden välillä.

Kehittämisltojen jälkeen yksiköiden henkilökunta pohti yhteisessä tulevaisuusverstaassa sekä kyselyn tuloksia että vanhempien kehittämisisilloissa esiin nousseita puutteita ja vahvuuksia kerhotoiminnassa. Lopuksi yksiköiden esimiehistä koostuva laatutyöryhmä päätti aineistojen avulla kerhotoiminnan tulevaisuuden keskeisimmät kehittämiskohteet ja kirjasi konkreettiset kehittämistoimenpiteet.

Hankkeen vaiheet etenivät lineaarisesti alkaen syksyllä 2014 ja päättyen keväällä 2015. Erilliset vaiheet tekevät hankkeesta helpommin hallittavan ja siitä muodostuu tavoitteellinen kokonaisuus (Heikkilä ym. 2008, 57 - 58). Seuraavaksi avataan projektitoteutusta vaihe vaiheelta tavoitteiden määrittelystä, suunnittelun ja toteuttamisen kautta projektin päättämiseen ja arviointiin.

#### 4.2 Tavoitteiden määrittely

Tämä kehittämishanke lähti liikkeelle Lahden kaupungin kerhotoimintapaikkojen tarpeesta kehittää asiakastarpeisiin vastaavaa kerhotoimintaa. Kehittämishankkeeseen päädyttiin kerhotoimintapaikkojen esimiesten yhteisen pohdinnan ja tarpeen tuloksena syksyllä 2014, jolloin ehdotus hankkeesta esitettiin myös toimeksiantajalle. Toimintapaikoissa oli tehty yksittäisiä palautekyselyjä ja laadittu toiminnan kehittämistavoitteita, mutta yhteistä kehittämistyötä ei oltu käytännön tasolla tehty lainkaan. Myös kaupungin kerhotoiminnan laajuisesta laadunarvioinnista oli jo kulunut aikaa. Jokaisella kerhotoimintapaikalla on omat painotuksensa ja niiden toimintaa säätelevät myös toimintaympäristön puitteet ja rakenteet. Tasalaatuisen palvelun toteuttamiseen vaaditaan kuitenkin yhteistä kehittämistyötä ja koko henkilökunnan ja asiakaskunnan osallistumista. Kerhotoiminnan laatua halutaan pitää yllä osaavalla ja motivoituneella henkilökunnalla ja nykyaikaisilla sekä uudistuvilla menetelmillä, jotka tukevat lapsen kasvua ja kehitystä sekä vastaa perheiden tarpeisiin.



Hankkeen tavoitteeksi päätettiin laadunarvioinnin ja asiakasnäkökulman avulla kehittää Lahden kaupungin alle kouluikäisten lasten kerhotoimintaa sekä tuottaa suunnitelma keskeisimmistä, konkreettisista kehittämistoimenpiteistä toiminnan käytännön tasolla. Suunnitelmaan päädyttiin kirjamaan esiin nousseet kehittämistarpeet sekä toimenpiteet, joilla näihin vastataan. Määrittelyvaiheessa onkin Kettusen (2009, 51) mukaan tärkeää tavoitella ymmärrystä siitä, mitä koko työn lopputuloksena halutaan saada.

Tässä hankkeessa kehittäminen tapahtui viidessä Lahden kaupungin alle kouluikäisten kerhossa; Hirsimetsän, Jalkarannan, Loviisanpässin ja Tanssimäen kerhoissa sekä Launeen perhepuistossa. Koska kerhotoimintaa päätettiin kehittää kokonaisuutena, ei missään vaiheessa nostettu esiin toimintapaikkakohtaisia tuloksia. Aineistokeruuvaiheessakaan toimintapaikkoja ei yksilöity vaan aineisto kerättiin kerhotoiminnasta koko kaupungin järjestämän toiminnan laajuksena. Toikon ja Rantasen (2009, 56) mukaan kehittämisellä pyritään muutokseen ja tavoitellaan parempia ja tehokkaampia toimintatapoja. Lähtökohtana kehittämistoimintaan voi olla ongelmat nykytilassa tai näky jostain uudesta.

Kehittämishanke vastasi todelliseen työelämän tarpeeseen. Laadunarvioinnin tarve kerhotoiminnalle oli tiedostettu, edellinen asiakasnäkökulmasta teetetty laadunarviointikysely oli suoritettu toimintapaikoissa vuonna 2010. Kerhotoiminnan halutaan perustuvan asiakastarpeille ja tämän vuoksi asiakkaat päätettiin kutsua kyselyn lisäksi myös konkreettisesti ideoimaan toimintaa ja sen mahdollisuuksia. Kehittämishanke myös Lahden kaupungin strategian mukaisesti lisää kaupungin lapsiystävällisyyttä sekä ehkäisee lasten ja lapsiperheiden syrjäytymistä. Tutkimuslupa kehittämishankkeelle saatiin Lahden kaupungin opetus- ja kasvatusjohtajalta helmikuussa 2015.

#### 4.3 Suunnittelu

Suunnitteluvaihe on tärkeimpiä vaiheita koko projektin aikana. Siinä täsmennetään määrittelyvaiheessa päätettyjä tavoitteita ja varmistetaan, että osalliset ovat yhtämieltä tavoiteltavasta lopputuloksesta sekä hahmottavat

kokonaisuuden. Hyvä suunnittelu takaa usein projektin onnistumisen, mutta paraskaan suunnitelma ei ole koskaan valmis, vaan se elää jatkuvasti hankkeen aikana. (Kettunen 2009, 54 - 55.) Suunnitteluvaiheessa sovitaan hankeorganisaatiosta ja vastuista sekä varaudutaan riskeihin (Toikko & Rantanen 2009, 65).

Tämän kehittämishankkeen suunnitteluvaiheessa päätettiin hankeorganisaatiosta, joka muodostui kerhotoimintapaikkojen koko henkilökunnasta. Toimintapaikkojen viidestä esimiehestä muodostui hankkeesta vastaava laatutyöryhmä, joka nimettiin syyskuussa 2014. Kerhotoiminnan koko henkilökunnan päätettiin osallistuvan hankkeeseen toimintapaikkojen omissa kehittämisilloissa sekä henkilökunnan yhteisessä tulevaisuusverstaassa. Koko henkilökunnalla oli myös tärkeä rooli kehittämistyön markkinoinnissa vanhemmille. Toikon ja Rantasen (2009, 58 - 59, 89) mukaan on tärkeää, että hankkeen organisaatioon kuuluvat ne ihmiset, joita kehittäminen jollain tavalla koskettaa. Kehittäminen perustuu osallisuuteen ja vaatii siinä toimivien välistä avointa vuorovaikutusta. Työyhteisön jäsenten sekä asiakkaiden osallistuminen on tärkeää ja myös oikeutettua. Keskeisimmät henkilöt muodostavat työryhmän, joka on vastuussa kehittämistoiminnasta.

Heikkilä ym. (2008, 75, 102 - 103) korostaa hankkeeseen osallistuvien vastuuta kehittämistyöhön, sillä he vastaavat hankkeen toteutumisesta sovittuun aikatauluun mennessä. Edustajilla on kaikilla omat roolinsa ja vastuunsa ja edustajien määrä vaihtelee hankkeen vaiheiden mukaan. Hankeorganisaatioon kuuluva henkilökunta täytyykin saada ymmärtämään olevansa tärkeä osa kehittämishanketta ja kantamaan vastuuta tavoitteesta. Hankkeeseen sitoutumiseen vaikuttaa paljon se, miten merkitykselliseksi hankkeen osalliset kokevat oman työpanoksensa. Usein selkeästi ymmärretty hankkeen tehtävä ja omat vaikuttamismahdollisuudet motivoivat työskentelemään kehittämisen hyväksi.

Tämän kehittämishankkeen kohteena olevien toimintapaikkojen esimiehet sitoutuivat laatutyöryhmässä toimimiseen sekä hankkeeseen ja tavoitteena

oli saada jo suunnitteluvaiheessa koko henkilökunta kaikista toimintapaikoista myös motivoitumaan toiminnan kehittämiseen. Kuten Hujala ym. (1999, 120 - 121) toteaakin, että johtaminen on vastuunkantoa toiminnan laadusta, mutta laadun tuottamisesta kantaa vastuuta myös koko organisaatio kaikilla tasoilla.

Laatujohtamisessa onkin tärkeää koko organisaation innostaminen kehittämistyöhön (Virtanen & Stenvall 2010, 161). Työntekijöiden täytyisi pystyä kyseenalaistamaan organisaation toimintaa ja olemaan avoinna omaan työhön vaikuttaviin uusiin ajatuksiin sekä samalla vielä tukemaan, rohkaisemaan ja yllyttämään asiakkaita mukaan kehittämään niitä. Koska työn kehittämiseen tarttuvilla työntekijöillä kuluu luonnollisesti asiakasmielipiteen kuulemiseen aikaa, kuluu tähän resursseja, joihin johdon täytyy sitoutua. Esimerkiksi kyselyn suunnitteluun, markkinointiin, koontiin ja analysointiin kuluu kehittämistyöstä vastuullisten aikaa, joten kehittäminen ei ole ilmaista ja vaatii todellista sitoutumista organisaatiolta. (Oranen 2013, 124 - 125.) Tähän kehittämishankkeeseen kuului useita vaiheita ja tarkassa aikataulussa pysymiseen vaadittiin tarkan suunnittelun lisäksi hankkeeseen osallistuvien ehdotonta sitoutumista.

#### *Arviointi ja riskit*

Suunnitteluvaiheessa osalliset voivat huomioida eteen tulevia asioita vain osittain, etukäteen on siis vaikea arvioida hankkeen onnistuminen tai epäonnistuminen. Osatekijät tarkentuvat työskentelyn aikana. Huolellinen kehittämishankesuunnitelma on kuitenkin erittäin tärkeä toteuttaa ennen hankkeen aloittamista ja sillä voidaan minimoida riskit. (Salonen 2013, 13 - 14.)

Riskinä kehittämishankkeelle nähtiin hankeorganisaatioon kuuluvien sitoutuminen. Hankkeen organisaatioon kuuluvan laatutyöryhmän tuli muodostua tehtävään sitoutuneista ja tulosten saavuttamisesta kiinnostuneista henkilöistä. Kuten Heikkilä ym. (2008, 122 - 123) sanovat, kehittämiseen sitoutuminen on helpompaa, kun hankkeen tavoitteet ymmärretään ja ne

koetaan tärkeäksi. Työntekijöiden täytyy kokea oman hankkeeseen liittyvän työnsä merkitykselliseksi. Hankkeesta vastaavan täytyy luottaa siihen, että delegoidut tehtävät hoituvat ja tarvittaessa antaa tukea tehtävänsuoritukseen.

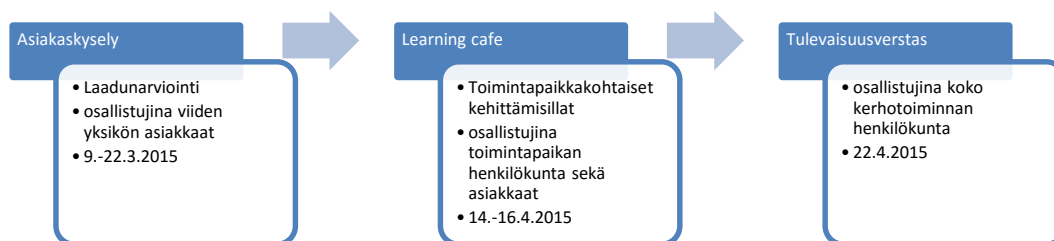
Riskit liittyivät tässä kehittämishankkeessa osallistamisen ja sitoutumisen lisäksi myös aineiston keräämiseen. Kyselyihin vastanneiden vanhempien määrä vaikuttaa tutkimuksen luotettavuuteen ja kehittämishanke täytyikin markkinoida yksiköissä perusteellisesti. Markkinointiin osallistui koko henkilökunta vanhempien päivittäiskohtaamisissa, jonka lisäksi asiakasperheisiin lähti etukäteen saatekirjeet sekä kyselystä että kehittämisilloista. Saatekirje kertoo vastaajalle tutkimuksen aiheen, sen laatijan, kohderyhmän, vaikuttavuuden sekä korostaa yksityisyyden suojaa ja tutkimuksen tarpeellisuutta (Ojasalo ym. 2014, 133). Täsmällisestä suunnittelusta huolimatta kehittäminen on jokatapauksessa riski. Kehittämisen lopputulos on aina epävarma, koska organisaation sisällä tapahtuu muutoksia, joihin toiminnan kehittäjät eivät voi vaikuttaa. (Kirjonen 2006, 118.)

#### 4.4 Toteutus

Suunnitteluvaiheessa nimetty laatutyöryhmä kokoontui syksystä 2014 kuu-kausittain. Työskentelin itse Launeen perhepuiston esimiehenä ja toimin laatutyöryhmän puheenjohtajana. Vastuullani toteuttamisvaiheessa oli hankkeen koordinoiminen, hankkeeseen liittyvien palaverien kokoonkutsuminen, alustavien aikataulujen suunnitteleminen hankkeen eri vaiheille ja hankkeeseen liittyvien tehtävien osoittaminen laatutyöryhmän jäsenille sekä säännöllinen tiedottaminen kehittämishankkeen vaiheista ja saadusta aineistosta kehittämishankkeen toimeksiantajalle.

Laatutyöryhmässä suunniteltiin kehittämishankkeen markkinointia, tuotettiin asiakasperheille saatekirje toiminnan kehittämisestä ja osallistumismahdollisuudesta sekä päätettiin kevään aikataulut asiakaskyselyn, toimintapaikkakohtaisten kehittämisiltojen ja henkilökunnan tulevaisuusvers-

taan osalta. Laatutyöryhmässä pohdittiin myös hankkeeseen sopivia aineistonkeruumenetelmiä, jotka ovat aikatauluineen kuvattu seuraavassa kuviossa (Kuvio 4.).



Kuvio 4. Kehittämishankkeen toteuttamisvaiheen aineistonhankinta

### *Asiakaskysely*

Toteutusvaiheessa aineistoa haettiin standardoidusti kyselyllä, jolla nostettiin esiin asiakasnäkökulma toiminnan nykyhetken laadusta. Laatutyöryhmä laati kyselylomakkeen käyttäen apunaan päiväkotien laatukriteereitä ja aikaisempaa kerhotoiminnassa käytettyä laadunarviointikyselyä.

Aineistoa kerättiin asiakasperheille (N=137) lähetettävällä kyselyllä, jonka kysymystyypit olivat enimmäkseen monivalintakysymyksiä. Vastausten arviointi perustui monivalintakysymyksissä 4 - portaiseen Likertin asteikkoon (pisteet 0 – 3). Vastausvaihtoehdot väittämiin olivat ”toteutuu” (3 pistettä), ”toteutuu osittain” (2 pistettä), ”ei toteudu” (1 piste), ”en osaa sanoa” (0 pistettä). ”En osaa sanoa” – sarakkeeseen päädyttiin, jottei vastaaja olisi pakotettuna vastaamaan mitä tahansa vain edetäkseen kyselyssä, jossa jokaiseen monivalintakysymykseen oli vastattava. Vallin (2015, 194) mukaan kyselyn luotettavuutta lisää se, että vastaaja ymmärtää kysymyksen ja hänellä on tarvittava osaaminen kysymyksen aihepiiristä vastatakseen siihen.

Jokaisen monivalintakysymyksen jälkeen oli avoimet rivit, johon vastaajat saattoivat perustella vastauksensa. Näiden lisäksi kyselyssä oli monivalintaiset taustakysymykset sekä avoimia kysymyksiä. Taustakysymyksissä kysyttiin kerhotoiminnassa mukana olevan lapsen ikä sekä kerhopäivien

määrä viikossa. Avoimet kysymykset olivat teemoiltaan sellaisia, jotka auttoivat hahmottamaan perheen valintoja valitsemastaan päivähoitomuodosta, sen vaikuttavuudesta ja palveluohjauksen onnistumisesta. Avoimiin kysymyksiin vastaaminen ei ollut pakollista.

Strukturoidut kysymykset muokattiin päiväkotien laatukriteereistä, jotka pohjautuvat edellä esiteltyyn Hujala-Huttusen (1995) kehittämään laadunarviointimalliin, kerhotoimintaan sopiviksi. Laatukriteerit ovat varhaiskasvatustoiminnan ja sen kehittämistyön perusta ja ne voidaan rakentaa huomioiden yksilölliset, toimintamuodon omaleimaiset piirteet (Hujala ym. 1999, 63). Kuten Vilkka (2007, 75 - 76) sanoo, valmiin mittariston käyttö on joskus jopa järkevää, kun kehittämistyössä etsitään vastauksia samanlaisiin kysymyksiin.

Asiakaskyselyä valmisteltaessa laatutyöryhmä keskusteli aluksi yhteisesti kysymysvaihtoehdoista. Tämän jälkeen jokaiselle työryhmän jäsenelle jaettiin osa-alueet Hujala-Huttusen (1995) laadunarviointimalliin pohjautuvista laatukriteereistä muokatuista kysymyksistä. Yksilötyöskentelyn jälkeen kukin laatutyöryhmän jäsenistä esitteli perustellen valitsemansa kysymykset ja näistä käytiin vielä yhteistä keskustelua. Kuten Vilkka (2015, 108) toteaa, kyselyt väittämiseen ei yleensä onnistu heti, vaan niistä on kannattavaa käydä perusteellista keskustelua asianosaisten kanssa. Vasta yhteisen keskustelun jälkeen laatutyöryhmä päätti kysymyksistä. Asiakasperheille suoritettu kysely oli laaja, kysymysmäärä vastasi kuitenkin edellisten varhaiskasvatuksessa tehtyjen kyselyjen laajuutta.

Kysely toteutettiin sähköisesti web-kyselynä, Digium-internetsovelluksella. Web - kysely on hyvä ratkaisu, koska sillä tavoitetaan kyselyn kohteet helposti ja aineisto on valmistuttuaan valmiiksi sähköisessä muodossa, joka helpottaa sen käsittelyä (Ronkainen, Karjalainen & Mertala, 31). Vallin (2010, 113) mukaan sähköinen kysely myös varmistaa kyselyihin vastaamisen kokonaisuudessaan, estäessään kyselyssä etenemisen, jos johonkin kysymykseen ei ole vastattu. Kun kysely oli koottu kahden laatutyöryhmän jäsenen toimesta sähköiseen muotoon, lähetettiin se testattavaksi hankkeesta vastaavalle laatutyöryhmälle. Testauskierroksen jälkeen sitä

muokattiin edelleen havaittujen epäkohtien poistamiseksi ja lähetettiin uudelle testauskierrokselle. Ronkaisen ym. (2008, 38 - 39) mukaan viimeistään testaamisen aikana on tärkeää katsoa kyselyä vahvasti vastaajan näkökulmasta; Ovatko kysymykset ymmärrettäviä, ytimekkäitä, valideja ja kattavia? Usein ensimmäiset testaajat kuuluvat tutkimusta tekevään organisaatioon ja heidän olisi tärkeää pysyä vastaajan tasolla ja pohtia kysymysten ymmärrettävyyttä heidän kannalta eikä hyväksyä kyselyyn esimerkiksi ammattisanastoa.

Asiakasperheet saivat linkin kyselyyn kehittämishankkeesta tiedottavassa saatekirjeessä. Vastaaja tekee päätöksen osallistua kyselyyn usein saatekirjeen perusteella ja sen on tärkeää saada henkilö vakuuttumaan ja motivoitumaan vastaamiseen (Vilka 2015, 189). Lähettämässämme saatekirjeessä osoitettiin vastaamisen tärkeys kehitystyön mahdollistajana ja perheiden osallisuuden mahdollisuus sekä kerrottiin kehittämishankkeen aikataulusta. Saatekirjeessä kerrottiin myös mahdollisuudesta vastata kyselyyn oman kerhotoimintapaikan tietokoneella, joka on Vilkan (2015, 95) mukaan tärkeää, jotta varmistetaan vastaajajoukon tasapuolisista tietoteknisistä resursseista. Saatekirjeet jaettiin kerhotoimintaan osallistuvien lasten mukana koteihin ja kyselystä muistuteltiin perheitä päivittäiskohtaamisissa aktiivisesti.

Kyselyllä saatiin selville Lahden kaupungin kerhotoiminnan tämänhetkinen laatu ja asiakasperheiden tarpeita kerhotoiminnan suhteen. Kysely menetelmänä sopii hyvin tunnettuun tutkimuskohteeseen, kun halutaan varmistua sen paikkansa pitävyydestä kuten palvelun asiakastyytyväisyys (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 40). Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2000, 191) mukaan kysely on myös helppo ja nopea tapa saada vastauksia ja se mahdollistaa vastaamisen anonyymisti, jolloin vastaukset ovat rehellisiä ja kyselyyn on myös helpompi ryhtyä vastaamaan. Kyselyyn toivotaan usein mahdollisimman suurta vastausprosenttia ja on tärkeää suunnitella kyselyn ajoitusta ja asiakkaiden muistutustapaa vastaamisesta erityisen tarkasti (Vilka 2007, 28). Tähän kehittämishankkeeseen asiakaskyselyn ajankohta oli paras mahdollinen, koska suurimmalla osalla perheistä

oli tässä vaiheessa kerhon toimintakautta tarpeeksi kokemusta asiakasperheenä olemisesta ja he pystyivät luotettavasti vastaamaan kysymyksiin.

### *Learning cafe*

Asiakaskyselyn tulokset vietiin vanhemmille tarkoitettuihin toimintapaikka-kohtaisiin kehittämisiltoihin. Asiakasperheet saivat kutsun kehittämisiltaan, jossa kerrottiin illan kulku ja tavoitteet. Saatekirjeen alkuun päädyttiin myös lyhyesti avaamaan Hujalan laadunarviointimallin teoria, koska asiakaskyselyn jälkeen osa vastaajista oli ollut kiinnostuneita siitä mihin kyselyn otsikot perustuvat ja kuinka kyselyn väittämät olivat rakentuneet. Otsikot olivat Hujalan (1995) mallin laadun näkökulmat eli Puitetekijät, Välilliset tekijät, Prosessitekijät ja Vaikuttavuustekijät. Jokainen viidestä kerhotoimintapaikasta piti oman kehittämisiltansa vanhemmille. Kehittämisilloissa kerrottiin asiakasperheille saaduista kyselyn tuloksista ja kerättiin heiltä lisää aineistoa asiakasnäkökulmasta. Kehittämisilloissa käytettiin Learning cafe-menetelmää. Learning cafen tarkoituksena on saada osallistujat tuottamaan mahdollisimman paljon ideoita, näkökulmia ja yhteistä keskustelua annetuista aiheista (Kupias 2008, 93).

Learning cafe, kuten yleensäkin fasilitointi eli ryhmätyömenetelmät, tukee ryhmän mielipiteiden ja ratkaisujen esille tuomista ja fasilitointia käytetäänkin silloin, kun osallistuvalla ryhmällä itsellään on kaikki tarpeellinen tieto ratkaistakseen esillä oleva asia. Fasilitointia käytetään yleisesti organisaatioiden laadun parantamisessa kehittäjien toimesta. (Nummi 2007, 16-17, 19.) Learning cafe toimii hyvin, kun halutaan ryhmän jakavan ajatuksiaan jäsennellysti, mutta silti avoimesti ja vapaasti. Menetelmä sopii hyvin ryhmään, jonka jäsenet eivät tunne toisiaan. (Coates, Dixon, Eastwood, Harvey, Ormondroyd & Williamson 2009, 21.) Learning cafe-menetelmä kannustaa jokaista osallistujaa tuomaan esiin ajatuksensa, joten se tukee vähäpuheisiakin pysymään mukana ideoinnissa (Järvensivu, Nykänen & Rajala 2010, 69). Menetelmä takaa luovan ja vapaan keskustelun myös hyvinkin erilaiset taustat ja keskustelukulttuurit omaavien ihmisten välille.



Learning cafessa synnytetään vuoropuhelulla yhteistä keskustelua sellaisien kysymysten kautta, jotka ovat muodostettu yhteisön todellisista tilanteista. (Räihä 2004, 69.)

Kehittämisltojen tavoitteena oli saada Learning cafe- menetelmän avulla asiakasperheiden vanhemmat tuomaan edelleen esiin omia kehittämisenäkemyksiä ja tarpeita sekä keskustella kyselyn esiintuomista puutteista kerhotoiminnassa. Learning cafe - pöytiin tulevat kysymykset muodostettiin laatutyöryhmän toimesta asiakaskyselyn tuloksista nouseviin teemoihin liittyen, niin että vanhemmat pääsivät ideoimaan toimintaa ja tarkentamaan näkemiään kehittämiskohtia toiminnassa.

Kehittämisltojen jälkeen laatutyöryhmä kokoontui taas kokoamaan esille tulleet asiat ja suunnittelemaan seuraavaa aineistonkeruuvaihetta. Kehittämisltojen aineisto toi esiin paljon konkreettisia toiveita kerhotoimintaan ja toimi onnistuneena jatkumona asiakaskyselylle. Kehittämisltojen anti konkretisoi kyselyssä esiin tulleet onnistumiset ja haasteet. Näiden perusteella koottiin korostuneesti esiin tulleet kehittämistarpeet teemoina tulevaisuusverstasta varten.

#### *Tulevaisuusverstaas*

Kun kerhotoiminnan laatu oli selvitetty kyselyllä sekä asiakastoiveet ja -ideat täsmentyneet yksiköiden kehittämislloissa, pidettiin tulevaisuusverstaas, johon osallistui koko kerhotoiminnan henkilöstö. Työntekijät pohtivat yhteisessä tulevaisuusverstaassa, millä tavoin asiakkailta esiin nousseisiin kehittämistarpeisiin voitaisiin vastata – mitä voisivat olla ne konkreettiset kehittämistoimenpiteet, jotka vastaisivat näihin kehittämistarpeisiin. Henkilökunnasta oli tulevaisuusverstaassa paikalla 14 henkilöä.

Tulevaisuusverstaassa kriittisesti arvioituun ongelmatilanteeseen etsitään ratkaisuja ja keinoja niiden toteuttamiseen toiveiden pohjalta. Sen kokonaisuuteen kuuluu kolme vaihetta; ongelma-, mielikuivitus- ja todellistamisvaihe, joita edeltää valmisteluvaihe. Menetelmän kehittäjä on Robert Jungk, joka kehitti ensimmäiset tulevaisuusverstaas Saksassa jo 1950-luvulla. (Epäily, Kiimamaa, Kuikka, Muilu, Mäntysalo, Onkalo & Reinikainen

2003, 7-8.) Tulevaisuusverstas aktivoi työntekijöitä kehittämään organisaation toimintaa ja vaatii kaikkien osallistumista, pyrkien tasapuoliseen vuorovaikutukseen esimerkiksi esimiesten ja alaisten välillä. Siinä etsitään ratkaisuja ja ideoitaan yhteisesti sovittua asiaa; huomioidaan todellisuus ja ideointi ja muodostetaan niistä todellinen toiminta. (Ojasalo ym. 2014, 153.) Onnistunut tulevaisuusverstas vahvistaakin osallistujien itseluottamusta ottamalla huomioon tasavertaisesti heidän mielipiteensä ja ajatuksensa (Jungk & Müllert 1987, 7).

Ennen verstastyöskentelyä laatutyöryhmä teki valmisteluvaiheeseen liittyvän tiedotuksen henkilökunnalle sekä teemojen valinnan asiakaskyselyn ja yksikkökohtaisten kehittämisiltojen tuoman aineiston pohjalta. Myös ongelmavaihe oli tehty jo omissa yksiköissä, toteamalla asiakaskyselystä nousevat haasteet. Itse tulevaisuusverstas eteni niin, että henkilökunta jakaantui neljään pienryhmään, joissa oli osallisia jokaisesta toimintapaikasta. Kussakin ryhmässä oli mukana lisäksi yksi laatutyöryhmän jäsen, joka toimi keskusteluun tasavertaisesti osallistumisen lisäksi myös kirjurina, kirjaten esiin tulleet asiat ylös. Pienryhmissä käsiteltiin vuoroin kuutta eri annettua teemaa, jotka laatutyöryhmä oli nostanut esiin asiakaskyselyn ja asiakkaiden kehittämisiltojen perusteella. Pienryhmissä esitettiin ensin mitä tahansa ajatuksia annettuun teemaan liittyen. Jokaisen teeman jälkeen kokoonnuttiin yhteisesti purkamaan esiin tulleet asiat ja keskustelemaan. Yhteisen keskustelun aikana pohdittiin realistisia mahdollisuuksia vastata asiakastoiveisiin pienryhmissä syntyneillä ideoilla. Nurmelan (2003, 199) mukaan tulevaisuusverstaassa pohditaan ideoiden toteuttamismahdollisuuksia ja sitä millaisilla toimenpiteillä ne saataisiin alkuun.

#### 4.5 Päätäminen ja arviointi

Kehittämishankkeen tuloksena syntyi kehittämissuunnitelma kerhotoiminnalle, johon on kirjattu kehittämistarpeet sekä toimenpiteet niiden saavuttamiseksi. Laatutyöryhmän kirjattua kehittämissuunnitelman, lähti se arviointikierrokselle vielä kehittämisen kohteena olleisiin kerhotoimintapaikkoihin

sekä kehittämishankkeen toimeksiantajalle. Arviointikierroksen ja muutamman korjauksen jälkeen hankkeen todettiin päättyneen toukokuussa 2015.

Tämän jälkeen kehittämissuunnitelman jalkauttamisesta tehtiin aikataulu. Jalkauttaminen sovittiin kerhotoimintapaikkojen esimiesten vastuulle. Koska koko kerhotoiminnan henkilöstö oli ollut hankkeen eri vaiheissa mukana työstämässä kehittämissuunnitelmaa, sen toteuttamiseksi tarvittaviin toimenpiteisiin todettiin olevan helppo ryhtyä nopeallakin aikataululla.

Arviointia tapahtuu kehittämishankkeen eri vaiheissa. Suunnitteluvaiheessa jo arvioidaan kehittämishankkeen kohdetta, toteutustapaa ja toteutumisen aikataulua. Hankkeen toteutumisvaiheessa arvioidaan kehittämishankkeen etenemistä tavoitteen suuntaan. Hankkeen tulostakin arvioidaan siten, että tuotetaan tietoa tuloksesta, tavoitteen saavuttamisesta ja sen vaikutuksista perheiden hyvinvoinnissa. Vaikuttavuuttakin arvioidaan, mutta vasta kehittämishankkeen päätyttyä, koska pitkän ajan vaikutusten arviointi vaatii tulosten juurtumista pysyviksi toimintamalleiksi. (Hastrup, Hietanen-Peltola & Pelkonen 2013b, 141 - 142.) Tässä kehittämishankkeessa laatutyöryhmä arvioi hankkeen etenemistä jokaisen vaiheen aikana ja sen jälkeen. Myös kehittämishankkeen toimeksiantajalla oli mahdollisuus arvioida hankesuunnitelmaa, toteutusprosessia ja tavoitteeksi asetettua tulosta.

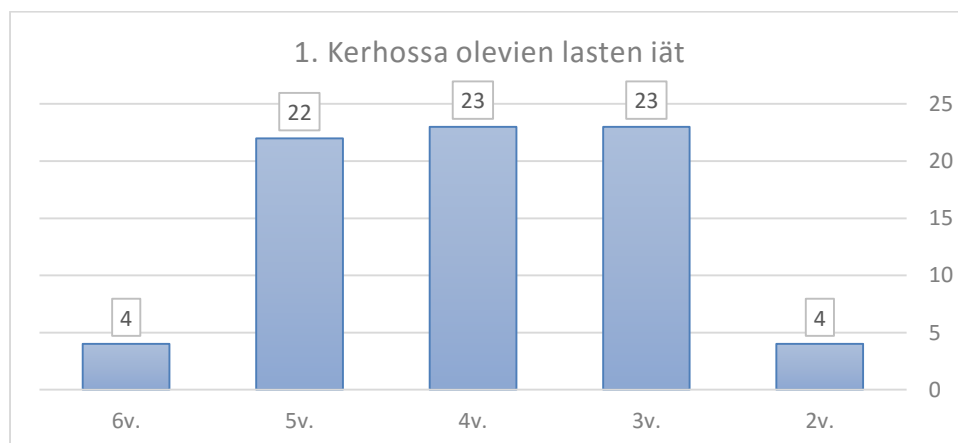
Kehittämishankkeen loppuarvioinnissa tarkastellaan hankkeen organisoinnin ja käytännön toteutuksessa onnistumista, aikataulussa pysymistä, tulosten vaikuttavuutta ja todetaan jatkokehittämissuunnitelmat. (Heikkilä ym. 2008, 88, 129.) Tämän kehittämishankkeen prosessin arviointi sekä loppuarviointi todetaan tämän opinnäytetyön johtopäätökset ja pohdinta – osuudessa.

## 5 AINEISTON KUVAUS

### 5.1 Asiakaskyselyn aineisto

Lahden kaupungin alle kouluikäisten lasten kerhotoiminnan asiakasperheet vastasivat heille suunnattuun sähköiseen kyselyyn Digiumissa. Asiakaskyselyn aineisto oli kyselyajankohdan jälkeen Digiumissa valmiina sähköisessä muodossa excel-ohjelmaan vietäväksi. Excel-ohjelmalla jokaisesta kyselyn väittämästä laskettiin vastausten keskiarvo ja näiden avulla voitiin vertailla kerhotoiminnan laadun vahvuuksia sekä kehittämistä vaativia alueita. Jokaisen väittämän alla olevilta avoimilta perusteluriveiltä saatiin laadullista aineistoa, joka antoi viitettä kerhotoiminnan onnistumisista ja haasteista.

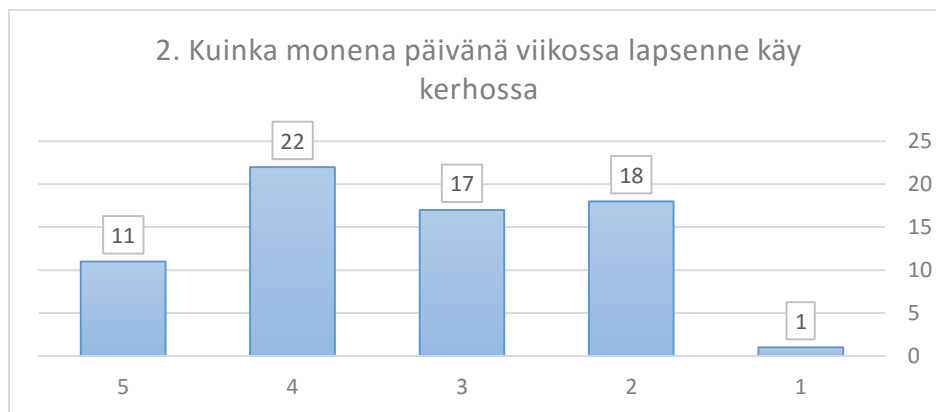
Asiakaskyselyyn pyydettiin vastaamaan 137 perhettä viidestä eri kaupungin kerhosta. Vastauksia saatiin 66 ja vastausprosentti oli täten 48 %. Taustakysymyksillä selvitimme aluksi vastaajien kerhotoimintaan osallistuvien lasten iät sekä kerhopäivien lukumäärän viikossa. Alla on kuvattuna kyselyn taustakysymykset (Kuviot 5. ja 6.).



Kuvio 5. Kerhossa olevien lasten iät – kysymyksen vastaukset

Kuviossa 5. kuvataan vastauksia kysymykseen ”minkä ikäinen lapsi osallistuu kerhotoimintaan”. Kyselyyn vastasivat tasaisesti 3 – 5 – vuotiaiden kerhoon osallistuvien lasten vanhemmat. Vastaajista vähiten oli 2 ja 6 –

vuotiaiden vanhempia, joka selittyy sillä, että tämän ikäisiä lapsia on sijoitettu hyvin vähän kerhoryhmiin yleensäkin, joten otos heistä on pienin eri ikäryhmistä.



Kuvio 6. Vastaukset kysymykseen Kuinka monena päivänä viikossa lapsenne käy kerhossa.

Kuviossa 6. kuvataan kuinka monena päivänä viikossa vastaajien lapset osallistuvat kerhotoimintaan. Valtaosa lapsista osallistuu kerhotoimintaan kahdesta neljään kertaan viikossa. Niukasti eniten (22) vastaajien lapsista osallistuu toimintaan neljä kertaa viikossa.

Asiakaskysely osoitti kerhotoiminnan laadun Lahden kaupungin kerhotoimintapaikoissa hyväksi. Vanhempien vastauksista saattoi kuitenkin jo kyselyn purkamisen jälkeen osoittaa tarpeellisen suunnan tulevalle kehittämistyölle. Monivalintakysymysten väittämien vastausvaihtoehdot olivat ”toteutuu”, ”toteutuu osittain”, ”ei toteudu”, ”en osaa sanoa”. Väittämien vastaukset pisteytettiin pistein 0 – 3 ja niistä laskettiin keskiarvot, jotka kuvataan alla olevissa kuvioissa (Kuviot 7. – 16).



Kuvio 7. Laadun puitetekijät - alueen vastausten keskiarvot

Kuviossa 7. kuvataan vanhempien vastauksia puitetekijöiden toteutumisesta. Kerhotoiminnan laadun puitetekijöihin haettiin vastauksia yhteensä viidellä väittämällä. Näistä heikoimman keskiarvon sai väittämä ”Kerhon toiminta-ajat vastaavat tarpeitamme”. Vanhemmat perustelivat vastauksiinsa tähän väittämään siten, että pääasiassa toiminta-ajat sopivat heille hyvin, mutta osa heistä toivoi kerhoajan olevan pidempi.

Muihin puitetekijöihin liittyviin väittämiin vastattiin enimmäkseen ”toteutuu”, joka kertoo yleisestä tyytyväisyydestä tällä osa-alueella. Väittämän ”kerhon sisätilat ja välineet mahdollistavat monipuolisen leikin”, perusteluissa tuli ilmi, että vaikka tilat saattoivat olla pienet tai väliaikaiset, osattiin niitä henkilökunnan toimesta käyttää kuitenkin hyvin hyödyksi.



Kuvio 8. Laadun välilliset tekijät – alueen vastausten keskiarvot

Kuviossa 8. kuvataan vastauksia välillisten tekijöiden toteutumisesta. Heikoimmat keskiarvot saivat väittämät ”Olemme tyytyväisiä kerhon ja vanhempien välisen yhteistyön muotoihin” sekä ”Henkilökunta tiedottaa toiminnasta ja tapahtumista riittävästi”. Nämä väittämät sijoittuivat myös kyselystä poimittujen kuuden heikoimman keskiarvon joukkoon. Väittämän, joka koski tyytyväisyyttä yhteistyön muotoihin vastausten perusteluista tuli ilmi, että osa vanhemmista toivoi enemmän yhteisiä toimintailtoja ja -päiviä, jotka edesauttaisivat tutustumista henkilökuntaan ja toisiin vanhempiin. Myös keskustelua arjen sujumisesta, kerhoryhmien toimivuudesta ja lasten kehityksestä toivottiin enemmän. Henkilökunnan rajallista aikaa yhteistyöhön ja vuorovaikutukseen vanhempien kanssa kritisoitiin. Tämän ky-

symyksen kohdalla myös kerhotoiminnassa käytetty sähköinen tiedotusväline Muksunetti nousi esiin useassa vastauksessa. Se koettiin kankeaksi ja toisaalta sen käyttöä toivottiin henkilökunnan taholta enemmän.

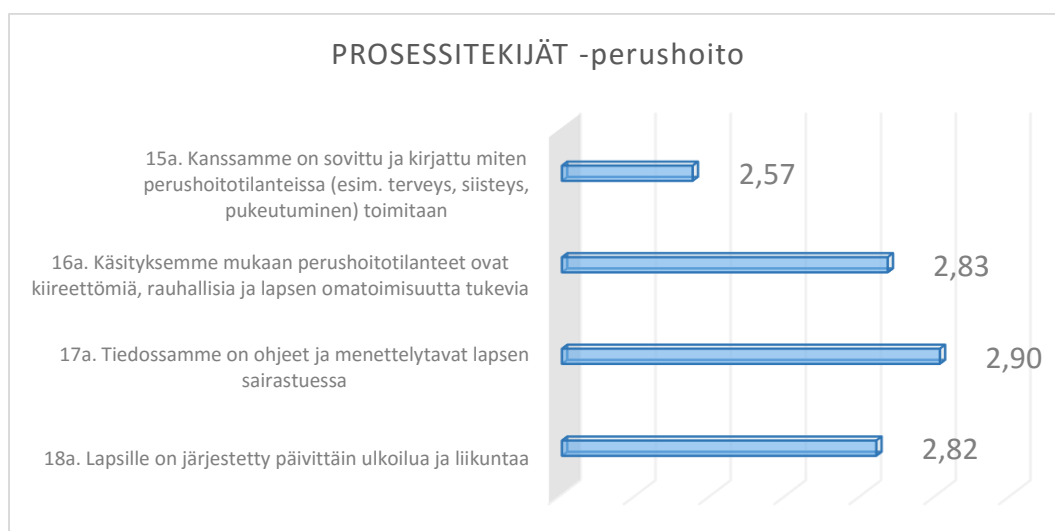
Henkilökunnan tiedottamiseen liittyvän väittämän vastausten perusteluissa edelleen jatkuivat kriittiset kommentit Muksunetistä. Enimmäkseen toivottiin henkilökunnan päivittävän säännöllisesti Muksunettiä ja ottavan sen mahdollisuudet kokonaan laajasti käyttöön, niin että se toimisi ainoana tiedotusvälineenä. Nyt tiedotus saapuu vanhemmille usean kanavan kautta, koska Muksunetin lisäksi on käytössä sähköposti sekä paperitiedotteet. Osa vastaajista toivoi sähköistä kanavaa tiedotukseen, koska heidän kerhotoimintapaikassaan Muksunettiä ei oltu otettu vielä ollenkaan käyttöön.

Välillisten tekijöiden parhaan keskiarvon sai väittämä ”Mielestämme kerhon henkilökunta on tietoinen salassapitovelvollisuudestaan ja perheen asioista ei puhuta lasten, muiden perheiden tai ulkopuolisten kuullen”, tästä väittämästä eivät vastaajat tuoneet perusteluissaan esille yhtään epäkohtaa.

Väittämän ”Kanssamme laaditaan lapsen henkilökohtainen varhaiskasvatussuunnitelma. Siinä sovitaan yhteisistä lapsen hoitoon, kasvatukseen ja opetukseen liittyvistä tavoitteista ja menetelmistä” perusteluissa tuli ilmi, ettei osa vanhemmista tiennyt mitä henkilökohtainen varhaiskasvatussuunnitelma tarkoittaa eikä heidän kanssaan oltu tällaista laadittu. Väittämässä ”kanssamme sovitut kasvatuseriaatteet ja tavoitteet näkyvät toiminnan suunnittelussa ja toteutuksessa”, miltei viidennes vastaajista vastasi ”en osaa sanoa”. Perusteluissa tuli ilmi tämän johtuvan siitä, että he eivät joko tiedä mitä kerhossa suunnitellaan ja tapahtuu tai heidän kanssaan ei oltu sovittu kasvatuseriaatteista. Edelleen väittämän ”Henkilökunta arvostaa kasvatuseriaattemme” kohdalla vastauksissa näkyi epätietoisuus. Kuudennes vastasi ”en osaa sanoa” ja perusteluissa viitattiin yhteisen keskustelun puutteeseen. Väittämän ”Vuorovaikutus meidän ja henkilökunnan välillä on toimivaa ja avointa” kohdalla, osa vastaajista totesi vuorovaikutuksen henkilökunnan kanssa olevan helppoa, mutta vastauksissa tuotiin ilmi myös henkilökunnan ajanpuute ja keskusteluaikojen rajallisuus.

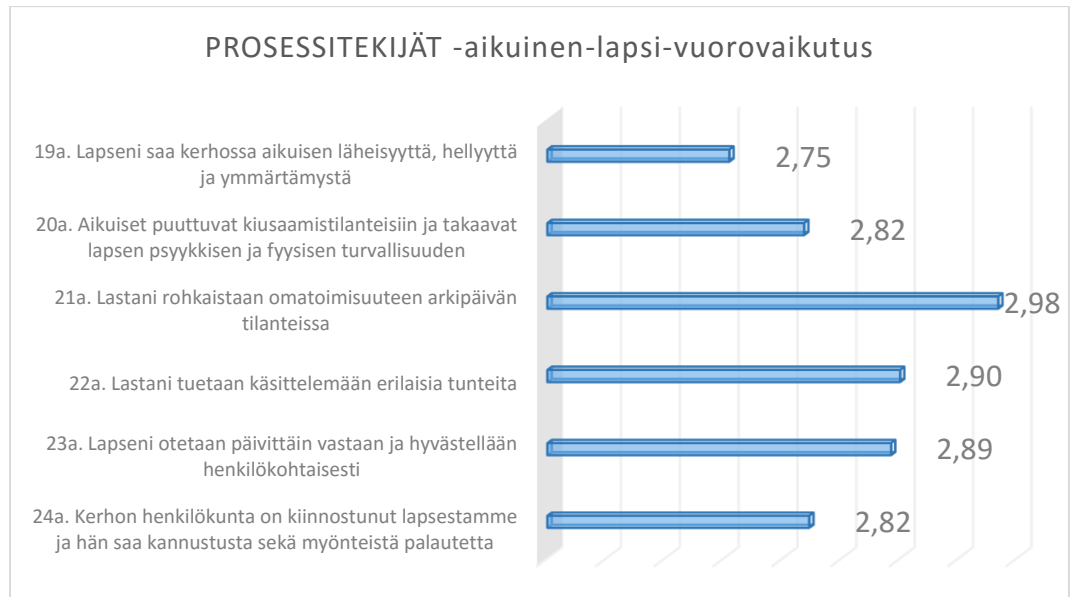


Seuraavissa viidessä kuviossa (Kuviot 9-13) kuvataan laadun prosessitekijät osa-aluetta koskevaa aineistoa. Koska kyselyn väittämistä suuri osa liittyy prosessitekijöihin, ovat ne jaettu viiteen osa-alueeseen. Nämä osa-alueet ovat perushoito, aikuinen-lapsi vuorovaikutus, lasten keskinäinen vuorovaikutus, lapsilähtöinen toiminta sekä toiminnan suunnittelu ja arviointi.



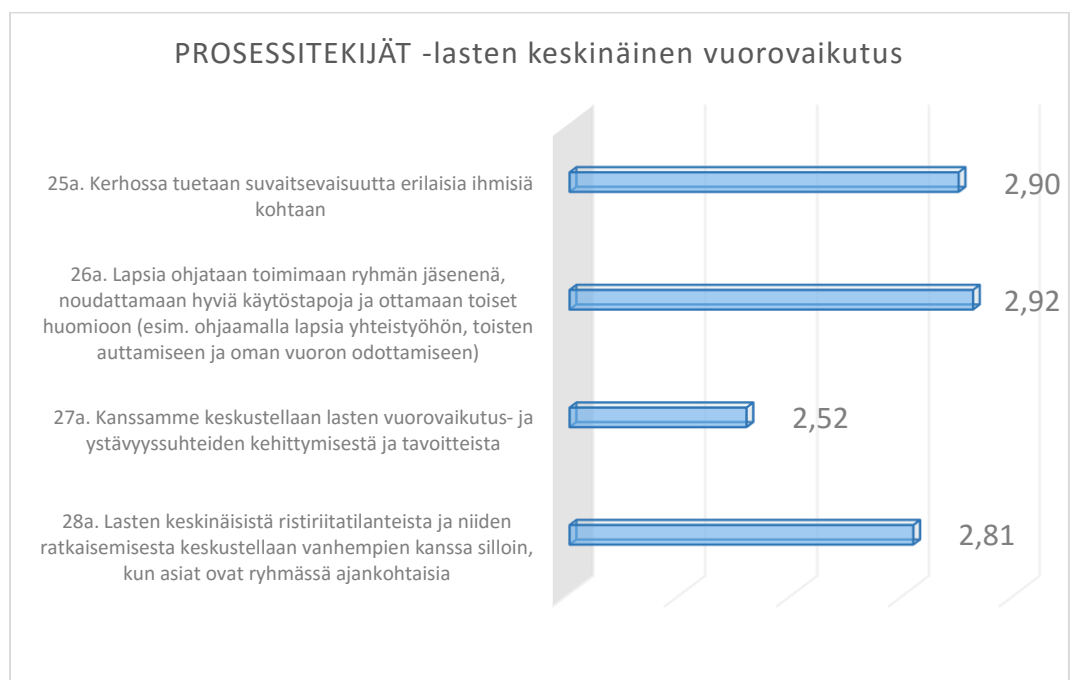
Kuvio 9. Laadun prosessitekijät - perushoito alueen vastausten keskiarvot

Kuviossa 9. kuvataan vastauksia laadun prosessitekijöitä koskevasta osa-alueesta perushoito. Tästä osa-alueesta heikoimman keskiarvon sai väittämä ”Kanssamme on sovittu ja kirjattu miten perushoitotilanteissa toimitaan”. Perusteluista tuli ilmi, että näistä on kyllä sovittu, muttei välttämättä kirjattu eikä kirjaamista osattu yhdistää lapsen yksilölliseen varhaiskasvatussuunnitelmaan. Muut tämän osa-alueen väittämät tuottivat hyvät keskiarvot. Väittämän ”Lapsille on järjestetty päivittäin ulkoilua ja liikuntaa” perusteluissa todettiin työntekijöiden poissaolojen vuoksi ulkoilua olevan vähemmän.



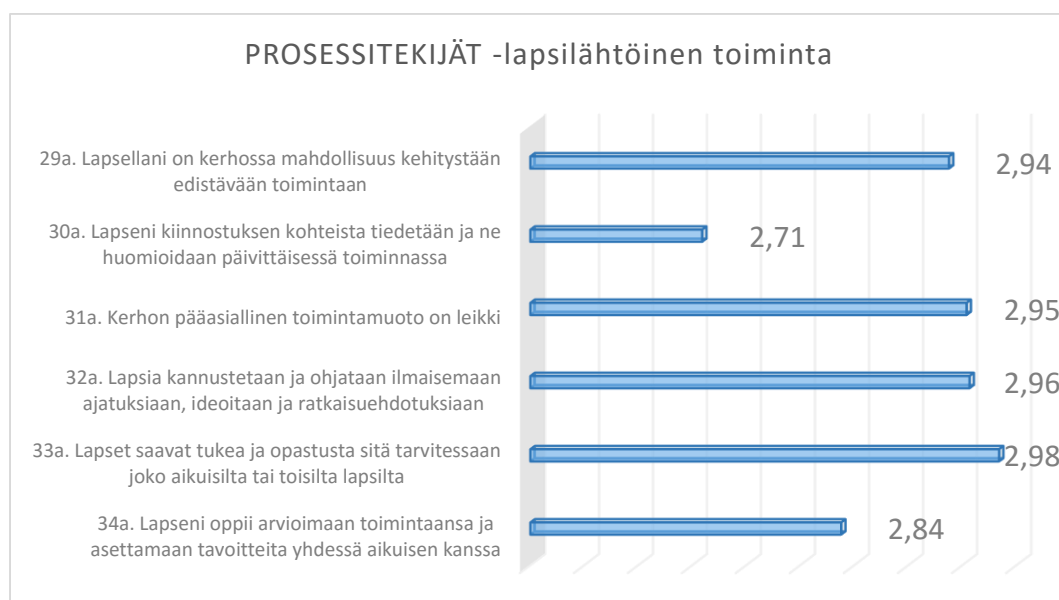
Kuvio 10. Laadun prosessitekiäjät – aikuinen – lapsi - vuorovaikutus alueen vastausten keskiarvot

Kuviossa 10. kuvataan laadun prosessitekiäjiä aikuinen – lapsi – vuorovaikutukseen liittyen. Tällä osa-alueella vastattiin useasti ”En osaa sanoa”. Väittämässä ”Lapseni saa kerhossa aikuisen läheisyyttä, hellyyttä ja ymmärtämystä”, keskiarvo jäi heikoimmaksi ja neljännes ei osannut sanoa väittämän toteutumisesta. ”En osaa sanoa” vastausta perusteltiin sillä, ettei oikein tiedetä mitä kerhossa tapahtuu tai lapsi ei itse kerro kerhopäivästä.



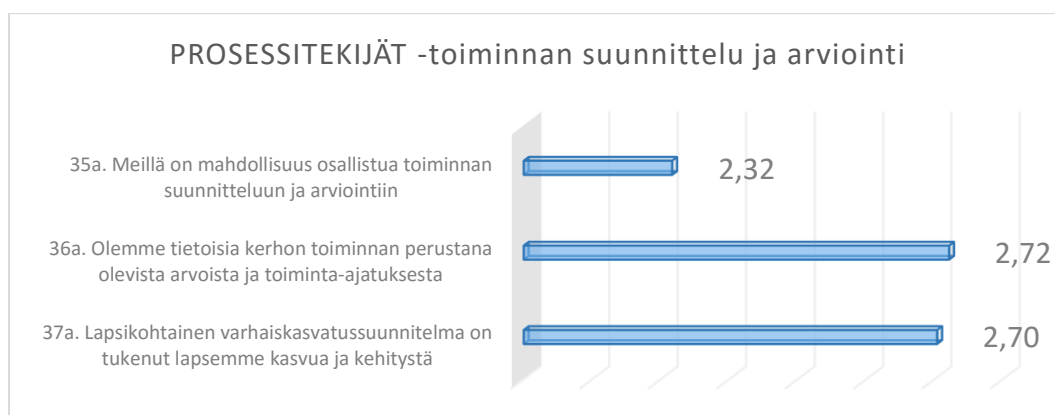
Kuvio 11. Laadun prosessitekijät – lasten keskinäinen vuorovaikutus alueen vastausten keskiarvot

Kuviossa 11. kuvataan Laadun prosessitekijöitä lasten keskinäiseen vuorovaikutukseen liittyen. Tällä osa-alueella vastausten keskiarvot olivat korkeita, lukuunottamatta väittämää ”Kanssamme keskustellaan lasten vuorovaikutus- ja ystävyyssuhteiden kehittymisestä ja tavoitteista”, jonka keskiarvo lukeutui koko asiakaskyselyn väittämien kuuteen heikoimpaan keskiarvoon. Tämän kysymyksen perustelujen kohdalla nousi esiin vanhempien tyytymättömyys arjen kohtaamisiin henkilökunnan kanssa. Vanhemmat toivoisivat enemmän aikaa keskustella lapsestaan ryhmän aikuisen kanssa.



Kuvio 12. Laadun prosessitekijät – lapsilähtöinen toiminta alueen vastausten keskiarvot

Kuviossa 12. kuvataan laadun prosessitekijöitä lapsilähtöiseen toimintaan liittyen. Heikoimman keskiarvon tältä osa-alueelta sai väittämä ”Lapseni kiinnostuksen kohteista tiedetään ja ne huomioidaan päivittäisessä toiminnassa”. Perusteluja väittämään tuli vähäisesti, mutta näistä kolme viittasi henkilökunnan ja vanhempien välisen keskustelun puutteeseen.



Kuvio 13. Prosessitekijät – toiminnan suunnittelu ja arviointi alueen vastausten keskiarvot

Kuviossa 13. kuvataan laadun prosessitekijöitä toiminnan suunnitteluun ja arviointiin liittyen. Väittämä ”meillä on mahdollisuus osallistua toiminnan suunnitteluun ja arviointiin”, lukeutui kyselyn väittämien kuuden heikoimman keskiarvon joukkoon. Tämän kysymyksen kohdalla nousivat esiin yhteiset toimintapäivät ja vanhempainillat, jotka nähtiin hyvinä areenoina yhteiseen suunnitteluun. Vastaukset kertoivat selkeästi, ettei toimintaa ole suunniteltu yhdessä perheiden kanssa. Osa perheistä ei yhteistä suunnittelua kuitenkaan edes kaivanneet, vaan he haluavat kerhon henkilökunnan olevan vastuussa toiminnasta ja sen suunnittelusta.

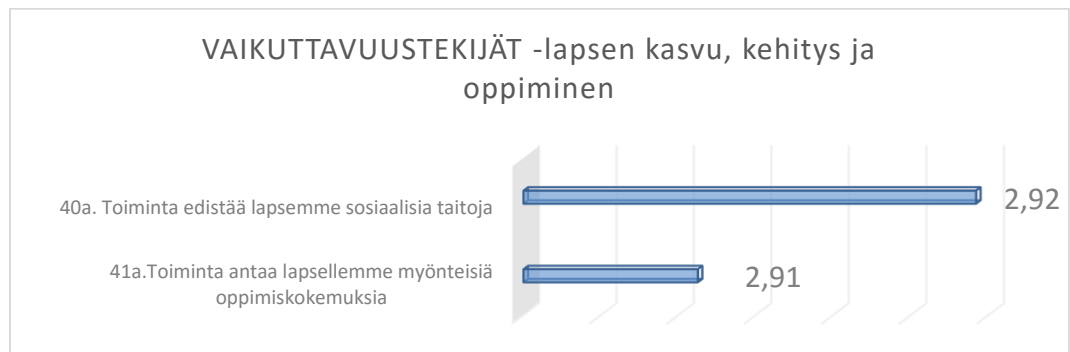
Väittämän ”Lapsikohtainen varhaiskasvatussuunnitelma on tukenut lapsemme kasvua ja kehitystä” kohdalla neljännes vastaajista vastasi ”En osaa sanoa” tai ”ei toteudu” ja perusteluissa tuli useassa kohdassa ilmi, ettei lapsikohtaista varhaiskasvatussuunnitelmaa ole kirjattu ollenkaan.

Seuraavissa kolmessa kuviossa (Kuviot 14 - 16) kuvataan laadun vaikuttavuustekijät osa-alueen aineistoa. Koska kyselyn väittämistä useat liittyvät vaikuttavuustekijöihin, on ne jaettu kolmeen osa-alueeseen. Nämä osa-alueet ovat lapsen myönteiset kokemukset, lapsen kasvu, kehitys ja oppiminen sekä vanhempien tyytyväisyys.



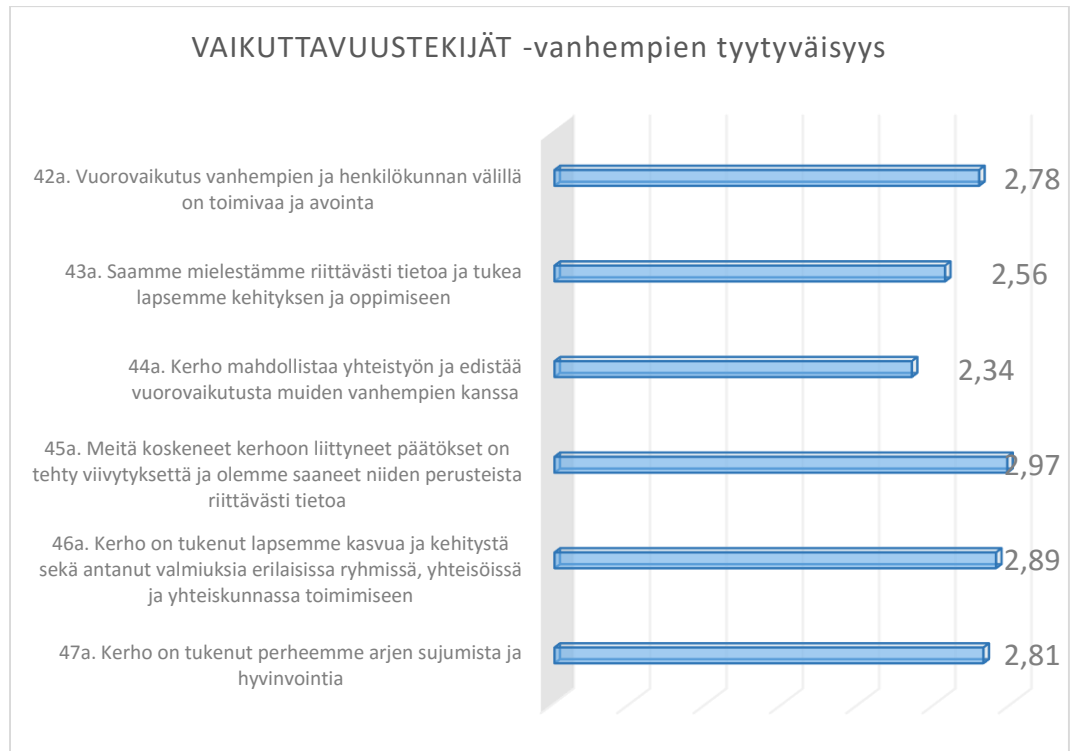
**Kuvio 14. Laadun vaikuttavuus tekijät – lapsen myönteiset kokemukset alueen vastausten keskiarvot**

Kuviossa 14. kuvataan laadun vaikuttavuustekijöitä liittyen lapsen myönteisiin kokemuksiin. Väittämien keskiarvot olivat hyvät ja myös perusteluissa tuli ilmi, että vanhemmat ovat tyytyväisiä tällä alueella.



**Kuvio 15. Laadun vaikuttavuustekijät – lapsen kasvu, kehitys ja oppiminen alueen vastausten keskiarvot**

Kuviossa 15. kuvataan laadun vaikuttavuustekijöitä lapsen kasvun, kehityksen ja oppimisen osa-alueella. Keskiarvot olivat näissä väittämissä hyvät ja miltei kaikki vastaajista olivat samaa mieltä väittämän kanssa ja vastasivat ”Toteutuu”. Väittämän ”Toiminta edistää sosiaalisia taitoja” kohdalla perusteluissa todettiin sosiaalisten taitojen oppimisen olevan kerhon tärkeä anti kotihoidossa oleville lapsille. Perusteluissa kerhon todettiin edistyneen sosiaalisia taitoja ja henkilökunnan ammattitaidon olevan tässä avainasemassa.



Kuvio 16. Laadun vaikuttavuustekijät – vanhempien tyytyväisyys alueen vastausten keskiarvot

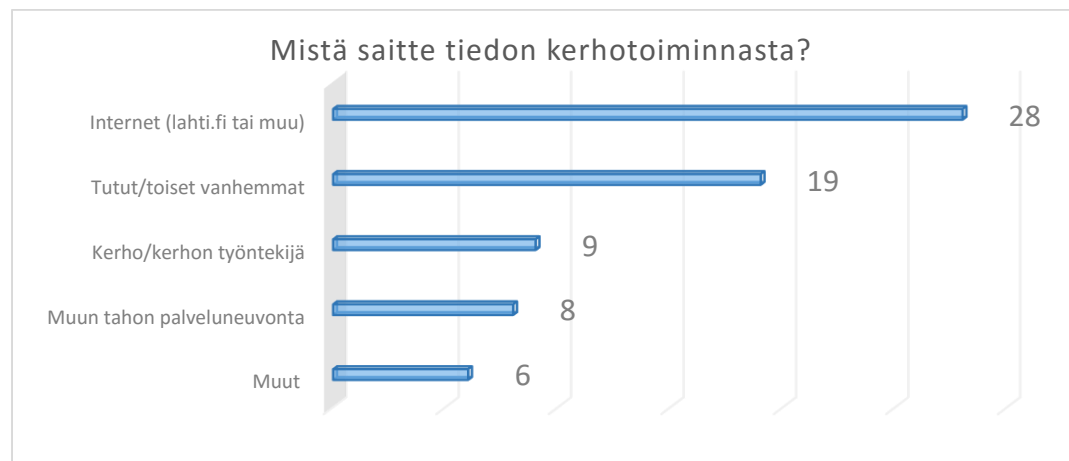
Kuviossa 16. kuvataan laadun vaikuttavuustekijöitä vanhempien tyytyväisyyden alueella. Tältä alueelta kahden väittämän keskiarvot olivat kaikkien asiakaskyselyn väittämien kuuden heikoimman joukossa. ”Saamme mielestämme riittävästi tietoa ja tukea lapsemme kehitykseen ja oppimiseen”, väittämän kohdalla perusteluissa nousi taas esiin vähäiset arjen kohtaamiset ja keskustelut henkilökunnan kanssa. Myös Muksunettiin toivottiin enemmän viestin vaihtoa, keskustelua ja ryhmän toimintaa avaavia kirjoituksia. Toisen heikon keskiarvon saanut väittäjä, ”Kerho mahdollistaa yhteistyön ja edistää vuorovaikutusta muiden vanhempien kanssa”, perusteluissa kerhon kerrottiin mahdollistavan vanhempien tutustumisen, jos itse toimi aktiivisesti sen eteen eli lapsen viemisen ja hakemisen yhteydessä tai kerhon jälkeen ulkoalueella. Kerhon sinänsä ei nähty rakentavan perheiden välille yhteisöllisyyttä. Tässä nousi esiin taas yhteiset toimintapäivät ja tapahtumat, joissa olisi luontevaa vanhempien mielestä tutustua toisiin vanhempiin ja tavata lapsen leikkiverreita.

Muut osa-alueen väittämät toivat esiin vanhempien tyytyväisyyttä, miltei kaikki vastaajat vastasivat väittämiin ”Toteutuu”. Väittämän ”Kerho on tukenut perheemme arjen sujumista ja hyvinvointia” perusteluissa todettiin kerhon tukevan monelta osin perheiden arkea ja

*”arkipalapelää”,*

kuten yksi vastaajista kirjoitti.

Asiakaskyselyn avoimiin kysymyksiin saatiin paljon vastauksia. Jokaisen kysymyksen vastauksista poimittiin sisällöt aiheittain ja näin saatiin kuva asiakkaiden tarpeista kerhotoiminnan suhteen sekä toiminnan vaikutuksista asiakasperheille. Avointen kysymysten vastausten koontia suoritti kehittämishankkeen vetäjän lisäksi kaksi laatutyöryhmän jäsentä. Ensin jokainen kokosi jokaisen avoimen kysymyksen vastaussisällöt aiheeryhmiin. Tämän jälkeen luotettavuuden vuoksi näitä koonteja vertailtiin keskenään eli todettiin, että kyselyyn tulleet vastaukset oli ymmärretty yhdenmukaisesti. Alla olevissa kuvioissa (Kuviot 17 – 19) kuvataan avoimien kysymysten vastauksia. Niissä lukumäärät kuvaavat sitä, kuinka monta kertaa kyseinen aihe oli mainittu vastauksissa. Osassa kysymyksistä vastaajat tai osa heistä ovat maininneet vastauksessaan useamman aiheen eli vastaus on sisältänyt useampia vastaussisältöjä.



Kuvio 17. Mistä saitte tiedon kerhotoiminnasta - kysymyksen vastaukset

Kuviossa 17. kuvataan vastauksia kysymykseen ”Mistä saitte tiedon kerhotoiminnasta?”. Kysymykseen vastasi 57 perhettä ja osa heistä mainitsi

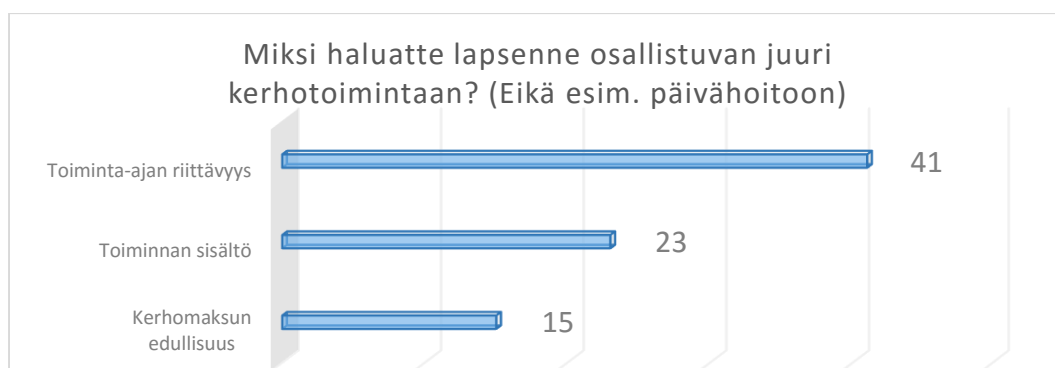
vastauksessa useamman kuin yhden tahon, josta kerhotoiminnasta on kuullut. Suurin osa (28) mainitsi saaneensa tiedon kaupungin kerhotoiminnasta internetistä. Myös perheiden tuttavilta ja toisilta vanhemmilta tieto kerhotoiminnasta oli välittynyt useammin (19) kuin kerhojen tiedotteista tai muilta virallisilta palveluneuvontaa antavilta tahoilta kuten varhaiskasvatustoimistosta tai neuvolasta.



Kuvio 18. Kuinka kerhotoiminta vaikuttaa perheenne arkeen – kysymyksen vastaukset

Kuviossa 18. kuvataan vastauksia kysymykseen ”Kuinka kerhotoiminta vaikuttaa perheenne arkeen?”. Kysymykseen vastasi 54 perhettä ja moni mainitsi useamman kuin yhden arkeen vaikuttavan tekijän vastauksessaan. Suurin osa (25) vastaajista mainitsi kerhotoiminnan tärkeänä, koska lapsi sai ikätasoista, monipuolista tai mukavaa tekemistä tai oppimista ryhmässä. Myös kerhotoiminnan tuomia kaverisuhteita arvostettiin (22). Se, että vanhempi sai omaa aikaa ja hoidettua omia ja perheen asioita lapsen ollessa kerhossa mainittiin myös vaikuttavan perheen arkeen (19). Neljänneksi eniten (17) vastauksissa mainittiin kerhon tuoma rytmi ja säännölliset rutiinit, jotka koettiin tärkeäksi arkeen vaikuttaviksi asioiksi.





Kuvio 19. Miksi haluatte lapsenne osallistuvan juuri kerhotoimintaan – kysymyksen vastaukset

Kuviossa 19. kuvataan vastauksia kysymykseen ”Miksi haluatte lapsenne osallistuvan juuri kerhotoimintaan?”. Kysymykseen vastasi 54 perhettä. Useat vastaajat mainitsivat vastauksessaan useita eri syitä, jotka vaikuttivat valintaan hakea lapsensa mukaan kerhotoimintaan. Vastauksissa mainittiin useimmin (41) valinnan syyksi kerhon toiminta-ajan riittävyys lapselle sekä perheen tarpeisiin. Moni näki kerhotoiminnan riittävänä, koska toinen vanhemmista oli kotona eikä sen vuoksi kokopäivähoidon tarvetta ollut. Joissain perheissä lyhyt kerhotoiminta oli riittävä, koska vanhemmat työskentelivät eri aikoihin tai isovanhemmat auttoivat lastenhoidossa vanhempien ollessa töissä tai toinen vanhemmista työskenteli kotoa käsin. Osa perusteli toiminta-ajan riittävyttä sillä, että perheelle ja lapselle kerhon tarjoamat iltapäivään ajoittuvat kerhoajat olivat tärkeitä. Päivän pituutta verrattiin useassa vastauksessa päivähoitoon ja kerhopäivä koettiin oman perheen tilanteeseen ja lapsen kehitystasoon nähden sopivampana.

Seuraavaksi eniten (23) vastauksissa mainittiin kerhotoiminnan sisältö. vastaajat näkivät kerhotoiminnan virikkeellisenä ja sosiaalisena paikkana, kun taas päiväkodin enemmän hoitopaikkana. Useat vastaajista mainitsivat kerhotoiminnan toimivan hyvänä harjoitteluna tulevaa päivähoitoa tai esiopetusta varten. Myös edullisuus oli yksi usein (15) mainituista syistä kerhotoimintaan hakeutumiseen. Hintaeroa kerhotoiminnan ja päivähoidon välillä kuvattiin merkittäväksi.

Seuraavassa avoimessa kysymyksessä kysyttiin ”Onko kerhotoiminta vaikuttanut päätökseenne hoitaa lasta pidempään kotona”. Tähän kysymykseen tuli 50 vastausta ja ne jakautuivat hyvin tasaisesti ”kyllä on vaikuttanut” ja ”ei ole vaikuttanut” -vastausten osalta. Muutama vastaajista vastasi kysymykseen ”osittain”. Vastauksista kävi ilmi, että kerhotoiminta on vaikuttanut päätökseen hoitaa lasta pidempään kotona, koska se on antanut vanhemmalle päivän aikana myös omaa aikaa ja varmistanut lapsen saavan monipuolista toimintaa ikäistensä kanssa. Lapsi on siis voinut osallistua kotihoidossakin vanhempien tärkeäksi näkemään ryhmätoimintaan. Suurin osa ”kyllä” - vastanneista totesi perusteluissa, että olisi hakenut lapselleen hoitopaikkaa päivähoidosta, jos kerhotoimintaa ei olisi ollut heille tarjolla.

Osallistuuko lapsenne kerhotoiminnan lisäksi johonkin muuhun ryhmätoimintaan – kysymykseen tuli 55 vastausta. Vastauksista kävi ilmi, että hie- man yli puolet kerhotoimintaan osallistuvista lapsista osallistui kerhotoimin- nan lisäksi johonkin muuhun ryhmätoimintaan. Kerhotoiminnan kuvailtiin näissä vastauksissa tarjoavan sopivan määrän toimintaa kerholaisille, mutta sen lisäksi haluttiin harrastuksia myös ilta-aikaan sekä spesifejä tai- toja opettavia harrastuksia esimerkiksi musiikkileikkikoulua ja erilaisia lii- kuntaharrastuksia.

## 5.2 Kehittämisltojen aineisto

Yksikkökohtaiset kehittämislilat vanhempien kanssa pidettiin jokaisessa viidessä kerhotoimintapaikassa erikseen. Näissä kerrottiin aluksi vanhem- mille asiakaskyselyn tuloksista, jonka jälkeen kierrettiin Learning cafe - menetelmää soveltaen keskustelemassa ja ideoimassa kerhotoimintaa pöydissä.

Perheitä motivoitiin päivittäiskohtaamisissa saapumaan kehittämisltoihin, muttei niin suurella volyymilla kuin asiakaskyselyn kohdalla, johon toi- voimme mahdollisimman paljon vastaajia. Kehittämisltaan laatutyöryhmä toivoi erityisesti yhteistyöhön halukkaita, kehittämisltoisia ja eri ryhmiä

edustavia osallistujia. Tämä toteutui ja saimme paikalle monipuolisen joukon eri lapsiryhmistä asiakasmielipidettä edustavia vanhempia. Illat järjestivät yhtä toimintapaikkaa lukuunottamatta suunnitellun aikataulun mukaan. Yhdessä toimintapaikassa jouduttiin soveltamaan asiakasmielipiteen keruu siten, että vanhemmat saivat kirjoittaa esillä oleviin Learning cafe kysymyksiin ajatuksiaan itsenäisesti hakiessaan lasta kerhosta eli yhteinen ilta ei onnistunut epäonnistuneen ajankohdan ja sen myötä osanottajapuutteen vuoksi. Tästäkin toimintapaikasta saatiin kuitenkin hyvin yhteneväisiä ajatuksia ja ideoita sekä aineistoa ylipäänsä, kuin muiden toimintapaikkojen kehittämisilloista. Learning cafe miellettiin vanhempien taholta mukavaksi tavaksi päästä osalliseksi suunnittelemaan ja arvioimaan kerhotoimintaa. Keskustelu kehittämisilloissa oli avointa ja vastasi hyvin näille asetettuja tavoitteita. Learning cafessa käytettiin seuraavia neljää asiakaskyselyn vastauksista johdettua teemaa / kysymystä.

*Teema 1. Yhteistyön ja vuorovaikutuksen edistäminen muiden vanhempien kanssa - Millaista yhteistoimintaa toivoisitte kerhotoiminnan mahdollistavan?*

Tämän teeman kohdalla vanhemmat ottivat esiin erilaiset toiminnalliset teemapäivät, joiden puitteissa perheet kohtaisivat ja tutustuisivat. Yhteisiä toiminnallisia hetkiä toivottiin sekä kerhoaikojen puitteissa että iltaisin, joka mahdollistaisi työssäkkin käyvän vanhemman osallistumisen.

Myös sellaisia kokoontumisia toivottiin, jotka olisivat tarkoitettu vain aikuisille. Tällaisissa virkistys- ja ideointi-illoissa kerhon henkilökunnan nähtiin olevan tärkeässä osassa alullepanijana, mutta jatkoon nähtiin olevan vanhempien omissa käsissä.

Kerhon toivottiin myös mahdollistavan yhteisen keskustelufoorumin, jossa vanhemmat voisivat aktiivisesti keskustella toistensa kanssa. Keskustelufoorumin nähtiin olevan hyvä apuväline lasten ystävyysuhteiden luomisessa, pikatiedotuksessa ja arjen pulmissa kuten vaihtuneiden tai hukassa olevien hankojen palauttamisessa omistajalleen. Vanhemmat ideoivat ryhmäkohtaisia keskustelufoorumeja asiakasilloissa jo pitkälle ja totesivat

sellaisen olevan erittäin toivottu. Foorumiksi ehdotettiin joko sosiaalista mediaa, jolloin Facebookiin perustettaisiin ryhmäkohtaiset suljetut keskusteluryhmät tai sitten jo olemassaolevaa sähköistä tiedotusvälinettä eli Muksunettia.

Vanhempien keskinäisen tutustumisen ja vertaistuen hakemisen toisista perheistä, nähtiin olevan mahdollista nykyisessä toiminnassakin, mutta se vaatii vanhemman omaa aktiivista toimintaa ja aloitteellisuutta. Tähän nähtiin vaikuttavan vanhemman persoonallisuuden ja elämäntilanteen. Vanhemmilla on esimerkiksi erilaiset mahdollisuudet jäädä kerhopäivän päätteeksi ulkoalueelle ulkoilemaan ja tutustumaan toisiin kerholaisiin ja vanhempiin.

Yhteisiä puitteita, tilaisuuksia ja keskusteluryhmiä toivottiin myös yhteisten leikkihetkien järjestämiseksi, jota hankaloittaa se, ettei kerholaisilla ole saatavilla toistensa yhteystietoja. Kerholaisten vanhemmat, useimmiten äidit, ovat suurimmaksi osaksi vanhempainvapaalla ja kohtaamisia ja niiden myötä vertaistukea arjen haasteiden jakamiseen kaivataan.

*Teema 2. Mahdollisuus kerhotoiminnan suunnitteluun - Millä tavoin haluaisitte osallistua kerhotoiminnan suunnitteluun?*

Tässä nousi esiin keskustelufoorumit sekä kasvatusten että sähköisesti. Yhteisellä keskustelufoorumilla ehdotettiin pidettävän ideointirinkejä ja pikakyselyitä, jotka mahdollistaisivat vanhempien osallisuuden päätöksiin esimerkiksi kevätjuhlien ajankohdassa ja sijainnissa. Henkilökunnan toivottiin esittävän vaihtoehtoja, joista perheet saisivat äänestää parhaimman tai kiinnostavimman ja sopivimman. Näin päätöksistä koettiin tulevan tasa-puolisia ja tällainen yhteinen vaikuttaminen nähtiin tärkeänä.

Vanhempainilloista toivottiin toisinaan sellaisia, että lapset olisi mahdollista ottaa mukaan ja sellaisia "vartteja", joita voitaisiin pitää kerholaisen kerhosta hakemisen yhteydessä. Vanhempainillassa ehdotettiin myös pidettävän syys- ja kevätkauden alussa toiminnan suunnitteluilta, samalla tyylillä, kuin tätä aineistoa kerätessä eli Learning cafe - tyyppisesti. Jotkut osallistujista totesivat tällaisen pienryhmittäin keskustellen syntyvän ideoinnin

olevan avoimempaa ja mukavampaa kuin avoimen keskustelun suuremman ryhmän kanssa.

Keskusteluryhmissä tuli esiin myös toiminnanarviointi suunnitteluun osallistumisena. Vanhemmille toivottiin annettavan mahdollisuus kirjalliseen palautteeseen ja kehitysehdotuksiin halutessaan ja ehdotettiin myös päiviä, jolloin vanhempi voisi osallistua lapsensa mukana kerhopäivään ja antaa päivästä tämän jälkeen palautteen. Myös esille laitettu ”ideaboxi”, nähtiin helppona tapana saada oma ääni kuuluville.

Vanhemmat olivat myös valmiita antamaan omat panoksensa kerhotoimintaan esimerkiksi tuomalla oman osaamisensa toimintaan. Vanhemmat voisivat esitellä omia ammattejaan, harrastuksiaan ja osaamistaan oman lapsensa kerhoryhmässä tai vanhemmat voisivat yhdessä suunnitella yllätyspäivän lapsille. Asiakasillassa tuli myös esiin, että toiset vanhemmat voisivat toimia apuvoimina erikoispäivissä kuten retki- ja ulkoilupäivinä makkaran grillaajina tai apuna liikenteessä kävellessä retkikohteeseen.

Vanhemmilta tuli kuitenkin kommentteja, että varsinaisen toiminnasuunnittelun toivotaan olevan henkilökunnan vastuulla ja he toimisivat apuna, ideoijina ja oman lapsensa toiveiden ja tarpeiden esiintuojina.

*Laajempi toiminnan suunnittelu on ammattilaisten hommaa, vanhempana voin olla osa idearinkiä joidenkin toiminnan palasten osalta.*

*Teema 3. Arjen läpinäkyvyys - Mitä ja Miten haluaisitte kuulla kerhon arjesta?*

Vanhemmat toivoivat heille kerrottavan kerholaisten kuulumisia säännöllisesti hakemisen yhteydessä, varsinkin silloin, kun päivän aikana on lapsen kohdalla sattunut jotain erityistä. Sekä positiiviset että negatiiviset asiat tulisi kuulla automaattisesti ilman kysymistä. Lapsesta tehtyjen havaintojen lisäksi vanhemmat haluavat olla tietoisia paikalla olevista aikuisista kuten sijaisista, opiskelijoista ja harjoittelijoista.

Tässäkin kohdassa esiin nousi sähköiset tiedotusvälineet joiden nähtiin toimivan erittäin helppona ja mukavana tapana kuulla ja nähdä kerhotoimintaa. Muksunettiin toivottiin ”uutiskirjeitä” tai ”kuukausiraportteja” kerhoryhmien toiminnasta ja arjesta poikkeavasta toiminnasta viikoittain tai kuukausittain. Valokuvien lataamista Muksunettiin toivottiin paljon.

*Muksunettiin voisi blogityyliin päivitellä kuvia ja tarinoita pienistä arjen hetkistä, iloista ja oivalluksista, lapsilähtöisistä asioista, mikä on ihmetyttänyt, mikä pinnalla leikeissä ja puheissa lasten kesken.*

Esiin nousi myös perinteiset päiväkodeissa käytetyt lapsikohtaiset kasvunkansiot, joihin henkilökunta voisi kirjata ja kuvata lapsen puuhia. Myös perinteisiä vanhempainiltoja ja lapsikohtaisia varhaiskasvatuskeskusteluja, toivottiin olevan säännöllisesti.

#### *Teema 4. Tiedonvälitys – Kuinka Muksunetti palvelisi teitä parhaiten?*

Muksunetti nousi esiin niin useasti asiakaskyselyn vastauksista, että laatu-työryhmä päätyi kysymään siitä vielä erikseen, jotta sen käyttöä voisi kehittää henkilökunnan toimesta sekä Muksunetin ylläpitäjän toimesta. Järjestelmän tekniseen puoleen liittyviä toiveita ja kehittämisideoita tuli paljon ja ne välitettiin suoraan palveluntuottajalle.

Muksunetin mahdollisuudet toivottiin otettavan henkilökunnan toimesta kokonaisvaltaisesti käyttöön. Nyt yhdessä kerhotoimintapaikassa ei oltu vielä otettu käyttöön ollenkaan Muksunettiä, yhdessä se oli juuri kuluvalle kaudella otettu käyttöön uutena tiedotusvälineenä ja kolmessa yksikössä sitä oli käytetty jo useampi kausi, muttei asiakkaiden kokemusten mukaan tarpeeksi tehokkaasti.

Monet esiin tulleet ongelmat Muksunetin käytössä, vaikuttivat johtuvan asiakkaiden ja henkilökunnan osaamattomuudesta käyttää ohjelmaa, joka olisi helppo ratkaista lisäämällä opastusta.

### 5.3 Tulevaisuusverstaan aineisto

Tulevaisuusverstaaseen osallistui 14 kerhotoiminnan työntekijää, joista muodostettiin neljä pienryhmää. Tulevaisuusverstaassa syntyi todella vilkasta keskustelua ja ilmapiiri oli hyvin kehittämismyönteinen ja myöhemmän palautteen mukaan avoimen ja demokraattisen ilmapiirin vuoksi osallistujat kokivat saaneensa mielipiteensä hyvin esiin. Tavoitteena tulevaisuusverstaalle oli saada henkilökunta pohtimaan vanhempien toiveita, niiden luovia sekä realistisia toteuttamismahdollisuuksia ja – menetelmiä. Laatutyöryhmä oli etukäteen koonnut asiakaskyselyn ja asiakkaille tarkoitettujen kehittämisiltojen perusteella alla olevat kuusi teemaa, joihin tulevaisuusverstaassa keskityttiin.

*Teema 1. Yhteistoiminta - Teemapäivät. Millaisia teemapäiviä olette pitäneet toimintapaikassanne?*

*Teema 2. Tiedotus - Sosiaalinenmedia. Mitä Facebookin käyttö vaatisi henkilökunnalta? Suljetun ryhmäkohtaisen FB ryhmän edut ja haasteet?*

*Teema 3. Millaisin keinoin kuulumisten vaihto lapsen asioista helpottuisi ja sen määrä kasvaisi?*

*Teema 4. Arjen läpinäkyvyys - Kuinka kerhon arkea voisi tehdä läpinäkyvämmäksi, tutummaksi vanhemmille?*

*Teema 5. Kuinka Muksunetti on käytössä yksiköissä? Kuinka käyttöä voisi tehostaa?*

*Teema 6. Vanhempien osallisuus - Kuinka vanhempia voisi osallistaa suunnitteluun?*

Haasteena yhteisten toimintatapojen suunnittelussa oli jossain määrin kerhotoimintapaikkojen eriävät rakenteet ja jo käytössä olevat toimintatavat ja – välineet. Keskustelua helpotti kuitenkin toimipaikkojen tuttuus työntekijöiden kesken. Suurin osa työntekijöistä tunsu hyvin oman toimintapaikkansa lisäksi myös muiden toimintapaikkojen painotukset sekä puitteet ja näitä eroavaisuuksia pystyttiin vertailemaan avoimesti keskusteluissa ja ottaa

näin huomioon myös suunnitelmissa. Tulevaisuusverstaan keskusteluista kirjattiin ylös pääkohtia ideoista ja ehdotuksista sekä koetuista resursseista ja nämä alustivat laatutyöryhmän kokoamaa lopullista kerhotoiminnan kehittämissuunnitelmaa, johon konkreettiset kehittämistoimenpiteet listattiin.



## 6 KEHITTÄMISHANKKEEN TULOS

### 6.1 Tuloksen rakentuminen aineiston avulla

Tämän kehittämishankkeen tuloksena syntyi Lahden kaupungin alle kouluikäisten lasten kerhotoiminnan kehittämissuunnitelma, josta ilmenee käytännön toiminnan kehittämistarpeet sekä niihin vastaavat konkreettiset kehittämistoimenpiteet.

Kehittämissuunnitelma valmistui kerhotoiminnan asiakasperheiden ja henkilökunnan yhteistyössä. Kerhotoimintapaikkojen esimiehistä koostuva laatutyöryhmä päätti suunnitelmaan kirjattavat toimenpiteet kehittämishankkeen aikana kerätyn aineiston avulla. Aineistoa kerättiin asiakaskyselyllä (N=137), asiakkaiden ja henkilökunnan yhteisissä toimintapaikkakohtaisissa kehittämisilloissa Learning cafe- menetelmän avulla sekä kerhotoiminnan henkilökunnan yhteisessä tulevaisuusverstaassa.

Asiakaskyselyn vastauksista laskettiin kyselyn väittämäkohtaiset keskiarvot ja kuusi heikointa keskiarvoa saanutta väittämää sekä väittämien avoimille perusteluriveille tulleet asiakkaiden vastaukset otettiin laatutyöryhmän työstettäväksi. Tästä saadusta aineistosta laatutyöryhmä muodosti neljä teemaa asiakkaiden ja henkilökunnan yhteisiin kehittämisiltoihin.

Kehittämisilloissa teemoja käytettiin Learning cafe - pöydissä keskustelualustoina. Yhdessä toimintapaikassa kehittämisilta ei aikataulullisista syistä toteutunut ja siellä asiakkaat saivat kommentoida Learning cafe - teemoja itsenäisesti lapsen kerhoon tuomisen ja hakemisen yhteydessä. Kehittämisiltojen jälkeen laatutyöryhmä kokosi toimintapaikkojen Learning cafen aineiston teemoittain yhteen. Aineistosta tuli esiin pitkälti samoja asioita kuin asiakaskyselystä, mutta ne olivat konkreettisempia toiminnan parannusehdotuksia ja ideoita. Seuraavaksi laatutyöryhmä työsti saadun aineiston avulla kuusi teemaa kerhotoiminnan koko henkilökunnan tulevaisuusverstasta varten.

Tulevaisuusverstaassa työntekijät jakoutuivat pienryhmiin keskustelemaan teemoista ja keskustelun pääkohdat, syntyneet ideat sekä todetut haasteet

kirjattiin ylös. Jokaisen teeman käsittelyn jälkeen pienryhmät kokoontuivat keskustelemaan yhteisesti. Keskusteluissa pohdittiin toimintapaikkojen resursseja ja mahdollisuuksia vastata vanhemmilta saatuihin kehittämisideoihin. Seuraavassa kuviossa (Kuvio 20.) kuvataan tulokseen johtanutta aineiston rakentumista.



Kuvio 20. Lahden kaupungin alle kouluikäisten lasten kerhotoiminnan kehittämissuunnitelman rakentuminen.

Aineiston avulla tuli selkeästi esiin kerhotoiminnan kehittämistarpeet ja siitä pystyttiin myös poimimaan toimenpiteitä, joilla kerhotoimintaa pystytään kehittämään vastaamaan paremmin asiakastarpeita sekä nostamaan tarjotun palvelun laatua. Kehittämishankkeen suunnitteluvaiheessa muodostettu laatutyöryhmä laati aineiston avulla lopullisen hankkeen tulostavoitteeksi asetetun kehittämissuunnitelman.

## 6.2 Kehittämissuunnitelma kerhotoiminnalle

Kehittämishankkeen tuloksena syntyi kehittämissuunnitelma Lahden kaupungin alle kouluikäisten lasten kerhotoiminnalle. Laatutyöryhmä kokosi kehittämissuunnitelmaan hankkeessa asiakasyhteistyön avulla selvitetty kehittämistarpeet sekä ne toimenpiteet, joilla näihin voidaan vastata. Kirjatut kehittämistoimenpiteet nousivat ideoina esiin hankkeen aineistosta ja niitä on ollut kehittämässä toimintapaikkojen asiakasperheiden vanhemmat sekä kerhotoiminnan henkilökunta.

Laatutyöryhmä on koonnut aineistosta ne toimenpiteet, joilla voidaan vastata voimakkaimmin esiin nousseisiin kehittämistarpeisiin ja jotka ovat realistisesti kerhotoiminnan resurssein mahdollista toteuttaa. Kehittämissuunnitelma otettiin käyttöön heti sen valmistumisen ja kehittämishankkeen päättymisen jälkeen. Toimenpiteiden realistinen toteutusaikataulu laadittiin laatutyöryhmässä. Kerhotoimintapaikkojen esimiehet ovat vastuussa kehittämissuunnitelmaan liittyvien toimenpiteiden jalkauttamisesta, juurruttamisesta sekä toteutumisen arvioinnista.

Alla olevassa kuviossa (Kuvio 21.) on kuvattuna kerhotoiminnan kehittämissuunnitelma, joka tavoitellusti valmistui kehittämishankkeen tuloksena.

KEHITTÄMISTARVE	KEHITTÄMISTOIMENPITEET
<b>Tiedottamisen lisääminen henkilökunnan ja asiakasperheiden välillä</b>	<p>Muksunetti käytössä jokaisessa yksikössä ja sen käytön tehostaminen</p> <p>Tiedottaminen asiakkaille keskitetään vain Muksunettiin.</p> <p>Muksunetti -vanhempainillat ja –tuokiot käytön opastukseen</p> <p>Henkilökunnan sisäinen Muksunetti-koulutus</p> <p>Toimintapaikkakohtaiset viestintäsuunnitelmat</p>
<b>Vanhempien osallisuuden lisääminen</b>	<p>Vanhempien suunnitteluillat / -päivät</p> <p>Toiminnan suunnittelu mahdollistetaan sosiaalisessa mediassa</p> <p>Säännölliset laadunarviointikyselyt 2 vuoden välein</p>

	<p>Lyhyitä vapaamuotoisia toimintapaikkakohtaisia palautekyselyitä vuosittain</p> <p>Toimintapaikkojen palaute-/idealaatikat käyttöön</p>
<b>Yhteistoiminnan lisääminen</b>	<p>Yhteisten tilaisuuksien järjestäminen perheille, huomioiden ajat, jotka mahdollistavat osallistumisen.</p> <p>Toimintapaikoissa perustetaan ryhmäkohtaiset Facebook -ryhmät mahdollistamaan perheiden keskinäisen vuorovaikutuksen</p>
<b>Vanhempien Vasu tuntemuksen lisääminen</b>	<p>Pysyvä tiedote vasusta ja vasukeskusteluista Muksunettiin</p> <p>Muksunettiin VASU -blogi, joka sisältää kerhon vasun liitteenä</p>
<b>Kerhoarjen läpinäkyvyyden lisääminen</b>	<p>Vanhempainiltoja vähintään kerran syys- ja kevätkaudella</p> <p>Muksunetin kattavampi käyttö: säännölliset blogit ja valokuvat.</p> <p>Toimintapaikkakohtaiset tiedotteet vanhempien mahdollisuudesta tulla tutustumaan kerhon toimintaan</p> <p>Vanhempainvarti - mahdollisuus vasu keskustelujen välillä</p>

Kuvio 21. Lahden kaupungin alle kouluikäisten lasten kerhotoiminnan kehittämissuunnitelma.

## 7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

### 7.1 Kehittämishankkeen tarkastelua ja arviointia

Lasten ja perheiden hyvinvoinnin edistämiseksi palveluiden laadun kehittäminen on keskeisessä osassa (STM 2008, 3). Laadunarviointi toimii kehittämisen ensimmäisenä vaiheena ja pohjana. Se osoittaa ne kohdat toiminnasta, joihin on tarve suunnata kehittämistyötä. Kehittämiskohteiden selvittyä, rakennetaan välineet ja tehdään suunnitelma, joilla laatua voidaan alkaa parantamaan. (Hujala & Fonsén 2011, 325 - 326.) Toikon ja Rantasen (2009, 57 - 58) mukaan kehittämisen lähtökohtana ei tarvitse olla ongelma, vaan kehittämisprosessiin voidaan lähteä myös tavoittelemaan toiminnan ihannetta. Kehittäminen vastaakin usein sekä ongelmaan että visioon.

Tämän kehittämishankkeen tarkoituksena oli kehittää Lahden kaupungin alle kouluikäisten lasten kerhotoimintaa. Tarkoituksena oli kehittää kerhotoiminnan kenttää kokonaisuutena, jonka seurauksena myös eri toimintapaikkojen tuottama kerhotoiminta tasalaatuistuisi. Kehittämisen kohteena oli viisi kaupungin kerhotoimintapaikkaa. Kehittämishankkeen tavoitteena oli selvittää kerhotoiminnan laatu asiakasnäkökulmasta ja tuottaa yhdessä henkilökunnan kanssa suunnitelma konkreettisista kehittämistoimenpiteistä. Suunnitelmaan kirjattiin esiin nousseet kehittämistarpeet sekä toimenpiteet, joilla tarpeisiin voidaan vastata.

Kehittämishanke toteutettiin projektityönä, joka eteni lineaarisen mallin mukaisesti. Kehittämishankkeen aineisto kerättiin asiakaskyselyllä, asiakkaille järjestetyissä yksikkökohtaisissa kehittämisilloissa sekä kerhotoiminnan henkilökunnan tulevaisuusverstaassa. Kehittämishankkeessa kerhotoiminnan nykytilan laatua tarkasteltiin Hujala-Huttusen (1995) jäsentämien laadututkijoiden kautta, joiden avulla muodostetaan kuva toiminnan nykytilasta (Hujala ym. 2007, 162). Hujala-Huttusen 1990-luvulla kehittämä laadunhallintamalli on vakiintunut varhaiskasvatuksen laadunarvioinnin teoreettiseksi viitekehykseksi ja on Suomessa yleisesti käytössä varhaiskasvatusta tuottavissa yksiköissä. Asiakaskyselyn väittämät perustuivat näihin

Hujalan jäsentämiin laatutekijöihin ja muokattiin niihin liittyvistä laatuksiteereistä. Asiakaskyselyn koonnissa käytettiin hyväksi myös kerhotoiminnan edellistä laadunarviointikyselyä vuodelta 2010. Paanasen (2008, 91) mukaan kyselyä suunniteltaessa on aluksi pohdittava, miksi kyselyllä saataavaa tietoa tarvitaan juuri tässä tapauksessa ja olisiko mahdollista käyttää hyödyksi jo olemassaolevaa aiemmin hankittua tietoa. Myös Vilkka (2007, 75 - 76) toteaa valmiin mittariston käytön kannattavan, kun odotetaan vastauksia samanlaisiin kysymyksiin.

Laadunarvioinnin keinoin saatiin hyvä pohja tämän hankkeen kehittämistyölle ja tulostavoitteena olevalle kerhotoiminnan kehittämissuunnitelmalle. Arvioinnin ajankohta oli hyvin perusteltu, sillä edellisestä arvioinnista kerhotoiminnan saralla oli kulunut jo aikaa ja toiminnassa oli tapahtunut muutoksia ja henkilökuntaakin oli vaihtunut. Nykytilan laadunarviointi oli myös tarpeellinen henkilökunnan ja asiakkaiden yhteisen kehittämistyön alkukartoitukseksi, sillä siitä voitiin osoittaa koko toiminnan kehittämistä vaativat asiat sekä ne asiat, jotka asiakasnäkökulmasta sujuvat. Högnabba (2008a, 14 - 15) muistuttaakin, ettei arviointia saa tehdä vain arvioinnin vuoksi, vaan sen tarve täytyy voida perustella. Arvioinnista saatu tieto tekee toimintatapojen kehittämisen ja parantamisen mahdolliseksi työyhteisölle ja antaa apuja toiminnan suuntaamiseen niin, että se pystyy kohtaamaan tulevaisuuden haasteet.

Myös Aalto-Kallio ym. (2009, 9) toteaa arvioinnin olevan kannattavaa vain silloin, kun siitä myös hyödytään eli arvioinnista saatua tietoa käytetään toiminnan kehittämisessä ja sen vaikutusten osoittamisessa. Roinisen (2012, 79 - 80) mukaan arvioinnista saadun tiedon hyödyntämisestä täytyy keskustella ja päättää jo suunnitteluvaiheessa selkeästi, jottei eri tahojen näkökulmat arvioinnin tarpeellisuudesta ja aineiston hyödyntämisestä eroaisi toisistaan. Tällaiset erimielisyydet ovat tyypillisiä sisäisissä arvioinneissa. (Stakes 2001, 13 - 14). Sisäisiä arviointeja ovat arvioinnit, joita suorittavat organisaatiossa jo entuudestaan roolin omaavat ja toiminnan tuntevat henkilöt (Robson 2001, 18).

Tässä kehittämishankkeessa oli kyse juuri sisäisestä arvioinnista, jonka toteuttajat työskentelivät itse arvioinnin kohteena olevassa toiminnassa. Kehittämishankkeen hankeorganisaatio muodostui kerhotoimintapaikkojen esimiehistä koostuvasta laatutyöryhmästä, kerhotoiminnan koko henkilökunnasta ja viiden toimintapaikan asiakasperheistä. Toikon ja Rantasen (2009, 95 - 96) mukaan kehittämishankkeisiin osallisiksi tarvitaan niitä kaikkia ihmisiä, jotka liittyvät tulevaan kehittämiskohteeseen ja kehittämistoimintaan, tällä yhteistyöllä on suuri vaikutin kehittämisen onnistumiseen.

Kerhotoiminnan koko henkilökunnan osallistuminen tulevaisuusverstaaseen ja siellä tehtyyn suunnittelutyöhön toimi vankkana pohjana lopulliselle hankkeen tuotokselle eli laatutyöryhmän kirjaamalle kerhotoiminnan kehittämissuunnitelmalle. Koko henkilökunnan kokemus ja asiantuntijuus lujitti kehittämissuunnitelman aitoutta, tuoden esiin todelliset tarpeet, mutta myös realistiset mahdollisuudet vastata tarpeisiin erilaisin keinoin. Tulevaisuusverstaassa tuli onnistuneesti esiin kerhotoiminnan mahdollisuudet vastata asiakastarpeisiin nykyhetken resurssein. Kerhotoiminnan henkilökunnan kehittämismyönteisyys ja hyvät yhteistyötaidot olivat eteenpäin vievä voima verstayöskentelyssä. Demokraattinen ja kunnioittava ilmapiiiri sai jokaisen kertomaan avoimesti ajatuksensa verstaassa esitettyihin teemoihin, vaikka esillä oli monenlaisia ja toisistaan eriäviä mielipiteitä.

Asiakkaiden osallistuminen oli tässä kehittämishankkeessa edellytys tavoitteeseen pääsemiseen. Asiakslähtöistä toimintaa ei voida kehittää ilman asiakkaiden asiantuntemusta ja kokemusta. Kumppanuudessa tarvitaan vanhempien ja ammattilaisten välistä tasapuolista osallistumista, joka saattaa olla painostavaa toisille vanhemmille ja ammattilaisille, mutta sen vahvistamisen kehittämistarve on perheiden palveluissa kuitenkin keskeinen (Perälä 2011, 20, 82 - 83). Kerhotoiminnan arjessa pyritään yleensäkin tiiviiseen yhteistyöhön vanhempien kanssa ja tämä oli helpottava tekijä kehittämishankkeen aikana. Yhteistyöhön kasvatuskumppanuuden nimissä on totuttu. Asiakkaiden ottamista säännöllisesti mukaan kerhotoiminnan kehittämiseen täytyy kuitenkin edelleen lisätä ja tähän hankkeessa valmistunut kehittämissuunnitelma ohjaakin voimakkaasti. Aktiivinen mukaan kutsuminen työntekijöiden taholta saa asiakkaat tuntemaan olonsa

tervetulleeksi kertomaan toiveita, palautetta ja ideoita. Tällaisen kehittämismyönteisen kulttuurin luominen on tärkeää, sillä asiakkaat ovat toiminnan parhaita arvioijia silloin, kun tähdätään asiakastarpeisiin vastaavaan palveluun. Robsonin (2001, 128) mukaan esimerkiksi asiakaskyselyn vahvuutena nähdään juuri toimintaan osallistuvien eli asiakkaiden asiantuntijuus omasta tilanteestaan, tuntemuksistaan, tekemisistään ja mielipiteistään.

Kehittämishankkeen aikataulu oli tiivis ja aineiston hankinta ja sen purkaminen täytyi hankkeen suunnitteluvaiheessa aikatauluttaa tarkasti. Kaikki kolme aineistonkeruun vaihetta tapahtuivat aikataulullisesti peräkkäin ja jokaisen jälkeen oli kyseinen aineisto purettava ja analysoitava, jotta seuraava aineistonhankintavaihetta voitiin alkaa valmistelemaan. Kehittämishankkeen aikataulutuksesta vastasi tämän hankkeen vetäjä, keskustellen ja sopien ajankohdista myös laatutyöryhmän kanssa. Yksi viidestä asiakkaiden kehittämisisilloista ei onnistunut ennalta-arvaamattomista päällekkäisyyksistä johtuen sovittuna aikana. Kyseisessä toimintapaikassa asiakkaat saivat kerholla käydessään osallistua kehittämiseen kirjaamalla itseksensä tai paikalle samaan aikaan sattuneiden toisten asiakkaiden kanssa ajatuksiaan ja ehdotuksiaan suoraan esillä olevien learning cafen teemojen alle. Tämä ei kuitenkaan näyttänyt aineiston perusteella vaikuttaneen kyseisen toimintapaikan asiakkailta saatuun palautteeseen ja sen määrään vaan se vastasi laadultaan muiden toimintapaikkojen aineistoa.

Kaikenkaikkiaan kehittämishankkeen ennalta suunnitellussa aikataulussa pysyttiin täsmällisesti. Myös aineistonhankinnan menetelmät olivat onnistuneet ja toivat kehittämishankkeen tavoitteena olevan kerhotoiminnan kehittämissuunnitelman toteuttamiseen erittäin hyvät lähtökohdat. Kehittämismenetelmillä saatujen aineistojen perusteella laatutyöryhmä kirjasi kehittämissuunnitelman kerhotoiminnalle.

Kehittämishankkeen tulosten juurtumista edesauttaa sen tärkeyden huomiointi jo kehittämistyön suunnitteluvaiheessa, jolloin lähtökohtana kehittämiselle on tunnistettu tarve ja tällaista pysyvyyttä on lähdetty alun perin



tavoittelemaan yhteistyössä toimintaympäristön sisäisten toimijoiden kesken. Onnistuneelle kehittämistyölle toimii kehyksenä aito kiinnittyminen toimintaan ja osaksi kokonaisuutta. (Aalto-Kallio ym. 2009, 44.) Tulosten vaikiintumista kerhoyksiköihin mitataan tulevaisuudessa kahden vuoden välein tehtävällä asiakaskyselyllä, joka päivitettiin tässä kehittämishankkeessa. Kerhotoiminnan laadun voidaan odottaa paranevan kehittämistoimenpiteiden jälkeen. Asiakasperheiltä kysytään jatkossa palautetta, mahdollisesti heille suoraan näyttäytyvistä uudistuksista myös päivittäiskohtauksissa ja varhaiskasvatuskeskusteluissa.

## 7.2 Eettisyys ja luotettavuus

Tässä kehittämishankkeessa on noudatettu hyvää tieteellistä käytäntöä, joka Vilkan (2007, 151) mukaan toteutuu, kun otetaan huomioon, ettei aineiston kerääminen ja käsittely, tulosten esittäminen eikä aineiston säilytys loukkaa kohderyhmää eikä muita tutkijoita. Kehittämishankkeen aineiston kerääminen, analysointi ja tulokset käsitellään niin, että läpinäkyvyys säilyy ja johdonmukaisuus toteutuu kaikissa osavaiheissa, jolloin hankkeen luotettavuus lisääntyy (Toikko & Rantanen 2009, 124).

Kehittämishankkeen aineisto kertyi suurimmaksi osaksi asiakaskyselystä. Toimintapaikkojen esimiehet vastasivat eettisesti oikeista arvioinnin toimintatavoista markkinoinnissa, tiedotuksessa ja aineiston purkamisessa. Kuten Robson (2001, 53) toteaa, kyselyyn vastaaville on tiedotettava selkeästi, että osallistuminen kyselyyn on vapaaehtoista. On myös varmistettava siitä, etteivät osallistujat koe kyselyyn vastaamiseen epäsuoraa painostusta. Arviointia ei saa myöskään yleisten eettisten periaatteiden mukaan suorittaa, jos asianomaiset eivät ole siitä tietoisia.

Vanhemmille jaetussa saatekirjeessä mainittiin kehittämishankkeen liittyvän opinnäytetyöhön, tuotiin esiin vastaajan anonyymius ja osallistumisen vapaaehtoisuus. Saatekirje sisälsi myös tarpeeksi tietoa kehittämishankkeesta, joka on Vilkan (2015, 190) mukaan hyvä tieteellinen käytäntö ja mahdollistaa saatekirjeen saajan päättämään osallistumisestaan tosiasioihin perustuen.

Kyselylomaketta laadittaessa luotettavuus huomioitiin kiinnittämällä erityistä huolellisuutta ja pohdintaa kysymysten laadinnassa. Kysymykset on muodostettu mahdollisimman selkeiksi ja yksinkertaisin käsittein niin, että vastaajat ymmärtävät kysymyksen samoin, kuin laatijat. Näin vastauksissa minimoidaan väärinymmärrykset. (Vilka 2015, 193.) Sekä kyselyn laatimista että aineiston purkamista ja analysointia oli tekemässä kehittämissankkeen vetäjän lisäksi myös muita laatutyöryhmän jäseniä. Aineiston analysointivaiheessa vastausten tulkintojen yhdenvertaisuutta voitiin näin jatkuvasti verrata sekä arvioida. Aineistosta keskusteltiin laatutyöryhmän palaverissa ja niistä saatua tietoa purettiin yhdessä ja erikseen, jolloin kenenkään omille tulkinnoille ei jäänyt mahdollisuutta.

Koska sama laatutyöryhmä oli kiinteä osa kehittämishanketta sen alkusuunnittelusta asti, olivat kehittämisen tavoitteet selvät ja tämä helpotti yhteistyötä. Tämä edelleen lisäsi kehittämishankkeen luotettavuutta ehkäisemällä kehittämishankkeen vetäjän mahdollisia virheellisiä tulkintoja ja ennakoajatuksia, joita voi syntyä silloin kuin kehittämishankkeesta vastaava on osa kehitettävää kohdetta ja sen toimintakulttuuria. Sisäisessä arvioinnissa näkökulma laajenee useamman henkilön osallistuessa, kunhan tulosten analysointi toteutetaan yhteistyössä ja kaikki ovat tietoisia sekä omista tehtävistään että yhteisistä tavoitteista (Aalto-Kallio ym. 2009, 49). Koska koko hankeorganisaatio koostui kehitettävien toimintapaikkojen omasta henkilökunnasta, pyrittiin kehittämishankkeen aikana mahdollisimman hyvin tuomaan esiin hankkeen aikana tehdyt valinnat ja perustelut sekä niiden tarkoituksenmukaisuus tavoitteiden kannalta.

Kehittämissankkeen eettisyys huomioitiin varmistamalla anonyymius hankkeen aikana. Kyselyssä ei kerätty vastaajien tietoja ja lisäksi vanhempien vastaukset koottiin samalle koontiraportille eli vastaukset eivät tulleet näkyviin toimintapaikkakohtaisesti. Vanhemmille ja henkilökunnalle tarkoitetuissa kehittämissilloissa ei kerätty osallistujien nimiä Learning cafen tuotoksiin eikä muistiinpanoihin. Learning cafen tuotosten anonyymiuden lisäksi varmistettiin myös tuotosten ymmärrettävyys varmistamalla tilaisuuden osallistujilta tuotokset siten, ettei laatutyöryhmä voinut ymmärtää vanhempien kirjoittamia asioita toisin kuin oli tarkoitettu.

Luotettavaksi kehittämishankkeen tekee siinä syntyvän tiedon hyödynnettävyys. Luotettavuus ilmenee kehittämishankkeen tuottaman tiedon ja tulosten käyttökelpoisuudella eli niitä voidaan tosiasiallisesti hyödyntää kehittämistyön seurauksena. (Toikko & Rantanen 2009, 121, 125.) Tämän kehittämishankkeen tuloksena syntyi Lahden kaupungin kerhotoiminnalle kehittämissuunnitelma, jonka jalkautus kerhotoiminnan kentälle alkoi heti sen valmistuttua. Kehittämissuunnitelma sisältää konkreettiset kehittämistoimenpiteet, jotka ovat syntyneet henkilökunnan ja asiakkaiden yhteisen kehittämistyön tuloksena. Kehittämishankkeen tulos vaikuttaa suoraan lahdeltaisten lapsiperheiden hyvinvointiin ja arkeen tuottamalla laadukasta kerhotoimintaa, joka toimii Lahden varhaiskasvatuksen kentällä vaihtoehtona päivähoitolle. Laadukkaalla kerhotoiminnalla vakuutetaan toiminnan olevan todellinen vaihtoehto perheiden punnitessa tarvitsemaansa palvelumuotoa. Kerhotoiminta vastaa yhteiskunnassa tapahtuviin muutoksiin työsuhteiden ja -aikojen moninaistuessa tarjoamalla yhdenlaisen laadukkaan hoitomuodon.

Laadukas kerhotoiminta vakuuttaa myös yhteistyöverkoston palveluneuvoon asiakasperheitä kerhotoiminnan asiakkaiksi. Perheiden ja lasten tarpeisiin vastaava laadukas kerhotoiminta on riittävä hoitomuoto niille lapsille, joiden toinen tai molemmat vanhemmat ei ole työelämässä tai työskentelee kotona tai osa-aikaisesti. Kerhotoiminta on riittävä tukemaan 3-5 – vuotiaiden lasten kasvua, kehitystä ja oppimista kasvatuskumppanuudessa vanhempien kanssa. Aalto-Kallion ym. (2009, 53) mukaan onnistunut arvioinnin hyöty kehittää ja tukee arvioinnin jälkeistä toimintaa sekä vaikuttaa päätöksentekoon, mutta leviää myös muille tahoille kehittämisen tueksi. Myös Roininen (2012, 76) toteaa hyvien toimintatapojen ja -mallien leviämisen olevan tärkeää. Sisäisestä arvioinnista voi siis hyötyä koko organisaatio saadessaan toimintaan uusia ratkaisuja ja näkökulmia.

Kehittämisen aikana syntynyt uusi menetelmä tai toimintatapa tuo ensisijaisen hyödyn asiakkaille näkyen heidän hyvinvoinnissaan, mutta sen odotetaan auttavan myös työntekijöitä ja organisaatiota. Työntekijät saattavat uuden toiminnan juurruttua säästää aikaa työtehtävissään, saada selke-

ämmän työnkuvan tai uuden toivotun työväliseen. Kaikenkaikkiaan työn sisällöllinen laadun paraneminen parantaa usein tyytyväisyyttä ja tuloksellisuutta työssä. Laadun paraneminen kohottaa myös organisaation julkisuuskuvaa. Vaikka asiakaskeskeiseksi kehitetty uusi malli voi tuntua aluksi raskaalta, se muuttuu juurtumisen ja lisääntyvän osaamisen myötä sujuvammaksi. (Hastrup ym. 2013b, 139 - 140.)

Kehittämishankkeen aikana siihen osallistuvien sitoutuneisuus kehittämistyöhön on koko hankkeen luotettavuuteen vaikuttava asia. Kehittämishankkeen tuloksen lisäksi myös aineiston ja metodien luotettavuutta lisää hankeorganisaation sitoutuminen hankkeen eri vaiheissa. Sitoutuminen on tärkeää myös kehittämishankkeen päätyttyä. Uusien käytäntöjen toteuttaminen jää usein arjessa ja palataan vanhoihin tapoihin, jopa uusien hyviksi tunnustettujen toimintojen käyttöönoton jälkeen. Uusien toimintatapojen juurrutustyö onkin tärkeää ja koko työyhteisön sitoutumista täytyy ylläpitää myös hankkeen loputtua. (Toikko & Rantanen 2009, 63, 124.) Juurruttamisella tarkoitetaan kehittämistyön tulosten vakiinnuttamista toimintaympäristönsä pysyväksi toiminnaksi (Aalto-Kallio ym. 2009, 44).

Kerhotoimintapaikkojen esimiehet ovat vastuussa hankkeen päätyttyä tuloksena syntyneen kehittämissuunnitelman käyttöönotosta ja kehittämistoimenpiteiden jalkauttamisesta sekä juurruttamisesta vastuualueillaan. Tällainen laatujohtaminen tähtää aidosti toiminnan kehittämiseen ja sillä pyritään toiminnassa menestymiseen. (Virtanen & Stenvall 2010, 160, 164). Kehittymiseen johtavien toimenpiteiden juurruttamista yksiköihin helpottaa se, että henkilökunta osallistui hankkeeseen aktiivisesti. Soukainen (2015, 40) summaakin laadun kehittämisen keskiössä olevan asiakasnäkökulman lisäksi henkilöstön ammatillinen osaaminen, toimiva työyhteisö ja johdon sitoutuminen.

Myös Hastrup ym. (2013b, 138, 142 - 143) muistuttavat, että uusien toimintatapojen juurtuminen vaatii sitoutuneisuutta usealta eri taholta. Jalkauttamisen yhteydessä täytyy selvittää kehittämishankkeen tuomien uusien mallien tai toimintojen vaatiman osaamisen hallinta. Osaaminen on

uusien toimintojen käyttöönoton edellytys ja siihen on syytä kiinnittää huomiota, koska osaamisvaje voi estää hyväksi todetun mallin juurtumisen. Uusiin menetelmiin ja toimintatapoihin voidaan työntekijöitä tukea koulutuksen lisäksi tai vaihtoehtona myös mentoroinnilla sekä yhteisellä keskustelulla työyhteisössä.

### 7.3 Jatkokehittämisaiheet

Jatkossa kerhotoiminnan saralla kehittämistä kannattaisi suunnata myös lasten osallisuuteen kerhotoiminnassa. Kuinka lasten osallisuus näkyy kerhotoiminnassa ja kuinka tätä voitaisiin kehittää. Entä millaisin menetelmin lasten osallisuutta voitaisiin lisätä.

Jatkokehittämistä voisi kerhotoiminnassa suorittaa myös arvioimalla tämän kehittämishankkeen kohteena olleiden toimintapaikkojen eli Lahden kaupungin kerhojen tuottaman palvelutarjonnan vaikuttavuutta. Mitä kerhotoimintapaikkojen lapsiperheille tuottama toiminta merkitsee kokonaisuudessaan lahtelaisille perheille ja kuinka se vastaa asiakastarpeisiin. Tähän kehittämishankkeeseen voisi kutsua kuntalaisia mukaan kehittämistyöhön.

## LÄHTEET

Aalto-Kallio, M.; Saikkonen, P.; Koskinen-Ollonqvist, P. 2009 Arvioinnin kartalla. matka teoriasta käytäntöön. Helsinki: Terveystieteiden tutkimuskeskus ry.

Alila, K. 2013. Varhaiskasvatuksen laadun ohjaus ja ohjauksen laatu. Laatu- ja laadunhallinnan tutkimusraportti varhaiskasvatuksen valtionhallinnon ohjausasiakirjoissa 1972 - 2012. Kasvatustieteiden yksikkö. Akateeminen väitöskirja. Tampere.

Alila, K. & Parrila, S. (toim.) 2004. Laadunhallinnan perusteita ja menetelmiä varhaiskasvatuksessa. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja. Helsinki: Edita Prima Oy.

Alila, K. & Portell, T. 2008. Leikkitoiminnasta avoimeen varhaiskasvatukseen. Avointen varhaiskasvatuspalvelujen nykytila ja kehittämistarpeet 2007. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2008:14.

Anttila, P. 2001. Se on projekti – vai onko? Kulttuurialan tuotanto ja palveluprojektien hallinta. Hamina: Akatiimi.

Arviointi sosiaalipalveluissa. Katsaus arvioinnin peruskysymyksiin. FinSoc työpapereita 3/2001. Helsinki: Stakes.

Coates, J., Dixon, L., Eastwood, L., Harvey, J., Ormondroyd, C. & Williamson, S. 2009. A Toolkit for Creative Teaching in Post-Compulsory Education. Berkshire: Open University Press.

Dahlberg G., Moss P. & Pence A. 1999. Beyond Quality in Early Childhood Education and Care. Postmodern perspectives. London: Routledge.

Deming, W. E. 1990. Out of crisis. Massachusetts Institute of Technology, Cambridge.

Epäily N., Kiimamaa J., Kuikka N., Muilu T., Mäntysalo R., Onkalo P. & Reinikainen K. 2003. Asu kylässä! Kokemuksia asukaskeskeisestä kylien suunnittelusta Pohjois-Pohjanmaalla. Nordia tiedonantoja 2/2003. Pohjois-

Suomen maantieteellisen seuran ja Oulun yliopiston maantieteenlaitoksen julkaisuja.

Hannukainen, T., Slotte, S., Kilpi, E., Nikiforow, R. 2006. Johtamisen kunkoulu. Vuorovaikutuksella laadun läpimurtoon. Helsinki: Talentum media Oy.

Hastrup, A. & Hietanen-Peltola M. 2013a. Valtakunnalliset teemaverkostot. Teoksessa Hastrup, A., Hietanen-Peltola, M., Jahnukainen, J. & Pelkonen, M. (toim.) Lasten, nuorten ja lapsiperheiden palvelujen uudistaminen. Lasten Kaste - kehittämistyöstä pysyväksi toiminnaksi. Raportti 3/2013. Helsinki: Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. 37-39.

Hastrup, A., Hietanen-Peltola, M. & Pelkonen, M. 2013b. Juurtumisen edellytyksiä. Teoksessa Hastrup, A., Hietanen-Peltola, M., Jahnukainen, J. & Pelkonen, M. (toim.) Lasten, nuorten ja lapsiperheiden palvelujen uudistaminen. Lasten Kaste - kehittämistyöstä pysyväksi toiminnaksi. Raportti 3/2013. Helsinki: Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. 138-143.

Heikkilä, A., Jokinen, P., Nurmela, T. 2008. Tutkiva kehittäminen. Avaimia tutkimus- ja kehittämishankkeisiin terveysalalla. Helsinki: Wsoy Oppimateriaalit Oy.

Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. 2000. Tutki ja kirjoita. 5. uusittu painos. Helsinki: Tammi.

Hujala, E., Parrila, S., Lindberg, P., Nivala, V., Tauriainen, L., Vartiainen, P. 1999. Laadunhallinta varhaiskasvatuksessa. Oulun yliopisto. Varhaiskasvatuskeskus.

Hujala, E., Puroila, A., Parrila, S., Nivala, V. 2007. Päivähoidosta varhaiskasvatukseen. Hyvinkää: Edufin.

Hujala, E., Fonsén, E. 2011. Varhaiskasvatuksen laadunarviointi ja pedagoginen kehittäminen. Teoksessa: Hujala, E., Turja, L. (toim.) Varhaiskasvatuksen käsikirja. Jyväskylä: PS-kustannus, 312-327.

Hulkari, K. 2006. Työssäoppimisen laadun käsite, itsearviointi ja kehittäminen sosiaali- ja terveysalan ammatillisessa peruskoulutuksessa. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteellinen tiedekunta. Akateeminen väitöskirja.

Hyvönen, K., Heiskanen, E., Repo, P. & Saastamoinen, M. 2007. Kuluttajat tuotekehittäjinä: haasteita ja mahdollisuuksia. Teoksessa Lammi, M., Järvinen, R. & Leskinen, J. (toim.). Kuluttajat kehittäjinä. Miten asiakkaat vaikuttavat palvelumarkkinoilla? Kuluttajatutkimuksen vuosikirja 2007. Helsinki: Kuluttajatutkimuskeskus. 31-48

Högnabba, S. 2008af. Arviointi, arviointitutkimus ja arviointimenetelmien kehittäminen. Teoksessa Borg, P., Högnabba, S., Kilponen, M-R., Kopisto, K., Korteniemi, P., Paananen, I. & Pietilä, N. 2008. Arviointi työtavaksi- kokemuksiä asiakastyön arvioinnin kehittämisestä Helsingin sosiaalivirastossa. Helsingin kaupungin sosiaalivirasto, oppaita ja työkirjoja 2008:2.

Högnabba, S. 2008b. Muuttaako asiakkaan puhe työkäytäntöjä? Tutkimus Bikva-arviointimenetelmän vaikutuksista. Stakesin raportteja 34/2008. Helsinki: Sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämiskeskus.

Idänpää-Heikkilä, U. 2004. Mitä kuuluu sosiaali- ja terveyspalvelujen laadunhallintaan? Teoksessa Ruokolainen, R., Alila, K. (Toim.) Varhaiskasvatuksen laatu on osaamista ja vuorovaikutusta. Varhaiskasvatuksen laadunhallinnan ja ohjauksen kehittämishankkeen julkaisu. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.

Jungk, R. & Müllert, N. R. 1987. Tulevaisuusverstaat - käsikirja demokration elvyttämisen mahdollisuuksista. Helsinki: Keskinäisen sivistyksen seura – Suomen lataamo.

Juran, J. M. 1998. How to Think About Quality. Teoksessa Godfrey A. B. & Juran J. M. (toim.) Juran's Quality Handbook. 5. uudistettu painos. New York. McGraw-Hill, 2.1–2.18.



Järvensivu, T., Nykänen, K. & Rajala, R. 2010. Verkostojohtamisen opas: Verkostotyöskentely sosiaali- ja terveysalalla. Saatavissa: <http://verkostojohtaminen.fi/wpcontent/uploads/2010/12/Verkostojohtamisenopas -versio-1-0-30-12-2010.pdf>

Järvi, S. 2006. Varhaiskasvatus osallisuuden näkökulmasta. Teoksessa Pukari, P. (toim.) Vanhemmat osallisina – käsitteistöä ja menetelmän kehittäminen. Pohjois-Suomen sosiaalialan osaamiskeskus. Pohjois-Pohjanmaan toimintayksikkö. Oulun seudun ammattikorkeakoulu: Sosiaali- ja terveysalan yksikkö. 1-13.

Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananoja, A., Niiranen, V., Jokiranta, H. 2008. Kunnallinen sosiaalipolitiikka. Osallisuutta ja yhteistä vastuuta. Jyväskylä: PS-kustannus.

Kaskela, M. & Kekkonen, M. 2006, Kasvatuskumppanuus kannattelee lasta. Opas varhaiskasvatuksen kehittämiseen. Stakes, oppaita 63. Helsinki: Stakes.

Kekkonen, M. 2014. Perheiden lastenhoitojärjestelyt ja tyytyväisyys päivähoitopalveluihin. Teoksessa Lammi-Taskula, J. & Karvonen S. (toim.) Lapsiperheiden hyvinvointi 2014. Helsinki: Terveystieteiden ja hyvinvoinnin laitos.

Kekkonen, M. 2012. Kasvatuskumppanuus puheena. Varhaiskasvattajat, vanhemmat ja lapset päivähoiton diskursiivisilla näyttämöillä. Akateeminen väitöskirja. Tutkimus 72/2012. Helsinki: Terveystieteiden ja hyvinvoinnin laitos.

Kettunen, S. 2009. Onnistu projektissa. Helsinki: WSOY.

Kirjonen, J. 2006. Kehittäminen asiantuntijatyönä. Teoksessa Seppänen-Järvelä, R. & Karjalainen, V. (toim.). Kehittämistyön risteyskohtia. Stakes. 116 - 133.

Korppoo, M. 2010. Laatutyöhön sitoutumisen edellytykset ammattikorkeakoulussa. Helsingin yliopisto. Käyttäytymistieteiden laitos. Kasvatustieteellisiä tutkimuksia 229. Akateeminen väitöskirja. Helsinki.

Kronqvist, E-L. & Jokimies, J. 2008. Vanhemmat varhaiskasvatuksen laadun arvioijina. Tuloksia Vaikuta vanhempi-selvityksestä. Helsinki: Stakes.

Kupias, P. 2008. Kouluttajana kehittyminen. Helsinki: Palmenia Oy Yliopistokustannus.

Laaksonen, M., Suhonen, M. & Suhonen, S. 2012. Sosiaalipalvelujen luokituksen sanasto ja sosiaalihuollon asiakaskirjasanasto. Raportti 1/2012. Terveys- ja hyvinvoinninlaitos.

Lahden kaupunki 2013a. Lasten ja nuorten hyvinvointisuunnitelma 2013-2016.

Lahden kaupunki 2013b. Lahden kaupungin strategia 2025.

Laki lasten päivähoitosta 36/ 1973. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1973/19730036>.

Lillrank, Paul 1998. Laatuajattelu. Laadun filosofia, tekniikka ja johtaminen tietoyhteiskunnassa. Keuruu: Otava.

Metsämuuronen, J. 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Metodologia-sarja 4. 3. uusittu painos. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.

Mäki, T. 2004. Laadun informaatio-ohjauksen haasteet. Hoitohenkilökunnan ja laatusuosituksen laadulle antamien merkitysten harmonisuus ja ristiriitaisuus. Terveystalouden ja -talouden laitos. Akateeminen väitöskirja. Kuopio.

Nummenmaa, A. 2004. Varhaiskasvatuksen laatu ja sen kehittäminen – yhteistä työtä ja jaettuja merkityksiä. Teoksessa Ruokolainen, R. & Alila, K. (toim.) Varhaiskasvatuksen laatu on osaamista ja vuorovaikutusta. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.

Nummi, Pete. 2007. Fasilitaattorin käsikirja. Tarina siitä miten Ykä Hirvi vie ryhmän tuskasta tulokseen. Helsinki: Edita Publishing Oy

Nurmela, Juha 2003. Tulevaisuusverstas – tulevaisuuden muovaamisen menetelmä. Teoksessa Vapaavuori & von Bruun (toim.) Miten tutkimme tulevaisuutta? 2. uudistettu painos. Helsinki: Tulevaisuuden tutkimuksen seura, 199 - 201.

Opas varhaiskasvatuksen kehittämiseen. Helsinki: Stakes.

Ojasalo, K., Moilanen, T., Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. uusittu painos. Helsinki: WSOYpro Oy.

OKM. 2015. Varhaiskasvatuslain ensimmäinen vaihe voimaan 1.8.2015. Tiedote. 7.5.2015. Opetus- ja kulttuuriministeriö. Saatavissa: 24.2.2016 <http://www.minedu.fi/OPM/Tiedotteet/2015/05/varhaiskasvatus.html>

Oranen, M. 2013. Osallisuus osaksi arkea. Teoksessa Hastrup, A., Hieta-  
nen-Peltola, M., Jahnukainen, J. & Pelkonen, M. (toim.) Lasten, nuorten ja  
lapsiperheiden palvelujen uudistaminen. Lasten Kaste - kehittämistyöstä  
pysyväksi toiminnaksi. Raportti 3/2013. Helsinki: Terveystieteiden ja  
hyvinvoinnin tutkimuslaitos. 122-126

Oulasvirta, L. 2007. Palvelun laadun arviointi moniportaisessa julkisessa  
organisaatiossa. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteellinen tiedekunta.  
Akateeminen väitöskirja.

Outinen, M., Holma, T. & Lempinen K. 1994. Laatu ja asiakas. Laatu-  
työ- ja asiakas- ja terveysalalla. Helsinki:WSOY.

Paananen, I. 2008. Näkökulmia asiakaspalautteen keräämiseen. Teok-  
sessa Borg, P., Högnabba, S., Kilponen, M-R., Kopisto, K., Korteniemi, P.,  
Paananen, I. & Pietilä, N. 2008. Arviointi työtavaksi- kokemuksia asiakas-  
työn arvioinnin kehittämisestä Helsingin sosiaalivirastossa. Helsingin kau-  
pungin sosiaalivirasto, oppaita ja työkirjoja 2008:2. Yliopistopaino.

- Palola, E. 2004. Euroopan unioni, kansainvälistyminen ja varhaiskasvatuksen laatu. Teoksessa Ruokolainen, R. & Alila, K. (toim.) Varhaiskasvatuksen laatu on osaamista ja vuorovaikutusta. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.
- Parrila, S. 2004. Laatu päivähoitoa koskevassa tutkimuksessa. Teoksessa Ruokolainen, R. & Alila, K. (toim.) Varhaiskasvatuksen laatu on osaamista ja vuorovaikutusta. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.
- Parviainen, H. 2007. Terveyden edistämisen laadun jäljillä. Terveyden edistämisen keskuksen julkaisuja 7/2007.
- Perälä, M-L., Salonen, A., Halme, N. & Nykänen, S. 2011. Miten lasten ja perheiden palvelut vastaavat tarpeita? Vanhempien näkökulma. THL: raportti 36/2011.
- Portell, T. & Malin, M. 2007. Taustaa varhaiskasvatuksen laatukatsaukselle. Työpapereita 9 / 2007. Helsinki: Stakes.
- Pärnä, K. 2012. Kehittävä moniammatillinen yhteistyö prosessina – Lapsiperheiden varhaisen tukemisen mahdollisuudet. Turun yliopisto. Yhteiskuntatieteellinen tiedekunta. Tutkimuksia 341. Akateeminen väitöskirja.
- Ratkaisujen Suomi 2015. Pääministeri Juha Sipilän hallituksen strateginen ohjelma. Hallituksen julkaisusarja 10/2015. Saatavilla: [http://valtioneuvosto.fi/documents/10184/1427398/Ratkaisujen+Suomi\\_FI\\_YHDISTETTY\\_netti.pdf/801f523e-5dfb-45a4-8b4b-5b5491d6cc82](http://valtioneuvosto.fi/documents/10184/1427398/Ratkaisujen+Suomi_FI_YHDISTETTY_netti.pdf/801f523e-5dfb-45a4-8b4b-5b5491d6cc82)
- Robson, C. 2001. Opas evaluaation tekijöille ja tilaajille. Helsinki: Tammi.
- Roininen, Janne. 2012. Alue- ja yhdyskuntasuunnittelun arvioinnin fragmentoitunut luonne ja kehittäminen. Aalto-yliopisto. Tiede+Teknologia 2/2012. Väitöstutkimus.

Ronkainen, S. Karjalainen, A. & Mertala, S. 2008. Graaffisen kyselylomakkeen suunnittelu. Teoksessa: Ronkainen, S. & Karjalainen, A.(toim.) Sähköä kyselyyn. Web-kysely tutkimuksessa ja tiedonkeruussa. Rovaniemi: Lapin yliopisto, 31 - 41.

Räihä, K. 2004. Learning Cafe uuden tiedon synnyttämisen työkaluna. Teoksessa: Tasa-arvosta lisäarvoa alueiden hyvinvointiin - työkirja. 2. painos. Sisäasiainministeriö. 69-72.

Salonen, K.2013. Näkökulmia tutkimukselliseen ja toiminnalliseen oppinäytetyöhön. Turku: Turun ammattikorkeakoulu.

Sarvela, H. & Pukari, P. 2007. Perheiden parhaaksi – Asiakkaiden kokemuksista palvelujen kehittämiseen. Pohjois-Suomen sosiaalialan osaamiskeskus. Pohjois-Pohjanmaan toimintayksikkö.

Silfverberg, P. 2007. Ideasta projektiksi. Projektityön käsikirja. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Soukainen, U. 2015. Johtajan jäljillä. Johtaminen varhaiskasvatuksen hajautetuissa organisaatioissa laadun ja pedagogisen tuen näkökulmasta. Turun yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta. Akateeminen väitöskirja.

STM 2007. Sosiaali- ja terveysministeriö. Varhaiskasvatuksen kehittämisen suuntaviivoja lähivuosille. Väliraportti varhaiskasvatuksen neuvottelukunnan työstä. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2007:13.

STM 2008. Sosiaali- ja terveysministeriö. Varhaiskasvatus vuoteen 2020. Varhaiskasvatuksen neuvottelukunnan loppuraportti. 2008. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2007:72.

Tauriainen, L. 2000. Kohti yhteistä laatua. Henkilökunnan, vanhempien ja lasten laatukäsitykset päiväkodin integroidussa erityisryhmässä. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

- THL 2015. Sosiaaliportti. Lastensuojelun käsikirja. Viitattu 1.2.2015.  
<http://www.sosiaaliportti.fi/fiFI/lastensuojelunkasikirja/tyovalineet/tyomenetelmat/avoimetvarhaiskasvatuspalvelut/>)
- Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy.
- Toikko, T. 2012. Sosiaalipalveluiden kehityssuunnat. Tampere: Tampere University Press.
- Valli, J. 2010. Kyselylomaketutkimus. Teoksessa: Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Jyväskylä : PS-kustannus, 103 - 127.
- Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet. 2005. Toinen tarkastettu painos. Stakes. Oppaita 56. Saarijärvi: Gummerus kirjapaino Oy.
- Varhaiskasvatus vuoteen 2020. Varhaiskasvatuksen neuvottelukunnan loppuraportti. 2008. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2007:72.
- Viirkorpi, P. 2000. Onnistunut projekti – opas kunta-alan projektityöskentelyyn. Suomen Kuntaliitto, 1. painos. Helsinki.
- Vilka, H. 2007. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Tammi.
- Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Virtanen, P., Suoheimo, M., Lamminmäki, S., Ahonen, P., Suokas, M. 2011. Matkaopas asiakaslähtöisten sosiaali- ja terveyspalvelujen kehittämiseen. Tekesin katsaus 281/2011. Helsinki: Tekes, 18 - 19.
- Virtanen, P. 2007. Arviointi. Arviointitiedon luonne, tuottaminen ja hyödyntäminen. Helsinki: Edita
- Virtanen, P. & Stenvall, J. 2010. Julkinen johtaminen. Helsinki: Tietosanomaa.

# LIITTEET

## LIITE 1

# LAHTI



### Alle kouluikäisten kerhotoiminta

17.2.2015

[Hyvät Aki-kerhotoimintaan osallistuvien lasten vanhemmat.](#)

Kutsumme teidät mukaan kehittämään toimintaamme. Vastauksenne ovat kerhotoiminnalle arvokkaita.

Tällä kyselyllä kerätään aineistoa koko kaupungin kerhotoiminnan kehittämishankkeeseen, joka on osa Lahden ammattikorkeakoulussa suoritettavaa [sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen YAMK -tutkinnon loppu-työtä](#). Kyselyn kohderyhmänä ovat kaupungin kaikkien kerhoyksiköiden asiakasperheet.

Vastaaminen tapahtuu täysin anonyymina eikä vastauksista selviä lapsen kerhoyksikkö. Kyselyssä on monivalintakysymyksiä (toteutuu, toteutuu osittain, ei toteudu), joihin vastaamiseen ei mene paljon aikaa. Kyselyn lopussa on myös muutama avoin kysymys. Jos käytössänne ei ole tietokonetta/nettiyhteyttä, voitte käyttää kerhon konetta!

Kyselyn tulokset ovat aiheena huhtikuussa järjestettävässä kehittämisillassa, johon saatte erillisen kutsun.

Pyydämme, että vastaatte kyselyyn ajalla 9. - 22.3. Kysely löytyy Lahden kaupungin nettisivuilta seuraavaa polkua seuraamalla:  
[www.lahti.fi](#) > Opiskelu ja kirjasto > Varhaiskasvatuspalvelut > kerhot alle kouluikäisille

Lisätietoja antaa yksikön kerhotoiminnanohjaaja

Yhteistyöterveisin,  
Kerhotoiminnan laatutyöryhmä



## LIITE 2

### Alle kouluikäisten lasten kerhotoiminnan asiakaskysely 2015

#### Tervetuloa vastaamaan kyselyyn!

Vastauksenne ovat kerhotoiminnalle arvokkaita ja tarpeellisia toiminnan kehittämiseen.

Vastaaminen tapahtuu täysin anonyymisti.

#### TAUSTAKYSYMYKSET

1. Kerhossa olevien lastenne iät

2. Kuinka monena päivänä viikossa lapsenne käy kerhossa

#### PUITETEKIJÄT

3a. Olemme saaneet tarpeitamme vastaavaa ohjausta ja neuvontaa hakiessamme paikkaa kerhotoiminnasta

3b. Perustele

4a. Kerhon toiminta-ajat vastaavat tarpeitamme

4b. Perustele

5a. Kerhon sisätilat ja välineet mahdollistavat monipuolisen leikin ja toiminnan

5b. Perustele

6a. Kerhon piha-alue ja sen välineistö mahdollistaa monipuolisen leikin ja toiminnan

6b. Perustele

7a. Kerhon ulko- ja sisätilat sekä välineet ovat turvallisia

7b. Perustele

#### VÄLILLISET TEKIJÄT-Henkilökunnan ja vanhempien välinen yhteistyö

8a. Mielestämme kerhon henkilökunta on tietoinen salassapitovelvollisuudestaan ja perheen asioista ei puhuta lasten, muiden perheiden tai ulkopuolisten kuullen

8b. Perustele

9a. Olemme tyytyväisiä kerhon ja vanhempien välisen yhteistyön muotoihin

9b. Perustele

10a. Kanssamme laaditaan lapsen henkilökohtainen varhaiskasvatussuunnitelma. Siinä sovitaan yhteisistä lapsen hoitoon, kasvatukseen ja opetukseen liittyvistä tavoitteista ja menetelmistä



**10b. Perustele**

**11a. Kanssamme sovitut kasvatuseriaatteen ja tavoitteet näkyvät toiminnan suunnittelussa ja toteutuksessa**

**11b. Perustele**

**12a. Henkilökunta arvostaa kasvatuseriäkemystämme**

**12b. Perustele**

**13a. Vuorovaikutus meidän ja henkilökunnan välillä on toimivaa ja avointa**

**13b. Perustele**

**14a. Henkilökunta tiedottaa toiminnasta ja tapahtumista riittävästi**

**14b. Perustele**

#### **PROSESSITEKIJÄT -Perushoito**

**15a. Kanssamme on sovittu ja kirjattu miten perushoitotilanteissa (esim. terveys, siisteys, pukeutuminen) toimitaan**

**15b. Perustele**

**16a. Käsitsemme mukaan perushoitotilanteet ovat kiireettömiä, rauhallisia ja lapsen omatoimisuutta tukevia**

**16b. Perustele**

**17a. Tiedossamme on ohjeet ja menettelytavat lapsen sairastuessa**

**17b. Perustele**

**18a. Lapsille on järjestetty päivittäin ulkoilua ja liikuntaa**

**18b. Perustele**

#### **PROSESSITEKIJÄT –Aikuinen-lapsi vuorovaikutus**

**19a. Lapseni saa kerhossa aikuisen läheisyyttä, hellyyttä ja ymmärtämystä**

**19b. Perustele**

**20a. Aikuiset puuttuvat kiusaamistilanteisiin ja takaavat lapsen psyykkisen ja fyysisen turvallisuuden**

**20b. Perustele**

**21a. Lastani rohkaistaan omatoimisuuteen arkipäivän tilanteissa**

**21b. Perustele**

**22a. Lastani tuetaan käsittelemään erilaisia tunteita**

22b. Perustele

23a. Lapseni otetaan päivittäin vastaan ja hyvästellään henkilökohtaisesti

23b. Perustele

24a. Kerhon henkilökunta on kiinnostunut lapsestamme ja hän saa kannustusta sekä myönteistä palautetta

24b. Perustele

#### PROSESSITEKIJÄT –Lasten keskinäinen vuorovaikutus

25a. Kerhossa tuetaan suvaitsevaisuutta erilaisia ihmisiä kohtaan

25b. Perustele

26a. Lapsia ohjataan toimimaan ryhmän jäsenenä, noudattamaan hyviä käytöstapoja ja ottamaan toiset huomioon (esim. ohjaamalla lapsia yhteistyöhön, toisten auttamiseen ja oman vuoron odottamiseen)

26b. Perustele

27a. Kanssamme keskustellaan lasten vuorovaikutus- ja ystävyyssuhteiden kehittymisestä ja tavoitteista

27b. Perustele

28a. Lasten keskinäisistä ristiriitatilanteista ja niiden ratkaisemisesta keskustellaan vanhempien kanssa silloin, kun asiat ovat ryhmässä ajankohtaisia

28b. Perustele

#### PROSESSITEKIJÄT –Lapsilähtöinen toiminta

29a. Lapsellani on kerhossa mahdollisuus kehitystään edistävään toimintaan

29b. Perustele

30a. Lapseni kiinnostuksen kohteista tiedetään ja ne huomioidaan päivittäisessä toiminnassa

30b. Perustele

31a. Kerhon pääasiallinen toimintamuoto on leikki

31b. Perustele

32a. Lapsia kannustetaan ja ohjataan ilmaisemaan ajatuksiaan, ideoitaan ja ratkaisuehdotuksiaan

32b. Perustele

33a. Lapset saavat tukea ja opastusta sitä tarvitessaan joko aikuisilta tai toisilta lapsilta

33b. Perustele

34a. Lapseni oppii arvioimaan toimintaansa ja asettamaan tavoitteita yhdessä aikuisen kanssa

34b. Perustelee

#### PROSESSITEKIJÄT –Toiminnan suunnittelu ja arviointi

35a. Meillä on mahdollisuus osallistua toiminnan suunnitteluun ja arviointiin

35b. Perustelee

36a. Olemme tietoisia kerhon toiminnan perustana olevista arvoista ja toiminta-ajatuksesta

36b. Perustelee

37a. Lapsikohtainen varhaiskasvatussuunnitelma on tukenut lapsemme kasvua ja kehitystä

37b. Perustelee

#### VAIKUTTAVUUSTEKIJÄT –Lapsen myönteiset kokemukset

38a. Lapsemme tuntee itsensä hyväksytyksi ja hänellä on turvallinen olo kerhossa

38b. Perustelee

39a. Lapsemme kokee toiminnan kiinnostavana ja riittävän haastavana

39b. Perustelee

#### VAIKUTTAVUUSTEKIJÄT –Lapsen kasvu, kehitys ja oppiminen

40a. Toiminta edistää lapsemme sosiaalisia taitoja

40b. Perustelee

41a. Toiminta antaa lapsellemme myönteisiä oppimiskokemuksia

41b. Perustelee

#### VAIKUTTAVUUSTEKIJÄT –Vanhempien tyytyväisyys

42a. Vuorovaikutus vanhempien ja henkilökunnan välillä on toimivaa ja avointa

42b. Perustelee

43a. Saamme mielestämme riittävästi tietoa ja tukea lapsemme kehityksen ja oppimiseen

43b. Perustelee

**44a. Kerho mahdollistaa yhteistyön ja edistää vuorovaikutusta muiden vanhempien kanssa**

**44b. Perustelee**

**45a. Meitä koskeneet kerhoon liittyneet päätökset on tehty viivytyksettä ja olemme saaneet niiden perusteista riittävästi tietoa**

**45b. Perustelee**

**46a. Kerho on tukenut lapsemme kasvua ja kehitystä sekä antanut valmiuksia erilaisissa ryhmissä, yhteisöissä ja yhteiskunnassa toimimiseen**

**46b. Perustelee**

**47a. Kerho on tukenut perheemme arjen sujumista ja hyvinvointia**

**47b. Perustelee**

#### **AVOIMET KYSYMYKSET**

**48. Mistä saitte tiedon kerhotoiminnasta?**

**49. Osallistuuko lapsenne kerhotoiminnan lisäksi johonkin muuhun ryhmätoimintaan? Miksi?**

**50. Kuinka kerhotoiminta vaikuttaa perheenne arkeen?**

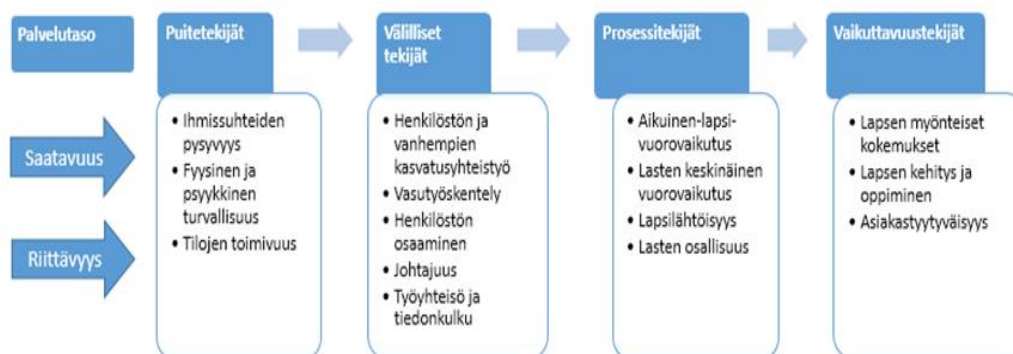
**51. Onko kerhotoiminta vaikuttanut päätökseenne hoitaa lasta pidempään kotona?**

**52. Miksi haluatte lapsenne osallistuvan juuri kerhotoimintaan?**

## LIITE 3

### Hei kerholaisten vanhemmat ja lämmin kiitos asiakaskyselymme vastanneille!

Kyselymme kysymykset oli muokattu varhaiskasvatuksen laadukriteereistä, jotka pohjautuvat kasvatustieteiden professori Eeva Hujalan (1995) kehittämään laadunarviointimalliin. Hujalan (1995) mallissa päivähoiton laatua tarkastellaan neljän laatutekijän kautta, joiden pohjalta voidaan laatua arvioida kokonaisuutena. Alla olevasta kuvasta näette laatutekijöihin liittyvät osa-alueet, joihin saimme vastauksia kyselystä.



### TERVETULOA tähän yksikkökoht pvm klo 17-18.30 vanhempainiltaan kerholle!

Vanhempainillassa kuulette kyselyn tuloksista ja pääsette ideoimaan toimintamme käytänteitä yhdessä tarkemmin. Aineistoa käytetään Lahden ammattikorkeakoulussa (sosiaali ja terveystieteiden johtaminen ja kehittäminen, YAMK) tehtävään lopputyöhön: Lahden kaupungin alle kouluikäisten lasten kerhotoiminnan laadunarviointi ja kehittäminen.

Toivomme mahdollisimman monen vanhemman pääsevän mukaan! Tämä ilta on tarkoitettu vain vanhemmille, lastenhoitoa emme valitettavasti pysty järjestämään.

Kyselyllä tehdyn kerhotoiminnan laadunarvioinnin ja vanhempainillan ideoinnin ja koko kerhotoiminnan henkilökunnan kehittämisillan pohjalta valmistuu Lahden kaupungin kerhotoimintaan kehittämissuunnitelma, jonka mukaisesti toimenpiteisiin ryhdytään mahdollisimman pian.

