



LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Lahti University of Applied Sciences

Lahden varhaiskasvatuspalveluiden prosessi- en tunnistaminen ja kuvaaminen

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
Sosiaali- ja terveysala
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto
Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja
johtaminen
Kevät 2014
Minna Halme

Lahden ammattikorkeakoulu
Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen (ylempi amk)

HALME MINNA-LIISA

Lahden varhaiskasvatuspalveluiden prosessien tunnistaminen ja kuvaaminen

Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen koulutusohjelman opinnäytetyö, 68 sivua, 2 liitesivua

Kevät 2014

TIIVISTELMÄ

Tämä opinnäytetyö toteutettiin työelämälähtöisenä kehittämishankkeena, jonka tavoitteena oli tunnistaa ja kuvata Lahden kaupungin varhaiskasvatuspalveluiden ydinprosessit ja osaprosessit. Tunnistettujen ja kuvattujen prosessien avulla selkeytetään ja tehostetaan työn tekemistä, sekä tuetaan johtamista työyhteisöissä.

Kehittämishankkeen tarkoituksena oli vaikuttaa varhaiskasvatuksen laatuun ja yhtenäistää varhaiskasvatuksen toimintatapoja. Prosessien tunnistamisen ja kuvaamisen avulla kehitettiin myös moniammatillista ja poikkihallinnollista yhteistyötä.

Tietoperusta hankkeesta muodostui laatuun, varhaiskasvatuksen laatuun ja prosesseihin liittyvästä kirjallisuudesta ja tutkimuksista. Lisäksi tietoperustassa käsiteltiin toimintatutkimusta ja kommunikatiivista toimintatutkimusta.

Menetelmänä hankkeessa käytettiin kommunikatiivista toimintatutkimusta. Siinä ovat keskeistä työkonferenssit, joita tässä hankkeessa kutsutaan työpajoiksi. Kehittämishankkeeseen osallistujat muodostivat ydinkehittäjäjoukon ja moniammatillisia asiantuntijaryhmiä. Näillä kokoonpanoilla tunnistettiin ja kuvattiin prosesseja demokraattisen dialogin kautta. Kehittämishanke toteutettiin syksyn 2012 ja kevään 2014 välisenä aikana.

Kehittämishankkeen tuotoksena syntyivät prosessikuvaukset Lahden varhaiskasvatukseen. Hankkeen kuluessa vahvistui käsitys siitä, että varhaiskasvatuksen prosessien ja laatutyön parissa on vielä paljon kehitettävää. Kehittämishankkeessa tehty työ ja käyty lukuisat keskustelut toimivat jatkotyössä vahvana pohjana myös hankkeen jälkeen tapahtuvalle kehittämistyölle.

Asiasanat: prosessit, prosessien tunnistaminen, prosessien mallintaminen, laatu, toimintatutkimus

Lahti University of Applied Sciences
Master Programme in Developing and Management of Social and Health Care

Master Degree Programme in Developing and Management of Social and Health
Care

HALME MINNA-LIISA

The identification and description of the core and sub-processes of the early
childhood education services of the City of Lahti

Master `s Thesis in Developing and Management of Social and Health Care, 68
pages, 2 pages of appendices

Spring 2014

ABSTRACT

This thesis study was carried out as a working-life-based development project, the aim of which was to identify and describe the core and sub-processes of the early childhood education services of the City of Lahti. The identification and description of these processes helps to clarify work and make it more effective as well as to support leadership in work communities.

The purpose of the development project was to improve the quality of early childhood education and harmonize the working methods related to it. With the help of identifying and describing the processes, it was also possible to improve multiprofessional and interadministrative cooperation.

The knowledge basis of the project consisted of literature and research concerning quality, quality of early childhood education and processes. It also included action research and communicative action research.

The research method used in the project was based on communicative action research. In this method, work conferences have an important role, and in this project they were called workshops. The development project participants formed a core development group and multiprofessional expert groups. These groups identified and described processes through a democratic dialogue. The development project was carried out between autumn 2012 and spring 2014.

The development project produced process descriptions for Lahti's early childhood education services. The project also confirmed the view that there is much to improve in the processes and quality of early childhood education. The work completed and the numerous discussions held during the development project also provide a strong basis for further development work in the future.

Keywords: processes, identifying processes, modelling processes, quality, action research

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
2	KEHITTÄMISHANKKEEN LÄHTÖKOHDAT	4
2.1	Tavoite ja tarkoitus	4
2.2	Kohdeorganisaatio	5
3	TIETOPERUSTA	11
3.1	Laadun määrittelyä	11
3.2	Varhaiskasvatuksen laadun määrittäminen	13
3.3	Prosessijohtaminen ja prosessit	15
3.3.1	Prosessien tunnistaminen	16
3.3.2	Prosessien kuvaaminen	18
4	TOIMINTATUTKIMUS HANKKEEN KEHITTÄMISMENETELMÄNÄ	21
4.1	Toimintatutkimus kehittämismenetelmänä	21
4.2	Kommunikatiivinen toimintatutkimus	22
5	KEHITTÄMISHANKKEEN TOTEUTTAMINEN	24
5.1	Kehittämishankkeen organisointi	24
5.2	Suunnitteluvaihe	26
5.3	Toiminta- ja havainnointivaihe	28
5.4	Reflektointivaihe	37
6	KEHITTÄMISHANKKEEN TUOTOKSET	39
6.1	Päivähoidon järjestämisen prosessit	39
6.2	Esiopetuksen järjestämisen prosessit	45
7	POHDINTA	52
7.1	Prosessin arviointia	52
7.2	Eettisyys ja luotettavuuden arviointi	55
7.3	Kehittämishankkeen tulosten arviointi ja jatkokehittämisasiheet	56
	LÄHTEET	59
	LIITTEET	69

1 JOHDANTO

Työelämän muutokset tapahtuvat tämä päivänä nopeasti ja muutos on jatkuvaa. Suomalaisessa yhteiskunnassa on suuri tarve palveluiden kehittämiseksi, uudistamiseksi ja tuottavuudelle, tuottaahan julkinen sektori suurimman osan yhteiskunnallisista palveluista (Harmaakorpi, Hermans & Uotila 2010, 19). Aikakaudelle on ominaista vaatimus vahvasta osaamisesta sekä kasvanut tarve poikkihallinnolliseen ja ylisektoriseen työskentelyyn (Pärnä 2012, 44).

Prosessien tunnistaminen ja kuvaaminen on perusta työn kehittämiseksi. Se on työntekijöitä osallistavaa toimintaa, jossa tarkastellaan ja uudistetaan työtapoja. Eri toimijoiden suorituskykyä muutoksen avulla voidaan parantaa, jos työskentely prosesseissa toteutetaan uudella, parempia tuloksia tuottavalla tavalla (Laamanen & Tinnilä 2009, 39). Prosessi on asiakkaalle lisäarvoa tuottava toimintojen ketju, joita organisaation tai yrityksen on kannattavaa johtaa ja ohjata. Toimivat prosessit auttavat saavuttamaan strategian ja siellä asetetut tavoitteet (Virtanen & Wennberg 2005, 114).

Prosessit liittyvät yhtenä olennaisena osana laatuun ja sen kehittämiseen. Laadun kehittämiseksi prosessit ovat yksi tärkeä jatkuvan parantamisen kohde, jonka avulla on mahdollista saada aikaan parempaa laatua. Palvelut ovat laadukkaita kun ne täyttävät asiakkaan tarpeet, odotukset ja vaatimukset (Pesonen 2007, 17). Tämä tuo myös haasteita tehokkuuteen ja taloudellisiin toimintatapoihin (Pesonen 2007, 37).

Asiakasnäkökulman huomioiminen palveluiden kehittämisessä lisää kustannusvaikutuksia ja parantaa palveluiden laatua ja vaikuttavuutta (Virtanen, Suoheimo, Lamminmäki, Ahonen & Suokas 2011, 58). Pienenevillä taloudellisilla ja henkilöstöresursseilla on kyettävä tulevaisuudessa vastaamaan lisääntyvään palvelutarpeeseen. Eri toimijoiden suorituskykyä muutoksen avulla voidaan parantaa, jos työskentely prosesseissa toteutetaan uudella, parempia tuloksia tuottavalla tavalla. (Laamanen & Tinnilä 2009, 39.)

Varhaiskasvatus on yksi yhteiskunnan palvelumuodoista ja subjektiivisen päivähoito-oikeuden myötä jokainen lapsi on oikeutettu osallistumaan kunnan järjestämään varhaiskasvatukseen ja esiopetukseen. Päiväkodit tuottavat osaltaan julkisia hyvinvointipalveluita ja myös varhaiskasvatuksen työn kehittämistä vaaditaan sopeutumista eri aikojen tilanteisiin (Karila & Nummenmaa 2001, 11). Lahden kaupungin tuottavuusohjelmassa korostetaan palvelurakenteen uudistamista kustannustehokkaammaksi, sähköisiä palveluita sekä toiminnan kehittämistä prosessien avulla (Lahden kaupunki 2010, 1 - 2).

Opinnäytetyönä tehtävän kehittämishankkeen tavoitteena oli tunnistaa Lahden kaupungin varhaiskasvatuksen prosessit sekä kuvata sen ydin- ja osaprosessit. Hankkeen tarkoituksena oli yhtenäistää ja lisätä moniammatillista yhteistyötä ja vaikuttaa varhaiskasvatuksen laatuun. Kehittämishanke oli työnantajan kanssa yhdessä sovittu ja valmisteltu hanke, jonka yhtenä lähtökohtana oli opinnäytetyöntekijän edellinen opinnäytetyö vuodelta 2012. Työelämälähtöisyys ja sieltä esille tullut kehittämisen tarve teki hankkeesta tarkoituksenmukaisen. Hanke oli käytännön työtä hyödyttävä kokonaisuus sekä kehittämisprosessin aikana että saavutettujen tulosten kautta.

Opinnäytetyön keskeisiä käsitteitä ovat varhaiskasvatuksen laatu, prosessit, prosessien tunnistaminen, kuvaaminen ja prosessijohtaminen. Taustalla olevat teoriat liittyvät olennaisesti keskeisiin käsitteisiin ja hankkeessa käytettävään menetelmään. Menetelmänä kehittämishankkeessa on käytetty kommunikatiivista toimintatutkimusta. Erinäisten pohdintojen sekä tutkimuksiin ja kirjallisuuteen tutustumisen myötä, toimintatutkimus tuntui lopulta tarkoituksenmukaisimmalta menetelmältä tähän kehittämishankkeeseen.

Varhaiskasvatuksessa toimitaan yhteistyössä useiden toimijoiden kanssa eri prosessien yhteydessä. Lahden kaupungin varhaiskasvatuksen ja esiopetuksen järjestämisestä vastaa sivistystoimialan alaisuudessa Lasten ja nuorten kasvu - vastuualueella toimiva varhaiskasvatuspalvelut. Varhaiskasvatuksen ja perusopetuksen nivelvaihe-prosesseja kuvaamalla järjeistetään toimintatapaa niin, että asiakas eli lapsi tai nuori siirtyy nivelvaiheesta toiseen mahdollisimman joustavasti. Lapsiperheille kohdennetuista palveluista tulisikin muodostua kokonaisuus,

joka toimialat ylittäen auttaa lapsen kehitystä ja kasvua (Sosiaali- ja terveysministeriö 2010b, 12).

Kehittämishankkeessa toteutettujen prosessien avulla tarkastellaan myös poikkihallinnollisesti ja moniammatillisesti toteutettavaa työtä varhaiskasvatuksessa ja esiopetuksessa. Verkostoituminen eri toimijoiden kesken laajenee ja monipuolistuu koko ajan. Kun prosessit ulottuvat rajapinnoille, tuotetaan asiakkaalle entistä enemmän arvoa ja lisätään toiminnan laatua (Laamanen & Tinnilä 2009, 32 - 33). Lahden kaupungin talousorganisaation väliraportissa tuodaan esille nykyisten toimialarajat ylittävien prosessien kehittäminen (Lahden kaupunki 2013a, 3).

Tuottavuuden tehostamisen lisäksi tärkeä näkökulma kehittämishankkeessa oli tunnistaa asioita, jotka eivät toimi tarkoituksenmukaisella tavalla päivähoiton toiminnassa. Prosessien tarkastelun avulla nähdään asiat, jotka eivät toimi parhaalla mahdollisella tavalla asiakkaan näkökulmasta. Varhaiskasvatuksen prosessien tunnistamisen ja kuvaamisen avulla lisättiin eri toimijoiden ymmärrystä työtehtävien työkuluista ja niihin liittyvistä tehtävistä. Toimintatapojen selkeys ja yhteinäiset käytänteet ovat tärkeitä Lahden varhaiskasvatuksen kokoisessa organisaatiossa. Toimintoja ja niitä suorittavia työntekijöitä on paljon ja heidän koulutustasonsa ja kokemuksensa vaihtelevat laajasti. Prosessikuvaukset lisäävät työntekijän tietoisuutta ja ymmärrystä heille asetetuista työn tavoitteista siihen kuuluvine välivaiheineen. Varsinaisena hyödynsaajana tulee olla kuitenkin lapsi, joka on työn tekemisen tärkein kohde.

Kehittämishankkeessa toteutettu prosessien tunnistaminen ja kuvaaminen on kehittämistyötä, joka vie Lahden varhaiskasvatuspalveluja eteenpäin haastavassa työkentän kehittämisessä. Hankkeen toteuttamisella ja tuloksilla vastattiin osaksi koko Lahden kaupungin organisaation vaatimuksiin prosessityöstä ja työn tehostamisesta lisäämällä tietoisuutta prosesseista ja niiden oikein tekemisen tärkeydestä. Toisaalta hankkeen kautta kehitettiin ja tarkasteltiin poikkihallinnollista ja moniammatillista yhteistyötä. Näiden toimien kautta kehitetään edelleen varhaiskasvatuksen laatua ja laatutyötä.

2 KEHITTÄMISHANKKEEN LÄHTÖKOHDAT

2.1 Tavoite ja tarkoitus

Kehittämishankkeen tavoitteena oli tunnistaa Lahden kaupungin varhaiskasvatuksen prosessit sekä kuvata sen ydinprosessit ja osaprosessit. Laamasen (2001, 54) mukaan prosessit jakautuvat ydin-, tuki- ja avainprosesseihin. Prosessit ovat työvaiheiden kuvaajia, jotka auttavat huomaamaan työvaiheiden etenemisen sekä mahdolliset häiriöt. Prosessit kuvattiin käyttäen Lahden kaupungilla käytössä olevaa prosessinmallinnusvälinettä. Prosessit ovat sähköisessä muodossa, mikä mahdollistaa niiden monipuolisen käytön ja hyödyntämisen.

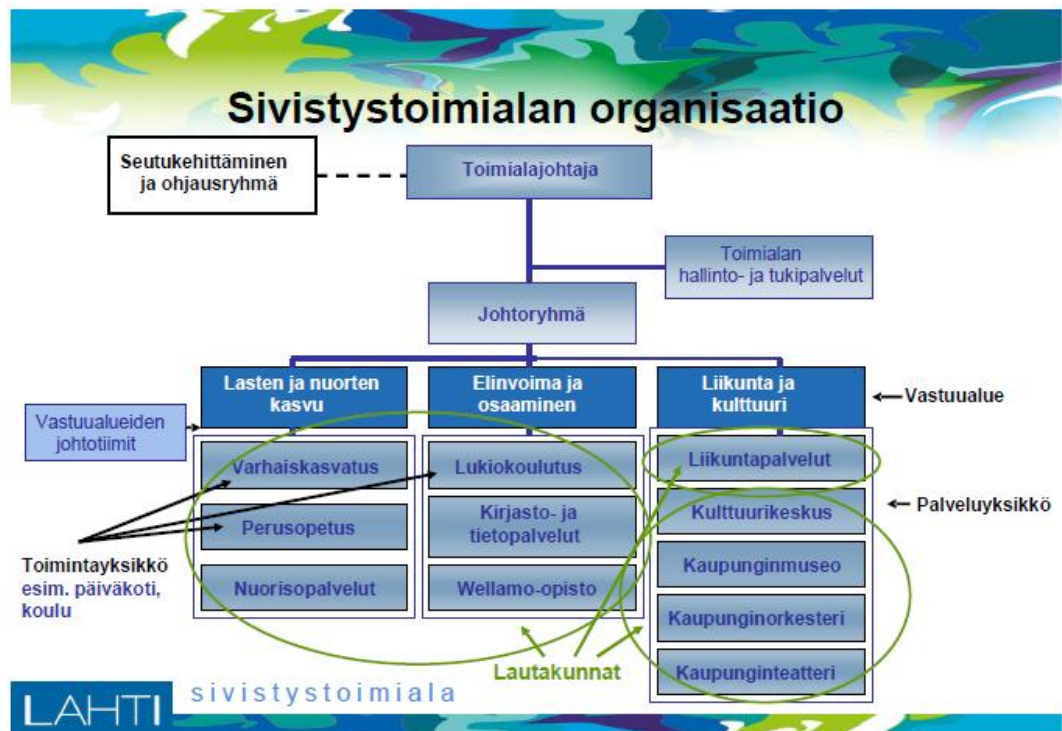
Kehittämishankkeen tarkoituksena oli yhtenäistää varhaiskasvatuksen toimintatapoja, lisätä moniammatillista yhteistyötä ja vaikuttaa varhaiskasvatuksen laatuun. Prosessit ovat myös väline, joiden avulla työyhteisön työn tekemisen johtamista selkeytetään ja niiden avulla luodaan osaltaan selkeää rakennetta johtamiselle. Kuvatut prosessit toimivat johtamisen välineenä päiväkotien esimiehille ja heidän alaisilleen. Ne auttavat myös strategian käytäntöön jalkautumista ja ne määrittelevät olemassa olevia vastuita eri toimijoiden kesken. Kehittämishankkeen tulokset ja tuotokset hyödynnetään suunnitelmallisesti Lahden kaupungin varhaiskasvatuspalveluissa. Prosessien kuvaamisen kautta lisätään työn sujuvuutta ja havaitaan kehittämiskohteita. Työn sujuvuuden parantaminen koituu lopulta asiakkaan hyödyksi. Nivelvaiheiden kuvaamisen avulla lapsen siirtyminen asiakkuudesta toiseen helpottuu ja kokemus oikeudenmukaisuudesta ja hyvinvoinnista lisääntyy. Kuvatuilla prosesseilla moniammatillinen ja poikkihallinnollinen yhteistyö tulee näkyväksi ja rajapinnat selkeytyvät.

Kunnallisissa palveluissa keskustellaan paljon siitä, mikä on riittävä laatutaso. Työn tekemistä ja sen laatutasoa on tarkasteltava entistä kriittisemmin, koska palvelujen kustannukset kasvavat jatkuvasti. Prosessien tarkastelu on yksi väline selvitettyä työtä ja sen eri vaiheita. Yhtenäisten ja läpinäkyvien prosessien avulla vaikutetaan merkittävästi varhaiskasvatuksen laatuun. Arjen työn hyvän prosessien kuvaaminen vapauttaa resursseja muuhun kehittämistyöhön organisaatioissa ja yksittäisissä työyhteisöissä. Lopullisen ja tärkeimmän hyödyn proses-

seista saa asiakas, eli tässä tapauksessa varhaiskasvatuksessa tai esiopetuksessa oleva lahtelainen lapsi. Varhaiskasvatuksen työn prosessien kuvaamisen kautta asiakkaan saamasta palvelusta tulee tasalaatuisempaa ja työntekijöiden negatiivisessa mielessä tapahtuvat yksilölliset eroavaisuudet vähenevät. Ehkä työn tarkastelu prosessien avaamisen kautta herättää myös yksittäisen työntekijän kiinnostuksen tarkastella omia työtapojaan ja käytänteitään suhteessa kokonaisuuteen.

2.2 Kohdeorganisaatio

Lahden kaupungin varhaiskasvatuspalvelut toimivat sivistystoimialan alaisuudessa, johon ne siirrettiin sosiaali- ja terveystoimialalta vuonna 2005. Sivistystoimialan organisaatio (kuvio 1) jakautuu kolmeen eri vastuualueeseen, joista yhden kokonaisuuden muodostaa lasten ja nuorten kasvu -vastuualue. Lasten ja nuorten kasvu -vastuualue muodostuu kolmesta eri toimijasta, jotka ovat perusopetus, varhaiskasvatus ja nuorisotoimi.



KUVIO 1: Lahden kaupungin sivistystoimialan organisaatiokaavio (Lahden kaupunki 2014a)

Varhaiskasvatustalvet muodostavat oman palveluyksikön, joka sisältää päivähoiton, esiopetuksen sekä lasten kotihoidon ja yksityisen hoidon tuen. Toimintamuotoina ovat päiväkodit ja perhepäivähoito. Vuonna 2013 lahtelaisista lapsista oli päivähoiton tai esiopetuksen piirissä 54 prosenttia. Yksityisen hoidon tuella lapsista oli 8 prosenttia ja kotihoidon tuella 27 prosenttia. (Lahden kaupunki 2013b, 136.)

Lahdessa on päiväkoteja 37. Suurin osa päiväkodeista on kunnallisia ja lisäksi kaupungilla on ostopalvelusopimus neljän yksityisen päiväkodin kanssa. Perhepäivähoiton järjestäminen on haasteellista hoitajien niukan saatavuuden vuoksi. Kunnallisessa perhepäivähoitossa oli vuonna 2013 lapsista 9 prosenttia ja kunnallisissa päiväkodeissa 91 prosenttia. Lahdessa järjestetään kokopäivähoiton lisäksi osapäivähoitoa, kerhotoimintaa, vuoro- ja iltahoitoa sekä perhepäivähoitoa. (Lahden kaupunki 2013b, 136.)

TAULUKKO 1: Tunnuslukuja varhaiskasvatukseen ja esiopetukseen sijoittuneiden lasten lukumääristä (Lahden kaupunki 2013b, 136)

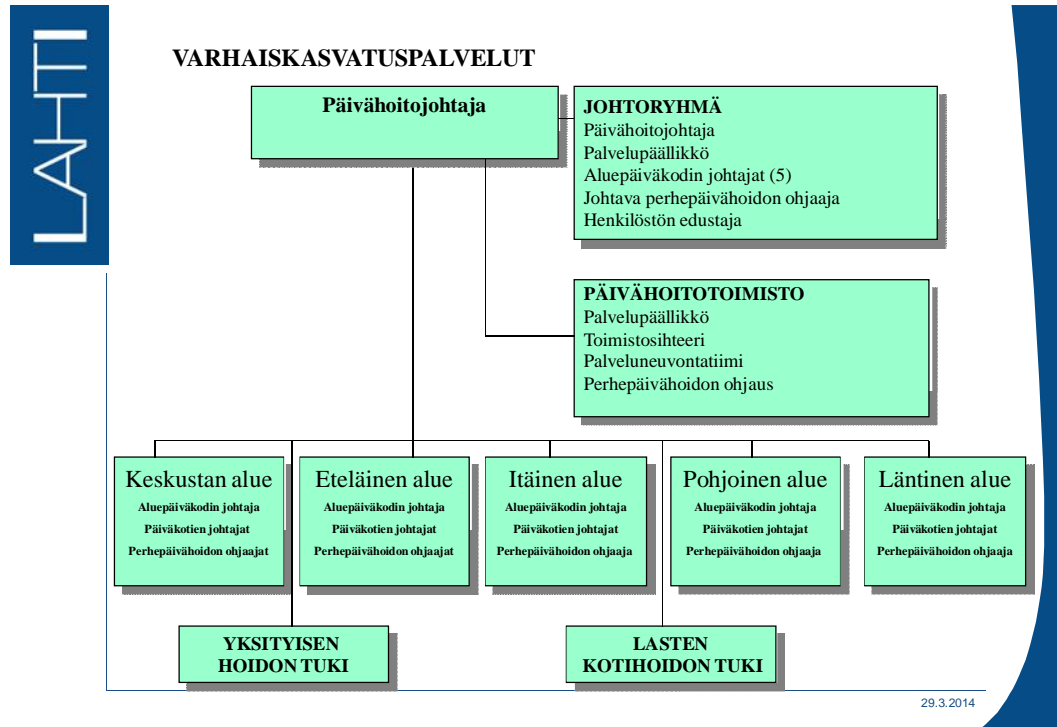
Alle kouluikäisten lasten sijoittuminen vuosina 2012—2013 (toukokuun tilanne):					
Vuosi	Määrä	Päivähoidossa/esiopetuksessa	Yksityisen hoidon tuella	Kotihoidon tuella	Muut
2012	7 068	3 843 (55 %)	575 (8 %)	1 776 (25 %)	874 (12 %)
2013	7 107	3 817 (54 %)	592 (8 %)	1 903 (27 %)	795 (11 %)

Kunnallisen päivähoiton osalta päiväkodeissa oli 91 % ja perhepäivähoitossa 9 % lapsista. Päiväkodeissa olevista päivähoito- ja esiopetuspaikoista kunnallisia on 92 % ja ostopalvelupaikkoja 8 %.

Lahden varhaiskasvatuksen vuosittaiset toimintakulut vuonna 2013 olivat 54 miljoonaa euroa, joista henkilöstökulut olivat 31 miljoonaa euroa. Varhaiskasvatus- ja esiopetuspalveluissa on henkilöstöä 814. Organisaation palveluksessa työskentelee erilaisissa erimuotoisissa työsuhteissa lastentarhanopettajia, lastenhoitajia, erityislastentarhanopettajia, päiväkodinjohtajia ja avustavaa henkilökuntaa. Varhaiskasvatuksen hallinnossa työskentelee päivähoitojohtaja, palvelupäällikkö ja toimistohenkilökuntaa. (Lahden kaupunki 2013b, 17.)

Varhaiskasvatuksessa ja esiopetuksessa työskenteleviltä työntekijöiltä vaaditaan ammatillinen pätevyys, jota säätelee laki sosiaalihuollon ammatillisen henkilöstön kelpoisuusvaatimuksista. Tämän lain mukaan lastentarhanopettajan tehtävään on kelpoinen henkilö, jolla on vähintään kasvatustieteenkandidaatin tutkinto, joka sisältää lastentarhanopettajan koulutuksen. Kelpoisuuden saa myös sosiaali- ja terveysalan ammattikorkeakoulututkinnolla, johon sisältyy varhaiskasvatuksen ja sosiaalipedagogiikkaan suuntautuneet opinnot valtioneuvoston asetuksen säätämässä laajuudessa. Lastenhoitajan tehtävässä kelpoisuusvaatimuksena on lähiohittajan tehtävään soveltuva sosiaali- ja terveysalan perustutkinto tai muu vastaava tutkinto, kuten lastenhoitaja. (Laki sosiaalihuollon ammatillisen henkilöstön kelpoisuusvaatimuksista 272/2005, 2 - 3§.)

Lahden varhaiskasvatuspalvelut on jaettu viiteen toiminta-alueeseen: itäiseen, läntiseen, eteläiseen, pohjoiseen ja keskustan alueeseen. Alueiden työn koordinoinnista vastaa aluepäiväkodinjohtaja. Varhaiskasvatuksen johtoryhmän muodostavat päivähoitojohtaja, aluepäiväkotienjohtajat, perhepäivähoidonohjaaja, luottamushenkilö sekä palvelupäällikkö. Lahden varhaiskasvatuspalvelut toimii tiiviissä yhteistyössä perusopetuksen kanssa. Tämän työn koordinoinnista vastaa aluerehtori – aluepäiväkodinjohtaja pari. Kuviossa 2 on esitetty tarkemmin varhaiskasvatuspalvelujen organisaatio.



KUVIO 2: Varhaiskasvatuspalvelujen organisaatio (Lahden kaupunki 2014b)

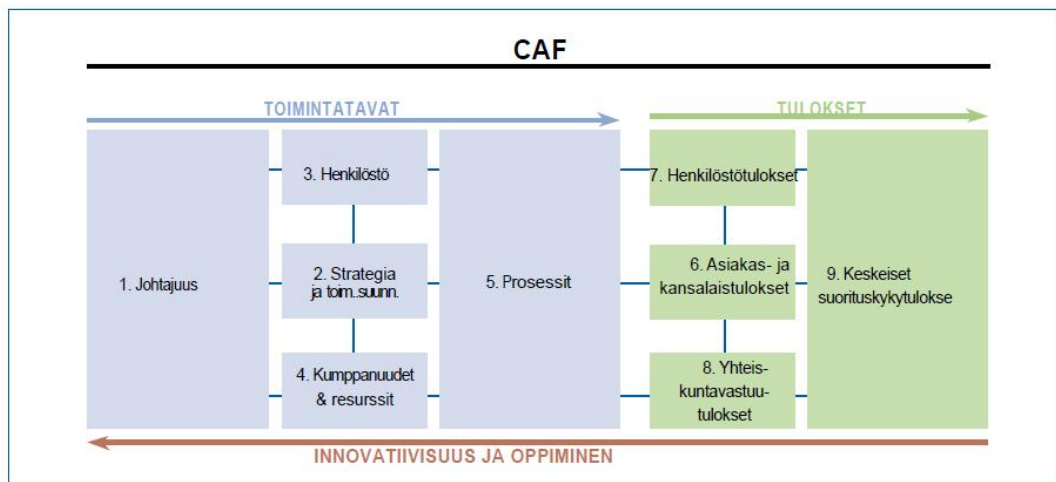
Lahden kaupungin varhaiskasvatuspalvelut tuottaa lahtelaisille lapsiperheille laadukasta varhaiskasvatusta ja esiopetusta. Lapsen tasapainoinen kehitys ja hyvinvointi turvataan huomioimalla hänen yksilölliset tarpeensa ja lähtökohtansa niin oppimisympäristöä luotaessa kuin toimintaa suunniteltaessa ja toteutettaessa. Toiminnan lähtökohtana on avoin vuorovaikutus lasten, vanhempien ja henkilökunnan välillä, jossa kasvattajien erilaisuus ja erilaiset kasvatustehtävät rikastuttavat lapsen kasvuympäristöä. (Lahden kaupunki 2012b, 17.)

Lahden kaupungissa toteutettava varhaiskasvatus pohjautuu valtakunnallisen varhaiskasvatussuunnitelman perusteisiin ja Lahden omaan varhaiskasvatussuunnitelmaan. Esiopetus toteutetaan osana varhaiskasvatusta. Sen järjestämistä ohjaavat valtakunnalliset esiopetuksen perusteet ja Lahden esi- ja perusopetuksen opetussuunnitelma. Esiopetus on lapsen kehityksen, kasvun ja oppimisen tavoitteellista ja suunnitelmallista tukemista. Esiopetusyksiköillä on oma opetussuunnitelma ja jokaiselle esioppilaalle laaditaan yksilöllinen esiopetuksen oppimissuunnitelma yhdessä vanhempien kanssa. Oppiminen esiopetuksessa tapahtuu leikin, monipuolisten toimintatapojen ja suunnitellun oppimisympäristön kautta. Esiopetus on

oppimispolku, joka jatkuu perusopetukseen. Esiopetuksessa tehdään suunnitelmallista yhteistyötä perusopetuksen kanssa. (Lahden kaupunki 2013c, 13.)

Lahden kaupungin varhaiskasvatuspalveluissa on toteutettu säännöllistä toiminnan arviointia ja laatutyötä vuodesta 2001 alkaen. Lahden päivähoito oli 1997 - 2000 mukana Oulun yliopiston johtamassa Laadun arviointi päivähoidossa -projektissa. Tässä projektissa luotiin kriteerit, jotka toimivat pohjana kunnan laadun arviointi- ja kehittämistyölle (Lahden kaupunki 2012c). Arviointimallin mukaisesti tehdään edelleen kysely varhaiskasvatuksessa ja esiopetuksessa olevien lasten vanhemmille joka toinen vuosi.

Lahden kaupungin laatukäsikirjan sisältö muodostuu johtamisesta, resurssien hallinnasta, prosessien hallinnasta sekä mittaamisesta, analysoinnista ja parantamisesta (Lahden kaupunki 2011a, 6). Lahden kaupungin yksiköt soveltavat tätä mallia omaan käyttöönsä. Toisaalta Lahden kaupungin IMS prosessinmallinnustyökalu sisältää toimintakäsikirjamallin eli laatukäsikirjamallin, jota on mahdollista käyttää laatutyön pohjana.



KUVIO 3: CAF- viitekehys (Valtiovarainministeriö 2013, 10)

Lahden varhaiskasvatuspalveluissa muokataan parhaillaan CAF- mallin mukaista laadun arviointimallia oman organisaation tarpeisiin sopivaksi. Mallin arviointialueet näkyvät kuviossa 3.

CAF on kokonaisvaltainen ja helppokäyttöinen laadunarvioinnintyökalu, joka on tarkoitettu julkisen sektorin organisaatioiden suorituskyvyn kehittämiseen ja arviointiin. Se sisältää yhdeksää arviointialuetta, jotka ovat keskeisiä osa-alueita ajatellen organisaation toiminnan arviointia. Yksi keskeisimmistä osa-alueista on prosessit. (Valtiovarainministeriö 2013, 9.)

3 TIETOPERUSTA

3.1 Laadun määrittelyä

Laatua on määritelty ja tutkittu paljon. Sen käsitteelle on miltei mahdotonta antaa tarkkaa määritelmää. Sitä voidaan tarkastella eri näkökulmista, mutta ilman asiakkaan näkökulmaa tehtävässä kehittämistyössä ei voida puhua laatutyöstä ollenkaan (Oulasvirta 2007, 21).

Oulasvirran (2007, 88) mukaan laadusta on useita toisistaan huomattavasti poikkeavia määritelmiä. Hänen mukaansa julkisten palveluiden laatu on asiointiprosessin ja palvelun kokonaisuudesta muodostuneet ominaisuudet, joissa myös käyttäjän vaatimukset on huomioitu. Ukkosen (2014) mukaan laatu lähtee asiakkaan tarpeesta ja päättyy asiakkaan tyytyväisyyteen. Oulasvirran (2007, 86) mukaan laatua voidaan yleisesti määritellä siten, että se on sopivuutta käyttötarkoitukseen.

Hulkarin (2006, 51) mukaan laadun käsite on riippuvainen ympäristöstä ja siihen vaikuttavat määrittäjän omat arvot ja kiinnostuksen kohteet. Laatuun vaikuttavat organisaation toimintakulttuuri, osallistuminen, yhteistyö ja yksilön mahdollisuus vaikuttaa ja toteuttaa itseään (Markkula 2011, 108). Hyvän ja huonon laadun erottaa siitä, onko se sovituslaista. Palvelut ovat laadukkaita, jos ne ovat sovituslaisia ja ne tuottavat jotakin lisäarvoa asiakkaalle. Silloin tehdään oikeita asioita ja oikealla tavalla (Ukkonen 2014).

Sallis (2002) näkee laadun suhteellisena tai absoluuttisena käsitteenä. Absoluuttinen laatu on verrattavissa esimerkiksi käsitteeseen totuudesta. Tällöin laadun ajatellaan olevan ihanne ilman vaihtoehtoja. Kuntien toiminnassa laatu puolestaan käsitetään suhteellisena. Yksi laadun osatekijä on myös asiakkaan mielikuva organisaatiosta. Se on ikään kuin laatukokemuksen suodatin, jonka läpi asiakas näkee tuotteen tai palvelun lopputuloksen ja palveluprosessin sujuvuuden laadun. (Merilä 2008, 121 - 122.) Julkisten palveluiden laatutekijöitä määrittävät erilaiset lait ja asetukset, joiden puitteissa on toimittava. Julkisten palveluiden keskeisiä laatutekijöitä ovat esimerkiksi palvelun saatavuus, asiakaskeskeisyys, luotetta-

vuus, yhdenvertainen kohtelu, asioiden hoito viivytyksettä sekä asiakkaan vaikutus ja osallistumismahdollisuus. (Sundqvist 2010, 26.)

Laatu on organisaation yksi menestyksen avaintekijä ja sitä voidaan mitata erilaisilla laatujärjestelmillä, esimerkiksi CAF ja EFQM. CAF on julkisen sektorin laadunarviointityökalu organisaation kehittämiseen ja suorituskyvyn arviointiin (Valtiovarainministeriö 2013, 9). Euroopan laatupalkintomallissa (EFQM) on yhdeksän arviointialuetta, joilla voidaan arvioida organisaation toimintaa ja tuloksia (Karvonen 2010, 10). SFS-EN ISO 8402 -standardissa määritellään laatu kokonaisuudeksi, johon liittyy organisaation palvelun, tuotteen tai jonkun prosessin kyky vastata siihen kohdistettuihin odotuksiin ja asetettuihin vaatimuksiin. Laatujärjestelmä on perusta laatu pohjaiselle organisaatiolle (Merilä 2008, 121).

Laadunhallintajärjestelmä ISO 9001 sisältää esimerkiksi laatukäsikirjan, erilliset prosessikuvaukset, työohjeet, lomakkeet, menettelyohjeet sekä erilaiset laatutalenteet (Finanssialan keskusliitto 2008, 9). Laatukäsikirjan tarkoituksena on kuvata organisaation laadun sekä toiminnan hallintajärjestelmä. Laatukäsikirja sisältää yleisesti toiminnan ja organisaation esittelyn, toiminnan perustan, kuvauksen toiminnan organisoinnista, seurannasta ja arvioinnista sekä erilaiset toimintaa linjaavat dokumentit. (Holma 2003, 58.)

Antilan (2012, 90) mukaan laatukäsikirja kuvaa organisaatioiden toiminnan kokonaisvaltaisesti ja siihen on koottuna kuvaukset esimerkiksi toiminnan resursseista, johtamisesta, palveluiden tuottamisesta ja toiminnan seuranta- ja arviointi käytännöistä. Tervosen (2001, 86) mukaan parhaita laatukäsikirjoja saadaan aikaan osallistamalla osa tai koko organisaatio sen tekemiseen. Osallistamisen kautta henkilökunta myös sitoutuu toimimaan yhteisesti sovitulla tavalla.

Maailmanlaajuisesti ja historiallisesti kuuluisia laatuajatteliijoita ovat muun muassa Joseph M. Juran ja W. Edwards Deming. Demingin laatima jatkuvan kehittämisen ympyrä on esitetty kuviossa 4.



KUVIO 4: Demingin ympyrä (The W. Edwards Deming Institute)

Jatkuvan kehittämisen sykliä eli ns. Demingin ympyrää hyödynnetään laadun hallinnassa. Periaatteena on, että laadun kehittäminen etenee suunnittelun, toteutuksen, mittaamisen ja analysoinnin kautta kehittämiseen. Tällöin saavutetaan yksinkertainen ja järjestelmällinen johtamisen tapahtumasarja. (Pesonen 2007, 63.) Pitkäsen (2009, 17) mukaan laadun kehittämisessä on kaksi puolta, se on uusien mahdollisuuksien etsimistä ja toiminnan vakauttamista.

3.2 Varhaiskasvatuksen laadun määrittäminen

Laatu on varhaiskasvatukseen liitettynä käsitteenä muuttuva ja monitahoinen. Laadun määrittelyn voidaan katsoa olevan aika- ja paikkasidonnainen. Varhaiskasvatuksen laatuun vaikuttavat kulttuuriset tekijät, ja siihen liitetään vahvasti pedagogisia ulottuvuuksia. Laatuajattelu varhaiskasvatuksessa on verrattain uutta. Kansainvälisiä keskusteluja aiheesta on käyty 1980-luvulla ja Suomeen laatukeskustelu tuli voimakkaammin vasta 1990-luvulla. Maailmanlaajuista laatututkimusta alkaa olla enenevässä määrin. Suomessakin sitä tehdään enemmän, mutta tieteellinen tutkimus ja laatuun liittyvät kehittämishankkeet ovat melko vähäisiä. (Alila 2013, 16 - 17.) Laatututkimus voi sisältää esimerkiksi tutkimusta, mittaamista, standardeja sekä hyviä käytänteitä (Dahlberg, Moss & Pence 2007, 97).

Päivähoitolaki ja -asetus määrittävät varhaiskasvatuksen minimilaatutasoa Suomessa. Päivähoitolaki on tullut voimaan 1973 ja olemassa olevan lain muuttami-

nen on parhaillaan ajankohtainen. Päivähoitolain uudistaminen on kirjattu pääministeri Jyrki Kataisen hallitusohjelmaan 2011 - 2015 (Valtioneuvosto 2011, 32).

Alilan mukaan (2013, 24) suomalaista varhaiskasvatusta määrittelevissä asiakirjoissa laadusta puhutaan yleisesti ja varsin epätarkasti ilman selkeitä laadun määritelmiä. Laadua voidaan määritellä lasten kokemuksina ja kasvuympäristön piirteinä, jotka tukevat lapsen kasvua, kehitystä ja hyvinvointia (Kronqvist & Jokimies 2008, 11). Parrilan (2004, 73) mukaan varhaiskasvatuksen laadun ydin rakentuu itse kasvatusprosessista, sitä säätelevistä reunaehdoista ja näiden yhteisvaikutuksesta lapseen. Laadun määrittelyyn vaikuttaa myös sen määrittäjä. Lasten, henkilökunnan, työntekijän tai päättäjän määritelmät poikkeavat toisistaan jossain määrin (Hujala, Puroila, Parrila & Nivala 2007, 157). Lapsi elää pääosin nykyhetkessä. Käsitys laadukkaasta ja hyvästä toiminnasta muodostuu päivittäin erilaisissa tilanteissa, joissa lapsi aistii kehollaan, metakognitioiden avulla ja suhteessa fyysiseen, kulttuuriseen ja sosiaaliseen ympäristöönsä. (Kupila 2004, 25.)

Tauriainen (2000, 195 - 196) mukaan työntekijät kokevat laadukkaan varhaiskasvatuksen tulevan lapsilähtöisyydestä, eri tahojen kanssa tehtävästä yhteistyöstä ja lapset osallistavasta toiminnasta. Vanhemmat ajattelevat laatua lapsensa viihtymisen, kehittymisen, oppimisen ja sosiaalisten suhteiden kautta. Lapsille varhaiskasvatuksen laatu taas tarkoittaa toimintaa ja toimintaympäristöä, jossa heillä on mahdollisuus toimia ja oppia yhdessä kavereidensa kanssa.

Monimuotoinen laadun käsite voidaan nähdä tyhjänä astiana, jolle jokainen voi antaa omia merkityksiä tai toisaalta se voi olla valmiiksi täytetty astia, jonka sisältö on valmiiksi määritelty. Laadun käsite ei muotoudu ongelmaksi, jos ymmärrämme sen neutraalisuuden ja sen, että voimme ottaa sen käyttöömme eri tavoin. (Nummenmaa 2004, 83 - 84.) Varhaiskasvatuksen laatu voidaan määritellä arjen toiminnaksi, josta eri tahoilla on hyvinkin vaihtelevia käsityksiä. Se kenen näkökulmasta laatua tarkastellaan, vaikuttaa oleellisesti siihen, minkälainen merkitys laadun käsitteelle annetaan. (Portell & Malin 2007, 12.)

Varhaiskasvatuksen laatua voidaan kuvata lasten kokemuksiksi ja kasvuympäristön piirteiksi, jotka tukevat lapsen kasvua, kehitystä ja hyvinvointia. Tällainen

määritelmä koostuu joukosta erilaisia tekijöitä, joiden merkitys muuttuu kontekstista toiseen. (Kronqvist & Jokimies 2008, 11.)

3.3 Prosessijohtaminen ja prosessit

Prosessilähtöinen toiminta ja ajattelu juontavat juurensa pitkälle eri organisaatioiden toiminnan historiaan. 1900-luvun alun autoteollisuudessa aloitetut toimenpiteet johtivat uudenlaiseen ajatteluun organisaation tehokkuudesta. Saman aikaan esillä olleet laadun edelläkävijät kuten Deming, Juran ja Ishikawa puhuivat prosessien kehittämisestä liittyen laatuvirhepoikkeamiin. (Virtanen & Wennberg 2005, 64.) Prosessilähtöisen ajattelutavan ymmärtäminen on tärkeää prosessityön tekemisessä, se lähtee prosessien kuvaamisesta. Taustalla on asiakaslähtöisyys, asiakkaan saama hyöty, prosessien sujuvuus, osaamisen kehittäminen sekä oman ja tiimin vastuu työn kehittämisestä, sujuvuudesta ja virheiden poistamisesta. (Laamanen 2005, 154 - 158.)

Prosessijohtamisen peruslähtökohtana on ajatus organisaation riittävästä arvonaluomisesta asiakkaalle kustannukset huomioiden, jolloin syntyy mahdollisuus menestymiseen. Tehokkaaseen prosessijohtamiseen lähestymiseen liittyy haasteita. Tästä esimerkkinä on liian yksityiskohtainen toiminnan mallintaminen. (Laamanen & Tinnilä 2009, 10 - 11.) Prosessien uudelleen suunnittelu ja niiden kautta johtaminen kohdistuu kokonaisuuksiin, jotka tuottavat lisäarvoa asiakkaille (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 30).

Laamanen ja Tinnilä (2009, 14; 41) ovat sitä mieltä, että tehokas prosessijohtaminen edellyttää muutosjohtamista. Prosessijohtamista voivat toteuttaa vain johtajat ottaen vastuulleen organisaation avainprosessit. Moisio (2008) mukaan prosessijohtamisen kulmakiviä ovat muun muassa prosessien johtamisen kytkeminen strategiaan, muutoksen johtamisen hallinta ja toimivan prosessien jatkuvan parantamisen mallin luominen. Laamasen (2005, 257) mukaan prosessijohtaminen perustuu prosessien tunnistamiseen, niiden mallintamiseen ja sitä kautta organisaation toiminnan kehittämiseen.

Tehokkuuden, taloudellisuuden ja tuottavuuden lisääminen, sekä toiminnan vaikuttavuuden kuvaamisen vaatimus ovat lisänneet prosessien kautta tapahtuvaa

johtamista. Prosessiajatteluun siirrytään usein kun halutaan selkeyttää työntekijöiden toimintaa ja vastuita, parantaa organisaation toimintaa sekä selkeyttää tiedonkulkua. (Moisio 2008.) Useat eri alan toimijat voivat olla vastaamassa prosessin toteutuksesta ja tämä asettaa kommunikoinnille korkeat vaatimukset (Virtanen & Stenvall 2011, 153).

”Hyvät prosessit eivät tee voittajia. Voittajat tekevät hyviä prosesseja.” (Smith & Fingar 2003, Virtanen & Wennberg 2005, 64 mukaan). Prosessien keskeisin asia on kuvata organisaation toimintatavat (Pitkänen 2009, 67). Prosessien avulla ymmärrämme organisaation työn onnistumiseen liittyviä syy ja seuraus –suhteita ja asiakkaalle syntyvää käytännön hyötyä (Laamanen 2005, 151).

Karimaan (2004, 10) mukaan prosessi on järjestelmän ja sen tilasta toiseen tapahtuvien toimintojen sarja. Prosessi alkaa tietyistä tilanteesta tietyssä ajankohtana ja loppuu johonkin määrättyyn pisteeseen. Prosessi on ketju toimintoja, jotka aikaan saavat tietyn tyyppisistä panoksista tuloksia ja tuotteita (Karimaa 2004, 275 – 276). Tervosen (2001, 110) mukaan prosesseissa asiat tapahtuvat toimintojen ketjuina. Laamasen ja Tinnilän (2009, 28 - 29) mukaan prosessi on toiminto, jossa tieto jalostuu syötteistä tuotoksiksi, prosessi voidaan nähdä tiedon jalostumisena. Prosessien kautta organisaatiossa on mahdollista tunnistaa myös tarvittavaa osaamista (Laamanen & Tinnilä 2009, 31).

3.3.1 Prosessien tunnistaminen

Prosessien tunnistamisen kautta organisaation toiminta tehostuu ja muuttuu läpinäkyväksi (Laamanen 2005, 157). Prosessien hiomisella saatetaan aikaansaada säästöjä, jotka voidaan hyödyntää organisaation toisessa kohdassa (Sundqvist 2010, 28). Prosessien tunnistaminen toimii lähtökohtana prosessien kuvaamiselle. Organisaation johdon tehtävänä on tunnistaa prosessit ja määrittellä prosesseille omistajat. Prosessin omistajan vastuisiin kuuluvat prosessin määrittely ja suunnittelu, tuloksen varmistaminen ja prosessihenkilöstön tehokkaan käytön varmistaminen. (Lecklin 2006, 130 - 131.) Omistajuuden määrittelyn jälkeen prosesseille tulee määrittellä, mistä prosessi alkaa ja mihin se päättyy. Prosessien tunnistamisen

jälkeen ne ryhmitellään, nimeten prosessit, jotka ovat oleellisia organisaation perustehtävien kannalta. (JUHTA 2012, 4.)

Prosessien tunnistamisen edellytyksenä on tarkka ymmärrys organisaation tavoitteista ja päämääristä. Ydinprosessit tunnistamalla etsitään prosessit, joilla nämä päämäärät saavutetaan. Prosessien tunnistaminen organisaatiossa alkaa ydinprosessien miettimisellä. Niiden tunnistamisen tavoitteena on, että prosessit ilmentävät organisaation toimintatavan, sen perustehtävän ja käsityksen organisaation asiakkaista ja näiden tarpeista. Ydinprosessit kuvaavat, mitkä ovat ne työskentelytavat ja palvelut, joista syntyy organisaation tulos. (Virtanen & Wennberg 2005, 119 - 121.) Ydinprosessien kautta tuotetaan ratkaisuja kuntaorganisaation kontekstissa. Tavoitteeltaan, menetelmiltään ja kohteiltaan kuntaorganisaation ydinprosessit voivat olla monenlaisia. Ne voivat olla asiakkaan tilaa, tilannetta muuttavia tai perustarvikkeita tuottavia sekä teknistä infrastruktuuria tuottavia. (Karimaa 2004, 230). Laamasen ja Tinnilän (2009, 54; 57) mukaan ydinprosessit ovat prosesseja, joilla on suora yhteys ulkoiseen asiakkaaseen ja joiden kautta syntyy organisaation jalostusarvo.

Tukiprosessit ovat taas organisaation sisäisiä prosesseja, joiden avulla mahdollistetaan varsinaisten ydinprosessien toteuttaminen. Karimaa (2004, 111; 231) puolestaan kertoo, että tukiprosessit kehittävät ja ylläpitävät rakenteita ja resursseja organisaatiossa, sekä sidosryhmien kesken. Kuntaorganisaation tukiprosesseja ovat esimerkiksi taloushallinnon, henkilöstöhallinnon ja tilahallinnon prosessit.

Prosessien tunnistamisen lisäksi on määriteltävä prosessin omistaja. Omistaja vastaa yhdessä muiden osapuolten kanssa jatkossa prosessien parantamisesta, kehittämisestä ja ylläpitoon liittyvistä asioista. Organisaatiot ylittävillä prosesseilla voi olla useampi omistaja sen eri vaiheissa. Näissä tilanteissa täytyy sopia omistajasta, jolle kuuluu kokonaisvastuu prosesseista. (JUHTA 2012, 4.) Prosessien tunnistamisen jälkeen tehdään rajausta. Sen tarkoituksena on rajata prosessien määrä tarkoituksenmukaiseksi ja hallittavaksi.

Avainprosessit ovat organisaation menestymisen kannalta tärkeitä ja kriittisiä prosesseja. Ne voivat olla joko ydin- tai tukiprosesseja. Lecklin (2006, 130) määritte-

lee avainprosessit yrityksen tärkeimmiksi prosesseiksi ja ensisijaisiksi kehittämis-kohteiksi. Avainprosessit ovat liitännäisiä organisaation menetystekijöihin. Osaprosesseilla ja alaprosesseilla tarkoitetaan taas prosesseja, jotka sijaitsevat prosessihierarkian alemmalla tasolla.

3.3.2 Prosessien kuvaaminen

Laamasen ja Tinnilän (2009, 10) mukaan prosessien kuvaaminen ja prosessijohdaminen perustuvat ajatukseen, että tunnistetaan tapahtumien ketju eli prosessi. Tämän kautta luodaan asiakkaalle saatava arvo. Moisio (2012) kertoo, että prosessikuvauksien avulla opitaan tunnistamaan työn kipupisteet, lisätään työn läpinäkyvyyttä, systemaattisuutta, toiminnan kurinalaisuutta ja vähennetään asiakasvalitusten määrää. Prosessien kuvaaminen eli mallintaminen tuovat oman lähestymistavan työn tekemiseen. Prosessilähtöisen ajattelutavan ymmärtäminen on tärkeää prosessityön tekemisessä, lähtökohtana toimii prosessien kuvaaminen. Taustalla on asiakaslähtöisyys, asiakkaan saama hyöty, prosessien sujuvuus, osaamisen kehittäminen, sekä oman ja tiimin vastuu työn kehittämisestä, sujuvuudesta ja virheiden poistamisesta. (Laamanen 2005, 154 - 158.)

Prosessit toimivat eräänlaisena tietämyksen lajina. Kuvattu tietämys voidaan jakaa ja siirtää organisaation sisällä tehokkaasti. Hyvin kuvatut prosessit mahdollistavat yhteisten mielen rakenteiden luomisen ja sujuvan yhteistyön organisaation sisällä. (Laamanen & Tinnilä 2009, 29). Systemaattisesti kuvatut prosessit toimivat laatupohjaisen organisaation perustana ja näin ulkopuolinenkin arvioija saa käsityksen toiminnasta (Merilä 2008, 121.) Toimivat prosessit ovat laadunhallintajärjestelmän tärkein osa kehitettäessä organisaation palveluita (Pesonen 2007, 17).

Prosessin kuvaamista ennen, prosessin omistajan on päätettävä käyttötarkoitukseen sopiva kuvaustaso. Perehdyttämiseen vaaditaan yksityiskohtaisempi kuvaustarkkuus, kuin organisaation johdon käyttöön tulevalle prosessille. Ennen kuvausta tulee laatia prosessin perustiedot, sekä prosessiin osallistuvien tehtävät ja vastuut. Kuvaaminen pitää vastuuttaa tarkasti, jotta kuvaukset säilyvät ajantasaisena. (JUHTA 2012, 5.)

Prosessia kuvattaessa on tärkeää pohtia prosessikaavion muoto, vaiheistus ja osallistajat eri prosessin vaiheisiin. Huomioitava on myös se, miten asiakas on mukana ja osallistuu prosessiin. Oleellista on miettiä ja päättää, mitä välinettä kuvauksessa käytetään ja mihin valmiit kuvaukset tallennetaan. (JUHTA 2012, 5.) Julkisen hallinnon suosituksessa (JHS) 152 ohjataan käyttämään Business Process Modeling Notation (BPMN) -prosessimallinnuskieltä tehtäessä prosessien graafisia kuvauksia tietyillä tasoilla. Siinä kuvataan prosessikartan lisäksi toimintatasomallin kuvaus, prosessin kulku ja työnkuvaus. Toimintamallitason kuvaaminen on tarkempaa kuin prosessikarttatasolla. Tasolla kuvataan ydinprosessien jakautuminen osaprosesseiksi. Malli antaa toiminnan kokonaiskuvan ja sitoo yhteen eri prosessit. Toimintamallikuvaus koostuu toimintamallikaavioista ja mahdollisista täydentävistä dokumenteista. (JUHTA 2012, 6.)

IMS- ohjelmisto on selainpohjainen väline, joka tukee prosessiajattelua. Välineen avulla voidaan suunnitella, kuvata ja toteuttaa prosessikartta, ydinprosessit, osaprosessit ja tukiprosessit. Organisaatiossa toteutettava toiminta kuvataan prosessin avulla. IMS:in prosessiosion keskeisiä kokonaisuuksia ovat prosessipuu, prosessikartta ja kolmisivutekniikka. Välineen avulla voidaan myös koota ja linkittää organisaation työtä ohjaava tieto, kuten työohjeet ja lomakkeet. (IMS 2014)

Kolmisivutekniikka on yksi prosessinmallinnuksessa käytettävä tekniikka. Kolmisivutekniikka prosessin mallinnuksessa tarkoittaa sitä, että prosesseista saadaan aikaan kolmenlaisia tuotoksia. Ensimmäisenä on prosessikortti, jossa annetaan prosessin perustiedot, kuten prosessin alku- ja lopputilanne, prosessin toimijat ja omistaja. Kolmisivutekniikan toisena tuotoksena on prosessikaavio. Tämän avulla kuvataan visuaalisesti prosessin kulku ja toimijoitten tekeminen alku- ja lopputilanteen välillä. Kolmanneksi tuotetaan prosessin vaihekortti. Tästä saadaan yksityiskohtaista tietoa prosessin eri vaiheisiin liittyvistä menetelmistä, työohjeista, kriittisistä tekijöistä ja tietojärjestelmistä. Kolmisivutekniikan periaatteina ovat esimerkiksi seuraavat asiat. Tiedoilla on strukturoitu rakenne, jossa tiedot ja toiminnot erotetaan toisistaan. Tavoitteena on yhtenäinen kuvaustyyli, jossa toiminnot ja tekeminen kuvataan prosessikaavioon. Kuvaaminen alkaa yleiseltä tasolta. Aika kuvauksessa etenee vasemmalta oikealle ja ylhäältä alas. (IMS 2014.)

Prosessien kuvaamiseen liittyy oleellisesti termi prosessikartta. Prosessikartta on kuva, jossa näkyy organisaation kaikki prosessit ja niiden yhteydet yhdellä silmäyksellä toimien prosessiajattelun kulmakivenä. Prosessikartta täsmentyy prosessin kehittymisen myötä, kartta ja yksittäiset prosessit eivät saa olla ristiriidassa. (Pesonen 2007, 133 – 134.) Prosessikartta lisää ymmärrystä toiminnasta, jolla palvelut ja tuotteet saadaan aikaiseksi. Prosessikartan tulee olla riittävän yksinkertainen ja ilmentää organisaation ansaintalogiikka (Laamanen 2001, 59 - 61).

Prosessihierarkialla kuvataan ydinprosessien jakautuminen osa-prosesseihin. Prosessien määrä vaihtelee organisaatioittain ja niiden muodostumiseen vaikuttavat henkilöstön taidot, yrityskulttuuri ja työmenetelmät. Hierarkian rakentaminen on haasteellinen tehtävä ja prosessitasojen lukumäärä kannattaa pitää kohtuullisella tasolla, jotta hallittavuus säilyy. (Lecklin 2006, 132 - 133.)

4 TOIMINTATUTKIMUS HANKKEEN KEHITTÄMISMENETELMÄNÄ

4.1 Toimintatutkimus kehittämismenetelmänä

Toimintatutkimus luokitellaan kvalitatiiviseksi tutkimukseksi (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 162). Pohjaa toimintatutkimuksen kehittymiselle loi Dewey, joka painotti toiminnan ja kokemuksen tärkeyttä oppimisessa. Toimintatutkimuksen synty paikannetaan 1940-luvulle sosiaalipsykologi Kurt Lewinin ottaessa käyttöön käsitteen ”action research”. Toimintatutkimus on hänen mukaansa perusluonteeltaan yhteisöllistä toimintaa, jossa puututaan ja vaikutetaan sosiaalisiin käytäntöihin. (Anttila 2007.)

Toimintatutkimuksen lähtökohtina ovat Kurt Lewinin käsitykset sosiaalisen toiminnan rakentumisesta. Ajatus käytännön, teorian, tutkimuksen ja toiminnan yhdistämisestä loi perustan toimintatutkimuksen kehittymiselle. (Heikkinen, Rovio & Syrjäjä 2007, 25 - 26.) Lewinin mukaan toimintatutkimuksella on sekä sosiaalisia että yhteiskunnallisia tehtäviä (Heikkinen ym. 2007, 32).

Toimintatutkimuksen perusajatuksia ovat pyrkiminen muutokseen, käytännön läheisyys ja tutkittavien osallisuus tutkimusprosessiin. Toimintatutkimuksen aiheet voivat liittyä melkein mihin tahansa ihmiselämän aiheisiin. Olennaista on saada tutkimisen avulla muutoksia asioihin edistämällä ja parantamalla niitä yhdessä tutkimalla. (Kuula 1999, 10 - 11.) Toimintatutkimusta määriteltäessä korostetaan yhteisöllistä näkemystä, aktiivisten yksilöiden toimintaa ja osallistumista kehittämiseen (Heikkinen & Jyrkämä 1999, 49). Reflektiivinen ajattelu on yksi toimintatutkimuksen perusasioista. Reflektion kautta toimintaa ja ajattelua voidaan nähdä uudesta näkökulmasta, ja sen kautta voidaan luoda uusi ajattelu- tai toimintatapa. (Heikkinen ym. 2007, 33 - 35.)

Toimintatutkimuksessa tutkija on aktiivinen toimija, joka osallistuu, toimii ja analysoi tutkimuksen eri vaiheita käyttäen omia havaintojaan tutkimusmateriaalina (Heikkinen ym. 2007, 19 - 20). Tutkijan mukanaolo on oleellista. Perusasia on vuorovaikutus ja osallistujan vaikuttamismahdollisuudet kehittämistilanteessa. (Kananen 2008, 83.) Itsereflektiivisen kehän ajatus on peräisin Kurt Lewiniltä.

Sykli alkaa suunnittelusta ja uuden toimintatavan toteuttamisesta ja jatkuu havainnoinnilla ja reflektoinnilla koko käytännön ajan ja sen loputtua. Edellisen syklin tuloksena suunnitellaan kehittyneempi toimintatapa. (Heikkinen ym. 2007, 35.) Kananen mukaan toimintatutkimus on syklinen, joka alkaa tavoitteiden asettamisella jatkuen tutkimuksella, kokeilemisella ja arvioinnin kautta palataan syklin alkuun, josta käynnistyy uusi kehittämiskierros. Sykliä edetessä tieto ja ymmärrys tutkittavasta asiasta jalostuvat. (Kananen 2008, 83.) Kehittävässä työntutkimuksessa ja toimintatutkimuksessa on yhteistä syklisyys, käytänteiden kehittämisen ja analysointi yhdessä tekijöiden kanssa (Heikkinen ym. 2007, 61).

4.2 Kommunikatiivinen toimintatutkimus

Tämän hankkeen kehittämismenetelmänä on käytetty kommunikatiivista toimintatutkimusta. Moninaisten pohdintojen jälkeen se tuntui mielekkäimmältä ja sopivimmalta vaihtoehdolta toteuttaa ja kuvata kehittämishanke. Keskeisenä toimintatapana ovat erilaiset työkonferenssit, joita tässä hankkeessa kutsutaan työpajoiksi. Niiden toiminta perustuu kehittäjien väliseen demokraattiseen dialogiin.

Kommunikatiivinen toimintatutkimus on yksi toimintatutkimuksen lähestymistavoista. Eri tutkimussuuntia ei ole syytä arvottaa normatiivisesti, vaan niistä kannattaa valita tarkoituksenmukainen työkalu kulloiseenkin tehtävään (Heikkinen ym. 2007, 39 - 40). Suuntauksen ideat perustuvat Jurgen Habermasin kehittämään kommunikatiivisen toiminnan teoriaan. Teoriassaan Habermas määrittää tasavertaisen vuorovaikutuksen ehdot, jossa ihanteena on osallistujien vapaa ja avoin keskustelu. Kommunikatiivisen toimintatutkimuksen perusajatus on kommunikatio ja sen kehittyminen, jotka ovat edellytyksenä työorganisaatioiden muutoksille. (Kuula 1999, 90 – 92.) Kuuselan mukaan (2005, 54) kommunikatiivinen toiminta on merkittävässä asemassa toimintatutkimuksessa, koska toiminnan muuttaminen tapahtuu käytännössä yhteisen keskustelun kautta.

Heikkisen ym. mukaan kommunikatiivisessa toimintatutkimuksessa painotetaan osallistujien tasavertaista keskustelua ja vuorovaikutusta muutokseen pääsemiseksi. Työntekijä nähdään työn parhaana asiantuntijana, joka toimii aktiivisena muutoksen liikkeellepanijana. Jokaisella osanottajalla on velvollisuus tuoda oma nä-

kökulma esille, sekä auttaa muita esittämään omat mielipiteensä käsiteltävästä asiasta. Dialogiin osallistuvien on kestettävä erilaisia mielipiteitä ja hyväksyttävä myös toisten paremmat perustelut kehitettävään asiaan. Demokraattista dialogia käytetään menetelmänä työkonferensseissa, joissa pyritään mahdollisimman vapaaseen kommunikaatioon. (Heikkinen ym. 2007, 57 - 60.) Menetelmä tarkoittaa yksikertaisuudessaan työyhteisön yhteisiä toiminnan periaatteita, jotka mahdollistavat kaikkien työyhteisön jäsenien osallistumisen yhteiseen keskusteluun (Kuusela 2005, 57). Dialogiin osallistuminen perustuu yhteiseen jäsenyyteen, eikä siihen vaikuta esimerkiksi henkilön asema organisaatiossa. Keskustelun luonteeseen kuuluu käyttää kieltä, joka on kaikille osallistujille ymmärrettävää ja selkeää. Osanottajat tekevät päätöksen keskustelujen sisällöstä. (Toikko & Rantanen 2009, 104 - 105.)

Ihmisten välinen kommunikaatio ja kieli ovat yksi inhimillisen toiminnan koordinaatiomekanismi. Kommunikatiivista toimintaa tarkasteltaessa tutkitaan yksilöiden toimintaa, jotta saadaan syntymään yhteisymmärrys ja myös ylläpidetään sitä. Kielen merkitykset syntyvät yhteisöissä ja ne rakentuvat suhteessa yhteisön kieli- muotoihin. (Kuusela 2005, 55.) Yhteisiä merkityksiä ja kommunikaatioita voidaan rakentaa erilaisin keinoin. Työkonferenssit ovat yhdenlainen ryhmätyömenetelmä, jossa painotetaan osallistujien laajaa ja tasapuolista edustusta organisaatiosta sekä demokraattisen dialogin noudattamista. Työkonferenssit eivät koostu luennoista eivätkä muista sisältöä ohjaavista työtavoista, vaan osallistujat rakentavat sen sisällön. (Kuusela 1999, 94 - 95.) Työskentelytavassa tavoitteena on ideoiden ja ratkaisujen yhteinen jakaminen kommunikaation ja dialogin kautta. Työtapoina voivat toimia ryhmä- tai yleiskeskustelut. (Toikko & Rantanen 2009, 104.)

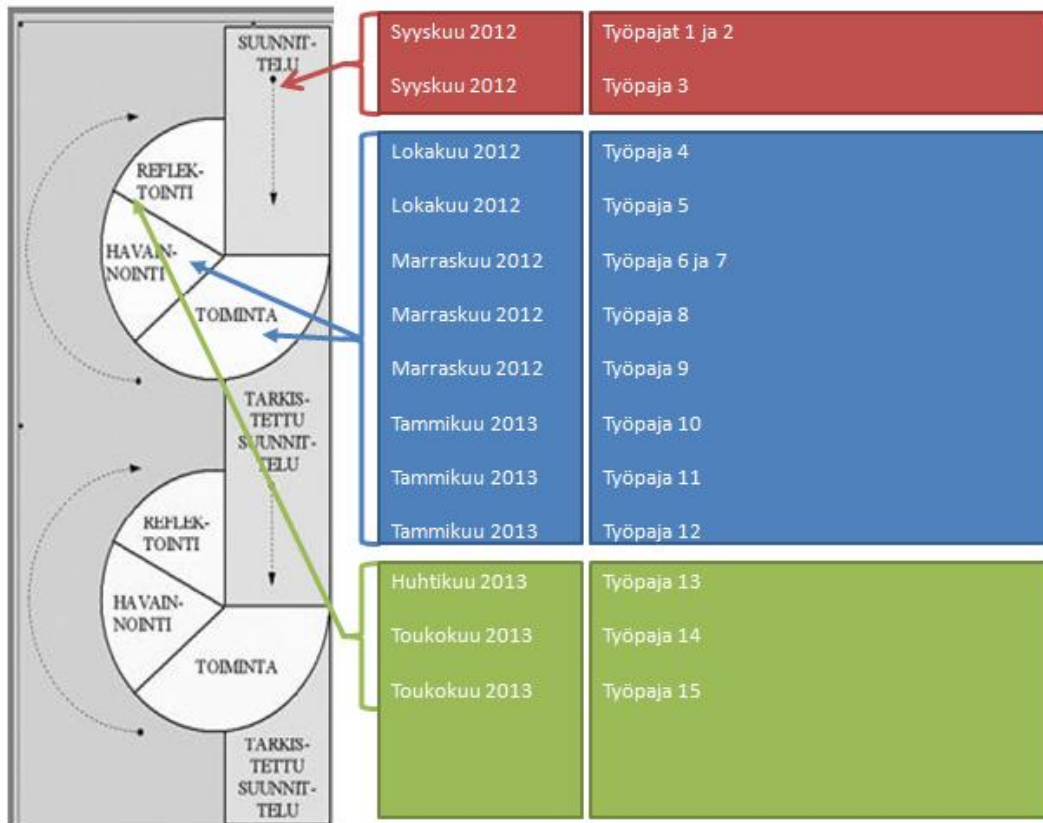
5 KEHITTÄMISHANKKEEN TOTEUTTAMINEN

5.1 Kehittämishankkeen organisointi

Kehittämishanke varhaiskasvatuksen prosessien työstämiseksi oli opinnäytetyö Lahden Ammattikorkeakoulun Ylempään ammattikorkeakoulututkintoon johtavassa Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen koulutusohjelmassa. Kehittämishankkeessa oli opiskelijan lisäksi muina sopijaosapuolina Lahden varhaiskasvatuspalveluista päivähoitojohtaja sekä oppilaitoksen puolesta ohjaava opettaja. Kehittämishankkeesta allekirjoitettiin vaadittu yhteistyösopimus. Sopimuksen allekirjoittamalla päivähoitojohtaja sitoutui mukaan kehittämishankkeeseen, opiskelija sitoutui tekemään kehittämishankkeen ja opettaja sitoutui antamaan opinnäytetyön vaatiman ohjauksen ja tuen.

Kehittämishankkeen ydinkehittäjäjoukoksi sovittiin päivähoitojohtaja, palvelupäällikkö, aluepäiväkodinjohtaja ja opinnäytetyön tekijä, jota tässä opinnäytetyössä nimitetään vetäjäksi. Sovittiin, että vetäjä toimii osaltaan hankkeen eteenpäin viejänä, ja rooli oli myös toimia erilaisissa kokoonpanoissa työpajojen jäsenenä ja asiantuntijana. Vetäjä toimi hankkeessa myös havaintojen tekijänä ja analysoijana koko prosessin ajan. Osallistuva havainnointi on toimintaa, jossa havainnoija osallistuu toimintaan sen ehdoilla (Vilka 2006, 26).

Koska varhaiskasvatuksen prosessityö linkittyy joiltakin osin perusopetukseen, oli esimerkiksi kouluun siirtymisen nivelvaiheprosessissa mukana perusopetus. Hankkeen edetessä kehittämishankkeen vetäjä kokosi tarvittaessa yhdessä nuorisotoimen päällikön kanssa tarkoituksenmukaisia asiantuntijaryhmiä hankkeen etenemisen varmistamiseksi. Nuorisotoimen päällikköä kutsutaan tässä opinnäytetyössä toiseksi vetäjäksi. Vetäjä ja nuorisotoimen päällikkö toimivat näiden asiantuntijaryhmien kokoonkutsujina, vetäjinä ja työpajoihin osallistujina. Asiantuntijaryhmissä toimi asiantuntijoita varhaiskasvatuksesta, perusopetuksesta, nuorisotoimesta, neuvolasta ja lastensuojelusta tarpeen mukaan. Tämä ryhmä kokoontui hankkeen aikana useilla eri kokoonpanoilla kulloisenkin tarpeen mukaisesti. Tarve määriteltiin kunkin prosessin kohdalla tapauskohtaisesti.



KUVIO 5: Kehittämishankkeen syklit eri vaiheissa Linturia (2004) mukaillen

Kuviossa 5 on kuvattuna kehittämishankkeen aikataulu ja sen eteneminen eri vaiheissa. Opinnäytetyön seuraavissa luvuissa suunnitteluvaiheen, toiminta ja havainnointivaiheen sekä reflektointivaiheen sisällöt on kerrottu tarkemmin, ja mitä kulloisenkin vaiheen työpajoissa tapahtui. Työpajat toteutettiin pienryhmäkeskusteluina, jolloin dialogisuus osallistujien kesken toteutui ja lisääntyi.

Toiminta- ja havainnointivaiheessa on hankkeen kulun ja työskentelyn selventämiseksi esitelty prosessien tunnistamisen ja kuvaamisen työstämisen esimerkkejä kuvallisesti ja sanallisesti. Prosessien tunnistamisesta esimerkkinä on Lahden varhaiskasvatuspalvelujen prosessikartan tunnistaminen, joiden työstäminen ajoittuu useaan eri työpajaan. Prosessien kuvaamisesta ovat esimerkkeinä esiopetuksen toteuttaminen ja siihen liittyvä kolmiportaisen tuen osaprosessi. Näitä prosesseja työstettiin työpajoissa 10 ja 11. Loput syklin eri vaiheissa tunnistetut ja kuvatut prosessit esitellään kehittämishankkeen tuotokset osiossa.

5.2 Suunnitteluvaihe

Kehittämishanke käynnistyi opinnäytetyön tekijän aloittaessa opinnot Lahden ammattikorkeakoulussa. Kehittämishankkeen suunnittelu virisi edellisen, vuonna 2012 opinnäytetyön tekijän toimesta tehdyn kehittämishankkeen pohjalta, joka liittyi yksikötason toimintakäsikirjaan ja prosesseihin.

Esimieheni oli tietoinen opintojeni kulusta ja siihen liittyvästä kehittämishankkeesta. Kehittämishankkeen syklin suunnitteluvaiheessa hanke käynnistyi virallisesti. Siihen liittyi aiheen valinta, kehittämistehtävän rajaus ja tavoitteiden asettaminen. Hankkeen suunnitteluvaiheessa oli kaksi käynnistystilaisuutta kehittämishankkeen vetäjän ja päivähoitojohtajan toimesta. Aiheen valinta oli työelämälähtöinen ja ajankohtainen kehittämiskohde koko Lahden kaupungin organisaatiossa ja kosketti siten myös varhaiskasvatusta. Hankkeelle oli olemassa selkeä tarve.

Prosessien tunnistamisen ja kuvaamisen puute oli merkittävä peruste hankkeen aloittamiselle. Tästä syystä hankkeen tavoitteeksi asetettiin varhaiskasvatuksen prosessien tunnistaminen ja kuvaaminen. Keskusteluissa pohdittiin myös kokonaisuuden rakentumista ja alustavaa aikataulua. Aikataulusta ei tehty suunnitteluvaiheessa tarkkaa tai liian tiukkaa. Siinä päätettiin edetä käytännön työn tulosten ja vaatimusten mukaan. Suunnitteluvaiheessa keskusteltiin myös hankkeen ydinkemittäjäjoukon kanssa hankkeen tavoitteista, heidän rooleistaan ja hankkeen aikataulusta. Asiantuntijaryhmien mukanaolosta hankkeessa tehtiin myös alustavaa suunnitelmaa ja todettiin, että ryhmän mukanaolo muotoutuu prosessin kuluessa, eikä siitä voi tässä vaiheessa tehdä täysin tarkkaa aikataulua.

Suunnitteluvaiheeseen vuoden 2012 loppuun ja 2013 alkuun liittyi myös vetäjän tutustuminen aiheen tietoperustaan, se alkoi rakentua ja hahmottua. Tämän vaiheen aikana vetäjä tutustui myös tarkemmin Lahden kaupungin eri toimijoiden prosesseihin ja prosessityöhön. Lähdemateriaaliin, tietoperustaan ja olemassa olevaan prosessityöhön tutustumalla rakennettiin pohjaa ja varmuutta hankkeen kuluun.

Työpajat 1-2: Syyskuu 2012

Prosessien tunnistaminen aloitettiin syyskuussa 2012. Ensimmäisessä ja toisessa työpajassa palvelupäällikkö ja vetäjä keskustelivat ydinprosessien, tukiprosessien ja osa-prosessien kokonaisuudesta ja olemassa olevasta mallista liittyen ydinprosesseihin, jota palvelupäällikkö oli työstänyt aiemmin. Päätettiin, että tämä prosessikartta on pohjana ensimmäisessä yhteisessä ydinkehittäjäjoukon työpajassa.

Tämän perusteella alettiin muotoilla ydinprosessien alla olevia osaprosesseja ja niihin liittyviä toimintoja. Työpajoissa listattiin päivähoitotuotteittain, mitä prosesseja kunkin tuotteen alle voisi kuulua. Esimerkiksi päivähoiton alle listattiin päivähoitoon hakeminen, palvelusopimuksen tekeminen, maksuprosessi, varhaiskasvatussuunnitelman tekeminen, siirtohakemus ja sen käsitteleminen, sekä eriyttä tukea tarvitsevien lasten hoidon järjestäminen. Myös esiopetuksesta ja tukitoiminnoista tehtiin vastaavaa listausta.

Työpajan keskusteluista tehtiin koonti ja valmistauduttiin seuraavaan työpajaan, joka oli ydinkehittäjäjoukon kokoontuminen. Yhteisen keskustelun avulla hahmoteltiin päivähoiton prosesseja alkaen ydinprosesseista. Työpajassa pidettyjen aivoriihien tulokset kirjattiin ylös. Tuloksena oli päivähoitoon, esiopetukseen ja tukitoimintoihin liittyvien toimintojen lista, joka toimi seuraavan työpajan keskustelun pohjana.

Työpaja 3: syyskuu 2012

Työpajassa oli paikalla ydinkehittäjäjoukon lisäksi atk-henkilö. Vetäjä esitteli keskustelun pohjaksi kahden edellisen työpajan tuotoksen ja sieltä tulleet havainnot ja ajatukset. Tämä materiaali käytiin läpi keskustellen. Työpajassa keskusteltiin prosesseihin liittyvistä perusasioista ja käsitteistä kuten, mikä on prosessi, ydinprosessi ja osaprosessi. Keskustelua käytiin myös prosessien tarkoituksesta.

Ydinprosesseista tehtiin erilaisia karttoja. Työpajassa vetäjä ja palvelupäällikkö avasivat aiemmissa työpajoissa suunnitellut prosessikartat ydinkehittäjäjoukolle. Näistä keskusteltiin ja edelleen pohdittiin mitkä ovat varhaiskasvatuksen ydinpro-

sessit, osaprosessit ja mahdolliset avainprosessit. Työpajoissa tapahtuvassa keskustelussa on oleellista demokraattinen puhetilanne, jossa kaikki jäsenet voivat olla osallistujia (Kuusela 2005,19). Työpajassa päätettiin jatkaa prosessientunnistamista edelleen, koska se vaatii aikaa, yhteistä ymmärrystä ja todellisuutta asiasta. Työpajassa sovittiin myös, että ennen seuraavaa tämän ryhmän kokoontumista yksi asiantuntijatyöryhmistä voi kokoontua ja työstää kahta tunnistettua päivähoidon järjestämisen osaprosessia. Nämä osaprosessit olivat päivähoitoon hakeminen ja valinta sekä päivähoiton toteuttaminen. Hyvän dialogin päätteeksi tehtiin päätös keskittyä prosessien kehittämiseen ja jatkaa työstämistä työpajassa numero 5.

5.3 Toiminta- ja havainnointivaihe

Suunnitteluvaiheessa tehtiin pohjatyötä, joka mahdollisti siirtymisen syklin seuraavaan vaiheeseen eli toiminta- ja havainnointivaiheeseen. Suunnitteluvaiheen työskentely oli enemmän kehittämissympäristön rakentamista. Toiminta- ja havainnointivaiheessa kehitettiin enemmän uutta ja toisaalta havaintojen kautta tarkasteltiin omaa toimintaa. Toimintatutkimus ei välttämättä etene sykliin vaiheiden järjestyksessä, vaan eri osa-alueet ennemminkin limittyvät ja menevät osaksi toisten syklien kanssa päällekkäin (Heikkinen ym. 2007, 67).

Tässä kehittämishankkeessa kävi selkeästi juuri edellä mainitulla tavalla. Toiminta- ja havainnointivaiheen työpajoissa limittyivät ja toisiaan seurasivat toiminta, havainnointi ja reflektointi osin suunnittelematta ja osin suunnitellusti. Melkein jokainen työpaja alkoi palaamalla edellisen työpajan tuotoksiin. Niissä oli oman toiminnan tarkkailua ja siitä oppimista. Edellisen työpajan kulkua ja tuotoksia refleктоitiin suhteessa alkuperäisiin tavoitteisiin ja kehittämistyö jatkui edelleen. Työpajaan osallistujat esittivät omien havaintojen pohjalta ajatuksia ja havainnointivaiheet sijoittuvat toimintavaiheen työpajoihin.

Syklin toiminta- ja havainnointivaiheeseen sijoittuvat erilaiset työpajat. Niitä toteutettiin yhteensä yhdeksän syyskuun 2012 alusta toukokuun 2013 loppuun välisenä aikana. Työpajat toteutettiin kulloiseenkin hankkeen tilanteeseen sopivalla kokoonpanolla ja aikataululla. Niissä tehtiin sekä prosessien tunnistamista että

kuvaamista. Teknisenä työvälineenä oli IMS- prosessinmallinnusväline. IMS sisältää prosessikortin, itse prosessikuvauksen ja tarkemman vaiheiden kuvauksen.

Työpaja 4: Lokakuu 2012

Työpajassa oli paikalla asiantuntijaryhmä ja siellä tarkasteltiin kahta aikaisemmin alustavasti työstettyä päivähoiton järjestämisen osaprosessia. Prosessit olivat päivähoitoon hakeminen ja valinta sekä päivähoiton toteuttaminen. Työpajassa käytiin keskustelua prosessien luonteesta eli asiakasnäkökulman tarkasta huomioimisesta. Siellä työstettiin myös vaiheiden kuvausta ja prosessikorttia. Työpajan jäsenet olivat aktiivisia ja aloitteellisia. Kommunikointi oli vilkasta ja havaittavissa oli aitoa kiinnostusta kehitettävää asiaa kohtaan.

Työpaja 5: Lokakuu 2012

Viidennessä työpajassa oli paikalla ydinkehittäjäjoukko. Työpajassa palattiin edellisten työpajojen asioihin ja tuotoksiin. Keskustelua käytiin edelleen ydinprosesseista ja siitä miten sen jälkeen osaprosesseja lähdetään tunnistamaan. Työpaja oli todellinen aivoriihi, jossa jäsenet esittivät omia näkemyksiään käsiteltävästä aiheesta ja toivat niitä yhteiseen keskusteluun. Kehittämistyö jatkui edelleen ja vetäjä teki jatkosta ehdotuksen seuraavaan yhteiseen kokoontumiseen. Moniäänisen keskustelun tuloksena päätettiin jatkaa keskustelua seuraavassa työpajassa.

Työpajat: 6 -7 Loka – Marraskuu 2012

Keskustelussa oli paikalla ydinkehittäjäjoukko. Työpajassa tarkasteltiin kahdessa edellisessä työpajassa käsitellyt asiat ja tuotokset. Edelleen palattiin varhaiskasvatuksen ydinprosesseihin ja siihen mitkä ovat osaprosessit. Vetäjä esitteli tekemänsä koonnin liittyen ydinprosessiin: ”päivähoiton järjestäminen”. Tämä sai aikaan paljon keskustelua ja erilaisia näkemyksiä asiasta. Työpajassa päätettiin, että jokainen pohtii vielä kuulemaansa ja tuo seuraavaan työpajaan omia havaintoja sekä oivalluksia kehitettävästä asiasta.

Työpaja 8: Marraskuu 2012

Keskustelu työpajassa jatkui aktiivisena ydinkehittäjäjoukon kesken. Keskustelussa palattiin siihen mitä oli saatu aikaan. Työpajassa tarkasteltiin myös IMS:iin saatuja prosessikuvauksia. Niitä tarkennettiin ja muutettiin yhteisen keskustelun tuloksena.

Dialogia varhaiskasvatuksen ydinprosesseista käytiin useammassa hankkeen alkupuolen työpajassa. Kokoonpano näissä työpajoissa vaihteli ydinkehittäjäjoukosta vetäjän ja palvelupäällikön muodostamaan pariin. Prosessien tunnistamisen vaiheesta kuvataan seuraavaksi tarkemmin varhaiskasvatuksen ydinprosessien tunnistaminen perusteluineen.

Ydinprosessit ovat varhaiskasvatuksen keskeinen työn tekemisen osa-alue. Ydinprosessit ovat prosesseja joiden tehtävänä on täyttää ulkoisten asiakkaiden asiakkaan tarpeet ja luoda arvoa asiakkaalle, ne ovat tavallaan organisaation ”elämän hermoja” (Bergman & Klesjö 2010, 456). Ydinprosessit löydettiin pohtimalla mistä päivähoito koostuu eli mitkä ovat tuotteet, joita tarjoamme varhaiskasvatuksessa ja esiopetuksessa. Kehittämishankkeen ydinprosessien tunnistamisen taustat ja perusteet tulivat esimerkiksi päivähoitolaista ja -asetuksesta.

Lahden varhaiskasvatuksessa ei ole tehty varsinaista tuotteistamista. Tuotteistamisella tarkoitetaan palvelutuotannon hallintaa, jonka avulla voidaan arvioida palvelujen laatua, tuotoksia ja kustannuksia asiakaslähtöisesti (Antila 2012, 48). Vuonna 2009 tehtiin kahden päiväkodin osalta tuotteistusta ja kustannuslaskentaa, jonka lopputuloksista ei ole koottu varsinaista raporttia. Tampereen raportissa on määritelty erilaisia tuotteita kuten päiväkotihoito -tuotekokonaisuus ja esioppilas -tuotekokonaisuus. (Tuominen 2005, 16 - 20.) Vastaavia palvelutuotekokonaisuuksia voidaan käyttää myös Lahden päivähoitossa. Tuotteistamisen pohjalta tullutta tietoa voidaan käyttää hyödyksi ydinprosessien tunnistamisessa. Tuotteistamisen kautta yritetään saada hyötyä kuntasektorin toiminnan kehittämiseen, suunnitteluun ja palveluiden järjestämiseen (Tuominen 2005, 5).

Lasten päivähoito on ollut eräs sosiaalihuollolle asetetuista palvelutehtävistä. Vuoden 2013 alusta päivähoiton yleisestä suunnittelusta ja ohjauksesta on vastannut opetus ja kulttuuriministeriö. Tämän muutoksen yhteydessä päivähoito lakkasi olemasta sosiaalipalvelua ja siitä tuli kasvatuspalvelu. Sillä tarkoitetaan päivähoitoa ja siihen sisältyvää kasvatuksen, hoidon ja opetuksen sisältämää kokonaisuutta eli varhaiskasvatusta (Valtiovarainministeriö 2014, 17). Suomessa on tällä hetkellä kaikilla alle kouluikäisillä lapsilla subjektiivinen oikeus päivähoitoon, johon eivät vaikuta esimerkiksi perheolosuhteet kuten vanhempien työttömyys. Laki lasten päivähoitosta (36/1973) ja Asetus lasten päivähoitosta (239/1973) sisältävät säännöksiä liittyen päivähoitoon.

Päivähoiton toteuttamisen tavoitteena on tukea perheitä lasten kasvatustehtävässä ja edistää yhdessä kasvatuskumppanuuden kautta lapsen tasapainoista persoonallista kehittymistä (Laki lasten päivähoitosta 36/1973, 2a§).

Varhaiskasvatuksen tavoitteena on edistää lasten tasapainoista kasvua, kehitystä ja oppimista. Yhteiskunnan järjestämä varhaiskasvatus koostuu hoidon, kasvatuksen ja opetuksen kokonaisuudesta. Varhaiskasvatus on suunnitelmallista ja tavoitteellista vuorovaikutusta ja yhteistoimintaa, jossa lapsen omaehtoisella leikillä on keskeinen merkitys. Varhaiskasvatusta järjestetään varhaiskasvatuspalveluissa, joista keskeisimpiä ovat päiväkotitoiminta, perhepäivähoito sekä erilainen avoin toiminta. (Stakes 2005, 11.)

Lukuisten keskustelujen, havainnointien, reflektion ja uudelleen pohtimisen kautta ydinkehittäjäjoukko sai lopulta päätettyä varhaiskasvatuksen ydinprosessit ja osaprosessit. Samalla työstettiin myös osaprosesseja, joita ydinprosessien tunnistamistyöpajoissa oli tunnistettu kokonaisuutta rakentaen.

Alla olevassa kuviossa 6 on prosessikartta Lahden kaupungin varhaiskasvatuspalveluiden tunnistetuista ydinprosesseista. Ydinprosesseiksi tunnistettiin päivähoiton järjestäminen, esiopetuksen järjestäminen, yksityisen hoidon valvonta ja tuki sekä lasten kotihoidon tuki. Näistä yksityisen hoidon valvonta ja tuki sekä lasten kotihoidon tuki -prosessit ovat kuvattuna liitteessä 1. Ydinprosessit ovat varhaiskasvatuksen ja esiopetuksen toiminnan järjestämisen keskeisimmät toiminnot.

Yksityisen hoidon tuki ja lasten kotihoidon tuen järjestäminen taas täydentävät osaltaan päivähoiton palvelutarjontaa.



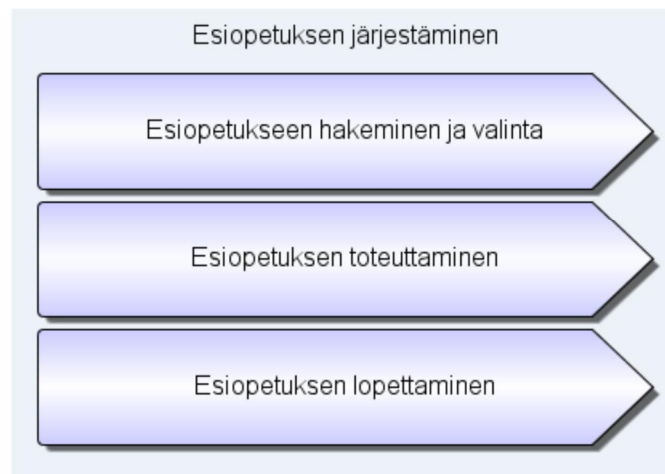
KUVIO 6: Varhaiskasvatuksen prosessikartta

Työpaja 9: Marraskuu 2012

Marraskuussa 2012 järjestettiin esimiespäivä, jossa kerrottiin hankkeen kulusta. Vetäjä oli koonnut esimiespäivään alustuksen prosessin käsitteestä, prosessiajattelusta ja siitä miksi prosesseja ylipäätään kuvataan ja mitä hyötyä siitä saadaan aikaan. Vetäjän toimesta esimiespäivässä käytiin myös läpi Lahden kaupungin prosessikartta, sivistystoimialan prosessikartta, lasten ja nuorten vastualueen sekä laadittu varhaiskasvatuksen prosessikartta. Esimiespäivän pääasiallinen tarkoitus oli antaa esimiehille alustavaa tietoa kehittämishankkeen kulusta ja varhaiskasvatuksen prosessien tunnistamisen ja kuvaamisen tilanteesta. Toisaalta ajatuksena oli myös mahdollisten ajatusten ja näkökulmien esille saaminen kehitettävästä asiasta.

Työpajat 10 - 11: Tammikuu 2013

Työpajassa oli paikalla asiantuntijaryhmä sekä kaksi vetäjää. Keskustelujen kautta käsiteltiin esiopetuksen toteuttamiseen kuuluvaa osaprosessia kolmiportainen tuki ja sen tunnistaminen. Kolmiportaisen tuen prosessi on laaja ja vaati asiantuntijaryhmältä erityistä panostamista prosessin eri vaiheiden tunnistamisessa. Prosessin vaiheita pohdittiin paljon ja niistä keskusteltiin huomioiden prosessin monivaiheisuus ja asiakasnäkökulma. Prosessin hahmottelussa käytettiin keskustelun lisäksi apuna vaiheistuksen piirtämistä isoille seinälapuille. Tämä auttoi koko prosessin kaikkien vaiheiden hahmottamisessa. Prosessi kuvattiin sekä laadittiin prosessikortti ja vaiheiden kuvaus. Toisena käsiteltävänä prosessina oli esiopetuksesta perusopetukseen nivelvaihe. Nivelvaiheprosessin tunnistamisessa ja kuvaamisessa käytettiin apuna olemassa olevaa tietoa ja kokemuksia nivelvaiheprosessin kulusta ja toimimisesta.

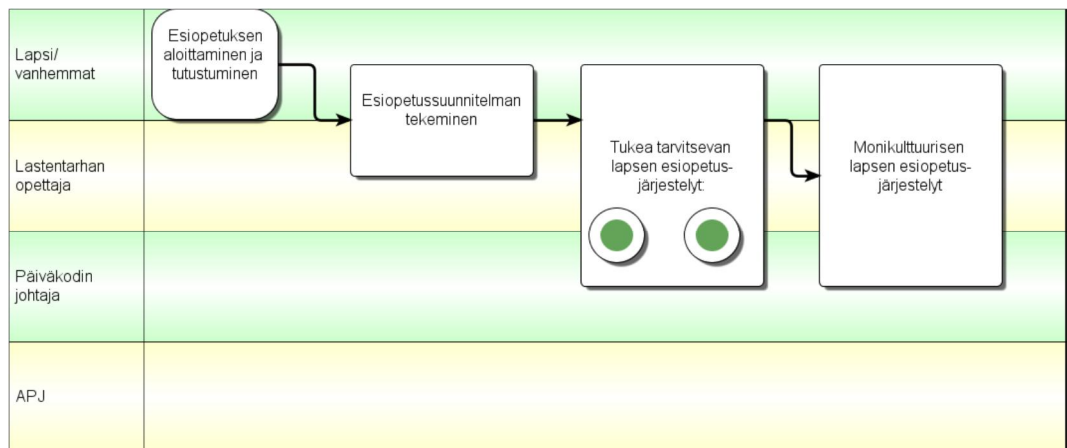


KUVIO 7: Esiopetuksen järjestämisen prosessit

Kuviossa 7 on kuvattuna esiopetuksen järjestämisen prosessikartta kokonaisuudessaan. Prosessien kuvaamisen esimerkki liittyy esiopetuksen toteuttamiseen.

Tarkempaan esimerkkinä prosessin kuvaamisesta on kolmiportaisen tuen järjestäminen ja sen perustelut.

Perusopetuslain 4§:n mukaan kunnan velvollisuus on järjestää sen alueella asuville oppivelvollisuuden alkamista edeltävänä vuonna esiopetusta (Perusopetuslaki 628/1998). Esiopetuksen toteuttaminen alkaa lapsen ja vanhemman tutustumisella tulevaan esiopetuspaikkaan, tämä prosessi on kuvattu kuviossa 8.



KUVIO 8: Esiopetuksen toteuttamisen prosessi

Esiopetuksessa olevalle lapselle on tehtävä myös oppimissuunnitelma, jossa määritellään henkilökohtaiset tavoitteet ja niiden toteuttaminen esiopetusvuonna. Oppimissuunnitelman tavoitteena on taata lapselle mahdollisimman hyvät oppimisen ja kasvun edellytykset, lisätä kodin kanssa tehtävää yhteistyötä ja opettajien tuntemusta lapsesta (Lahden kaupunki 2012d, 15).

Jokaisella oppilaalla tulee olla mahdollisuus onnistua oppimisessaan ja erilaiset tuen tarpeet tulee huomioida opetuksessa. Tukeminen merkitsee yksilöllisten tarpeiden huomioimista ja niihin vastaamista. (Lahden kaupunki 2011b, 75.) Monikulttuuristen lasten esiopetusjärjestelyt -opetusta järjestetään niille lapsille, joiden suomen kieli ei ole äidinkielen veroinen. S2-opetus turvaa maahanmuuttajataustaisten lasten kotoutumista ja yhdenvertaisuutta. Tavoitteena on hyvinvoiva lapsi, jonka yksilölliset tarpeet ja perhekulttuuri huomioidaan. (Lahden kaupunki 2011c, 1.)

Perusopetuslain (628/1998) 16§:ssä määritellään, että mikäli oppilas tarvitsee oppimiseensa tukea, on sitä hänelle järjestettävä. Tuki voi olla tehostettua tai erityis-

tä ja se voi sisältää erilaisia tukimuotoja. Kolmiportaisen tuen malli on yksi keskeinen tuen järjestämisen periaate.

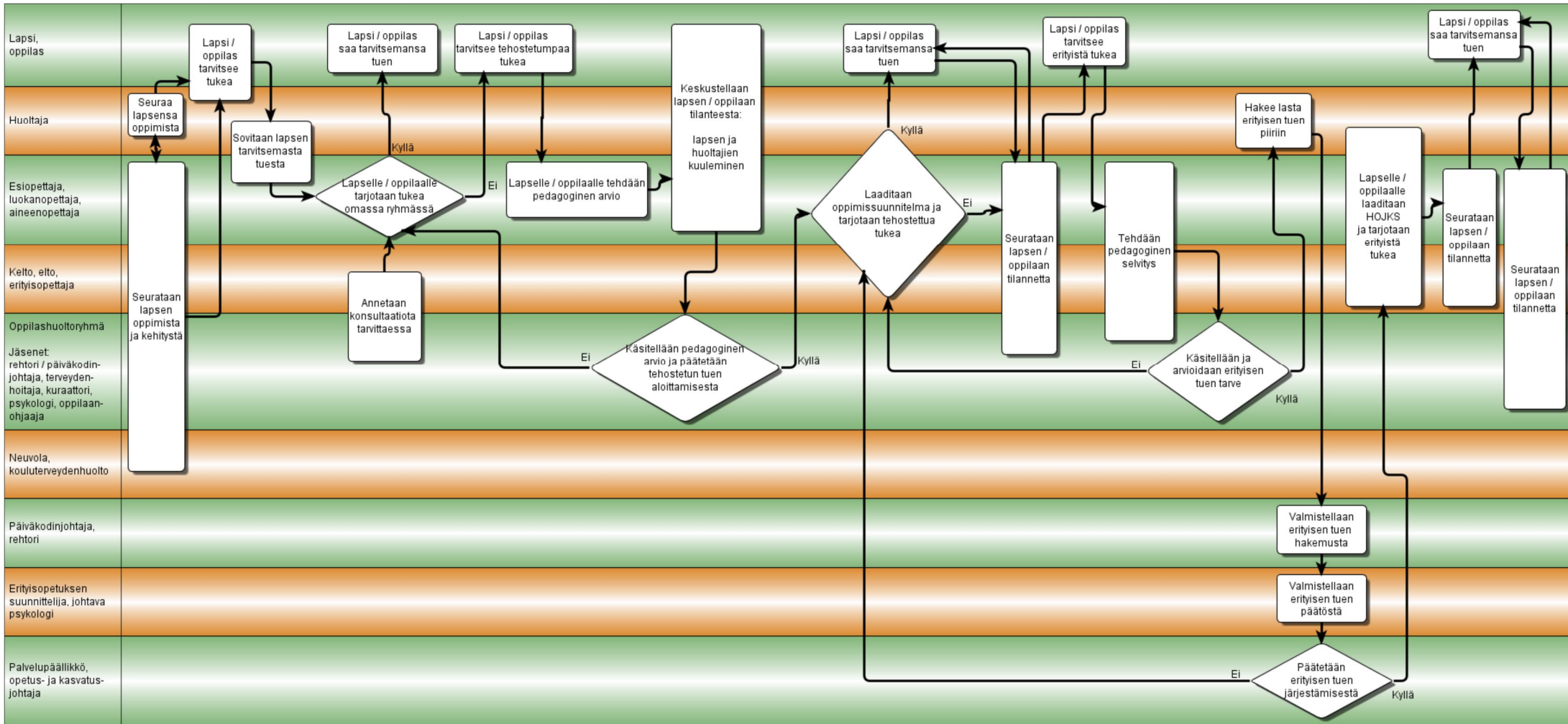
Oppilaalle, joka tarvitsee oppimisessaan tai koulunkäynnissään säännöllistä tukea tai samanaikaisesti useita tukimuotoja, on annettava tehostettua tukea hänelle tehdyn oppimissuunnitelman mukaisesti. Oppimissuunnitelma on laadittava, jollei siihen ole ilmeistä estettä, yhteistyössä oppilaan ja huoltajan sekä tarvittaessa oppilaan muun laillisen edustajan kanssa. (Perusopetuslaki 628/1998, 2§.)

Opetuksen ja tuen järjestämisen periaatteina Lahden kaupungissa on, että jokaisen oppilaan oppimis- ja kehitystarpeet sekä vahvuudet huomioidaan. Oppimisjärjestelyissä tuen tarpeen laajuudet ja vaihtelevuus tulee huomioida. Oppilaalla on oikeus tukeen välittömästi sen ilmaantuessa. Tuen tarpeen arviointia on tehtävä säännöllisesti. (Lahden kaupunki 2011c, 75.)

Kuviossa 9 on kuvattu Lahden kaupungin kolmiportaisen tuen malli. Prosessin tarkoituksena on lapsen kasvun ja oppimisen turvaaminen esiopetuksessa ja perusopetuksessa. Sen keskeisinä menestystekijöinä on toimijoiden kyky tunnistaa keskeiset tuen tarpeet riittävän varhaisessa vaiheessa, jotta taataan oikea ja oikea-aikainen tuki ja edistetään lapsen hyvinvointia.

Hyvinvointi -käsite on aktiivisesti esillä Lahden kaupungin varhaiskasvatuksen, Lasten ja nuorten kasvu -vastuualueen ja kaupungin tekemässä laajemmassa kehittämistyössä. Kaupungin tasolla on tehty lasten ja nuorten hyvinvointisuunnitelma sekä kaupungin hyvinvointiraportti. Raportin mukaan lasten ja nuorten hyvinvointi koostuu riittävästä psyykkisestä ja fyysisestä tuesta, terveellisistä elämäntavoista sekä perheen ja lähellä olevien yhteisöjen tuesta. (Lahden kaupunki 2012a, 7.)

Kolmiportaisen tuen prosessissa on paljon eri toimijatahoja kuten esiopettaja, luokanopettaja, erityisopettaja, oppilashuoltoryhmä, päiväkodinjohtaja, rehtori, neuvola ja huoltajat. Prosessin keskeisinä resursseina ovat ammattitaitoinen henkilökunta, erilaiset toimintaohjeet ja pedagogiset asiakirjat. Prosessi alkaa lapsen oppimisen seuraamisella huoltajan ja henkilökunnan toimesta.



KUVIO 9: Kolmiportainen tuki

Mikäli havaitaan tuen tarvetta, aloitetaan yleisen tuen toteuttaminen lapsen omassa ryhmässä. Näitä keinoja ovat esimerkiksi pienryhmätoiminta, havainnointi, hyvät toimintarakenteet ja muut arkea selventävät menetelmät. (Lahden kaupunki 2012d, 15.) Mikäli oppilas tarvitsee tehostetumpaa tukea oppimiseen, hänelle tehdään pedagogisen arvioon perustuva suunnitelma tuesta, joka on pitkäjänteisempää ja vahvempaa kuin yleinen tuki.

Päätös tuesta tehdään oppilashuoltoryhmässä, joka on ammattihenkilöistä koostuva moniammatillinen ryhmä. Oppilashuollolla tarkoitetaan oppilaan, hyvän psyykkisen ja fyysisen terveyden hyvän oppimisen, ja sosiaalisen hyvinvoinnin edistämistä ja ylläpitämistä (Perusopetuslaki 628/1998, 31§). Oppilaan kokonaistilannetta seurataan ja mikäli tehostettu tuki ei ole riittävää, tehdään pedagoginen selvitys. Se käsitellään oppilashuoltoryhmässä, jonka jälkeen tehdään tarvittaessa päätös lapsen siirtämisestä erityiseen tukeen. Siitä tehdään hallinnollinen päätös ja oppilaalle laaditaan henkilökohtaisen opetuksen järjestämistä koskeva suunnitelma eli HOJKS. (Lahden kaupunki 2012d, 4.) Prosessi päättyy oppilaan/lapsen tilanteen seurantaan.

Työpaja 12: Tammikuu 2013

Työpajassa oli paikalla asiantuntijaryhmä ja kaksi vetäjää. Työpajassa työstettiin kolmiportaisen tuen ja esiopetuksesta perusopetukseen nivelvaiheiden prosessikortteja ja vaiheiden kuvauksia.

5.4 Reflektointivaihe

Hankkeen kuluessa on reflektoitu ja sen mukaan prosesseja on tarpeen mukaan vielä muokattu. Varsinainen koko hankkeen reflektointivaihe ajoittuu keväälle 2013. Kevään kolmessa viimeisessä työpajassa arvioitiin työstettyjä prosesseja samalla kun niitä kuvattiin. Paikalla näissä työpajoissa oli ydinkehittäjäjoukko. Arvioinnin perusteella kuvattuihin prosesseihin tehtiin vielä jonkin verran muutoksia joissakin prosesseissa.

Kehittämishanke päättyi ensimmäiseen reflektointivaiheeseen. Hankkeen päättyessä reflektiota jatketaan, ja siihen osallistetaan myös muita varhaiskasvatuksen toimijoita. Sen jälkeen alkaa seuraava sykli, joka käynnistyy suunnitteluvaiheesta ja liittyy prosessien juurruttamiseen arjen työvälineiksi. Reflektointivaihe toimi myös eräänlaisena arviointiprosessina. Sen aikana pohdittiin myös toiminnan merkitystä, ja kuinka hankkeelle asetetut tavoitteet saavutettiin.

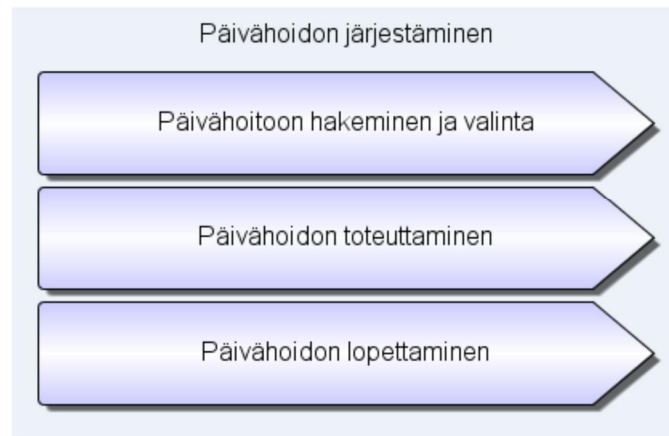
Työpaja 13 - 15: Huhti – Toukokuu 2013

Kehittämishankkeen viimeisissä virallisissa työpajoissa refleктоitiin tehtyjä valintoja ja yritettiin jälleen uudelleen ymmärtää sekä jäsentää tehtyjä valintoja. Prosesseja kuvattiin myös työpajojen välisinä aikoina. Tunnistettuja ja kuvattuja prosesseja voitiin vielä tarkistaa ja parantaa tarvittaessa. Ydinkehittäjäjoukko kävi läpi kokonaisuutta keskustelemalla ja työsti myös loppuja kuvauksia valmiiksi.

6 KEHITTÄMISHANKKEEN TUOTOKSET

6.1 Päivähoidon järjestämisen prosessit

Tässä luvussa on kuvattuna päivähoidon hakemiseen, valintaan sen toteuttamiseen ja päivähoitosuhteen lopettamiseen liittyvät prosessit. Päivähoidon järjestämisen prosessikartta näkyy kuviossa 10.



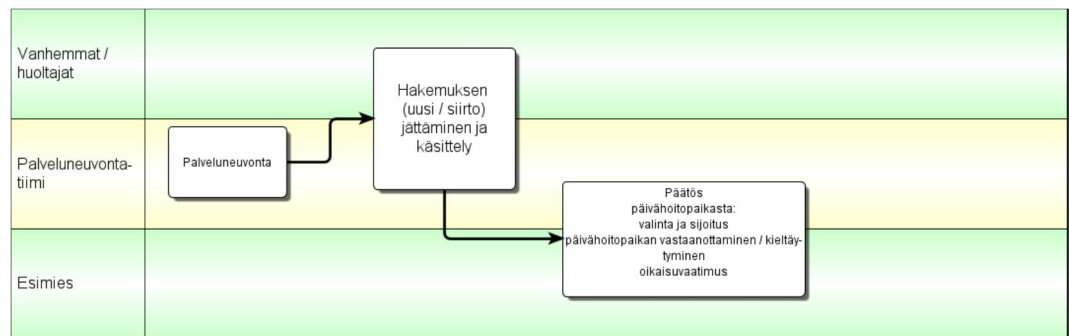
KUVIO 10: Päivähoidon järjestämisen prosessikartta

Prosessien tarkoituksena on vastata asiakkaan tarpeeseen päivähoidon tarpeen ilmetessä. Prosessin omistajana edellä mainituissa prosesseissa on Lahden varhaiskasvatuksen virassa toimiva päivähoitojohtaja. Prosessin toteuttamisesta vastaa toimija, jolle prosessissa on asetettu jokin prosessin osan suorittaminen.

Mikäli lapselle ilmenee päivähoidon tarve, tulee vanhempien tai muiden huoltajien tehdä päivähoitohakemus viimeistään neljä kuukautta ennen hoidon toivottua aloittamista. Jos tarve ei ole ollut ennakoitavissa ja se aiheutuu opinnoista, työllistymisestä tai koulutuksesta, on hakemus tehtävä viimeistään kaksi viikkoa ennen kuin hoitopaikan tarve on ajankohtainen. (Asetus lasten päivähoitosta 239/1973, 2§.)

Lahden varhaiskasvatuksen päivähoidon järjestämisen prosessiin kuuluu kolme osaprosessia. Päivähoidon hakeminen ja valinta -prosessin käynnistää palveluneu-

vonta, josta vanhemmat/ huoltajat saavat neuvontaa ja ohjausta päivähoitoon hakemiseen liittyen. Kyseinen prosessi näkyy kuviossa 11. Kaikki ohjaus on keskitetty palveluneuvontatiimille. Kun huoltajat/ vanhemmat ovat saaneet tarvittavan ohjauksen, he jättävät päivähoitohakemuksen. Tämän jälkeen tehdään päätös päivähoitopaikasta, valinta ja sijoitus.



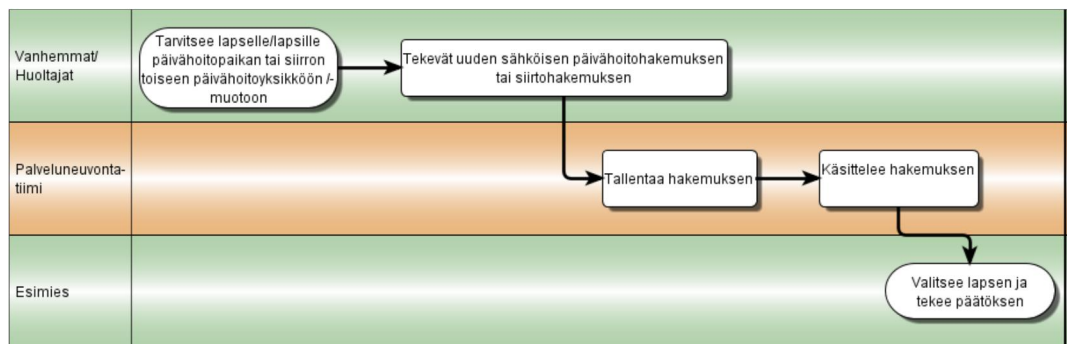
KUVIO 11: Päivähoitoon hakeminen ja valinta

Päivähoitoon hakeminen käynnistyy aina asiakkaan yhteydenotosta, kun heille syntyy päivähoidon tarve eri syistä. Tämän prosessin kulkua toteutetaan myös siinä tapauksessa, että lapselle halutaan tehdä siirtohakemus toiseen päivähoitoyksikköön. Prosessi on kuvattuna kuviossa 12. Vanhemmat tekevät uuden sähköisen päivähoitohakemuksen tai siirtohakemuksen.

Prosessin seuraavassa vaiheessa palveluneuvontatiimi tallentaa ja käsittelee hakemuksen. Hakemuksen käsittelyaika on maksimissaan neljä kuukautta ja kiireellisissä tapauksissa kaksi viikkoa, nämä ajat käynnistyvät hakemuksen vastaanottamisesta. Lahdessa päivähoitohakemuksen voimassaoloaika on vuoden, jonka jälkeen hakemus vanhenee (Lahden kaupunki 2013d, 4).

Hakemuksen käsittelyyn kuuluu tietojen tarkistaminen. Mikäli hakemuksen tiedot ovat puutteelliset tai epäselvät, ottavat palveluneuvonnan työntekijät yhteyttä asiakkaaseen. Päivähoitoon valitsemisen kannalta oleellisia tietoja ovat lapsen vanhempien äitiys-, isyys-, vanhempainrahakauden päättymisen, se ettei lapsen oppivelvollisuus ole alkanut ja että lapsi on kunnan asukas (Miettinen, Röppänen & Viinikainen 2011, 10). Merkittäviä tietoja päivähoitohakemuksessa ovat perhetietojen ohella onko tarve osa- vai kokopäivähoitoon, tarvitaanko poikkeava-aikaista

hoitoa ja mikä on hoidon toivottu aloittamisaika ja -paikka. Myös erityisen tuen tarpeet ovat oleellinen tieto päivähoitopaikkaa haettaessa. Joskus päivähoitopaikan hakemiseen ovat suositelleet esimerkiksi neuvola tai lastensuojelun henkilökunta. Päivähoito voi toimia ehkäisevänä lastensuojelutyönä. Ehkäisevällä lastensuojelutyöllä tarkoitetaan lasten kasvua, hyvinvointia ja kehitystä edistävää työtä, jolla tuetaan myös vanhemmuutta siinä vaiheessa kun perheet eivät vielä ole lastensuojelun asiakkaana (Lastensuojelulaki 417/2007, 3a§).

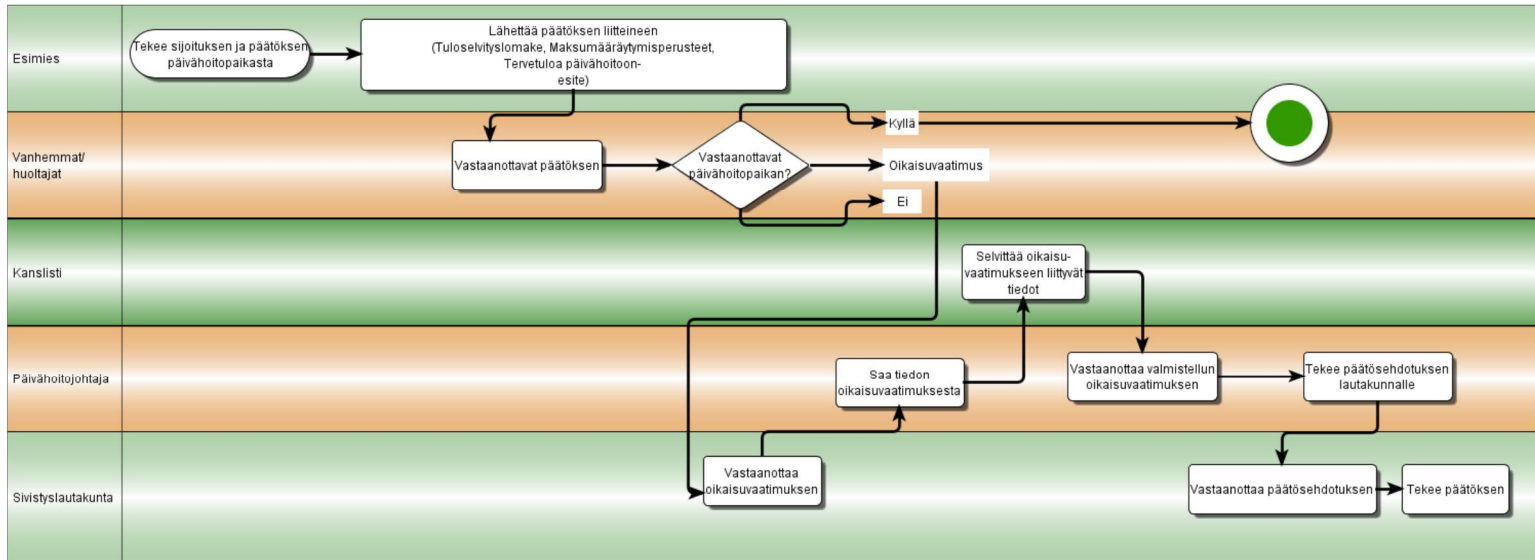


KUVIO 12: Hakemuksen (siirto/uusi) jättäminen ja käsittely

Päivähoitoon hakemisen prosessi päättyy lapsen päivähoitoon sijoitukseen ja päätöksen tekemiseen. Esimies vastaa päivähoitopaikan antamisesta ja perheen tiedottamisesta päätöksen suhteen. (Lahden kaupunki 2013d, 5.) Päivähoitopaikka pyritään järjestämään ja myöntämään aina lakisääteisen ajan puitteissa asiakkaalle (Laki sosiaalihuollon ja terveydenhuollon asiakasmaksuista 734/1992, 7a§).

Kuvion 13 prosessikuvauksessa on tarkemmin kuvattuna päivähoitopäätökseen liittyvät vaiheet. Esimies tekee sijoituksen ja päätöksen Effica -päivähoito-ohjelmaan, johon se myös arkistoituu. Tämän jälkeen esimies postittaa päätöksen vanhemmille/huoltajille. Päätökseen liitetään maksumääräytymisohjeet, tervetuloa päivähoitoon -esite ja tulokset lomalomake. Laissa sosiaali- ja terveydenhuollon asiakasmaksuista (734/1992, 7a§) määritellään, että päiväkotijäsen- ja perhepäivähoitosta voidaan määrittellä kuukausimaksu. Päivähoitopäätös on hallintopäätös, josta asiakkaalla on oikeus valittaa, mikäli hän on päätökseen tyytymätön. Oikaisuvaatimus etenee prosessissa kanslistin selvittelyn jälkeen päivähoitojohtajal-

le, joka tekee päätösehdotuksen sivistyslautakunnalle. Sivistyslautakunta tekee päätöksen ehdotuksen perusteella.



KUVIO 13: Päätös päivähoitopaikasta: valinta ja sijoitus, päivähoitopaikan vastaanottaminen/kieltäytyminen ja oikaisuvaatimus

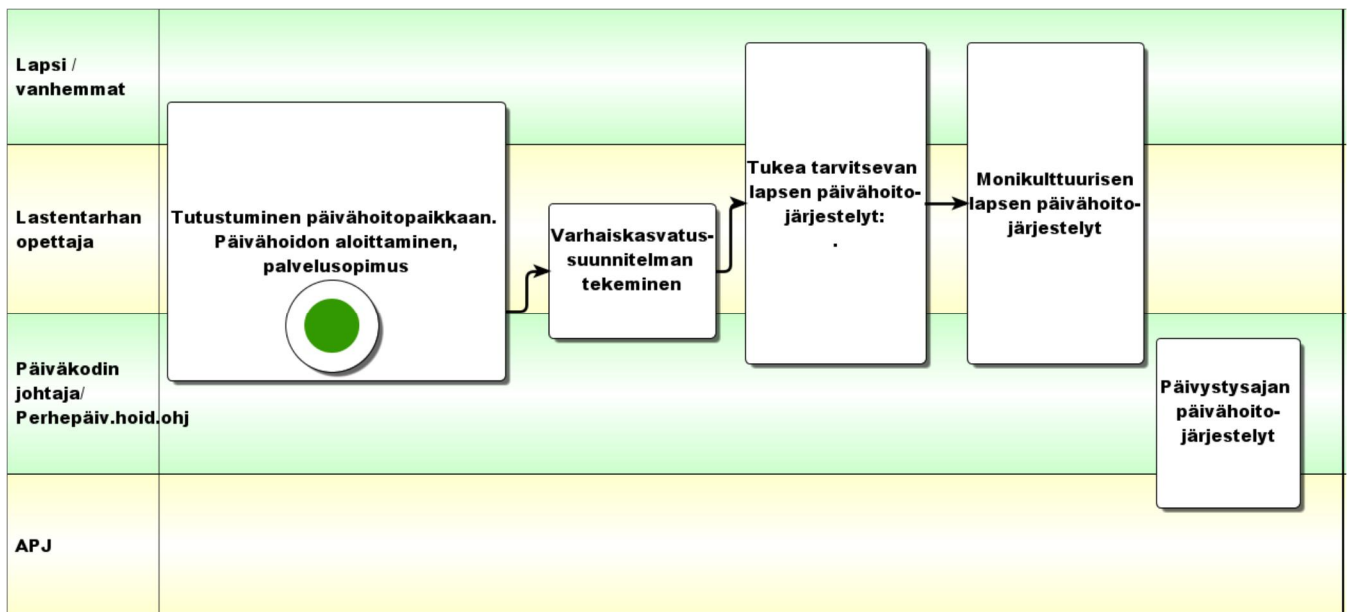
Kaikki kuvattuihin prosesseihin liittyvä asiakastieto on salaista ja viranhaltijoilla on vaitiolovelvollisuus. Tätä säätelee laki sosiaalihuollon asiakkaan asemasta ja oikeuksista, jossa vaitiolovelvollisuudesta sanotaan seuraavasti:

Sosiaalihuollon järjestäjä tai tuottaja taikka niiden palveluksessa oleva samoin kuin sosiaalihuollon luottamustehtävää hoitava ei saa paljastaa asiakirjan salassa pidettävää sisältöä tai tietoa, joka asiakirjaan merkittynä olisi salassa pidettävää, eikä muutenkaan sosiaalihuollon tehtävissä toimiessa tietoonsa saamaansa seikka, josta lailla on säädetty vaitiolovelvollisuus. (Laki sosiaalihuollon asiakkaan asemasta ja oikeuksista 812/2000, 15§)

Kun asiakkaalle on tehty myönteinen päivähoitopäätös, alkaa päivähoiton toteuttaminen. Päivähoitoa voidaan toteuttaa erimuotoisina kuten päiväkotihoito, perhepäivähoito, ryhmäperhepäivähoito ja kolmiperhepäivähoito (Laki lasten päivähoitosta 36/1973, 1§). Päivähoidon toteuttamiseen vaaditaan eri pätevyyksillä koulutettua henkilökuntaa, joiden kelpoisuusehdot on säädetty laissa ammatillisen hen-

kilöoston kelpoisuusvaatimuksista (Laki sosiaalihuollon ammatillisen henkilöstön kelpoisuusvaatimuksista 272/ 2005).

Päivähoidon toteuttamisen prosessi on kuvattu kuviossa 14. Lasten päivähoidon eteneminen alkaa päivähoidon tutustumisella ja aloittamisella ja palvelusopimuksen tekemisellä. Päivähoidon toteuttamiseen liittyy myös varhaiskasvatussuunnitelman tekeminen. Jokaiselle lahtelaiselle lapselle tehdään yhdessä vanhempien kanssa varhaiskasvatussuunnitelma toimintakauden alussa ja siihen asetettuja tavoitteita arvioidaan säännöllisesti. Varhaiskasvatussuunnitelman sisältö koostuu erilaisista lapsen arkeen liittyvistä asioista, kuten myönteisen minäkuvan kehittyminen, käytännön perushoito, ryhmän jäsenenä toimiminen sekä tiedonhalu ja oppiminen (Lahden kaupunki 2005, 34).



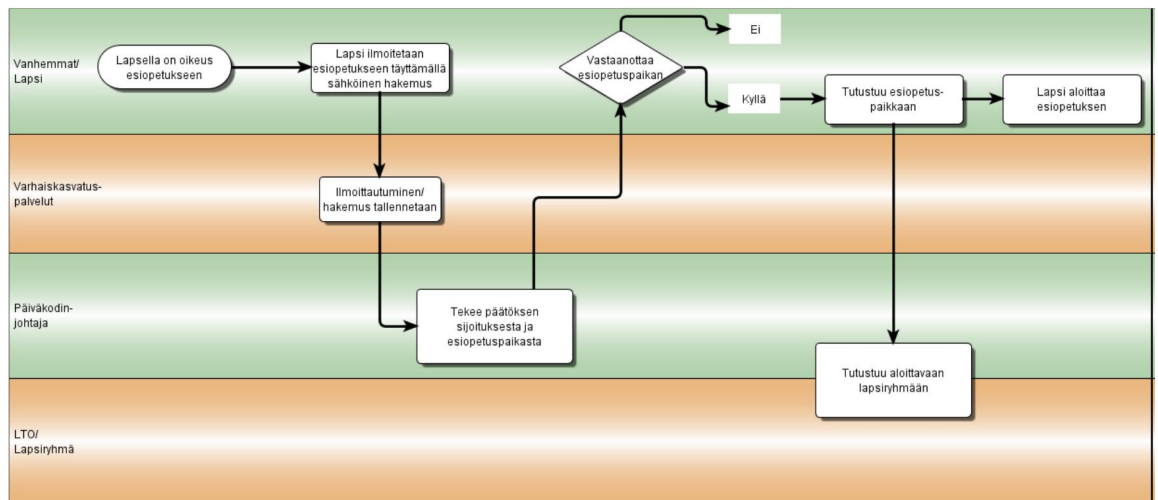
KUVIO 14: Päivähoidon toteuttaminen

Tukea tarvitsevien lasten päivähoidon järjestelyt räätälöidään lapsen yksilöllisten tarpeiden mukaisesti. Päivähoidossa on oltava käytettävissä tarpeeksi erityisopettajan palveluita ja erityistä hoitoa ja kasvatusta tarvitsevan lapsen kuntoutuksen yhteydessä tehdään kuntoutussuunnitelma (Laki lasten päivähoitosta 36/1973, 7a§; 4a§). Tukea tarvitsevan lapsen hoitoa järjestettäessä määritellään lapsen yksi-

ölliset toimintamahdollisuudet ja tuen sekä ohjauksen tarpeet. Lapsen tilanteesta luodaan kokonaiskuva ja tukitoimet aloitetaan heti kun tuen tarve on havaittu. (Lahden kaupunki 2012d, 10.) Tuen järjestämiseen liittyvät ohjeistukset ja lomakkeet on linkitetty mukaan päivähoidon toteuttamisen prosessiin, jotta ne ovat helposti käytettävissä työntekijöille.

Monikulttuurisen lapsen varhaiskasvatus järjestetään tavallisten varhaiskasvatuspalvelujen yhteydessä. Monikulttuuristen lasten sosiaalisia kontakteja tuetaan ryhmässä niin, että lapsi kokee kuuluvansa lapsiryhmään. Lapsen kieli- ja kulttuuritausta huomioidaan, mutta tavoitteet tulevat yleisiin varhaiskasvatuksen tavoitteisiin, kuten muillakin lapsilla. (Lahden kaupunki 2005, 32.)

Lapsen siirtyminen esiopetukseen alkaa siitä kun lapsella on oikeus esiopetukseen. Kunta on velvoitettu järjestämään oppivelvollisuutta edeltävänä vuonna esiopetusta alueella asuville (Perusopetuslaki 628/1998, 7§). Siirtyminen esiopetukseen prosessi on kuvattuna kuviossa 15.



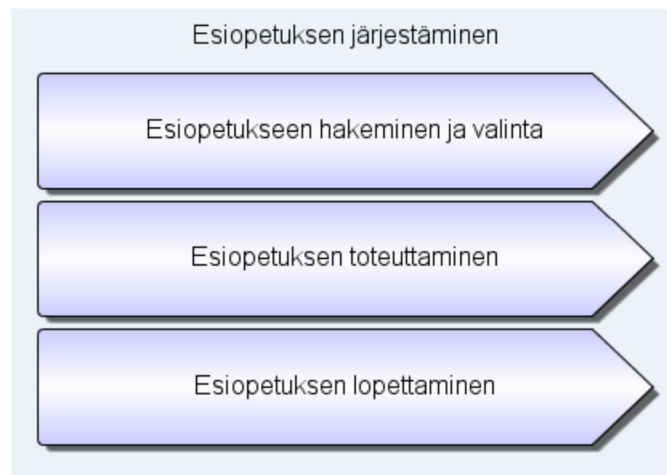
KUVIO 15: Siirtyminen esiopetukseen - linkki esiopetukseen

Vanhemmat ilmoittavat lapsen sähköisesti esiopetukseen ja ilmoittautuminen tallennetaan järjestelmään. Päiväkodin johtaja tekee päätöksen sijoituksesta ja esiopetuspaikasta sovittujen kriteerien pohjalta. Lahden kaupungin sivistystoimen

johtosäännössä on määritelty, että päiväkodin johtajalla on päätösvalta oppilaaksiotosta (Lahden kaupunki 2013d, 14). Lahdessa on määritelty periaatteet oppilaaksiotosta, kuten että pyritään alueelliseen oppilaaksiottoon ja matkojen tulee säilyä kohtuullisina (Lahden kaupunki 2013d, 12). Esiopetus päätökseen saatuaan vanhemmat joko hylkäävät tai hyväksyvät päätöksen. Hyväksymisen jälkeen lapsi ja perhe tutustuvat tulevaan esiopetuksen järjestämispaikkaan.

6.2 Esiopetuksen järjestämisen prosessit

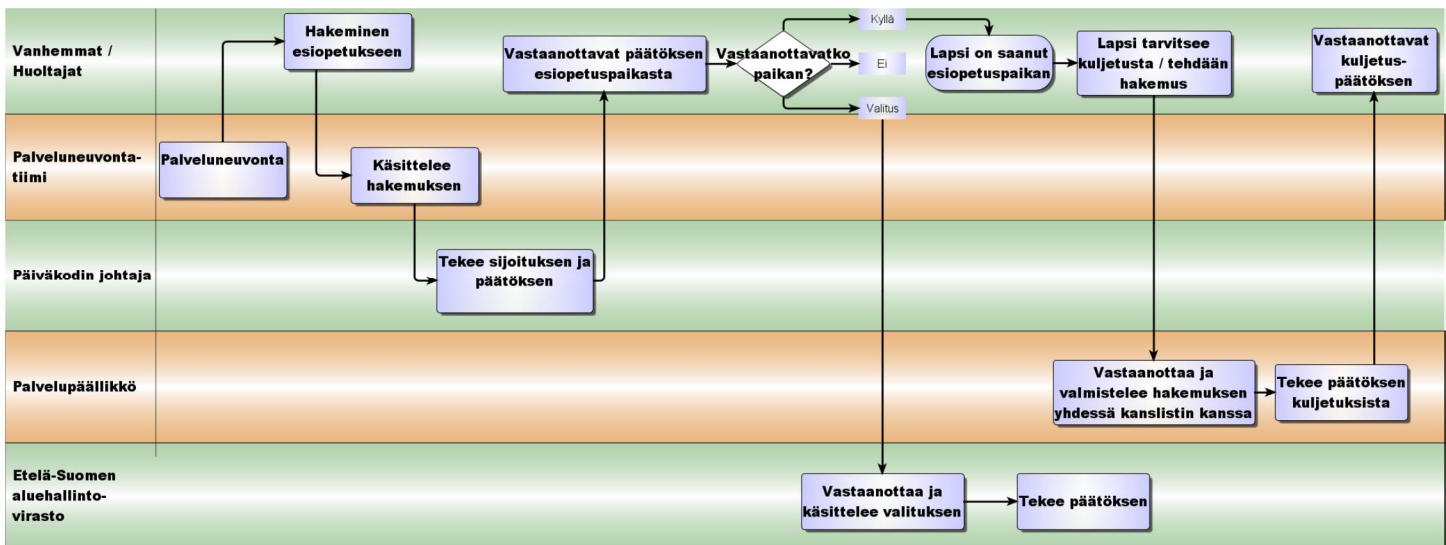
Tässä luvussa on kuvattuna esiopetuksen järjestämiseen liittyvät prosessit. Niitä ovat esiopetukseen hakeminen ja valinta, esiopetuksen toteuttaminen ja esiopetuksen lopettaminen. Kuviossa 16 on esiopetuksen järjestämiseen liittyvä prosessikartta.



KUVIO 16: Esiopetuksen järjestämisen prosessikartta

Esiopetukseen hakemiseen ja valintaan liittyvä prosessi on kuviossa 17. Hakeminen käynnistyy palveluneuvontatiimin neuvonnalla tarpeen mukaan. Palveluneuvontatiimi on osa tehokasta ja asiakaslähtöistä palvelujärjestelmää, joka oli vuoden 2013 varhaiskasvatuksen toiminnallinen tavoite (Lahden kaupunki 2013b, 121). Palveluneuvonnan jälkeen vanhempi tai huoltaja tekee hakemuksen lapsen ollessa esiopetusikäinen. Perusopetusasetuksen 23 a §:ssä sanotaan, että esiopetukseen pitää hakea opetuksen järjestäjän ilmoittamalla tavalla. Ilmoituksesta tulee

selvitä järjestämispaikat ja opetuksen alkamis- ja päättymisajankohta, sekä kuinka esiopetukseen haetaan. (Perusopetusasetus 852/1998, 23a§.) Lahden varhaiskasvatuspalvelut ilmoittavat hakemisesta paikallislehdessä. Vuonna 2014 jokaiselle esiopetukseen oikeutetulle lähetettiin myös henkilökohtainen ohjeistus kirjeenä. Hakemus esiopetukseen tehdään sähköisenä, jonka jälkeen palveluneuvontatiimi käsittelee sen.



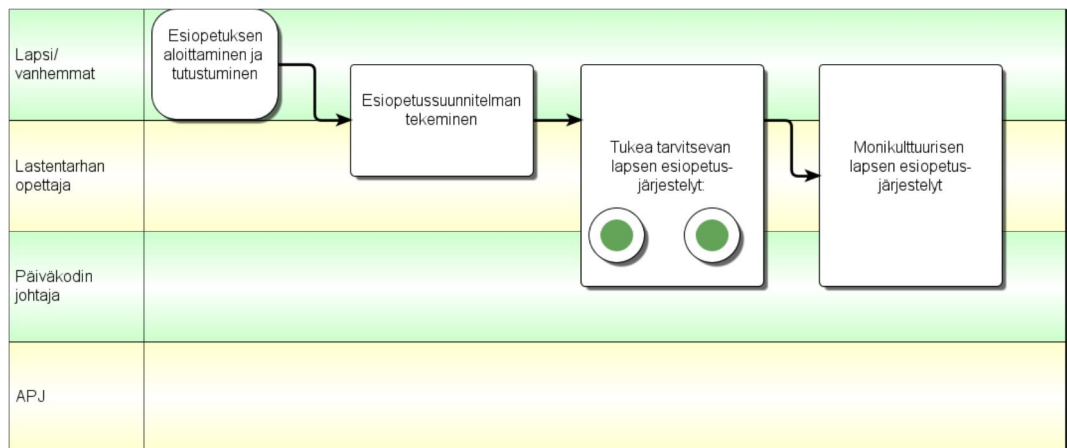
KUVIO 17: Esiopetukseen hakemisen ja valinnan prosessi

Päiväkodinjohtaja tekee päätökset esioppilaaksiotosta. Vanhemmat saavat päätöksen ja he vastaanottavat paikan tai mahdollisesti tekevät valituksen esiopetuspaikasta. Perusopetuslain 32 §:n mukaan jos esiopetusta saavan oppilaan matka kotoa esiopetukseen on viittä kilometriä pidempi, tulee kunnan järjestää kuljetus (Perusopetuslaki 628/1998, 32§). Palvelupäällikkö tekee päätöksen kuljetuksesta ja prosessi päättyy siihen, kun huoltaja tai vanhempi vastaanottaa kuljetuspäätöksen.

Esiopetuksen toteuttamisen prosessi on kuviossa 18. Prosessi alkaa lapsen ja perheen tutustuessa esiopetuspaikkaan. Tutustumisen jälkeen lastentarhanopettaja ja huoltajat tai vanhemmat tekevät lapsen esiopetussuunnitelman. Jokaiselle lapselle tehdään oppimissuunnitelma. Lapsen oppimissuunnitelmassa tehdään lapsen esi-

opetuksen toteuttamisen tavoitteet ja tavoitteena on turvata lapsen hyvän oppimisen ja kasvun edellytykset esiopetuksessa (Lahden kaupunki 2011b, 26).

Tukea tarvitsevien lasten esiopetusjärjestelyiden osalta kehittämishankkeen aikana kuvattiin yksityiskohtaisempina prosesseina kolmiportainen tuki ja yksilökohtaisen oppilashuollon prosessit. Kolmiportaisen tuen prosessi kerrottiin työpajojen avaamisen kohdassa mallina prosessien kuvaamisesta.



KUVIO 18: Esiopetuksen toteuttaminen

Monikulttuuristen lapsen esiopetusjärjestelyt järjestetään samanaikaisesti muun esiopetuksen kanssa. Esiopetuksessa olevien lasten taustat huomioidaan, vaikka esiopetuksessa toteutetaan yleisiä oppimis- ja kasvatustavoitteita. Mikäli opetukseen liittyy erityistavoitteita, ne yritetään huomioida käytössä olevien resurssien puitteissa. (Lahden kaupunki 2012d, 16.)

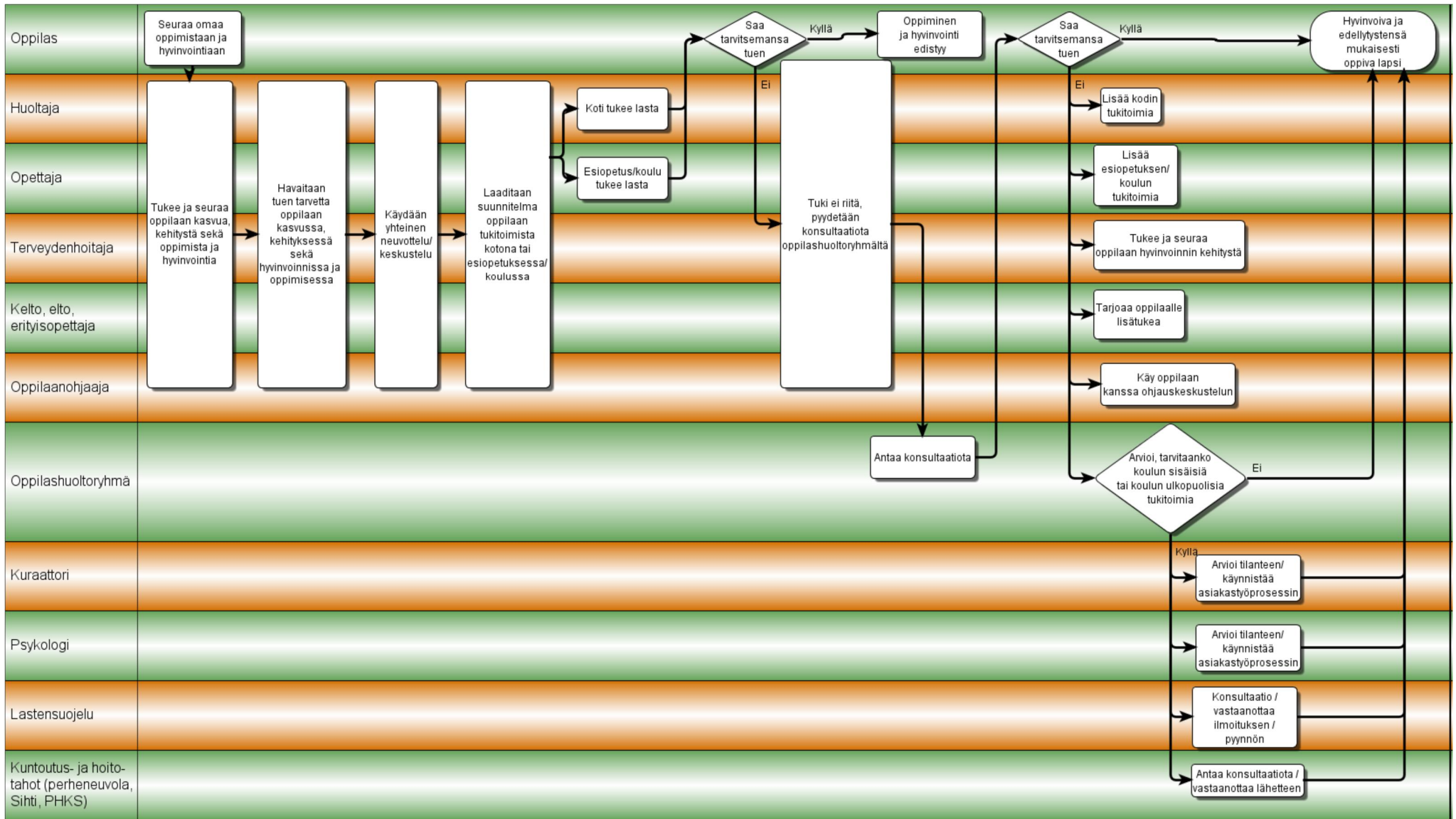
Yksilökohtaisen oppilashuollon prosessi on kuviossa 19. Oppilashuollolla tarkoitetaan oppilaan psyykkisen ja fyysisen terveyden, oppimisen ja sosiaalisen hyvinvoinnin turvaamista ja ylläpitämistä (Lahden kaupunki 2011b, 114). Prosessissa on paljon toimijoita ja prosessi on laaja. Prosessin ensimmäisessä vaiheessa huoltajat tai vanhemmat, opettaja, terveydenhoitaja, erityisopettaja ja oppilaanohjaaja tukevat ja seuraavat oppilaan kasvua kehitystä ja hyvinvointia.

Opetushallituksen (2006) mukaan varhaiskasvatuksesta, esi- ja perusopetuksesta muodostuu lapsen kasvua, oppimista ja hyvinvointia edistävä kokonaisuus. Lisäk-

si sosiaali- ja terveystalitiikan strategiassa painotetaan asiakaskeskeisyyttä ja hyvinvoinnin merkitystä eri ikäkausina (Sosiaali- ja terveystalitiisteriö 2010b, 4).

Mikäli aiemmin mainitut toimijat havaitsevat oppilaan kasvussa, kehityksessä ja hyvinvoinnissa tuen tarvetta, prosessi etenee yhteiseen keskusteluun. Sen jälkeen laaditaan suunnitelma oppilaan tukitoimista. Esiopetuksen ja tuen järjestämisen perustana ovat jokaisen lapsen oppimis- ja kehitystarpeet, sekä vahvuudet (Lahden kaupunki 2012d, 24).

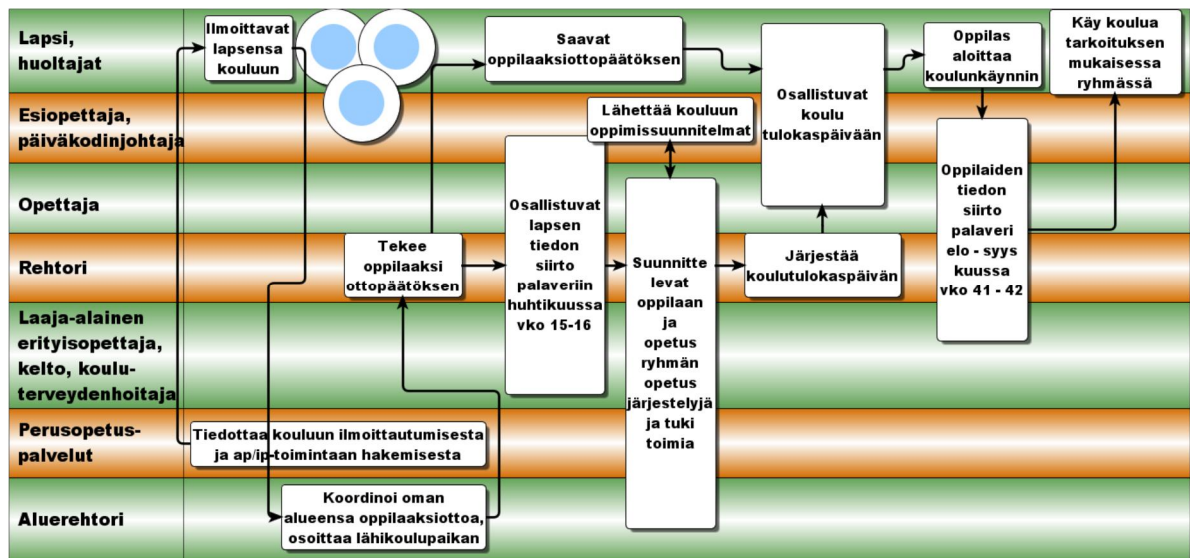
Mikäli tuki ei riitä, pyydetään konsultaatiota oppilashuoltoryhmästä. Jokaisessa esi- ja perusopetuksen toimintayksikössä on oppilashuoltoryhmä, jonka tehtävänä on vastata oppilashuollon erilaisista toimista yksikkönsä tasolla (Lahden kaupunki 2013c, 24). Jos tuen tarve jatkuu edelleen, lisätään kodin ja esiopetuksen tukitoimia, terveydenhoitajan, oppilaanohjaajan ja erityisopettajien tukitoimia. Tuen tarpeen järjestelyissä on huomioitava, että tuen tarve ja sen laajuus voi vaihdella eri aikoina (Lahden kaupunki 2012d, 24). Prosessin seuraavassa vaiheessa oppilashuoltoryhmä arvioi tilanteen ja tarvittaessa käytetään lastensuojelun, psykologin, kuraattorin ja Päijät-Hämeen keskussairaalan palveluita. Prosessin lopputuloksena on hyvinvoiva ja edellytystensä mukaisesti oppiva lapsi.



KUVIO 19: Yksilökohtainen oppilashuolto

Esiopetuksen lopettamisen osalta tärkein tunnistettu ja kuvattu prosessi on siirtyminen ensimmäiselle luokalle. Tämä prosessi on kuviossa 20. Prosessi on tärkeä varhaiskasvatuksen ja perusopetuksen yhteistyön muoto, jonka tarkoituksena on lapsen yhtenäisen koulupolun turvaaminen. Saumattomalla, hyvällä yhteistyöllä vahvistetaan ja varmistetaan lapsen kasvu- ja oppimispolku (Lahden kaupunki 2013c, 39). Prosessi käynnistyy lapsen saavuttaessa esiopetusiän. Perusopetuspalvelut tiedottavat kouluun ilmoittautumisesta, ja vanhemmat ilmoittavat lapsensa valitsemaansa kouluun. Seuraavassa vaiheessa rehtori tekee oppilaaksiottopäätöksen, ja vanhemmat vastaanottavat sen.

Prosessin yksi merkittävä vaihe on esiopetuksen ja perusopetuksen välinen tiedonsiirto ja oppimissuunnitelmien siirtäminen. Oleellista on lapsen tarpeiden ja oppimisvalmiuksien suunnittelu ja riittävä tiedonsiirto. Tiedonsiirtopalaverissa esiopettajat välittävät sen tiedon opettajalle, joka on oleellista lapsen koulukäynnin aloittamisen kannalta. Näiden tietojen pohjalta tehdään opetusjärjestelyt tarkoituksenmukaisella tavalla. Työntekijöiden keskeisillä yhteistyökäytännöillä, kuten tiedonsiirtopalaverit, on positiivisia vaikutuksia yhteisiin toimintakäytäntöihin ja yhteistyön toteutumiseen (Halme, Perälä & Laaksonen 2010, 101).



KUVIO 20: Siirtyminen kouluun ensimmäiselle luokalle

Prosessin seuraava vaihe on koulutulokaspäivän järjestäminen ja lapsen koulu-
käynnin aloittaminen. Prosessi jatkuu esiopetuksen ja koulun aloittamisen arvioin-
tiin, ja päättyy siihen, että oppilas käy koulua tarkoituksenmukaisessa luokassa.

7 POHDINTA

7.1 Prosessin arviointia

Kehittämishankkeen tavoitteena oli lähtökohtaisesti prosessien ja toimintakäsikirjan laatiminen Lahden varhaiskasvatukselle. Aiheen valinta oli selkeä, helppo ja nousi arjen työn tarpeen kehittämistarpeesta. Metsämuurosen (2005, 29) mukaan aiheen valintaan vaikuttavat esimerkiksi aiheen merkitys, kiinnostavuus, käytettävissä olevat voimavarat ja käytännön rajaukset. Edellinen 2012 valmistunut AMK- opinnäytetyö käsitteli toimintakäsikirjan työstämistä perehdyttämisen, johtamisen ja työn tekemisen tueksi yksikkötasolla. Siihen sisältyi myös jonkin verran prosessien tunnistamista ja kuvaamista yksikkötasolla. Nykyinen kehittämishanke oli luonteva jatke edelliselle lopputyölle.

Hirsjärvi ym. (2007,80) mukaan opinnäytetyön eräs oivallus ja idea on, että opiskelija hyödyntää ja osoittaa siihen asti oppimaansa. Tässä kehittämishankkeessa edellisen kehittämishankkeen aikana hankittu tietämys esimerkiksi prosesseista on hyödynnetty mahdollisuuksien mukaan. IMS -toimintajärjestelmä, johon prosessit kuvattiin, oli käytössä myös edellisen kehittämishankkeen toteuttamisessa.

Suunnitteluseminaarissa esittelin hankkeena toteutettavaksi sekä prosessien, että toimintakäsikirjan työstämisen. Suunnitelmaseminaarissa ja muissakin ohjauksissa sain runsaasti palautetta ja kysymyksiä työni laajuudesta. Osaksi näiden pohjalta lähdin rajaamaan työtäni uudelleen. Koska olin aloittanut kehittämishankkeen prosesseista, tein päätöksen jättää toimintakäsikirjan työstämisen tämän kehittämishankkeen ulkopuolelle.

Hankkeen rajaaminen oli tarkoituksenmukainen ratkaisu, koska yksin prosessien osalta tekemistä on ollut riittävästi. Prosessien työstämisessä rajasin työskentelyn tunnistamiseen ja kuvaamiseen. Mittaaminen ja prosessien parantaminen eivät mahtuneet hankkeen aikatauluun. Työn rajaamiseen vaikuttaa myös työn säädetty pituus, käytettävissä oleva lähdemateriaali ja se kenelle työ on tarkoitettu luettavaksi (Hirsjärvi ym. 2007, 83).

Hankkeen kehittämismenetelmän valinta ei ollut yksinkertaisen selkeä. Edellisessä lopputyössä käytetty kehittävä työntutkimus tuntui aluksi ja vielä hankkeen alkuvaiheessa tarkoituksenmukaiselta menetelmältä. Kehittävää työntutkimusta voidaan sanoa osallistavaksi lähestymistavaksi, jossa yhdistyy käytännön kehittämistyö, koulutus ja tutkimus (Engeström 1995, 11 - 12).

Kehittämishankkeen kuluessa menetelmä vaihtui toimintatutkimukseksi. Toimintatutkimuksen luonne on muutoksen aikaansaaminen käytäntöön ja kehittämissä mukana olevien ihmisten aktiivinen osallistuminen (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 38). Lopulta menetelmä tarkentui vielä kommunikatiiviseksi toimintatutkimukseksi työskentelytavan ollessa hyvin dialoginen ja keskusteleva.

Kommunikatiivinen toimintatutkimus soveltuu työyhteisöjen ja organisaatioiden kehittämiseen, koska kehitys- ja muutosvaiheet rakentuvat kehittäjien vuorovaikutuksessa ja se on merkityksellistä kehittämisen näkökulmasta (Kuula 1999, 90 - 91). Jotta tarkoituksenmukainen kehittämismenetelmä löytyi, tuli opinnäytetyön tekijän perehtyä laajasti ja riittävästi eri menetelmiin.

Kehittämishankkeessa oli mukana kiinteä kehittämisryhmä ja useita muita asiantuntijoista koostuneita kerran tai kaksi kokoontuneita ryhmiä. Työpajoihin osallistuneet ihmiset olivat pääsääntöisesti innostuneita ja motivoituneita ammattilaisia. Johtopäätöksenä tästä on, että kehittämistoiminta nähtiin tarpeelliseksi ja tähän aikaan sopivaksi. Mikäli kehittämistoimintaa ei olisi koettu tarpeellisena, olisi se osaltaan voinut heikentää työntekijöiden sitoutumista kehittämiseen (Vataja 2012, 99).

Jonkin verran aihe ja perusymmärtämättömyys prosesseista ja niiden merkityksestä, sai aikaan välillä tilanteita, joissa ihmisiä sai kannustaa toimimaan työpajoissa tavoitteen suuntaan. Myös kiire ja aikapula arjen työn keskellä osoittautuivat josain määrin haasteeksi työpaja -aikojen järjestämisessä. Tämä on melko yleinen haaste eri kehittämishankkeissa. Työyhteisöissä on järjestettävä tarpeeksi aikaa kehittämistoimien toteuttamiseen ja sen tulee olla tavoitteellista, systemaattista toimintaa (Vataja 2012, 104).

Ilonaiheena ja hyvänä tuloksena kokonaisuudessaan näissä työpajoissa oli innostuneisuus ja yhteinen rikas keskustelu silloin kun yhteinen hetki oli käsillä. Kiinteän ydinkehittäjäjoukon jäsenten toiminta oli sitoutunutta ja ammatillista. Aluksi työskentelyä olisi luultavasti helpottanut, mikäli kaikkien jäsenten tietotaso prosesseista olisi ollut enemmän samalla tasolla. Hankkeen aluksi olisi ollut ehkä hyvä kaikkien perehtyä johonkin laadukkaaseen perusteokseen prosesseista. Toisaalta eri ajatuksilla ja tiedoilla olevat kehittäjät saivat aikaan erinomaista keskustelua, joka vei asioita eteenpäin ja lisäsi yhteistä ymmärrystä. Rahikan (2013, 48) mukaan yhteinen ymmärrys tarkoittaa, että vuorovaikutuksen teot vaativat kaikkien hyväksyntää ja osallistumista. Mikäli yhteistä näkemystä ei muodostu, ei ole mahdollista saada aikaan myöskään yhteistä ymmärrystä.

Keskustelu työpajoissa oli monimuotoista ja moniäänistä. Työpajoissa demokraattinen dialogi oli mielestäni läsnä ja erilaisia näkemyksiä ja ajatuksia kehitettävästä asiasta oli runsaasti. Ryhmän jäsenet olivat tasavertaisessa asemassa työtehtävistä huolimatta, ja se loi hyvin tilaa ja mahdollisuutta viedä hanketta eteenpäin.

Kehittämishankkeen vetäjä pystyi prosessin kuluessa jonkin verran ehdottamaan millaisilla menetelmillä päästään parhaimpaan mahdolliseen lopputulokseen tavoitteen suhteen. Rooli kiinteässä kehittämisryhmässä oli aikataavalla muiden kaltainen, eikä siihen liittynyt paljoakaan prosessin johtamista. Se oli toisaalta hyvä, mutta toisaalta jos olisi ollut mahdollisuus johtaa hanketta enemmän, olisin ehkä muotouttanut sitä enemmän hyödyntämällä esimerkiksi olemassa olevaa tietoa ja tutkimusta keskustelun pohjaksi.

Moniammatillinen osaaminen, sen hyödyntäminen, yhdessä kyseenalaistaminen ja ihmettely johtivat varmasti joka tapauksessa parhaimpaan mahdolliseen tulokseen. Kehittämishanke eteni kokonaisuudessaan riittävän hallitusti, joskin aaltomaisesti. Välillä hankkeen eteen tehtiin enemmän ja välillä vähemmän. Tämä oli jo suunnitteluvaiheessa oletus, koska hankkeeseen osallistui paljon ihmisiä ja tosi asia on, että arjen työhön liittyy perustyön lisäksi myös muita hankkeita, joissa henkilöt ovat osallisena.

Kehittämishankkeen tavoitteet täyttyivät. Lahden Varhaiskasvatuspalveluiden ydin- ja osaprosessit tunnistettiin ja kuvattiin. Tämä on ensimmäinen vaihe siihen,

että prosessit saadaan arkeen ja työhön välineeksi. Henkilökunnan koulutus ja perehdytys täytyy jatkossa tehdä huolellisesti. Tämänkin jälkeen on palattava prosesseihin ja arvioitava niiden toimivuutta ja tarkoituksenmukaisuutta säännöllisesti. Prosessien jatkuva parantaminen on osa varhaiskasvatuspalveluiden jatkotyökentelyä prosesseihin liittyen.

7.2 Eettisyys ja luotettavuuden arviointi

Kehittämishankkeen alussa 2012 tehtiin asianmukaiset sopimukset työnantajan edustajan kanssa. Hankkeessa ei käsitelty yksittäisten asiakkaiden asioita tai muutenkaan salassa pidettäviä asioita liittyen varhaiskasvatukseen. Kehittämishankkeen eettisyyden ja luotettavuuden arvioinnin yksi erinomainen hyvä lähtökohta on avoimuus (Tuomi & Sarajärvi 2009, 126).

Kehittämishankkeen kuluessa avoin tiedottaminen sekä johdolle, että ryhmän jäsenille liittyen hankkeen kulkuun ja etenemiseen on toiminut kohtuullisen hyvin ja riittävästi. Myös varhaiskasvatuksen esimiehet ovat olleet tarpeeksi tietoisia kehittämishankkeen eri vaiheista. Saavutetut tulokset ovat avoimesti kaikkien Lahden kaupungin työntekijöiden käytössä ja hyödynnettävissä. Niiden jalkauttamista ja tunnettavuutta edistetään jatkossa suunnitelmallisesti, jotta niistä tulee todellinen työväline varhaiskasvatuksen- ja esiopetuksen arkityön välineiksi.

Tieteellisen tiedon keskeinen tunnuspiirre on luotettavuus. Se kohdistuu tutkimusmenetelmiin, itse prosessiin ja tutkimuksen tuloksiin. Määrällisten tutkimusten luotettavuutta arvioitaessa käytetään validiteetin ja reliabiliteetin käsitteitä. (Toikko & Rantanen 2009, 121.) Niiden käyttäminen toimintatutkimuksessa on hankalaa. Toimintatutkimuksessa todellisuus rakentuu erilaisista tulkinnoista ja siksi ei ole mahdollista saavuttaa ”todellisuutta”, johon tutkimuksen väitteitä verrataan.

Reliabiliteetillä tarkoitetaan sitä, että saadaan samanlaisia ja virhevapaita tuloksia (Järvinen & Järvinen 2011, 161). Reliabiliteetin käyttö toimintatutkimuksessa on mahdotonta, koska toimintatutkimuksella ei nimenomaan haluta saavuttaa samaa tulosta uusintamittauksella, vaan päämääränä on muutos (Heikkinen ym. 2007, 147 - 158). Toimintatutkimuksessa onkin mahdollista käyttää validointia validi-

teetin asemasta. Validointi tarkoittaa prosessia, jossa ymmärrys muotoutuu vähitellen ja tieto liittyy kielen kautta tehtyyn tulkintaan. Kulloinenkin totuus on niin ollen jatkuvaa dialogia ja keskustelua, eikä saavuta koskaan lopullista valmista tilaa. (Heikkinen ym. 2007, 49.)

Toikon ja Rantasen (2009, 121) mukaan luotettavuudella tarkoitetaan ennen kaikkea käyttökelpoisuutta. Toteutettu kehittämishanke lähti arjen tarpeesta. Tunnistetut ja kuvatut prosessit ovat tarkoitettu arjen työkaluksi ja näin ollen hanke on erittäin käyttökelpoinen Lahden varhaiskasvatuksessa.

Yksi luotettavuuden osatekijä on osallistujien sitoutuminen, koska se vaikuttaa myös esimerkiksi menetelmien ja tuotosten luotettavuuteen. Sitoutumattomuus heikentää edellä mainittuja kehittämishankkeen osa-alueita. (Toikko & Rantanen 2009, 123 - 124.) Toteutetussa hankkeessa ydinkehittäjäjoukon sitoutuminen alusta loppuun oli itsestäänselvyys. Välillä arkityön ohella toteutettu kehittämistyö voikiärsiä esimerkiksi aikapulan johdosta. Tässä kehittämishankkeessa mukana olevat työntekijät olivat kuitenkin selvillä tavoitteesta ja roolistaan osana kehittämishanketta ja siinä saavutettavia tuloksia.

7.3 Kehittämishankkeen tulosten arviointi ja jatkokehittämisaiheet

Kehittämishankkeen tuotoksena oli varhaiskasvatuksen ja esiopetuksen tarkennetut ydin- ja osaprosessit Lahden kaupungissa. Lahden kaupungin organisaatiossa on tavoitteena, että kaikilla toimijoilla ovat keskeiset prosessit kuvattuna 2014 mennessä. Kehittämishankkeen myötä varhaiskasvatuspalvelut toteutti osaltaan edellä mainitun tavoitteen. Tämän kaltainen työyhteisölähtöinen kehittäminen tukee uudistuksia silloin kun päämäärät ovat selkeät ja käytännön asiantuntijat on mukana kehittämistyössä (Vataja 2013, 107).

Kehittämishankkeessa tunnistetut ja kuvatut prosessit ovat oleellisia ja merkityksellisiä Lahden varhaiskasvatuksessa tehtävässä työssä. Hankkeessa tehty työ toteutettiin varhaiskasvatuksessa ensimmäistä kertaa tässä laajuudessa. Tästä johtuen kuvatuissa prosesseissa voi olla parantamista ja tarkistamista niiden tarkkuuden ja vaiheiden suhteen. Hankkeessa kuvatut prosessit toteutettiin suhteessa sen het-

kiseen tietämykseen, taitoihin sekä käytettävään aikaan. Kehittämishankkeen aikana prosessit ja niiden merkitys tulivat tutummaksi ja selvemmäksi usealle hankkeeseen osallistuvalla. Tulevaisuudessa tehtävä prosessien kehittäminen on varmasti helpompaa osallistujille, koska perustieto ja ymmärrys prosesseista lisääntyivät. Vatajan (2013, 108) mukaan työyhteisöjen erilaiset kehittämisprosessit voivat vahvistaa kykyä kehittää toimintaa ja lisätä sisäistä vahvuutta.

Prosessien tunnistamisen ja kuvaamisen myötä ne ovat kaikkien yksiköiden sekä esimiesten että työntekijöiden hyödynnettävissä. Kuvatut prosessit tukevat työn tekemistä ja toimivat esimerkiksi perehdyttämisen ja johtamisen välineenä. Haasteena onkin, kuinka esimiehet ja sitä kautta muu henkilöstö saadaan perehdytettyä riittävästi prosessien käyttöön ja niiden hyödyntämiseen arjen työssä. Prosessien jatkuvan parantamisen avulla tulevaisuudessa kehitetään edelleen varhaiskasvatuksen ja esiopetuksen työn tekemistä. Prosessien parantaminen vaatii moniammatillisen työotteen lisäämistä ja poikkihallinnollisen työtavan omaksumista. Moniammatillinen yhteistyö voidaan nähdä myös työntekijöiden osaamisen kehittämiseksi ja laajentumiseksi, jossa vahvistetaan yhdessä kollegoiden kanssa ammatillista osaamista (Pärnä, 2012, 209).

Työn tekeminen tapahtuu tänä päivänä hyvin paljon poikkihallinnollisesti ja moniammatillisesti. Hyvinvointia lisäävien palveluiden kehittäminen edellyttääkin laajaa, moniammatillista ja hyvin suunniteltua yhteistyötä (Halme, Perälä & Laaksonen 2010, 25). Omien prosessien lisäksi on tunnettava myös muiden toimijoiden työtavat, jotta tekeminen hyödyttää työn kohdetta eli asiakasta maksimaalisella tavalla. Kunnan palveluissa tulisikin olla kestävä ja yhtenäiset rakenteet, jotka välttävät pirstaleisuutta (Sosiaali- ja terveysministeriö 2010a, 12). Prosessityön lähtökohtana tulee olla asiakasnäkökulma ja toiminta pitää aina pystyä perustelemaan asiakastarpeiden kautta.

Lasten ja nuorten kasvu -vastuualueella ja varhaiskasvatuksessa on oleellista tunnistaa lapsen matka varhaiskasvatuksesta esiopetuksen kautta perusopetukseen siirtyväksi oppilaaksi. Näiden prosessin toteuttaminen vaatii hyvää vuorovaikutusta eri toimijoiden välillä. Hankkeessa kuvatut rajapintoihin liittyvät prosessit, kuten nivelvaiheprosessi esiopetuksesta perusopetukseen, selkeyttävät ja aikataulut-

tavat omalta osaltaan nivelvaiheeseen liittyviä käytäntöjä. Myös kolmiportaisen tuen prosessi ja yksilökohtainen oppilashuoltoon liittyvä prosessi jäsentää työntekijöille monivaiheisten prosessien kulkua kuvattuna. Mikäli työntekijä on epävarma mitä kulloiseenkin vaiheeseen kuuluu, voi prosessin kulun varmistaa prosessikuvauksesta. Prosessin malli on suunnistuskartta, jonka avulla työntekijä voi tunnistaa osuutensa omasta ja muiden tehtävästä (Karimaa 2004,10).

Jatkokehittämishankkeena ja -aiheena voisi olla johdonmukainen poikkihallinnollisten prosessien tarkastelu. Eli kuinka prosessit, joilla on rajapintoja toimivat käytännössä. Toimitaanko varsinaisessa työssä prosessien mukaisesti ja toisaalta ovatko poikkihallinnolliset prosessit jatkuvan parantamisen kohteena.

Hankkeessa voisi olla varhaiskasvatuksen toimijoiden lisäksi mukana perusopetus, neuvola, lastensuojelu, perheneuvola ja muut mahdolliset prosesseihin liittyvät toimijat. Hankkeen alkuun voisi tarkastella kunkin toimijan olemassa olevat prosessit itsearvioinnin ja mahdollisesti asiakkailta saatujen arviointien kautta. Näiden arviointien avulla saataisiin tärkeää tietoa prosessien toimivuudesta ja taroituksenmukaisuudesta.

Tämän jälkeen tarkasteltaisiin prosesseihin liittyvät haasteet ja ryhdyttäisiin sekä parantamaan entisiä prosesseja että tunnistamaan ja kuvaamaan mahdollisia uusia tarpeellisia prosesseja. Kommunikatiivinen toimintatutkimus toimisi kehittämishankkeen menetelmänä, koska siinä korostuu aito dialogi ja yhdessä toteutettu kehittämistyö.

Toinen mielenkiintoinen jatkotutkimusaihe voisi olla organisaatiossa, esimerkiksi Lahden varhaiskasvatuspalveluissa tunnistettujen ja kuvattujen prosessien toimivuus ja käytettävyys. Hankkeessa voisi tarkastella kuinka olemassa olevat prosessit toimivat käytännössä ja miten ne ovat vaikuttaneet käytäntöihin ja työtapoihin. Miten prosessit on viety työntekijöiden tietoisuuteen eli miten perehdyttäminen on tapahtunut. Kuinka paljon olemassa olevien prosessien parantamiseen käytetään aikaa, voimavaroja ja millä tavalla tämä työ toteutetaan. Hankkeessa kannattaisi tarkastella myös prosessien vaikutusta laatuun ja toiminnan tehostumiseen. Prosessien kehittämisen tulisi olla sidoksissa strategian toteutumiseen ja tavoitteisiin, tämä näkökulma tulisi huomioida kehittämishankkeessa.

LÄHTEET

- Alila, K. 2013. Varhaiskasvatuksen laadun ohjaus ja ohjauksen laatu. Laatupeuhe varhaiskasvatuksen valtioneuvoston ohjausasiakirjoissa 1972 - 2012. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden yksikkö. Akateeminen väitöskirja.
- Antila, M. 2012. Kehittämispääoman synty ja rakentuminen strategisessa palvelujen laadunkehittämistyössä. Case-tutkimus tamperelaisten hyvinvointipalvelujen verkostomaisesta laadunkehittämistyöstä. Tampereen yliopisto. Hallintotieteellinen tiedekunta. Akateeminen väitöskirja.
- Anttila, E. 2007. Minäkö tutkija? Saatavissa: <http://www.xip.fi/tutkija/index.htm> [viitattu 5.1.2014).
- Asetus lasten päivähoidosta. [viitattu 11.5.2014] Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/1973/19730239>
- Bergman, B. & Klefsjö, B. 2010. Quality – from Customer Needs to Customer Satisfaction. Hungary: Studentlitteratur.
- Dahlberg, G., Moss, P. & Pence, A. 2007. Beyond Quality in Early Childhood Education and Care. Languages of Evaluation. Second Edition. London: Routledge
- Engeström, Y. 1995. Kehittävä työntutkimus. Perusteita, tuloksia ja haasteita. Hallinnon kehittämiskeskus. Helsinki: Painatuskeskus.
- Finanssialan keskusliitto. ISO 9001:2008 Laatukäsikirjan laatimismalli [viitattu 13.2.2013]. Saatavissa: http://www.fkl.fi/materiaalipankki/hakemukset/Dokumentit/ISO_9001_2008_Laatu_kasikirjan_laatimismalli_FK2009.pdf
- Halme, N., Perälä, M-L. & Laaksonen, C. 2010. Yhteistyöinterventtioiden vaikuttavuus lapsiperhepalveluissa. Järjestelmällinen katsaus. Raportti 10/2010. Helsinki: Terveyden ja hyvinvoinnin laitos.

Harmaakorpi, V., Hermans, R. & Uotila, T. 2010. Suomalaisen innovaatiojärjestelmän mosaiikki: Markkinoilta ennakoidut alueelliset teemavalinnat. Helsinki: Taloustieto.

Heikkinen, H.L.T & Jyrkämä, J. 1999. Mitä on toimintatutkimus. Teoksessa Heikkinen, H.L.T., Huttunen, R. & Moilanen, P. (toim.). 1999. Siinä tutkija, missä tekijä. Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Juva: ATENA-kustannus, 26 - 62.

Heikkinen, H.L.T., Rovio, E. & Syrjälä, L. (toim.). 2007. Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Vantaa: Dark.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Holma, T. 2003. ITE 2: opas uudistuneen itsearviointi- ja laadunhallintamenetelmän käyttöön. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

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

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

IMS. IMS Business Solutions Oy. Toimintajärjestelmät [viitattu 27.1.2014]. Saatavissa: <http://www.ims.fi/toimintajarjestelma>

JUHTA. 2012. Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta. JHS 152. Prosessien kuvaaminen [viitattu 22.11.2013]. Saatavissa: <http://www.jhs-suositukset.fi/suomi/jhs152>

Järvinen, P. & Järvinen, A. 2011. Tutkimustyön metodeista. Tampere: OPINPAJAN KIRJA.

Kananen, J. 2008. Kvali. Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Karila, K. & Nummenmaa, A. 2001. Matkalla moniammatillisuuteen. Kuvauskohdeena päiväkoti, Helsinki: WSOY.

Karimaa, E. 2004. Osaaminen on malleissa – kunnan järjestelmien ja prosessien mallit. Helsinki: Suomen kuntaliitto.

Karvonen, J. 2010. Laadunhallinta opetustoimessa ja varhaiskasvatuksessa. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

Kiiskinen, S., Linkoaho, A. & Santala, R. 2002. Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen, Helsinki: WSOY.

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

Kupila, P. 2004. Arvioidaan yhdessä. Näkökulmia arviointiin varhaiskasvatuksessa. Helsinki: Tammi.

Kuula, A. 1999. Toimintatutkimus: Kenttätöitä ja muutospyrkimyksiä. Tampere: Vastapaino.

Kuusela, P. 2005. Realistinen toimintatutkimus? Toimintatutkimus, työorganisaatiot ja realismi. Raporttisarja 2005/2. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.

Laamanen, K. 2001. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona. Helsinki: Laatu-keskus.

Laamanen, K. 2005. Johda suorituskyykyä tiedon avulla – Ilmiöstä tulkintaan. Helsinki: Laatu-keskus.

Laamanen, K. & Tinnilä, M. 2009. Prosessijohtamisen käsitteet. Terms and concepts in business process management. Teknologiateollisuuden julkaisuja 2/2009. Helsinki: Teknologiainfo Teknova.

Lahden kaupunki. 2005. Lahden kaupungin varhaiskasvatussuunnitelma. [viitattu 11.5.2014]. Saatavissa:

[http://www.lahti.fi/www/images.nsf/files/CBC954EDDE948D68C22576F20041F0B6/\\$file/Lahden%20kaupungin%20varhaiskasvatussuunnitelma.pdf](http://www.lahti.fi/www/images.nsf/files/CBC954EDDE948D68C22576F20041F0B6/$file/Lahden%20kaupungin%20varhaiskasvatussuunnitelma.pdf)

Lahden kaupunki. 2010. Tuottavuusohjelma; toimenpiteet ja mittarit 2010 – 2012 [viitattu 5.12.2013]. Saatavissa:

[http://www.lahti.fi/www/images.nsf/files/DB359EF59F016B9BC225772F00445771/\\$file/Tuottavuusohjelma_kv%20120410.pdf](http://www.lahti.fi/www/images.nsf/files/DB359EF59F016B9BC225772F00445771/$file/Tuottavuusohjelma_kv%20120410.pdf)

Lahden kaupunki. 2011a. Toimialan ja yksikön toimintakäsikirjan laadintaohje. Lahden kaupungin intranet. Lahti.

Lahden kaupunki. 2011b. Lahden kaupungin esi- ja perusopetuksen opetussuunnitelma 2011. [viitattu 11.5.2014]. Saatavissa:

[http://www.lahti.fi/www/images.nsf/files/9FA2DD48A5F6918BC2257A9B0024D569/\\$file/LAHTI_Esi-%20ja%20perusopetuksen OPS_FINAL.pdf](http://www.lahti.fi/www/images.nsf/files/9FA2DD48A5F6918BC2257A9B0024D569/$file/LAHTI_Esi-%20ja%20perusopetuksen OPS_FINAL.pdf)

Lahden kaupunki. 2011c. Suunnitelma S2-opetuksen järjestämisestä Lahden varhaiskasvatuksessa. [viitattu 11.5.2014]. Saatavissa:

[http://www.lahti.fi/www/images.nsf/files/0BAA818D6DB59F6BC2257A9B00239973/\\$file/S2-suunnitelma%202012.pdf](http://www.lahti.fi/www/images.nsf/files/0BAA818D6DB59F6BC2257A9B00239973/$file/S2-suunnitelma%202012.pdf)

Lahden kaupunki. 2012a. Lahden kaupungin hyvinvointikertomus 2012 [viitattu 11.12.2012]. Saatavissa:

[http://lahti.fi/www/images.nsf/files/E2A4C8E0AE66A1DFC2257AC3002E0234/\\$file/Hyvinvointikertomus2012_20121126.pdf](http://lahti.fi/www/images.nsf/files/E2A4C8E0AE66A1DFC2257AC3002E0234/$file/Hyvinvointikertomus2012_20121126.pdf)

Lahden kaupunki. 2012b. Esitys lasten ja nuorten kasvu – vastuualueen palvelurakenteesta vuoteen 2025. Lahti.

Lahden kaupunki. 2012c. Varhaiskasvatuspalvelujen arviointi [viitattu 29.3.2014]. Saatavissa:

<http://www.lahti.fi/www/cms.nsf/pages/347B13B18E93F246C2257A94002FFF8C>

Lahden kaupunki. 2012d. Kasvun ja oppimisen tuki varhaiskasvatuksessa ja esiopetuksessa 2011 – 2015. [viitattu 11.5.2014]. Saatavissa:

[http://www.lahti.fi/www/images.nsf/files/B68844399A4CF856C2257A8500218EC1/\\$file/kasvun%20ja%20oppimisen%20tuki%202012.pdf](http://www.lahti.fi/www/images.nsf/files/B68844399A4CF856C2257A8500218EC1/$file/kasvun%20ja%20oppimisen%20tuki%202012.pdf)

Lahden kaupunki. 2013a. Talous- ja toimintaorganisaatiotoimikunnan väliraportti [viitattu 3.2.2014]. Saatavissa:

[http://www.lahti.fi/www/images.nsf/files/16F7F3948C2F6CBFC2257C710042E88F/\\$file/v%C3%A4liraporttitoimintalapullinen.pdf](http://www.lahti.fi/www/images.nsf/files/16F7F3948C2F6CBFC2257C710042E88F/$file/v%C3%A4liraporttitoimintalapullinen.pdf)

Lahden kaupunki. 2013b. Talousarviokirja [viitattu 31.3.2014]. Saatavissa:

[http://www.lahti.fi/www/images.nsf/files/9BFA9F34A6EDC28FC2257C35003758E3/\\$file/Talousarviokirja%20kv%20251113.pdf](http://www.lahti.fi/www/images.nsf/files/9BFA9F34A6EDC28FC2257C35003758E3/$file/Talousarviokirja%20kv%20251113.pdf)

Lahden kaupunki. 2013c. Lasten ja nuorten hyvinvointisuunnitelma v. 2013 – 2016. [viitattu 8.5.2014]. Saatavissa:

[http://www.lahti.fi/www/images.nsf/files/01C04630263D5B2DC2257CB50020FE5F/\\$file/Lasten%20ja%20nuorten%20hyvinvointisuunnitelma%202013-2016.pdf](http://www.lahti.fi/www/images.nsf/files/01C04630263D5B2DC2257CB50020FE5F/$file/Lasten%20ja%20nuorten%20hyvinvointisuunnitelma%202013-2016.pdf)

Lahden kaupunki. 2013d. Lasten päivähoitoa ja esiopetusta hakevan perheen asiakaspalvelu. Varhaiskasvatuspalvelut. Ohje. Lahti

Lahden kaupunki. 2014a. Lahden kaupungin internet-sivut. Sivistystoimialan organisaatio [viitattu 5.4.2014]. Saatavissa:

[http://www.lahti.fi/www/images.nsf/files/3FE47B810DE1DC79C2257B2D0030B497/\\$file/Toimialan_organisaatio.pdf](http://www.lahti.fi/www/images.nsf/files/3FE47B810DE1DC79C2257B2D0030B497/$file/Toimialan_organisaatio.pdf)

Lahden kaupunki. 2014b. Lahden kaupungin www-sivut. Varhaiskasvatuspalvelujen organisaatio [viitattu 5.4.2014]. Saatavissa;

[http://www.lahti.fi/www/images.nsf/files/EE7D8B5DB121DE06C2257A8D00422FBC/\\$file/Varhaiskasvatuspalvelujen%20organisaatio12.ppt](http://www.lahti.fi/www/images.nsf/files/EE7D8B5DB121DE06C2257A8D00422FBC/$file/Varhaiskasvatuspalvelujen%20organisaatio12.ppt)

Laki lasten päivähoidosta 36/1973 [viitattu 11.5.2014] Saatavissa:

<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1973/19730036>

Laki sosiaalihuollon ammatillisen henkilöstön kelpoisuusvaatimuksista 272/2005. [viitattu 5.4.2014]. Saatavissa:

<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2005/20050272>

Laki sosiaalihuollon asiakkaan asemasta ja oikeuksista 812/2000. [viitattu 11.5.2014]. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2000/20000812>

Laki sosiaali- ja terveydenhuollon asiakasmaksuista 734/1992. [viitattu 11.5.2014]. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1992/19920734>

Lastensuojelulaki 417/2007. [viitattu 11.5.2014]. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070417>

Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. Hämeenlinna: Karisto Oy.

Linturi, H. 2004. Toimintatutkimus. Verkkoartikkeli. NexusDelfix. [viitattu 9.6.2014]. Saatavissa: http://nexusdelfix.internetix.fi/fi/sisalto/materiaalit/2_metodit/5_actix?C:D=61566&C:selres=61566

Markkula, M. 2011. Johtaminen, tehokkuus ja työelämän laatu. Organisaatioiden toiminnan kulmakivet. Vaasan Yliopisto. Sosiaali- ja terveyshallintotieteellinen tiedekunta. Akateeminen väitöskirja.

Merilä, A. 2008. Muutoskyky ja laatu perustaisen kunnan tuloksellisuus – Tapaus Utajärvi. Lapin yliopisto. Yhteiskuntatieteellinen tiedekunta. Akateeminen väitöskirja.

Metsämuuronen, J. 2005. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Jyväskylä: Gummerus

Miettinen, A., Röppänen, P. & Viinikainen, H. 2011. Lasten päivähoidon toimintaprosessit. Sosiaalialan tietoteknologiahanke. [viitattu 11.5.2014]. Saatavissa: <http://www.sosiaaliportti.fi/File/90e04fc2-a9ac-4b71-ad9e-301a3a1b824c/P%C3%A4iv%C3%A4hoidon+prosessit.pdf>

Moisio, J. 2012. Prosessityön perusteita. Qualitas Fennica Oy. Luento Lahden kaupungin prosessityö-koulutuksessa 27.1.2012.

Moisio, J. 2008. Prosessiajattelun havainnot 2008. Qualitas Fennica Oy [viitattu 5.1.2014]. Saatavissa:

http://www.ims.fi/sites/default/files/article_attachments/Prosessiajattelun_havaintoja_2008.pdf

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.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro Oy.

Opetushallitus. 2006. Lapsen parhaaksi – tukea ja laatua aamu- ja iltapäivätoimintaan [viitattu 26.2.2013]. Saatavissa:

http://www.oph.fi/download/47281_lapsenparhaaksi.pdf

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

Parrila, S. 2004. Laatu päivähoitoa koskevassa varhaiskasvatustutkimuksessa.

Teoksessa Ruokolainen, R. & Alila, K. 2004. (toim.) Varhaiskasvatuksen laatu on osaamista ja vuorovaikutusta. Sosiaali- ja terveysministeriö. Helsinki: Edita Prima Oy, 69 - 79.

Perusopetusasetus 852/1998. [11.1.2014]. Saatavissa:

<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1998/19980852>

Perusopetuslaki 628/1998. [viitattu 12.3.2014]. Saatavissa:

<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1998/19980628>

Pesonen, H. 2007. Laatu!: asiantuntijaorganisaation laatuopas. Helsinki: Infor

Pitkänen, R. 2009. Mahdollisuuksien johtaminen. Kehittämisestä metakehittämiseen. Espoo: Laatukeskus.

Portell, T. & Malin, M. 2007. Taustaa varhaiskasvatuksen laatukselle. Stakesin työpapereita 9 / 2007. Stakes [viitattu 1.12.2013]. Saatavissa:

<http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/76638/T9-2007-VERKKO.pdf?sequence=1>

Pärnä, K. 2012. Kehittävä moniammatillinen yhteistyö prosessina. Lapsiperheiden varhaisen tukemisen mahdollisuudet. Turun yliopisto. Yhteiskuntatieteellinen tiedekunta. Akateeminen väitöskirja.

Rahikka, A. 2013. Dialogi auttavassa verkkopalvelussa. Sosiaali- ja terveysjärjestöjen ammattilaisten kertomuksia kommunikaatiosta. Helsingin yliopisto. Valtiotieteellinen tiedekunta. Akateeminen väitöskirja.

Sallis, E. 2002. Total Quality Management in Education. 3. p. Lontoo: Kogan Page.

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2010a. Terve ja hyvinvoiva Suomi 2020. Sosiaali- ja terveysministeriön tulevaisuuskatsaus 2010. Helsinki.

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2010b. Sosiaalisesti kestävä Suomi 2020. Sosiaali- ja terveyspolitiikan strategia. Helsinki.

Stakes. 2005. Sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittymiskeskus. Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet. Oppaita 56. [viitattu 11.5.2014]. Saatavissa: <http://www.thl.fi/thl-client/pdfs/7eef5448-e8a3-4887-ab97-19719ea74066>

Sundqvist, S. 2010. Laadunhallinta julkisessa organisaatiossa. Kuntapalvelut puntarissa – laadulla vaikuttavuutta. seminaari 21.10.2010 [viitattu 3.11.2013]. Saatavissa: <http://www.satamittari.fi/linkkitiedosto.asp?taso=2&id=43>

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

Tervonen, A. 2001. Laadun kehittäminen suomalaisissa yrityksissä. Lappeenranta teknillinen korkeakoulu. Tuotantotalouden osasto. Akateeminen väitöskirja.

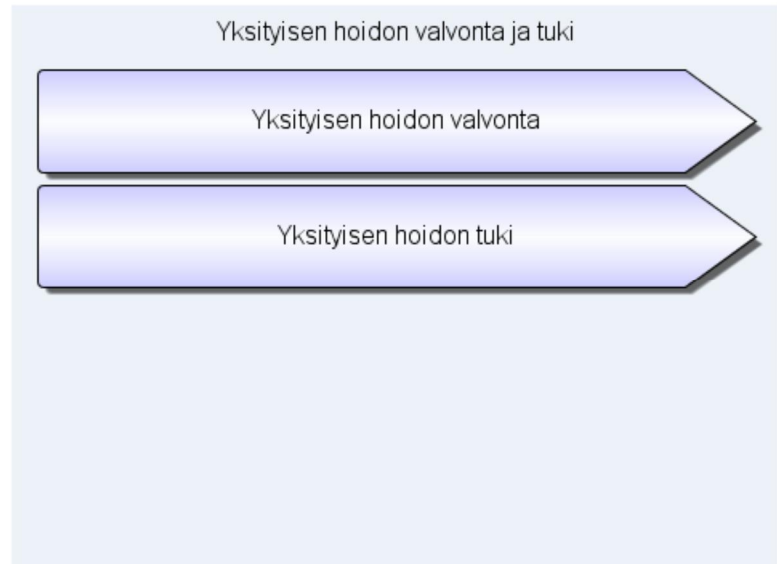
The W. Edwards Deming Institute. The PDSA-cycle. [viitattu 9.6.2014] Saatavissa: <https://www.deming.org/theman/theories/pdsacycle>

- Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampereen Yliopisto.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Tuominen, R. 2005. Tampereen kaupunkiseudun aluekeskusohjelma. Tuotteistaminen ja sisäinen kustannuslaskenta päivähoidossa 3.11.2003 –31.1.2005. Tampere.
- Ukkonen, M. 2014. Kehittämisasiantuntija. Lahden kaupunki. Haastattelu 20.3.2014.
- Valtiovarainministeriö. 2013. CAF 2013 (The Common Assessment Framework) [viitattu 5.4.2014]. Saatavissa: http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/03_muut_asiakirjat/CAF_2013.pdf
- Valtiovarainministeriö. 2014. Peruspalvelujen tila –raportti 2014, 9/2014. [viitattu 11.5.2014] Saatavissa: http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/03_kunnat/20140319iojioj/Peruspalvelujen_tila-raportti_9_2014_osa_I.pdf
- Virtanen, P., Suoheimo, M., Lamminmäki, S., Ahonen, P. & Suokas, M. 2011. Matkaopas asiakaslähtöisten sosiaali- ja terveystalvelujen kehittämiseen. Tekesin katsaus 281/2011. Helsinki: Teknologian ja innovaatioiden kehittämiskeskus.
- Virtanen, P. & Stenvall, J. 2011. Julkinen johtaminen. Tallinna: Tietosanoma Oy
- Virtanen, P. & Wennberg, M. 2005. Prosessijohtaminen julkishallinnossa. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Valtioneuvosto. Pääministeri Jyrki Kataisen hallitusohjelma [viitattu 3.2.2014]. Saatavissa: <http://valtioneuvosto.fi/hallitus/hallitusohjelma/pdf/fi.pdf>

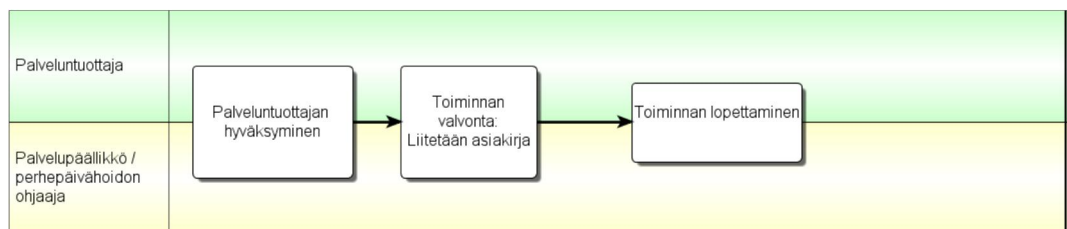
Vataja, K. 2012. Kehittyvä työyhteisö. Itsearviointin hyödyntäminen työyhteisön kehittämisessä kunnallisessa sosiaalitoimessa. Tutkimus. Terveiden ja hyvinvoinnin laitos. Vaasan yliopisto. Filosofinen tiedekunta. Akateeminen väitöskirja.

LIITTEET

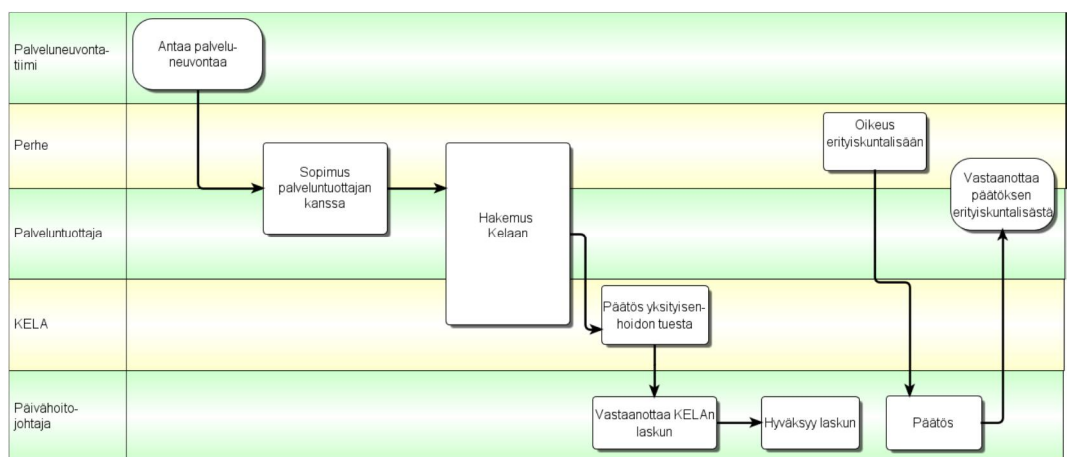
Liite 1: Prosessikuvaukset



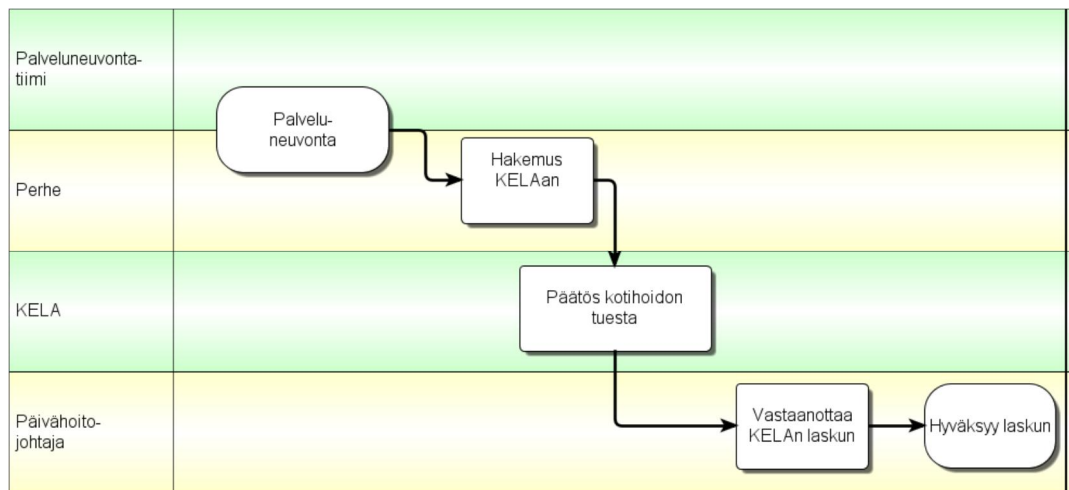
Yksityisen hoidon valvonta ja tuki



Yksityisen hoidon valvonta



Yksityisen hoidon tuki



Hakemus kotihoidon tuesta