

Terhi Siippainen

Lastenkulttuuria matkalaukuissa

Lastenkulttuurikeskus Verson osaamisen tuotteistaminen

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Kulttuurituotanto (YAMK)

Kulttuurituotannon koulutusohjelma (60 op)

Opinnäytetyö

24.11.2014

<p>Tekijä Otsikko</p> <p>Sivumäärä Aika</p>	<p>Terhi Siippainen Lastenkulttuuria matkalaukuissa – Lastenkulttuurikeskus Verson osaamisen tuotteistaminen</p> <p>61 sivua + 5 liitettä 24.11.2014</p>
<p>Tutkinto</p>	<p>Kulttuurituottaja (YAMK)</p>
<p>Koulutusohjelma</p>	<p>Kulttuurituotannon koulutusohjelma</p>
<p>Suuntautumisvaihtoehto</p>	<p>Kulttuurituotanto (YAMK)</p>
<p>Ohjaaja</p>	<p>Kulttuurituotannon lehtori Leena Björkqvist</p>
<p>Opinnäytetyössä etsitään ratkaisuja Pohjois- ja Etelä-Savossa lastenkulttuuripalvelujen tuottajana ja alueellisena koordinoijana toimivan Lastenkulttuurikeskus Verson toiminnassa havaittuihin kehittämistarpeisiin. Toiminnan tavoitteena on, että lasten yhtäläiset mahdollisuudet kulttuuri- ja taide-elämään toteutuisivat valtakunnallisten kulttuuripoliittisten tavoitteiden mukaisesti. Kehittämistarpeita ovat tavoitteen saavuttamiseksi kulttuuripalvelujen tuotantotoiminnan tehostaminen ja palvelujen tasaisen laadun varmistaminen. Tutkimuskysymyksenä on ”Miten lastenkulttuurikeskuksen toimintaa voidaan kehittää tuotteistamisen ja palvelumuotoilun avulla?”</p> <p>Kehittämistehtävän tavoitteena on lastenkulttuuripalvelujen saavutettavuuden edistäminen jäsentämällä organisaation toimintaa palvelumuotoilun ja tuotteistamisen kautta. Oletuksena on, että kun organisaatio tietää mitä tekee, miten ja miksi, myös tuotantotyön toimintatavat voidaan muokata resursseihin mitoitettuna kestäväälle pohjalle.</p> <p>Kehittämistehtävässä luodaan konstruktivisen tutkimuksen avulla lastenkulttuuripalvelujen tuottamiseen selkeää ja jäseneltyä toimintatapaa, tuotannon tehokkuuteen ja palvelun laadun varmistamiseen tähtävää toiminnan rakennetta. Koska lastenkulttuuri toteutuu tyypillisesti aikuisten välityksellä, myös tässä työssä keskiössä on lastenkulttuuria toteuttavien aikuisten välinen yhteistyö. Versossa asiakkuus määrittyy kuntien päättämän jäsenrahoituksen myötä. Asiakkaiksi käsitetään esimerkiksi varhaiskasvatuksen ja perusopetuksen tai muut kuntien yksiköt, joissa Verso tukee taidekasvatusta toteuttaen palveluja lapsille ja heidän kanssaan toimiville aikuisille. Case-esimerkiksi on valittu Verson keskeisen palvelun, alle kouluikäisille lapsille suunnatun eri taiteenaloja yhdistävän taidetyöpajatoiminnan tuotteistaminen. Lisäksi kehittämistyössä on etsitty ratkaisuja lastenkulttuurikeskuksen toiminnan kehittämiseksi laajemminkin.</p> <p>Kehittämistyön menetelmistä keskeisimpänä on yhteisöllinen ideointi- ja tuotekehitystyö moniammatillisissa taidekasvattajien ja tuottajan muodostamissa tiimeissä. Tuotteistamisen näkökulmana on sisäinen tuotteistamistyö, toiminnan määrittely ja visualisointi sekä palvelumuotoilun keinoin toiminnan eri vaiheiden purkaminen pieniksi osiksi, joita on helpompi tarkastella kriittisesti. Tuloksellisia toimintatapoja on löydetty luomalla foorumi taidekasvattajien osaamisen jakamiselle säännöllisesti kokoontuvassa vertaisryhmässä ja suunnittelemalla pohjaa kirjalliselle ohjeistukselle työvälineeksi tuottajan ja taidekasvattajan yhteistyöhön. Kehittämistyön konkreettisin tulos on yhteisöllisesti kehitetty ja tuotteistettu monitaiteinen taidekasvatuskonsepti, jonka määrittelemässä raameissa voidaan jatkossa toteuttaa erilaisiin teemasisältöihin suunniteltua vakioitua taidetyöpajaa aiempaa kevyemmän tuotantoprosessin kautta.</p>	
<p>Avainsanat</p>	<p>lastenkulttuuri, kulttuurituotanto, palvelutuotanto, tuotteistus, palvelumuotoilu, yhteissuunnittelu, ideointi, moniammatillisuus</p>

Author Title	Terhi Siippainen Productizing Knowledge in Network of Children's Culture
Number of Pages Date	61 pages + 5 appendices 24 November 2014
Degree	Master of Culture and Arts
Degree Programme	Degree Programme in Cultural Management
Instructor	Leena Björkqvist, Senior Lecturer
<p>The aim of this Master's thesis is to find ways to develop functions of the regional network of children's culture, Verso. Verso operates in 11 cities and towns in Northern and Southern regions of Savo as a coordinator and cultural service producer in children's cultural field. Verso is publicly funded by all the member cities and the Finnish ministry of culture and education. The objective of the network organization is to provide equal and obtainable possibilities for children to participate in cultural life as defined by Finnish cultural politics. The cultural services for children are typically provided through adults whether the children are attaining the art education or performances in early childhood education, schools or other environments. Also in this thesis, the focus is in the co-operation between adults who make the cultural activity possible for the children.</p> <p>The objective of the thesis was to find knowledge on how to produce cultural services in an efficient way and with high quality, so that the obtainability and the quality of the services can be assured with more certainty. The development was pursued by productization, service design and co-design by defining the functions and visualizing different aspects of the service. This thesis is partly a case-study, but the study has been made mainly in a constructive way, also using features of innovation and action research approach. The case of the thesis is a process of creating and developing a new concept of art education, a multi-artistic workshop that can be used mainly in day care centers, but also for example in libraries, schools and children's events. All the development is made in co-operation with several art educators and facilitated by the cultural producer. In this thesis, the customers are defined as the early childhood education-units in a comprehensive way. For that reason, the co-design aspect of this thesis is based on the previously acquired deep customer understanding, which has always been a strong base for every service that Verso provides. The main focus of this thesis is in the co-operative development between the producer and multi-professional art educators to find new ways to produce the services.</p> <p>It was concluded that by the multi-professional co-operation new ways of producing cultural services can be found. In Verso, we founded an "Art educators' forum" for sharing knowledge and experiences in the educational field of art. We also productized a multi-artistic workshop for children and designed an "idea-toolbox" for art educators. As a result of using tools of productization in organization development also arts management can be adjusted to financial and human resources in a sustainable way. I believe this knowledge is important and useful widely in the field of cultural services.</p>	
Keywords	children's culture, cultural services, productizing, service design, multiprofessional, co-design

Sisällys

1	JOHDANTO	1
1.1	Taustat ja kehittämistarpeet	2
1.2	Tavoitteena toiminnan jäsentäminen ja tehostaminen	5
1.3	Lähestymistapa, menetelmät ja työn rakenne	6
2	JULKISRAHOITTEISEN LASTENKULTTUURITUOTANNON KEHITTÄMINEN	9
2.1	Suomalainen lastenkulttuuri julkisella sektorilla	10
2.2	Verso taidekentän ja lasten yhdistäjänä kuntien verkostossa	13
2.3	Palvelujen kehittäminen kuntien välisessä verkostossa	15
2.3.1	Tuotteistus ja palvelumuotoilu kuntapalvelujen kehittämisessä	16
2.3.2	Hinnoittelu ja kustannuslaskenta kuntaorganisaatiossa	18
2.4	Tulevaisuuskatsaus – megatrendit ja trendit lastenkulttuurin kentällä	19
2.4.1	Monitaiteisuutta ja kokonaisvaltaista elämyksellisyyttä	20
2.4.2	Tulevaisuuden kuluttajakansalaisista kestävien valintojen tekijöitä	21
3	RÄÄTÄLÖINNISTÄ KONSEPTIIN – KULTTUURIPALVELUN TUOTTEISTAMINEN	22
3.1	Vertaisarviointi tuotteistamisprosessin menetelmänä	24
3.1.1	Prosessi-benchmarkkauksesta oppia toiminnan kehittämiseen	25
3.1.2	Asiakkaan tarpeet ja yhteistyön ohjaus keskiössä	25
3.2	Sisäinen tuotteistaminen on toiminnan jäsentämistä	26
3.3	Case: Monitaiteinen työpajakokonaisuus lapsiryhmille	27
3.3.1	Asiakaslähtöisyys ja laatuajattelu lastenkulttuuripalveluissa	30
3.3.2	Palvelumuotoilu, palveluprosessin kuvaus ja palvelutodisteet	34
4	INNOVATIIVISTA TUOTEKEHITYSTÄ YHTEISÖLLISIN MENETELMIN	37
4.1	Lahjakkuudet esiin moniammatillisissa tiimeissä	38
4.2	Tuottajan rooli yhteisöllisen ideoinnin fasilitaattorina	45
5	TOIMINNAN KIRJALLINEN OHJEISTUS TUOTTAJAN TYÖVÄLINEENÄ	50
6	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	53
	LÄHTEET	58

LIITTEET

Liite 1. Lastenkulttuurikeskus Verson tuotevalikoima

Liite 2. Satusalkkuseikkailun palveluprosessin kuvaus

Liite 3. Satusalkkuseikkailun raamit

Liite 4. Satusalkkuseikkailu – tiedote päiväkodeille

Liite 5. Satusalkkuseikkailu – tiedote lasten perheille

1 JOHDANTO

YK:n lapsen oikeuksien sopimuksen 31. artikla toimii perustana lastenkulttuurityölle, jota Suomessa tehdään erityisesti eri puolilla maata toimivien alueellisten lastenkulttuurikeskusten kautta. Artiklan mukaan sopimusvaltioissa tunnustetaan lapsen oikeus paitsi lepoon, leikkiin ja vapaa-aikaan, myös kulttuurielämään ja taiteisiin. Sopimusvaltiot sitoutuvat edistämään lapsen oikeutta osallistua kaikkeen kulttuuri- ja taide-elämään ja kannustamaan sopivien ja yhtäläisten mahdollisuuksien tarjoamista kulttuuri-, taide-, virkistys- ja vapaa-ajantoimintoihin (YK:n lapsen oikeuksien sopimus, 31. artikla).

Kehittämistyössä etsitään ratkaisuja lastenkulttuuripalvelujen verkostomuotoisena välittäjäorganisaationa toimivan Lastenkulttuurikeskus Verson toiminnassa havaittuihin kehittämistarpeisiin, eli toiminnan tehostamiseen ja palvelujen laadun varmistamiseen, jotta lasten yhtäläiset mahdollisuudet kulttuuri- ja taide-elämään toteutuisivat tavoitteiden mukaisesti. Tavoitteena on lastenkulttuuripalvelujen saavutettavuuden edistäminen jäsentämällä organisaation toimintaa palvelumuotoilun ja tuotteistamisen kautta. Kehittämistehtävässä tavoitellaan julkisen sektorin lastenkulttuuripalvelujen tuottamiseen uudenlaista toimintatapaa, tuotannon tehokkuuteen ja palvelun laadun varmistamiseen tähtäävää toiminnan rakennetta. Tutkimusongelmana on ”Miten lastenkulttuurikeskuksen toimintaa voidaan kehittää tuotteistamisen ja palvelumuotoilun avulla?” ja case-esimerkkinä on Verson keskeisen palvelun, alle kouluikäisille lapsille suunnatun eri taiteenaloja yhdistävän taidetyöpajatoiminnan tuotteistaminen.

Opinnäytetyön otsikko "Lastenkulttuuria matkalaukussa" viittaa työn sisältöön kahdella tapaa. Matkalaukku on konkreettisesti olennaisena osana case-esimerkkinä käytettävässä taidetyöpajassa, mutta se myös symboloi asioiden pakkaamista, paketoitua sellaiseen muotoon, että asiat ovat helposti siirrettävissä toiseen ympäristöön. Tuotteistettavasta taidetyöpajasta luodaan kehittämistyössä eräänlainen taidekasvatuksen konkretisoitu muoto, joka on siirrettävissä ja uudelleen toteutettavissa sellaisenaan, vaikka toimintaympäristö ja tekijät vaihtuisivat.

Olen toiminut Lastenkulttuurikeskus Verson kulttuurituottajana vuodesta 2012 alkaen. Taustallani on yhdistelmä liiketalouden koulutusta ja viestinnän alan työkokemusta, joiden koen olevan tärkeä taustavaikuttaja myös siihen, miten lähestyn prosessien kehittämistä julkisen sektorin kulttuuripalvelujen kentällä. Kehittämistehtävässä keskeisenä menetelmänä ovat yhteisölliset ideointimenetelmät ja kehittämistyössä on mukana joukko lastenkulttuurikeskus Verson toiminnassa mukana olevia taiteilijoita ja taidekasvattajia sekä Lastenkulttuurikeskus Verson lastenkulttuurikoordinaattori. Yhteisöllisen kehittämisen yhteydessä tavoitteena on myös selvittää, millaiseksi taidekasvattajat kokevat tuottajan roolin lastenkulttuuripalvelujen kehittämisessä. Kehittämistyön tilaajan esittely sekä työn taustat ja kehittämistarpeet kuvataan tarkemmin johdannon alaluvussa 1.1 ja tavoitteista kerrotaan alaluvussa 1.2. Työn lähestymistapa ja menetelmät kuvaillaan johdannon alaluvussa 1.3, jossa myös luetellaan kehittämistyöhön osallistuneet henkilöt. Yhteisöllisestä ideoinnista kehittämistyön prosessina kerrotaan tarkemmin kappaleessa 4.

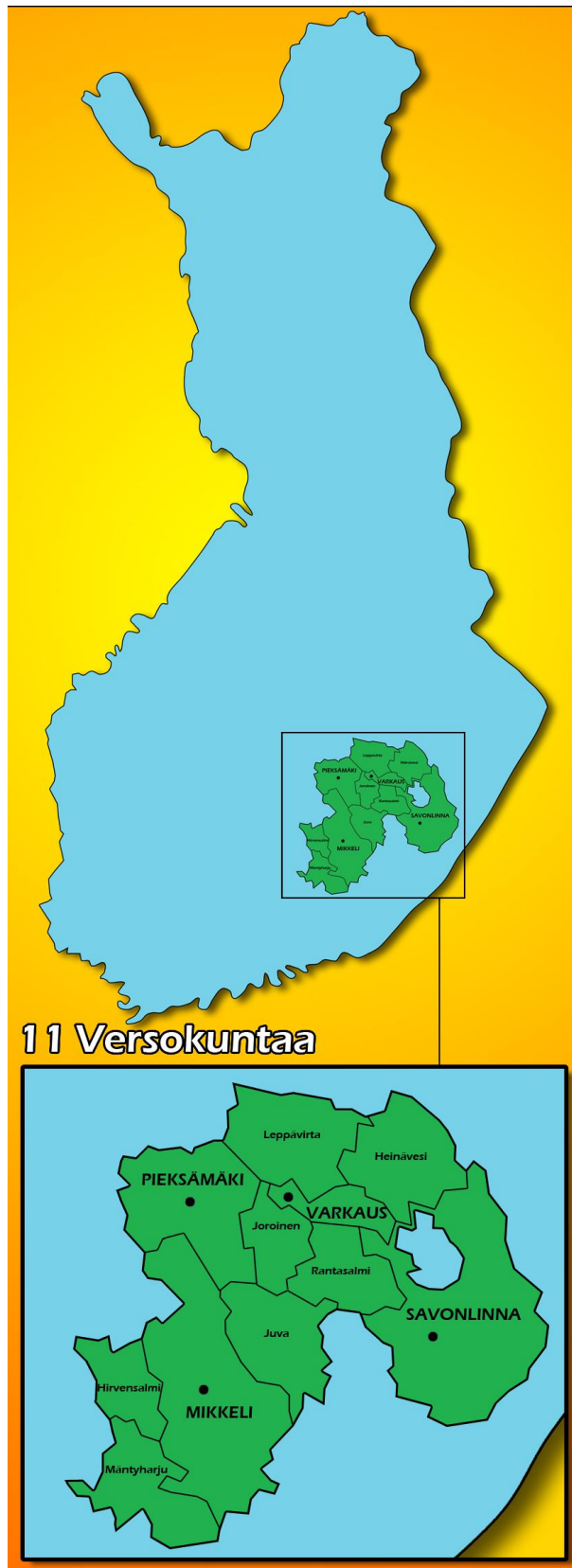
1.1 Taustat ja kehittämistarpeet

Lastenkulttuurikeskus Verso on Pohjois- ja Etelä-Savossa 11 paikkakunnan alueella toimiva verkostomuotoinen lastenkulttuurikeskus. Hallinnollisesti Verso toimii Varkauden kaupungin ja Soisalo-opiston alaisuudessa. Muita Verson jäsenkaupunkeja ovat Mikkeli, Pieksämäki ja Savonlinna, ja jäsenkuntia ovat Heinävesi, Hirvensalmi, Joroinen, Juva, Leppävirta, Mäntyharju ja Rantasalmi. Verson toiminta rahoitetaan julkisin varoin ja rahoittajina ovat kaikki jäsenkunnat, joiden sisäisessä toiminnassa Verso toimii eräänlaisena välittäjäorganisaationa luovan alan ja lasten parissa toimivien sektoreiden välillä. Verso tuottaa kulttuuripalveluja kuntien eri sektoreille, niiden työntekijöille sekä asiakkaille, lapsille ja perheille. Verson toimintamuoto on kustannustehokas tapa tuot-

taa kulttuuripalveluja ja koordinoida toimintaa alueellisesti. Lisärahoitusta toimintaan saadaan mm. opetus- ja kulttuuriministeriön yleisavustuksena, erilaisilla hankkeilla sekä pienimuotoisella kulttuuripalvelujen myyntitoiminnalla. Verson toiminnan tärkein tavoite on lastenkulttuurin saavutettavuuden edistäminen valtakunnallisiin kulttuuripoliittisiin tavoitteisiin pohjautuen. Verso edistää lastenkulttuurin saavutettavuutta tuottamalla kulttuuripalveluja suoraan sinne, missä lapset ovat. Verson työllistämät taiteilijat ja taidekasvattajat toimivat varhaiskasvatuksessa, kouluissa, kerhoissa ja kirjastoissa ympärivuotisesti. Vuositasolla toiminnalla tavoitetaan yli 15 000 lasta huoltajineen, hoitajineen tai opettajineen ja Verso työllistää vuosittain noin 30 alueen taiteilijaa lyhyt- ja pitkäkestoisin työsuhteisiin. (Lastenkulttuurikeskus Verso 2013.)

Verson toiminnot ovat käyttäjille pääosin maksuttomia. Painopistealueina ovat pienten lasten taide- ja kulttuurikasvatus, nukketeatteri, tarinallinen taidekasvatus sekä leikki- ja toimintaympäristöjen kehittäminen. Tehtävinä ovat alueellisen lastenkulttuuritoiminnan koordinointi, lasten ja nuorten kulttuurikasvatuksen ja oman kulttuurin tukeminen sekä lasten kanssa työskentelevien taidekasvatusosaamisen vahvistaminen. Lastenkulttuurikeskus Verson toimintaa toteutetaan nykytilanteessa tuottamalla pääosin tapauskohtaisesti räätälöityjä palveluita. (Kuma & Riikonen, 2011; Lastenkulttuurikeskus Verso 2013.)

Tuotteistamisen ja palvelumuotoilun kautta toimintaan haetaan selkeitä toimintamalleja, palvelun tasalaatuisuutta ja kulttuurituotannon kevyempää toteuttamistapaa. Tavoitteena on, että toiminta voidaan paremmin suhteuttaa käytettävissä oleviin resursseihin ja resurssit voidaan paremmin suunnata perustehtävään, lastenkulttuurin saavutettavuuden edistämiseen. Kehittämistarpeet ovat nousseet esiin ja tulleet ajankohtaisiksi erityisesti kahdesta syystä. Vuonna 2008 perustetun lastenkulttuurikeskuksen aktiivisen kehittämistyön tuloksena seurasi voimakas laajentuminen vuonna 2012, jolloin lastenkulttuurikeskus kasvoi viiden kunnan verkostosta 11 kunnan verkostoksi kattaen liki koko Etelä-Savon maakunnan ja kaksi kuntaa Pohjois-Savosta. (Kuvio 1). Maantieteellinen alue on laaja ja toimintatavat 11 eri kunnan sisällä ovat vaihtelevia. Kulttuurituotannon resurssit eivät kasvaneet maantieteellisen alueen suhteessa, ja resursseihin mitoitettuna jatkuvasti räätälöitävien palvelujen tuottaminen on raskasta. (Lastenkulttuurikeskus Verso 2013.)



Kuvio 1. Lastenkulttuurikeskus Verson maantieteellinen toiminta-alue 2014. (Lastenkulttuurikeskus Verso 2013.)

Toisena merkittävänä tarpeena tehtävälle kehittämistyölle on palvelun laadun varmistaminen. Versossa laatuajatteluun liittyvät toiminnan arvopohja ja toiminta-ajatus on määritelty jo toiminnan alkaessa vuonna 2008, mutta niiden jäsentäminen eri toimijoille ei ole ollut systemaattista. Toiminta-aleen laajentuessa maantieteellisesti on tullut tarve myös työllistää uusia taiteilijoita ja taidekasvattajia nopealla aikataululla. Tuotannon ja taidekasvattajien väliseen viestintään tarvitaan jäsenettyjä rakenteita, joiden kautta myös toimintaa määrittävä arvomaailma ja laatuajattelu välittyvät kaikille Verson toiminnassa mukana oleville. Vuodesta 2014 alkaen lastenkulttuurikeskus Verso on ollut osa valtakunnallista lastenkulttuurikeskusten verkostoa, jonka määrittämään laadukkaaseen lastenkulttuurityöhön myös Verso sitoutuu.

1.2 Tavoitteena toiminnan jäsentäminen ja tehostaminen

Kehittämistyön tavoitteena on tuottaa tietoa lastenkulttuurituotannon kehittämisestä palvelumuotoilun, tuotteistamisen ja yhteisöllisen ideoinnin avulla sekä selkeyttää lastenkulttuuripalvelujen tuottamisen tapoja, jotta resursseja voidaan suunnata paremmin tulokselliseen lastenkulttuurityöhön. Tavoitteena on, että opinnäytetyön aikana kehittyvät, lastenkulttuurin välittäjäverkostona toimivan Verson tehokkaat ja laadukkaat tuotantotavat voidaan levittää valtakunnallisesti esimerkiksi valtakunnallisen lastenkulttuurikeskusten verkoston kautta ja näin edistää opetus- ja kulttuuriministeriön uudessa lastenkulttuuripoliittisessa ohjelmaehdotuksessa (2014) korostuvaa lastenkulttuurin saavutettavuutta.

Case-esimerkkinä kehitetään alle kouluikäisten lasten ryhmille suunnitellun monitaiteisen taidetyöpajan tuotantoa. Yhtenäiseen konseptiin perustuvan taidetyöpajatoiminnan odotetaan tuovan lastenkulttuurikeskuksen toimintatapoihin pysyvyyttä ja selkeyttä sulkematta kuitenkaan pois mahdollisuutta erilaisten variaatioiden toteuttamiseen palveluja asiakasryhmäkohtaisesti räätälöimällä. Kehittämistehtävässä kuvattavan lastenkulttuuripalvelun tuotteistamisprosessin avulla voidaan jatkossa kehittää muitakin lastenkulttuuripalveluita niin lastenkulttuurikeskus Verson omassa toiminnassa kuin sidosryhmienkin toiminnassa. Sidosryhmillä tarkoitetaan tässä yhteydessä mm. Verson jäsenkuntien kulttuuripalveluita, nuorisopalveluita, kirjastopalveluita, Soisalo-opiston yk-

siköitä ja muita suomalaisia lastenkulttuurikeskuksia, joiden kanssa Verso tekee yhteistyötä valtakunnallisen lastenkulttuurikeskusten verkoston kautta.

1.3 Lähestymistapa, menetelmät ja työn rakenne

Lähestyn kehittämistehtävää konstruktiiivisen tutkimuksen kautta. Tutkimukseni keskiössä on innovatiivinen kulttuuripalvelutuotteen kehittäminen ja tuotteistaminen, jota toteutan kulttuurituottajana yhteistyössä taidekasvattajien ja taiteilijoiden kanssa. Ojasalon, Moilasen ja Ritalahden (2009, 65) mukaan konstruktiiivinen tutkimus sopii lähestymistavaksi silloin, kun kehittämistehtävän tarkoituksena on luoda jokin konkreettinen tuotos, kuten suunnitelma tai malli. Verson kehittämistyössä on tavoitteena luoda verkoston toimintaan, tuottajan ja taidekasvattajien väliseen yhteistyöhön uusi toimintatapa, rakenne, jonka kautta lastenkulttuuria voidaan tuottaa tehostetummin ja vakioiduin käytäntein. Tarkasteltavana casena toimii tietynlaisen taidekasvatuksen konseptin luominen, joka on toinen tutkimuksen konkreettisista tuotoksista; taidekasvatuksen konkretisoitu muoto, tuotteistettu, muunneltavissa oleva työpajakonsepti.

Kehittämistyössä on usein piirteitä monista erilaisista lähestymistavoista (Ojasalo ym. 2009, 51), ja myös Verson toiminnan kehittämistyössä on piirteitä niin tapaustutkimuksen, toimintatutkimuksen kuin innovaatioiden tuottamisen lähestymistavoista. Tapaustutkimuksen tapaan tässäkin tutkimuksessa syvennyttään erityisesti yhteen rajattuun tapaukseen (Ojasalo ym. 2009, 52–53), Verson taidetyöpajan tuotteistamiseen, minkä lisäksi lastenkulttuuripalvelun tuotantotapaa ja tuotekehitystä käsitellään opinnäytetyössä osittain myös koko Verson toiminnan laajuisesti. Toimintatutkimuksen piirteistä tässä kehittämistyössä näyttäytyy muun muassa tutkimuksen osallistava ominaisuus, eli käytännön ongelmien ratkaiseminen yhteistyössä organisaation toimijoiden kanssa. Verson kehittämistyön prosessi ei kuitenkaan kulje toimintatutkimukselle tyypillistä spiraalimaista rataa, joskin arvioinnin ja reflektoinnin kautta toimintaa kehitetään myös opinnäytetyön valmistumisen jälkeen (Ojasalo ym. 2009, 58–60).

Olen pohtinut opinnäytetyön lähestymistapaa valitessani myös innovaatiotutkimusta. Kehittämistyössä näkyy monia innovaatioiden tuottamiselle tyypillisiä ominaisuuksia, kuten uuden tiedon ja toimintatavan tuottamista moniammatillisten kohtaamisten tuloksena ja vähittäisin muutoksin syntyvää innovaatiota, prosessin kehittämistä taloudel-

lisen tai muun hyödyn saavuttamiseksi. Kehittämistyössä käydään läpi innovaatioprosessin tyypillisiä vaiheita aina tiedon hankinnasta ideoiden tuottamiseen ja seulontaan sekä konseptointiin, mutta innovaatioprosessille ominainen kaupallistamisen vaihe ei tässä opinnäytetyössä täyty, vaan se on yksi opinnäytetyön valmistumista seuraavien toimenpiteiden mahdollisuuksista. (Ojasalo ym. 2009, 71–73.)

Konstruktivisen tutkimuksen tavoitteena on muuttaa toimintaa ja käytänteitä. Tutkimuksen avulla syntyvä tuotos voi olla esimerkiksi rakenne, joka parantaa aikaisemmin käytössä olleen rakenteen ominaisuuksia tai toimintaprosessia. Tässä kehittämissä tavoitteena on juuri aikaisempien toimintatapojen rakenteellinen muutos, jossa ratkaisun laatimisen pohjana on teoreettinen peruste. (Ojasalo ym. 2009, 67.)

Konstruktivisen tutkimusprosessin eteneminen Verson toiminnan kehittämissä

Ongelman tunnistaminen: Verson palvelutuotannon raskaat toimintatavat, käytäntöjen vaihtuvuus, palvelun epätasainen laatu -> tavoitteeksi toiminnan tehostaminen, pysyvien käytäntöjen luominen ja laadun varmistaminen

Teoreettisen tiedon hankinta: kehittämistyön viitekehys ja taustatieto lastenkulttuuripalvelujen tuottamisesta ja palvelutuotannon kehittämisestä yhteisöllisin keinoin

Ratkaisujen laatiminen: luodaan käytäntö, toimintatapa, joka keventää tuotantoprosessia ja parantaa laatua. Toiminnan kehittämisen menetelmiksi valitaan tuotteistaminen, palvelumuotoilu ja yhteisöllinen ideointi. Tuotekehityksen kohteena muunnettavissa oleva taidekasvatuskonsepti.

Toimivuuden testaus: konseptoidun taidekasvatusmuodon sisältöjen kehittäminen pilotoimalla työpajaa eri toimintaympäristöissä ja ideoimalla tuotekehitystä ja sisäisten prosessien kehittämistä taidekasvattajien ryhmähaastatteluisissa ja vertaiskoulutuksessa

Teoriakytkentöjen näyttäminen ja uutuusarvon osoittaminen: tuotteistamisen, palvelumuotoilun ja yhteisöllisen ideoinnin keinoin tapahtuvan kehittämistyön prosessin kuvaus ja tulokset näkyvät valmiissa opinnäytetyössä

Ratkaisun soveltamisalueen laajuuden tarkastelu (tapahtuu pääosin opinnäytetyön valmistuttua): uuden tuotannollisen toimintatavan (tuotteistamisen ja palvelumuotoilun työkalujen hyödyntäminen sekä yhteisöllisten menetelmien käyttö) testaus Verson muussa toiminnassa sekä jatkokehityksenä kirjallinen ohjeistus, jonka kautta yhteisöllisesti ideoitua palvelutuotetta voidaan hyödyntää laajemmin, myös Verson toiminnan ulkopuolella

Kuvio 2. Konstruktivisen tutkimuksen eteneminen Lastenkulttuurikeskus Verson toiminnan kehittämissä. (Mukaillen Ojasalo ym. 2009, 67.)

Konstruktiiivinen tutkimus ei lähestymistapana sulje pois mitään aineistonkeruumenetelmiä, vaan pikemminkin ohjaa keräämään aineistoa erilaisin menetelmin (Ojasalo ym. 2009, 68). Verson toiminnan kehittämistyössä menetelminä ovat ryhmäkeskustelut ja yhteisölliset ideointimenetelmät, kuten aivoriihiyöskentely, 8x8-kartat ja vertaisoppiminen sekä tausta-aineiston analyysi, vertaisarviointi, havainnointi ja palvelumuotoilun menetelmät, kuten palveluprosessin kuvaus prosessianalyysin keinoin.

Kehittämistehtävän aineisto perustuu taidekasvattajien ryhmähaastatteluihin ja yhteisöllisten ideointituokioiden tuotoksiin, keskeisten toimijoiden haastatteluihin ja toiminnan havainnointiin. Käyttäjälähtöisen palvelutuotannon näkökulmasta aineisto perustuu vuonna 2011 julkaistuun tutkimukseen *Kun pienet sormet väreihin tarttuu. Päiväkotien työntekijöiden kokemuksia Lastenkulttuurikeskus Verson taidetoiminnasta*, jossa Rostedt ja Toivanen selvittivät päiväkotien henkilökunnan näkökulmaa lastenkulttuurikeskus Verson työpajoista. Tärkeitä tausta-aineistoja ovat myös lastenkulttuurikeskus Verson asiakirjat, kuten toimintasuunnitelmat ja toimintakertomukset, Verson toimintaa ohjaavan Verso-tiimin kokousmuistiot, Verson toiminnan alkuvuosia ja visiota kuvaava julkaisu *Versotarhan tarinat* (Kuma & Riikonen 2011) sekä valtakunnallisen lastenkulttuurikeskusten verkosto Taikalampun toimintaa ohjaavat asiakirjat, kuten *Laatukäsikirja 2013*.

Kehittämistyössä ovat mukana lisäksi FM, taidekasvattaja ja lastenkulttuurikoordinaattori Mervi Riikonen (Pieksämäki), KM, luokanopettaja ja esiintyvä taiteilija Minnamaria Koistinen (Varkaus), tanssinopettajat Anna Savolainen (Leppävirta) ja Noora Puranen (Kuopio), kuvataideopettajat Kaarin Oresmaa (Leppävirta) ja Susanna Nissinen (Varkaus), teatteri-ilmaisun ohjaaja, nukketeatteritaiteilija Katja Kähkönen (Joroinen), draamaohjaaja Nazia Asif (Pieksämäki), kulttuurituottaja Julia Vatanen (Pieksämäki), ohjaustoiminnan artemiopiskelija, taiteilija Mari Kervinen (Heinävesi), sanataideohjaajat Venla Väisänen (Pieksämäki) ja Tiina Kontro-Heiskanen (Varkaus), musiikkipedagogit Piia Säpyskä-Hietala (Pieksämäki), Elsi Kinnunen (Pieksämäki) sekä Heidi Kantanen (Jyväskylä).

Kehittämistyön rakenne etenee siten, että teoria-aineistoon limittyä omia havaintojani, tutkimuksen myötä esiin noussutta hiljaista tietoa, pohdintaa ja toiminnan kuvausta.

Kappaleessa 2 kuvaan julkisen sektorin lastenkulttuurituotannon nykytilaa Suomessa, käsittelen kulttuuripalvelujen kehittämistä julkisella sektorilla ja luon katsauksen lastenkulttuurin megatrendeihin ja trendeihin. Kappaleessa 3 kuvaan kulttuuripalvelun tuotteistamisen etenemistä peilaten viitekehyksen teoria-aineistoa monitaiteisen työpaja-toiminnan tuotteistamisprosessiin palvelumuotoilun, tuotteistamisen ja asiakaslähtöisyyden näkökulmista. Kehittämisprosessin case-kuvaus jatkuu kappaleessa 4, jossa näkökulmana on innovatiivisen palvelutuotteen kehitystyö moniammatillisissa tiimeissä yhteisöllisin keinoin. Kappaleissa 3, 4 ja 5 kuvaan myös kehittämistyön aikana syntyneitä tuloksia, joita tarkastelen lisäksi kappaleessa 6, Yhteenveto ja pohdintaa.

2 JULKISRAHOITTEISEN LASTENKULTTUURITUOTANNON KEHITTÄMINEN

Julkisen sektorin lastenkulttuurituotannolla ja kehittämistyöllä kuten tuotteistamisprosesseilla on omia erityispiirteitä, joita määrittävät muun muassa lastenkulttuuripolitiikka ja sen tavoitteet, rahoitus, kohderyhmän poikkeuksellisuus sekä kuntasektorin sisäisillä ja ulkoisilla rajapinnoilla toimiminen. Mielestäni julkisen sektorin viitekehys on erittäin tärkeää huomioida tässä kehittämistyössä, sillä Lastenkulttuurikeskus Verso toimii kaupunkiorganisaation alaisuudessa ja kaikkiaan 11 kunnan verkostona tuottaen palveluja kuntien palvelurakenteisiin.

Tässä kappaleessa tarkastelen julkisen sektorin lastenkulttuurituotantoa ja sen kehittämistä kolmessa alaluvussa, joista ensimmäisessä luodaan tiivis katsaus julkisen sektorin lastenkulttuurin suomalaiseen historiaan ja nykytilaan ja toisessa lastenkulttuurikeskus Versoon kuntien yhteisenä verkostona. Kolmannessa alaluvussa syvennytään kulttuurituotannon kehittämiseen kuntasektorin kontekstissa. Neljäs alaluku on lastenkulttuurituotannon tulevaisuuskaatsaus, jossa pyritään määrittämään alan megatrendejä ja trendejä, joita tulisi huomioida lastenkulttuuritoimintaa kehitettäessä.

Opinnäytetyössä käytän useassa yhteydessä kirjallisuuslähteenä Petri Virtasen ja Jari Stenvallin kirjaa *Älykäs julkinen organisaatio* (2014), jossa pohditaan julkisen hallinnon organisaatioita asettaen suuntaviivoja erityisesti kuntasektorin kehittämiseksi, uudistamiseksi, älykkyydelle ja tehokkuudelle. Nämä asiat ovat olleet tärkeässä roolissa opin-

näytetyön tavoitteita asetettaessa ja työn toimintatapoja valitessa. Virtanen ja Stenvall toteavat, että vuorovaikutuksen käytännöt vaikuttavat organisaation älykkyyteen, ja älykkäässä julkisessa organisaatiossa sisäisiä ja ulkoisia rajapintoja ja niiden suhteiden hallintaa kehitetään jatkuvasti. Keskeistä on asiakaslähtöinen palvelutuotanto ja palvelujen uudelleenmuotoilu. (Virtanen & Stenvall 2014, 141–143.)

Julkishallinnollisen organisaation kehittämistoiminnassa tavoiteasettelu eroaa yksityisen sektorin tavoitteista, sillä lähtökohtaisesti julkiset organisaatiot eivät ole voittoa tavoittelevia yrityksiä. Merkittävänä erona yritysmaailmaan verrattuna on myös toiminnan rahoittaminen verovaroin talousarvion vuosisyklissä, jolloin määrärahojen käyttäminen on vuosisidonnaista. Niinpä kehittämishankkeissa ratkaisevaa onkin se, minkä verran organisaatio pystyy hankkimaan ulkopuolista kehittämisrahoitusta. (Virtanen & Stenvall 2014, 167–168; 189.)

2.1 Suomalainen lastenkulttuuri julkisella sektorilla

Kehittämistyössä etsin ratkaisuja julkisella sektorilla toimivan lastenkulttuurin verkosto-organisaation toiminnan kehittämiseen, joten tässä alaluvussa luon katsauksen julkisrahoitteiseen lastenkulttuuriin ja sen tavoitteisiin sekä Suomen lastenkulttuuripolitiikkaan. Näiden viitoittamat linjaukset vaikuttavat myös kehittämistyössä tekemiäni toimenpiteiden rajaukseen ja valintaan.

Anna Anttila ja Kaija Rensujeff Taiteen edistämiskeskuksesta kuvaavat suomalaisen lastenkulttuurikentän historiaa, nykytilaa, muotoja, politiikkaa sekä rahoitusta kattavasti julkaisussaan *Taiteen taskurahat - Lastenkulttuurin käsite, linjaukset ja edistäminen* (2009). Lastenkulttuuriksi käsitetään lyhyesti määriteltynä sekä alle 18-vuotiaille suunnattu kulttuuri että lasten ja nuorten suosima kulttuuri, mutta se voidaan määritellä myös joko lapsille kohdistetuksi, aikuisten ohjaamaksi tai lasten luomaksi, lasten omaksi kulttuuriksi. (Anttila & Rensujeff 2009, 15–16.)

Suomalaisen lastenkulttuurin ja taidekasvatuksen edistäminen perustuu kulttuuri- ja koulutusalan lainsäädäntöön, YK:n yleissopimukseen ja perustuslakiin, jotka määrittävät myös Verson toimintaa ja palvelujen toteuttamista. Kirkkaimpana ohjenuorana lastenkulttuurin kentällä käytetään YK:n lapsen oikeuksien sopimusta, jonka 31. artiklassa

määritellään lapsen oikeus paitsi lepoon, leikkiin ja vapaa-aikaan, myös kulttuurielämään ja taiteisiin. Perustuslakiin on kirjattu oikeus sivistykseen, ja lasten oikeus taiteeseen ja kulttuuriin on kirjattuna myös perusopetuslaissa (628/1998) sekä laissa lasten päivähoitosta (36/1973). Myös laki kuntien kulttuuritoiminnasta määrittää, että kunnan tehtävänä on edistää, tukea ja järjestää kulttuuritoimintaa kunnassa sekä järjestää kuntalaisille mahdollisuuksia taiteen perusopetukseen sekä harrastusta tukevaan opetukseen taiteen eri aloilla. Kulttuuripolitiikan tavoitteet luovuuden, kulttuurin moninaisuuden, osallisuuden ja saavutettavuuden edistämisestä ovat myös lastenkulttuuripoliittisia tavoitteita. (Laki kuntien kulttuuritoiminnasta 728/1992; Opetus- ja kulttuuriministeriö 2014, 7; YK:n lapsen oikeuksien sopimus, 31. artikla.)

Suomalaisessa lastenkulttuuripolitiikassa ja taidepolitiikassa korostuu erityisesti taidekasvatuksen asema, mikä on olennainen osa myös tätä kehittämistyötä. Valtion taidehallinnossa lastenkulttuuria on edistetty 1960-luvulta alkaen ja lastenkulttuuripoliittinen ilmasto on muuttunut muiden kulttuuripoliittisten ja lapsipoliittisten tavoitteiden myötä vuosikymmenestä toiseen, mikä on määrittänyt myös valtion suuntaamaa lastenkulttuurin rahoitusta ja poliittisten ohjelmien vaikutusta rahoituksen käyttöön. Anttilan ja Rensujeffin (2009) mukaan 1970-luvulle siirryttäessä lapset ja nuoret nähtiin kulttuuripolitiikan ihanteellisena kohderyhmänä, sillä heissä nähtiin kehitettävää ja kasvatettavaa potentiaalia. Tavoitteena oli kasvattaa lapsista oikeanlaisen, aikuisten määrittelemän laadukkaan taiteen kuluttajia. 1980-luvulla ryhdyttiin kannustamaan lasten ja nuorten omaehtoista toimintaa ja 1990-luvulla lapset ja nuoret alettiin nähdä kyvykkäinä toimijoina. 2000-luvun lastenkulttuuripolitiikkaa on leimannut yleisen perhe- ja hyvinvointipolitiikan tapaan ajatusmaailma, jossa päätavoitteena on riskitekijöiden, kuten pahoinvoinnin ja eriarvoistumisen torjuminen. Lastenkulttuuri on suomalaisessa kulttuuripolitiikassa erikoisessa asemassa, sillä lähtökohtana on poikkeuksellisesti kohderyhmä eikä tietty taiteenala, mutta kohderyhmän ääni harvoin tulee esiin suunniteltaessa niitä toimenpiteitä, mitä sille kohdennetaan. Nykyisestä lasten omaa toimijuutta korostavasta kulttuuripolitiikasta huolimatta valtion rahoitus lastenkulttuuriin on aina välillistä, ja se saavuttaa lapset vain aikuisten kautta. Useimmiten lastenkulttuuri tuotetaan yleiskulttuuria, jota siirretään vanhemmilta sukupolvilta nuoremmille. Nämä asiat painottuvat myös tässä opinnäytetyössä ja näkyvät toimenpidevalintoina kehittämistyön aikana. Kun lapsille suunnattu kulttuuri on aikuisen toteuttamaa ja aikuisen mahdollistamaa, kehittämistäkin tarkastellaan aikuisten toimijoiden yhteistyönä. Lähtökoh-

taisesti lastenkulttuurikentällä on syvä asiantuntemus lapsille suunnatun taidekasvatus- ja kulttuuritoiminnan laadullisesta sisällöstä linkittyen ikätason mukaiseen, oikein ajoitettuun, kohdennettuun ja suunniteltuun lastenkulttuuritoimintaan. (Anttila & Rensujeff 2009, 117–119; 122–123.)

Kulttuurin tasa-arvoinen saavutettavuus on ollut lastenkulttuuripolitiikan keskiössä 1970-luvulta lähtien, ja tähän tähdätään myös Lastenkulttuurikeskus Verson toiminnassa sekä tässä opinnäytetyössä. Kaikille kansalaisille, myös lapsille ja nuorille on haluttu taata tasavertainen mahdollisuus osallistua kulttuurielämään. Koulujen kulttuurikasvatuksen tueksi on viime vuosikymmeninä kasvanut laaja taiteen perusopetuksen kenttä sekä eri puolille Suomea on syntynyt lastenkulttuurikeskuksia, joiden tavoitteena on korjata eriarvoiseksi muotoutuneen taiteen ja kulttuurin saavutettavuuden tilannetta. Vuonna 2003 opetus- ja kulttuuriministeriön julkaiseman lastenkulttuuripoliittisen ohjelman toimenpiteenä Suomeen perustettiin lastenkulttuurikeskusten työtä tukeva verkosto, joka nimettiin Taikalampuksi. Lastenkulttuurikeskusten myötä saatava, saavutettava ja demokraattinen kulttuuri- ja taidekasvatustyö on avannut uusia mahdollisuuksia. (Anttila & Rensujeff 2009, 33; Granö, Korkeakoski & Laukka 2006, 10.)

Milja Sirviön pro gradu-tutkielmassa (2008) *Laadukasta lastenkulttuuria ympäri valtakunnan? Lastenkulttuurin saavutettavuus lastenkulttuurikeskusten verkosto Taikalampussa* selvitettiin saavutettavuuden merkitystä valtionhallinnon määrittelemässä lastenkulttuurissa ja Taikalamppu -verkoston lastenkulttuuritoiminnassa. Tutkielmassa todetaan, että koko Taikalamppu -lastenkulttuurikeskusten verkoston toiminta tiivistyy saatavuuden ja saavutettavuuden ympärille. Lisäksi toimintaa määrittää pyrkimys korkealaatuisen taiteen saatavuuden edistämiseen, mikä korostaa aikuisen ylhäältäpäin määrittelemän kulttuuri- ja taidekasvatustoiminnan osuutta suomalaisella lastenkulttuurikentällä. Sirviö tulee kuitenkin tutkielmassaan siihen tulokseen, että vaikka Taikalamppu tuottaa verkostona lapsille suunnattuja, aikuisten määrittelemiä kulttuuripalveluja, ovat ovet avoimena myös lastenkulttuuripolitiikassa korostetun lasten oman kulttuurin vahvistamiseen. Tätä näkökulmaa pyritään myös Lastenkulttuurikeskus Verson toiminnassa korostamaan. Sirviö toteaaakin tutkielmansa johtopäätöksissä, että olisi mielenkiintoista ja tärkeää perehtyä Taikalampun toimintaan käytännön tasolla ja tarkastella kirjattuja tavoitteita verraten niitä käytännön toimiin. (Sirviö 2008, 81; 85.)

2.2 Verso taidekentän ja lasten yhdistäjänä kuntien verkostossa

Lastenkulttuurikeskus Verso on perustettu toimimaan alueellisena, kuntien yhteisenä verkostona vuonna 2008. Verson tehtävinä ovat lasten ja nuorten oman kulttuurin vahvistaminen, lasten ja nuorten kulttuuristen oikeuksien turvaaminen, päivähoidon ja koulun kulttuurikasvatuksen tukeminen sekä alueellisen yhteistyön kehittäminen. Opin- näytetyössäni etsin uusia ratkaisuja, joista on hyötyä näiden tehtävien edistämiseksi. 11 kunnan yhteinen verkosto kuuluu hallinnollisesti Varkauden kaupungin ja seudullisen Soisalo-opiston alaisuuteen. Opetus- ja kulttuuriministeriön vuonna 2003 rakentama ja rahoittama valtakunnallinen lastenkulttuurikeskusten verkosto Taikalamppu aloitti Verson perustamisen aikaan toisen viisivuotiskautensa, eikä Verso tullut silloin valituksi verkoston jäseneksi. Ensimmäisen viiden toimintavuotensa ajan lastenkulttuurikeskus Verso toimi valtakunnallisen verkoston ulkopuolella kehittäen verkostomuotoista toimintaansa kuntien rahoituksella ja yksittäisillä hankkeilla, kuten Pohjois- ja Etelä-Savon maakuntaliittojen ja Etelä-Savon ELY-keskuksen myöntämällä rahoituksilla sekä Etelä-Savon taidetoimikunnan avustuksilla. Tuona aikana lastenkulttuurikeskus kasvoi viiden kunnan verkostosta 11 kunnan verkostoksi. Vuoden 2013 opetus- ja kulttuuriministeriön haussa lastenkulttuurikeskusten avustuksille myös Verso valittiin opetus- ja kulttuuriministeriön rahoituksen piiriin ja osaksi valtakunnallista lastenkulttuurikeskusten verkostoa. Tällä hetkellä opetus- ja kulttuuriministeriön rahoittamia lastenkulttuurikeskuksia toimii Suomessa kaikkiaan 15. (Lastenkulttuurikeskus Verso 2013, Opetus- ja kulttuuriministeriö 2014.)

Verso toimii kuntasektorilla eräänlaisena välittäjäorganisaationa, jonka asiakkaana ovat kuntien kulttuuri-, koulu-, ja varhaiskasvatustoimet, nuorisopalvelut sekä esimerkiksi kirjastot ja museot. Välittäjäorganisaatioksi määritellään tyypillisesti organisaatio, joka toimii välittävänä tahona yritysten ja tutkimusorganisaatioiden välillä. Verso puolestaan toimii välittäjänä kuntien ja kaupunkien välillä, kuntien eri sektoreiden välillä sekä erityisesti taidekentän ja koulujen sekä varhaiskasvatuksen välillä. Välittäjäorganisaatioiden käsite yhdistetään erityisesti teknologiateollisuuteen, teknologiseen tiedonsiirtoon ja kaupallistamiseen, mutta kulttuuripalveluissa välittäjäorganisaation ominaisuus yhdistyy mielestäni erityisesti teknologiateollisuuden saralla tutkittuun innovaatioverkostojen välittäjänä toimimiseen, verkoston yhteyksien luomiseen ja toimijoiden vuorovaikutuksen vahvistamiseen. (Valovirta & Niinikoski 2004, 5–7.)

Verson asiakkuus määrittyy kuntien vuotuisen jäsenrahoituksen myötä, joten kulttuuri-toiminnan ja asiantuntijapalveluiden tilaajana toimii kunta ja käyttäjänä kunnan eri sektoreiden työntekijät tai asiakkaat ja kuntalaiset, lapset ja perheet. Lastenkulttuurin asiantuntijapalveluita sekä taidekasvatuksellisia lastenkulttuuritoimintoja tuotetaan kuntien toimintaympäristöihin suhteessa jäsenkuntien maksuosuuksiin, kuntakohtaisesti kuntien edustajien ja lastenkulttuurikeskuksen määrittelemien tavoin. Saavutettavan lastenkulttuurin edistämistä tehdään Versossa tuottamalla palveluja suoraan lasten toimintaympäristöihin, kuten kouluihin, päiväkoteihin, kirjastoihin ja kerhoihin. Saavutettavuuden esteiksi koetaan muun muassa haja-asutusalueiden etäisyys kuntien keskustoista ja taidekasvatuksen maksullisuus. Siksi Verson toiminnot ovat pääsääntöisesti käyttäjille maksuttomia ja niitä toteutetaan erityisesti haja-asutusalueilla, mutta myös kuntien ja kaupunkien keskustoissa. (Lastenkulttuurikeskus Verso 2013.)

Inkeri Ruokosen, Sinikka Rusasen ja Anna-Leena Välimäen julkaisussa *Taidekasvatus varhaiskasvatuksessa* (2009) todetaan, että ”taidekasvatus vahvistaa lapsen omaa ajattelua ja mielikuvitusta sekä rohkaisee häntä toimimaan elämässään luovasti”. Taiteen ja kulttuurin merkitys henkisen kasvun edistäjänä ja yhteisöllisenä voimavarana nähdään yhä kasvavana. Varhaiskasvatuksen toimintakulttuurissa eri kulttuuritahojen ja luovan työn ammattilaisten yhteistyö nähdään mahdollisuutena selviytyä yhteiskunnan muuttuvien haasteiden mukaisesti (Ruokonen, Rusanen & Välimäki 2009, 5–6).

Verson jäsenkunnissa lasten omiin toimintaympäristöihin jalkautuva taidekasvatustoiminta on otettu avosylin vastaan, mikä kertoo myös Ruokosen ym. julkaisussa esiin nostetusta seikasta: ”Yhteistyö lastenkulttuurin asiantuntijoiden kanssa on avainasemassa päivähoidon kulttuurisessa kehittämisessä” (Ruokonen ym. 2009, 15). Verson toiminnassa asiakaslähtöisyys on keskeinen toimintatapa, mistä kerrotaan lisää kappaleessa 3.3. Asiakaslähtöisen palvelutuotannon myötä toimintatavat ovat muotoutuneet paljon yksityiskohtaisesti räätälöitävien kulttuuripalvelujen tuottamiseksi, mikä onkin tehnyt Verson toiminnan rakenteeltaan tarpeettoman raskaaksi. Tästä syystä etsin kehittämistyössä ratkaisuja asiakasnäkökulman huomioivaan tuotantomalliin, jonka myötä tuotantoa voidaan kehittää rakenteeltaan kevyemmäksi ja laadultaan tasapuoliseksi.

2.3 Palvelujen kehittäminen kuntien välisessä verkostossa

Lastenkulttuurikeskus Verson tuottamat kulttuuripalvelut ovat julkisella tuella ja verovaroilla rahoitettua julkisen sektorin kulttuuritoimintaa, jotka täydentävät markkinoiden toimesta syntyneitä palveluja. Kulttuuritoiminnan julkisen rahoituksen pienentyessä kuntien säästöpainneissa kuntakohtaisten kulttuuripalvelujen tuotanto usein vähenee. Verso on kuitenkin kuntien välisenä verkostona kunnille kustannustehokas tapa tuottaa lastenkulttuuripalveluja ja kehittää toimintaa alueellisesti. Useissa Verson jäsenkunnista kunnan kulttuuripalveluista vastaavalla henkilöllä on hoidettavanaan myös nuoriso- ja vapaa-aikatoimen tai matkailun tehtävät, joissakin kunnissa koko sivistystoimen hallintotehtävät, joten kunnan oman henkilöstön ajalliset resurssit lastenkulttuurin tuotantoon ovat pienet. Esimerkiksi Varkauden kaupungissa ja muutamassa muussa savolaiskunnassa Verso vastaakin lähestulkoon kaikista kunnan lastenkulttuuripalveluista. (Juurakko, Kauhanen & Öhage 2012, 12–13; Lastenkulttuurikeskus Verso 2013.)

Kehittämistyössä tähtään verkostossa tapahtuvan kulttuurituotannon luovaan ja innovatiiviseen kehittämiseen, jonka myötä palvelujen tuottamisen tapaa ja palvelutuotteita pyritään parantamaan. Siksi tarkastelen työssäni erityisesti kuntakentällä ja verkostoissa tapahtuvaa kehittämistä ja innovatiivisia toimintatapoja. Kuntaliiton innovaatioasiantuntija, HTT Tuula Jäppinen toteaa väitöskirjassaan *Kunta ja käyttäjälähtöinen innovaatiotoiminta* (2011), että niin suomalaisessa kuin eurooppalaisessakin kuntakentässä on käynnissä murros, jonka myötä kuntien rakenteet ja tehtävät ovat muuttumassa. Kunta muuttuu palvelujen tuottajasta palvelujen järjestäjäksi tuottaen palveluita yhä useammin verkostoyhteistyössä toisten kuntien tai muiden tahojen kanssa, kuten Verson perustamisessa on ollut ajatuksena. Verkostomaisuus nousee esiin erityisesti innovaatiotoimintaa käsittelevissä tutkimuksissa ja keskusteluissa, joissa korostuvat myös asiakkaiden rooli ja innovaatioiden avoimuus. (Jäppinen 2011, 139–140.)

Verkostomaiset työmuodot ovat olleet osana suomalaista kuntasektoria 1990-luvulta lähtien, ensin elinkeinopolitiikassa ja vapaa-aikatoimessa, sittemmin myös alueiden ja palveluiden kehittämisessä. Verkostoitumistavat vaihtelevat kuntasektorilla toimintaympäristöstä ja tavoitteista riippuen. Toiset verkostot toimivat lähes hierarkkisesti, toiset satunnaisesti ja epävirallisesti. Verkostoja voidaan käyttää kuntakentällä paitsi yhteistyömuotona, myös oppimisessa, kehittämisessä ja innovaatiotoiminnassa. Ver-

kosten kautta voidaan esimerkiksi siirtää tietoa ja jakaa parhaita käytäntöjä sekä luoda uutta tietoa. Jäppisen väitöskirjatutkimuksen mukaan verkostoja hyödynnetään kuntakontekstissa yhä useammin myös palvelujen yhteiskehittämiseen siten, että mukana ovat palvelun tuottaja ja käyttäjä. (Jäppinen 2011, 152–153).

Virtasen ja Stenvallin (2014) mukaan Suomen julkishallinnossa palvelujen innovatiiviselle kehittämiselle on luotu edellytyksiä jo vuosikymmenten ajan ja kehittämistä tehdään kokonaisvaltaisesti niin palvelun käyttäjien kuin tuottajienkin näkökulmista. Tähän on kiinnittänyt huomiota myös Juha Tuulaniemi, jonka mukaan julkisella sektorilla on paitsi valtavat haasteet tarpeita vastaavien palvelujen kehittämiseen niukkenevilla resursseilla, myös paljon potentiaalia tuottaa parempia palveluja ja uusia palveluratkaisuja. Toimivat palvelut ovat merkittävä osa arvonluomista omistajille, eli kunnan asukkaille ja Verson tapauksessa kuntien työntekijöille päiväkodeissa, kouluissa ja kerhoissa, lapsille ja heidän perheilleen sekä verkoston muille toimijoille. Kokonaisvaltaisuuden näkökulmasta tarkasteltuna Virtanen ja Stenvall päätyvät johtopäätökseen, että julkisella sektorilla laadunhallintaan ja laadunjohtamiseen liittyvät kysymykset ovat yksityistä sektoria monimutkaisempia. Tähän olen törmännyt myös omassa kehittämistyössäni peilattessani julkisen sektorin tyypillisiä toimintatapoja ja osin kankeita rakenteita yksityisen sektorin työkokemukseeni. Silti työyhteisössäni on ollut tilaa innovatiivisille toimintatavoille, mihin on vaikuttanut erityisesti organisaation kehittymismyönteinen ajattelutapa. (Tuulaniemi 2011, 279; Virtanen & Stenvall 2014, 170–171.)

2.3.1 Tuotteistus ja palvelumuotoilu kuntapalvelujen kehittämisessä

Usein tuotteistamisprosesseissa tuote on jotakin, jonka myyminen asiakkaalle on tuotteistamisen päätavoite. Lastenkulttuurikeskus Versossa tuotteistamisella tähdätään kuitenkin lähinnä toiminnan sisäiseen kehittämiseen. Koulujen ja varhaiskasvatuksen taidekasvatusta tukevassa toiminnassa palvelun käyttäjä (kunnan yksikön henkilöstö ja asiakkaat) on eri kuin tilaaja (kunnan kulttuuritoimi, sivistystoimi tai muu hallintoelin), ja palvelun tilaajan (kuntasektori) ja tuottajan (Verso) välinen tilanne on vakiintunut, kun kunnat ovat sitoutuneet Verson jäseniksi. Tuote, eli lastenkulttuuripalvelu kunnan yksiköihin on kunnan jäsenyyden ja maksuosuuden myötä tilattu ja asiakkaiden, eli kuntien yksiköiden henkilöstön ja yksikön asiakkaiden puolesta erittäin toivottu. Palvelu on myös laadultaan hyväksi havaittua ja käyttäjän antama palaute on jatkuvasti erittäin

positiivista, mutta palvelun tuottaminen on raskasta toteuttajalle ja siksi tuottamisen prosessia halutaan jäsentää tuottajalle ja toiminnan toteuttajille itselleen. Samalla tulevaisuuden käyttömahdollisuuksia, variaatioita ja laadullista sisältöä halutaan viedä vielä uudelle tasolle palvelumuotoilun työkalujen avulla. Samaan aikaan rakennetaan kanavia toimijoiden osallistamiseen jatkotyöskentelyssä ja julkisen sektorin lastenkulttuuri-toiminnan kehittämisessä.

Kuntaorganisaatioiden kustannuslaskentaa, hinnoittelua ja tuottavuutta käsittelevässä Kuntaliiton julkaisussa *Kustannuslaskentaopas kunnille ja kuntayhtymille* (2009) käsitellään tuotteistamista kunnan tuottamien palvelujen näkökulmasta, mikä on olennainen näkökulma tässä opinnäytetyössä. Oppaassa tuotteistamiseksi määritellään palvelutoiminnan jäsentäminen suoritteiksi ja näiden suoritteiden yhdistäminen palvelukokonaisuuksiksi, eli tuotteiksi. Oppaan mukaan tuotteistamisprosessissa tarvitaan aina sekä laskenta- että substanssiosaamista, jotta tuotteista pystytään muodostamaan mielekkäät niin asiakkaan kuin toiminnan ohjauksenkin kannalta ja jotta niiden kustannukset voidaan selvittää kohtuullisella vaivalla. Tuotteistamiselle suositellaan etsimään tarkoituksenmukainen taso. Vaikka tuotantoa voidaan tarkastella osa-alueittain ja osatoiminoittain, liian tarkka taso tekee laskennasta hankalampaa eikä tarkenna lopputuloksia siten, että siitä olisi olennaista hyötyä. (Tyni, Myllyntaus, Rajala & Suorto 2009, 162.)

Jäppisen väitöskirjassa (2011) painotetaan käyttäjälähtöisyyttä ja asiakasymmärrystä osana kuntapalveluiden kehittämistä. 1960–1970-luvulla kuntalaiset olivat hallintoalalaisia ja kuntalaisten tarpeiden sijaan palvelutuotannon keskiössä olivat lain määrittämät velvollisuudet. 1980-luvulla kunnissa alkoi liiketaloudellinen ajattelu ja kuntalaisista ryhdyttiin puhumaan asiakkaina. Palvelutuotannon keskiössä oli tehokkuus. 1990-luvun lopulla lainsäädännön muutosten myötä kuntalaisten näkökulmaa on ryhdytty korostamaan ja kuntalaiset ovat nousseet palvelutuotannon keskipisteeksi. Jäppisen luomassa ideaalimallissa käyttäjälähtöisyyden hyödyntämiseksi kuntapalvelujen kehittämisessä korostetaan palvelun käyttäjän tarpeiden ymmärtämistä palvelun suunnittelun lähtökohdaksi. (Jäppinen 2011, 144; 157).

Tuulaniemi painottaa, että palvelumuotoilun osaamisalaa tulisi hyödyntää julkisten palveluiden kehittämisessä, jotta veronmaksajille voitaisiin tarjota tarkoituksenmukaisia ja ensiluokkaisia palveluita. Ongelmana kuitenkin on, että julkisella sektorilla ei juuri ole

palvelumuotoilun mahdollistavia rakenteita ja perinteitä eikä palvelumuotoilun ammattilaisia. Tuulaniemi toivoo, että tulevaisuudessa löydettäisiin toimintamalleja, joiden avulla palvelumuotoiluosaaminen juurtuisi myös julkisten palveluiden kehittämiseen, ja osaltani toivon, että tässä kehittämistyössä näkyisi pala palvelumuotoiluosaamisen juurruttamisesta julkiselle sektorille. (Tuulaniemi 2011, 283–285).

2.3.2 Hinnoittelu ja kustannuslaskenta kuntaorganisaatiossa

Tuotteistamisprosessin olennaisena osana pidetään yleisesti palvelujen hinnoittelua. Sipilä (1996, 79–80) peräänkuuluttaa selkeää hinnoittelustrategiaa ja systemaattisuutta, ja tuotteistamisprosessin myötä palvelukokonaisuuksille onkin helpompaa luoda listahinta tai hintahaarukka. Verson tuotteistamisprosessi kuitenkin poikkeaa ulkoiseen tuotteistamiseen voittoa tavoittelevassa organisaatiossa tähtäävästä tuotteistamisesta, sillä kuntien rahoittamana ja yhden kaupungin hallinnoimana verkostona yksittäisten palvelujen myynti ei ole pääosassa, vaan toiminnan kuntakohtainen volyyymi suhteutetaan jäsenkuntien myöntämiin rahoitusosuuksiin (Lastenkulttuurikeskus Verso 2013).

Hinnoittelussa voidaan lähteä siitä, mitkä ovat tuotteen tai palvelun tuottamisen kustannukset. Siis paljonko maksavat materiaalit, matkat, työskentelyvälineet, puhelinlukulut jne. --- Palvelun tuottamisen kustannukset muodostavat hinnan alarajan, jonka alle mentäessä toiminta on tappiollista. (Juurakko ym. 2012, 59.)

Verson työpajatoiminnan tuotteistamisprosessissa on käyty tarkasti läpi eri variaatioihin tarvittavat henkilöstöresurssit, tarvittavat palvelujen ostot ja materiaalikulut. Toiminnasta syntyvien kustannusten pohjalta voidaan helposti suhteuttaa toiminnan volyyymi kunkin jäsenkunnan rahoitusosuuteen. Verson toiminnan linjausten mukaisesti palvelua on mahdollista myös myydä, mutta palvelu hinnoitellaan tyypillisesti kattamaan ainoastaan toiminnasta syntyneet kustannukset sisältäen osuuden tuottajan henkilöstökustannuksista ja muista tarpeellisista kustannuksista.

Kuntien palveluvaltaisessa tuotannossa suurin osa kustannuksista syntyy palkoista ja palkan sivukuluista. Kuntaorganisaatioiden kustannuslaskennassa selvitetään tuotannon tekijöiden, eli esimerkiksi henkilöstön, ostopalveluiden, tarvikkeiden ja tilojen käytöstä aiheutuneet kustannukset ja mahdollisesta myynnistä saadut tuotot kohdistuen

ne laskentakohteille, kuten Verson toiminnassa Varkauden kaupungin ja Soisalo-opiston alaisille tehtävä- ja kustannuspaikoille. Jos sama tuotannontekijä on eri laskentakohteissa, tarvitaan jakoperuste osoittamaan tuotannontekijän kustannusten jakautuminen. Verson toiminnoissa työllistetään osittain myös Soisalo-opiston muissa yksiköissä toimivia työntekijöitä, mutta henkilöstökustannusten jakautuminen on ratkaistu laskuttamalla tehdystä työstä Versoa tuntiperusteisesti. Henkilöstökustannusten laskennassa huomioidaan palkkakustannukset, henkilösivukustannukset sekä muut henkilöstöstä aiheutuvat kustannukset. (Tyni ym. 2009, 33; 40–41).

Kustannusten ja toimintaan vaadittavien resurssien avaamisen myötä Verson toiminnassa kiinnitetään yhä enemmän huomiota kustannustehokkaisuun ja taloudellisiin ratkaisuihin esimerkiksi materiaalivalinnoissa ja aikataulutuksessa, joka vaikuttaa muun muassa taidekasvattajien matkakustannusten määrään ja kokonaisvaltaiseen työajan suunnitteluun.

2.4 Tulevaisuuskatsaus – megatrendit ja trendit lastenkulttuurin kentällä

Lastenkulttuurikeskus Verson toimintoja halutaan kehittää kiinnittäen huomiota pitkän aikavälin suunnitteluun huomioiden alan megatrendit ja trendit sekä havainnoiden jatkuvasti myös näihin liittyviä hiljaisia signaaleja. Futuristi (KTT, DI) Elina Hiltunen kuvaillee kirjassaan *Matkaopas tulevaisuuteen* megatrendejä laajamittaisiksi, pitkäkestoisiksi muutostrendeiksi, joka vaikuttavat eri elämänalueille. Hiltunen kuvaa megatrendiä myös sanoilla ”tapahtuma, josta keskustellessa kaikki tietävät, mistä puhutaan”, kuten esimerkiksi globalisaatio, teknologian kehitys, ilmastonmuutos ja väestön ikääntyminen. Trendi puolestaan on lähimenneisyydessä ja tässä hetkessä näkyvä syvempää muutosta edustava asia, ennustettavissa oleva suunta tai tapahtumasarja, joka liittyy kaikkiin elämäalueisiin. Trendi voi jatkua samanlaisena tulevaisuudessakin, mutta sen suunta voi muuttua nopeastikin, sillä yksikin yllättävä tapahtuma voi muuttaa tapahtumien luonnetta ja vaihtaa muutoksen suuntaa. (Hiltunen 2012, 78–80; 94–96.)

Pohdimme Lastenkulttuurikeskus Versossa megatrendejä ja trendejä FM, taidekasvattaja ja lastenkulttuurikoordinaattori Mervi Riikosen, KM, luokanopettaja Minnamaria Koistisen ja artonomiopiskelija Mari Kervisen kanssa, ja tästä pohdinnasta olen koonnut katsauksen kahteen seuraavaan alalukuun.

2.4.1 Monitaiteisuutta ja kokonaisvaltaista elämyksellisyyttä

Lastenkulttuurituotannon kentällä vaikuttavimpina megatrendeinä näkyvät työn arjessa kulutuksen kasvu ja raaka-aineiden väheneminen, kansainvälistyminen, teknologian kehittyminen ja kaupungistuminen. Näistä megatrendeistä esiin nousevia trendejä ovat esimerkiksi ympäristöajattelun ja tietoisuuden sekä eettisyyden nousu, kestävän kehityksen tietoisuuden lisääminen aktiivisesti taiteen ja kulttuurin keinoin, kansainvälisen yhteistyön mahdollisuudet globaalissa toimintakentässä, kulttuuripolitiikka ja kulttuurin julkisen rahoituksen linjaukset sekä näkökulmat suurten kaupunkien toiminnan ja haja-asutusalueiden toiminnan välillä tehtävissä valinnoissa ja kompromisseissa. Myös yhteisöllisyyden ja yhteenkuuluvuuden tunteen kasvu ovat tärkeitä rakennusaineita työssä, jossa pyritään vahvistamaan lasten ja nuorten omaa kulttuuria ja kasvattamaan kulttuurista identiteettiä. Teknologian kehittymisen kannalta lastenkulttuurituotannon kentällä huomioitavia trendejä olisi monella saralla. Toiminnan pienet resurssit ovat usein este trendien mukaisten muutosten eteenpäin viemisen tiellä, mutta nykyteknologia avaa mahdollisuuksia pienelläkin budjetilla.

Keskusteluissa esiin nousivat taidekasvatuksellisesta näkökulmasta luonnon ympäristöjen nostaminen yhä enemmän leikki- ja toimintaympäristöksi, kokonaisvaltainen elämyksellisyys, pienimuotoinen ja hidas tekeminen vastapainona nopearytmiselle maailmalle sekä paikallisen kulttuuriperinnön nostaminen tärkeänä osana kulttuurikompetenssia globaalin maailman rinnalla. Kantaviksi teemoiksi nousivat monitaiteisuus, taiteidenvälisyys sekä moniaistisuus ja kokonaisvaltaisuus, joista kirjoittaa myös Katri Halonen artikkelissaan *Kulttuuri katalysoi* (2011, 9–14). Nämä ovat paitsi tulevaisuuden trendejä, myös lastenkulttuurityön arkipäivää, ja ne korostuvat tämän opinnäytetyön case-esimerkkinä käsiteltävässä taidekasvatuksen työpajakokonaisuudessa. Kehittämistehtävän keskiössä olevassa kulttuuripalvelutuotteessa nostetaan esiin aineettomien arvojen maailma sekä kokonaisvaltaiset taide-elämykset, joissa ylitetään taiteiden välisiä rajoja ja nautitaan yhteisössä toimimisesta kaikin aistein. Kulttuuripalvelun tuotteistamisella puolestaan pyritään tehostamaan ja jäsentämään pienillä resursseilla toimivan organisaation toimintaa, minkä tavoitteena on parantaa työelämän laatua niin tuottajan, taidekasvattajien ja taiteilijoiden kuin kohderyhmän edustajien, varhaiskasvatushenkilöstönkin arjessa. Soveltavan taiteen hyvinvointivaikutuksia korostetaan paitsi toimintaan osallistuvien lasten, myös aikuisten näkökulmasta.

2.4.2 Tulevaisuuden kuluttajakansalaisista kestävien valintojen tekijöitä

Lastenkulttuurikeskus Verson strategisessa suunnittelussa on huomioitu jo toiminnan arvomaailmaa rakentaessa megatrendit, joihin myös kehittämistehtävä kiinnittyy. Näitä megatrendejä ovat esimerkiksi kulutuksen kasvu ja raaka-aineiden väheneminen, taitoyhteiskunnan nousu, vaurauden kasvu ja varallisuuden epätasainen jakautuminen sekä kokonaisvaltainen hyvinvointi, ja näihin linkittyviä trendejä esimerkiksi energiankulutuksen kasvu, teknologian kehittyminen, kiihtyvä elämäntahti ja vastapainona leppoistaminen sekä ympäristöajattelun ja eettisen tietoisuuden kasvu (Halonen 2011, 16–17; Hiltunen 2012, 94–96).

Maailman resursseja kuluttavien ja kulutusta hillitsevien megatrendien ja trendien valossa lastenkulttuurikeskuksen toiminnan tavoitteena on saavutettava lastenkulttuuri ja sitä kautta henkisen hyvinvoinnin kasvu, johon pyritään luovuuteen ja itseilmaisuun kannustavalla toiminnalla, lasten ja nuorten omaa kulttuuria vahvistavalla työllä. Lasten taide- ja kulttuuritoiminnan kautta vahvistetaan luovuutta, juurrutetaan kulttuuriperintöön ja edistetään tasapainoista elämänhallintaa. Kulttuuripalvelun tuotteistamisella pyritään samoihin tavoitteisiin kuin lastenkulttuurikeskuksen toiminnalla yleisestikin; tuomaan kulttuuripalvelut mahdollisimman helposti, tasapuolisesti ja tasalaatuisesti saataville, jotta kulttuuri- ja taide-elämysten tuoma hyvinvointi, henkinen ja aineeton pääoma ja sen arvostus kasvaisi kaikilla yhteiskunnan osa-alueilla. Kun toiminta kohdistetaan lapsiin, pyrimme kasvattamaan tulevaisuuden kuluttajakansalaisista sosiaalisesti ja kulttuurisesti kestävä, eettisen ja ekologisen ajattelun omaavia aktiivisia kulttuurin ja taiteen tuottajia, osallistujia, mahdollistajia ja kuluttajia.

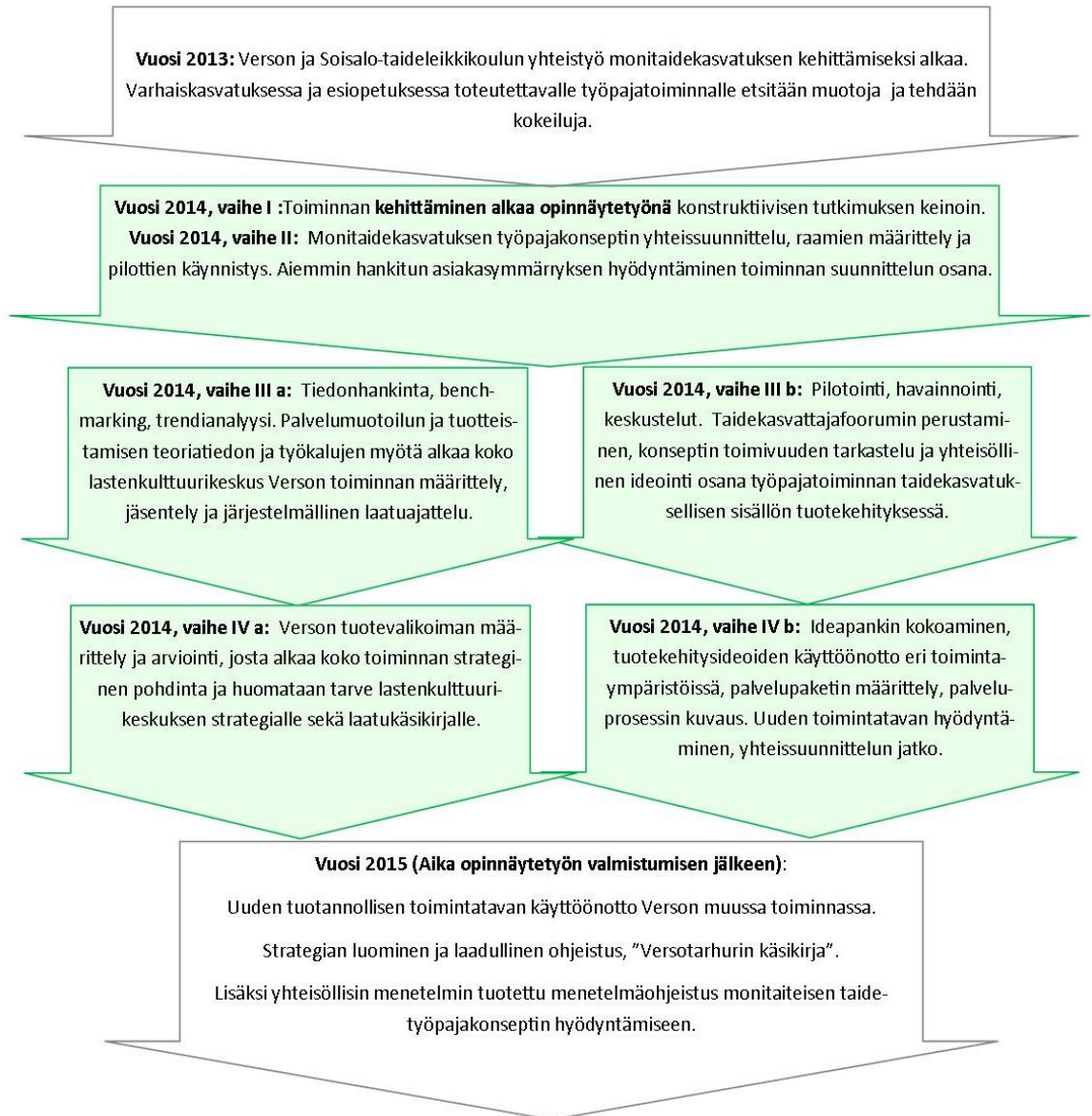
3 RÄÄTÄLÖINNISTÄ KONSEPTIIN – KULTTUURIPALVELUN TUOTTEISTAMINEN

Asiantuntijapalvelun, kuten kulttuuripalvelun tuotteistaminen määritellään tarjottavan palvelun määrittelyksi, suunnitteluksi, kehittelyksi ja kuvaamiseksi, jossa pohjana on ymmärtämys palvelun perusolemuksesta. Kun palvelun tuottaja tietää, mitä hän on tarjoamassa, myös asiakas ymmärtää palvelusta saavuttamansa hyödyt. Tässä määrittelyssä kiteytyy Lastenkulttuurikeskus Verson syvin tarve tuotteistamiselle. Kun Versossa jäsennetään palvelun sisin olemus, on sen tarpeellisuus helpommin perusteltavissa myös asiakkaalle, eli Verson tapauksessa kuntaorganisaatiolle, joka tilaa palvelun maksamalla jäsenosuuden ja käyttäjälle, joka osallistuu Verson toimintaan. Kun palvelutuote on määritelty, sen tuottamisen tapoja on helpompaa kehittää paremmiksi. (Juurakko ym. 2012, 44; Sipilä 1996, 12.)

Lastenkulttuurikeskus Verson tärkeimpiä toimintamuotoja on varhaiskasvatuksessa, kouluissa ja tapahtumissa toteutettava työpajatoiminta, jonka sisältö kattaa kaikki taiteen alueet korostaen tarinallista taidekasvatusta, nukketheateria sekä leikki- ja toimintaympäristöjen kehittämistä. Tässä lastenkulttuurikeskus Verson toiminnan kehittämiseen tähtäävässä tuotteistamisprosessissa keskitytään asiakaslähtöisen palvelutuotteen tuotekehitykseen. Varhaiskasvatusyksiköissä toteutettavan monitaiteisen työpajan tuotekehitystä toteutetaan kehittämistyössä palvelumuotoilun, prosessikuvauksen, vertaisarvioinnin ja yhteisöllisen ideoinnin keinoin. Tuotteistamisen tavoitteeksi nousevat erityisesti tuottamisen tehokkuuteen ja palvelun laatuun vaikuttavien toimintatapojen löytäminen, ei niinkään ulkoinen tuotteistaminen myynnin ja markkinoinnin viitekehityksessä. Tärkeitä näkökulmia ovat asiakaslähtöisyys, palvelumuotoilu ja kulttuuripalvelujen konseptointi sekä toiminta kuntien eri sektoreiden rajapinnoilla.

Kehittämisen työvaiheet ovat alkaneet jo ennen opinnäytetyötä monitaidekasvatuksen kehittämisen käynnistyttyä vuoden 2013 aikana yhteistyössä Soisalo-taideleikkikoulun kanssa osana Soisalo-opiston laatu- ja kehittämistyötä. Opinnäytetyöprosessin myötä vuoden 2014 aikana on kehittämistyötä viety eteenpäin konstruktivistisista tutkimustapaa noudattaen.

**Lastenkulttuurikeskus Verson toiminnan kehittämisen työvaiheet 2013 - 2015
(Toimenpiteet opinnäytetyötä ennen, opinnäytetyön aikana v. 2014 ja sen jälkeen)**



Kuvio 3. Lastenkulttuurikeskus Verson kehittämistyön työvaiheet ennen opinnäytetyötä, opinnäytetyön aikana ja sen jälkeen.

Lähtökohtana on ollut erityisesti monitaiteisen taidetyöpajakonseptin luominen, mutta kuten kuvio 3 osoittaa, on kehittämistyön aikana noussut esiin toinen toimintalinja, jonka eriytin kuviossa vaiheeksi "a", kun puolestaan yhteisöllisin menetelmin toteutettu tuotekehitystyö on toimintalinja "b".

Vasemmanpuoleisen toimintalinjan "a" vaiheet liittyvät kokonaisvaltaisemmin koko lastenkulttuurikeskuksen toiminnan strategiaan linjauksiin ja laadunhallinnan kehittämiseen, joita käsitellään erityisesti opinnäytetyön luvuissa 3.1 ja 3.2 sekä 5. Oikeanpuoleinen toimintalinja "b" liittyy opinnäytetyön casena käsiteltävään yksittäiseen taidekasvatuksen konseptiin, josta kerrotaan tarkemmin alaluvuissa 3.3 ja kappaleessa 4. Kuviossa on esillä myös opinnäytetyön valmistumisen jälkeen seuraavat toimenpiteet, joiden tarpeellisuus on tullut esiin kehittämistyön tuloksena. Näitä käsitellään opinnäytetyön kappaleissa 5 ja 6, Yhteenveto ja johtopäätökset.

3.1 Vertaisarviointi tuotteistamisprosessin menetelmänä

Tuotteistamisprosessin alkuvaiheessa tein vertaisarvioinnin lastenkulttuuripalvelun tuotteistamisesta erityisesti sisäisen tuotteistamisen sekä asiakaslähtöisen palvelumuotoilun ja kulttuurituotteiden konseptoinnin näkökulmista. Benchmarking -kohteeksi valitsin Lempäälässä toimivan lastenkulttuurikeskus PiiPoon, jonka toiminnanjohtajaa Pilvi Kuitua haastattelin maaliskuussa 2014. Benchmarkkaus on palveluiden kehittämisessä tärkeää, sillä tutkimalla ja vertaamalla jo olemassa olevia ratkaisuja vältetään kehittäminen ilman erottuvuutta, ja hyväksi havaittuja käytäntöjä voidaan hyödyntää omassa toiminnassa (Tuulaniemi 2011, 185).

PiiPoo on Lastenkulttuurikeskus Verson jäsenkunnista koostuvasta, Varkauden kaupungin alaisuudessa toimivasta verkosto-organisaatiosta poiketen yhdistyspohjainen toimija, joka on kehittänyt tarvelähtöisiä palveluja ja tapoja tuottaa taidelähtöistä toimintaa eri toimintaympäristöihin onnistuneesti vuodesta 2006. Kuluttajalle näkyvä osa PiiPoon toiminnasta sijoittuu ostoskeskukseen ja toiminta kaupallisessa ympäristössä on haastanut PiiPoon luomaan selkeitä, kohdennettuja kulttuuripalveluja paitsi yksittäisille kuluttajille, myös kouluille ja varhaiskasvatukseen. Palvelujen tuottamisen tapoihin ja tehokkuuteen on alettu kiinnittää erityistä huomiota ensimmäisten toimintavuosien jälkeen, jolloin huomattiin, että ennakoitavuus oli huono ja sisällöt ja laatu vaihtelivat merkittävästi ohjaajakohtaisesti. (Kuitu 2014.)

3.1.1 Prosessi-benchmarkkauksesta oppia toiminnan kehittämiseen

Benchmarking-haastatteluissa selvitin PiiPoon näkökulmia tuotteistamiseen, palvelumuotoiluun ja kulttuuripalvelujen konseptointiin, tuotteistetun kulttuuripalvelun ja palvelujen räätälöinnin suhdetta PiiPoossa, tuotteistamiseen osallistuvia tahoja ja asiakaslähtöisyyden toimintatapoja. Benchmarking-tyyppinä vertaisarvioinnissa oli prosessi-benchmarking, jonka kautta pyrin löytämään merkittävimmin prosessin lopputulokseen vaikuttavat toimintaperiaatteet. Prosessi-benchmarkingin aluetta ovat yleensä valmistustekniikan ja tuotantojärjestelmien vertailu. Verson ja PiiPoon tuotteistamisen benchmarkingissa pääosaan nousevat toimitusprosessien ja moduloinnin kehittäminen. (Niva & Tuominen 2005, 14; 47; 75–96).

PiiPoossa tuotteistamisen tavoitteena on varmistaa toiminnan sisältö ja laatu, ja näin mahdollistaa pitävän asiakas- ja palvelulupauksen muodostaminen sekä varmistaa toiminnan ennakoitavuus, riittävien resurssien oikea-aikaisuus ja näin turvata toiminnan jatkuvuus mahdollisimman tehokkaasti. Tuotteistaminen turvaa myös ydinsisällön toiminnan. Kun toimintatavat, resurssit ja tavoitteet on määritelty selkeästi, syntyy itse taidetoiminnalle ”työrauha” ja raamit, eikä niitä tarvitse säätää toiminnan aikana. (Kuitu 2014.)

Benchmarking -haastatteluista käy ilmi, että toimintatavat ja tavoitteet PiiPoossa ja Versossa ovat hyvin samankaltaisia. PiiPoossa asiat on viety sekä käytäntöön että avattu kirjallisina tavoitteina toimintasuunnitelmassa. Versossa osa asioista tehtiin benchmarkkausvaiheessa jo kuten on tavoitteenakin, mutta tuotteistamista ja siihen liittyvää käsitteistöä ei oltu vielä kirjattu auki tai visualisoitu, prosesseja ei oltu kuvattu toimintatasolla eikä vastuita ja työnjakoa oltu määritelty kirjallisesti.

3.1.2 Asiakkaan tarpeet ja yhteistyön ohjaus keskiössä

Tärkeimmiksi tuotteistamisen, palvelumuotoilun ja konseptoinnin näkökulmiksi lastenkulttuurikentällä kuntaorganisaatioiden kanssa toimiessa nousivat PiiPoon benchmarkingissa asiakkaan tarpeen tunnistaminen, taidekasvattajien ja tuottajan yhteistyötä ohjaava toimintatapa ja resurssien oikea-aikaisuus, jotta ennakointi, hinnoittelu ja tasa-laatusuus toteutuvat paremmin. Tuotteistaminen on PiiPoossa tavalla tai toisella jokaisen toimijan yhdessä toteuttamaa (Kuitu 2014). Tuotantotiimi vastaa toimintatavoista

ja niiden jatkuvasta kehittämisestä, taidekasvattajat taiteellisista sisällöistä ja menetelmistä sekä niiden kehittämisestä ja asiakkaat ovat mukana tarpeiden määrittelyssä, tavoitteen asettelussa sekä osallistujaryhmien ja toimintaympäristön tuntemuksen ja palautteen antamisen näkökulmista.

Myös Versossa tuotteistamisprosessiin haluttiin sitouttaa laaja-alaisesti toimijoita. Kehittämistyössä ovat olleet mukana Verson kulttuurituottaja, koordinaattori, osa-aikainen taidekasvattaja, useita Soisalo-taideleikkikoulun opettajia sekä yksittäisiä satunnaisesti tuntiopettajina toimivia taidekasvattajia, kaikkiaan 16 toimijaa, minkä lisäksi jo aiemmin hankittua asiakasymmärrystä on hyödynnetty kehittämistyön aikana eri näkökulmista.

PiiPoo on ollut mukana Kolmas Lähde-hankkeessa (2008 – 2014), jossa on etsitty uusia ratkaisuja ja toimintamalleja kolmannen sektorin hyvinvointipalvelujen tuotantoon. PiiPoossa on laadittu vuosina 2012 – 2013 myös laatukäsikirja, joka ohjaa työntekijöitä toteuttamaan toimintaa siten, että toiminnan tavoitteet ja asiakaslupaukset täyttyvät ja toiminnan visio, missio ja arvot näkyvät arjessa (Vanhapiha, Tiilikainen, Veikkolainen, Tolvanen, Kuokka & Lidman 2013, 38). Versossa laatukäsikirjaa ei ole ollut käytössä, mutta kehittämistyön myötä sen tarpeellisuus on tullut esiin eri yhteyksissä ja tavoitteena onkin jatkaa kehittämistyötä laatukäsikirjan tuottamisella.

3.2 Sisäinen tuotteistaminen on toiminnan jäsentämistä

Tuotteistamisen asteita voidaan kuvata portaittain alkaen sisäisestä tuotteistamisesta eli sisäisten työmenetelmien ja toimintatapojen systematisoinnista päätyen ulkoiseen tuotteistamiseen ja monistettavissa olevaan tuotteeseen. Verson tarjoaman asiantuntijapalvelun, eli tässä tapauksessa lasten taidetyöpajan tuotteistamistyössä keskitytään matalan asteen tuotteistamiseen ja sisäisen toiminnan kehittämiseen, sillä sisäinen, asiakkaalle näkymätön tuotteistamisajattelu voi kehittää koko toimintaa ammattimaisempaan suuntaan. Sisäisen tuotteistamisen logiikkana voidaan hyödyntää ulkoista tuotteistamista voimakkaammin juuri tuotannon tehostamista, mihin Verson kehittämistyössä tähdätään. Sisäinen tuotteistaminen soveltuu myös laadunohjaukseen ja tuotekehitysprojekteihin, jotka ovat tässä kehittämistyössä tärkeimpinä kehittämisen kohteina. (Sipilä 1996, 13; 47–48)

Tuotteistus aloitetaan tyypillisesti palveluntuottajan ydinosaamisen määrittelystä ja sen pohjalta tuotekartan laatimisesta. Tuotekartasta rajataan tuotteistettavat palvelut, kar- toitetaan kohderyhmä ja sen tarpeet ja näiden pohjalta määritellään tarjottavat tuote- ryhmät ja tuotteet. Tuotteistamisprosessin aikana Verson palvelutuotevalikoimaa on määritelty luetteloimalla Verson ydinosaamiseen kuuluvia toimintoja ja jakamalla niitä eri aihealueisiin, joita ovat asiantuntijapalveluihin lukeutuvat koulutukset, taidekasva- tusmenetelmät ja kulttuuripoliittinen työ sekä lastenkulttuuripalveluihin lukeutuvat työ- pajat, avoimet tapahtumat ja tilaisuudet sekä muut palvelut (Liite 1). Olen käynyt ke- hittämistyön aikana Verson palvelutuotevalikoimaa läpi yhteistyössä Verson lastenkult- tuurikoordinaattorin sekä Verson työntekijöiden esimiehenä toimivan Soisalo-opiston koulutuspäällikön kanssa. (Juurakko ym. 2012, 50.)

Tuotevalikoiman määrittely linkittyy Verson pitkäaikaiseen kehittämisprosessiin, jossa ovat mukana myös verkoston jäsenkuntien edustajat, nk. ohjausryhmän, Verso-tiimin jäsenet. Verson toimintaa ohjaavia asiakirjoja ovat tähän mennessä olleet lähinnä Var- kauden kaupungin strategia ja siitä johdetut Soisalo-opiston toiminnan painopisteet, Verson oma arvopohja ja tavoitteet, jotka ovat kirjattuna *Versotarhan tarinat - julkaisuun* sekä valtakunnallisen lastenkulttuurikeskusten verkoston strategia ja opetus- ja kulttuuriministeriön vuonna 2014 julkaisema ehdotus lastenkulttuuripoliittiseksi oh- jelmaksi. Opinnäytetyön tekemisen ja tuotteistamisprosessin aikana on vahvasti nous- sut esiin tarve lastenkulttuurikeskus Verson omalle strategialle, mikä tuli erityisesti esiin Verso-tiimin kokouksessa 30.9.2014. Verso-tiimi jatkaa toiminnan strategisten linjaus- ten kehittämistä ja tuotevalikoiman tarkempaa määrittelyä tammikuussa 2015 (Verso- tiimi 2014).

3.3 Case: Monitaiteinen työpajakokonaisuus lapsiryhmille

Soisalo-opiston alaisuudessa toimivat Soisalo-taideleikkikoulu ja Lastenkulttuurikeskus Verso käynnistivät vuoden 2013 alussa eri taiteenaloja integroivan monitaidekasvatus- toiminnan, jota toteutettiin vuoden 2013 aikana päiväkodeissa ja esiopetusryhmissä Varkaudessa ja Leppävirralla eri muodoissa, eri tavoin toteutettuina työpajakokonai- suuksina. Monitaidekasvatuksen kehittäminen on osa Soisalo-opiston laatu- ja kehittä- mistyötä, jolle Opetushallitus on myöntänyt rahoitusta vuosille 2013-2015.

Soisalo-opiston taidekasvattajat ja Verson henkilöstö toteuttavat toiminnan osallistujille maksuttomasti, sillä ko. kunnat ovat Verson rahoittajia, joille tuotetaan rahoituksen vastineeksi ympärivuotista lastenkulttuuritoimintaa eri kohderyhmille, erilaisissa muodoissa. Soisalo-taideleikkikoulun ja Verson yhteisessä kehittämisprojektissa lastenkulttuuripalvelujen tuotannosta vastaa Lastenkulttuurikeskus Verso. Toiminnalla pyritään herättämään lasten kiinnostusta taideaineisiin ja tarjotaan saavutettavan lastenkulttuurin tavoitteiden mukaisesti jokaiselle mahdollisuus tutustua taiteen eri aloihin leikin keinoin tutussa ryhmässä. Vuonna 2013 tavoitteeksi asetettiin varhaiskasvatuksessa kiertävän taidekasvatustoiminnan vakiinnuttaminen ja sen laajentaminen tulevina vuosina myös muille Verson jäsenpaikkakunnille. Kehittämistyön etenemisen aikana vuonna 2014 toiminta on laajentunut myös Heinäveden ja Joroisten kuntien päiväkodeihin ja esiopetusryhmiin.

Syksyllä 2013 Verson ja Soisalo-taideleikkikoulun toteuttamalle monitaidekasvatustoiminnalle löytyi uudenlainen, tuotteistettavissa oleva muoto. Kaikissa Leppävirran päiväkodeissa syksyllä 2013 kiertäneissä taidekasvatustuokioissa oli pohjana matkalaukku, joka muunneltavine sisältöineen johdattaa työpajojen etenemistä halutun teeman mukaisesti. Kun salkkua tutkitaan lasten kanssa taiteen keinoin, syntyy yhden, kahden tai useamman 30 - 45-minuuttisen tuokion pituinen työpajakokonaisuus. Toiminnan nimeksi valittiin syksyllä 2013 taidekasvattajien ideoinnin pohjalta "Satusalkkuseikkailu". Satusalkun sisältämää esineistöä käsitellään draamaleikkien, tanssin, musiikin, sanataiteen ja kuvataiteen keinoin. (Lastenkulttuurikeskus Verso 2014.)

Satusalkkuseikkailun suunnitteluprosessi on uutena, monitaiteisena toimintamallina ollut toimijoiden havaintojen mukaan aikaa vievää, mutta tuotteistamisen avulla yksityiskohtaisesta suunnittelusta, tapauskohtaisesta budjetoinnista ja toteutuksesta on tarkoituksena siirtyä kevyempään, vakioituun tuotannon malliin. Satusalkkuseikkailutyöpajoista on tarkoitus luoda niin selkeä, vakioitu, mutta silti muunneltavissa oleva konsepti, että sitä voidaan pienellä muokkauksella toteuttaa erilaisissa toimintaympäristöissä eri-ikäisten kohderyhmien, erilaisten teemasisältöjen ja eri taideaineiden puitteissa eripituisina kokonaisuuksina.

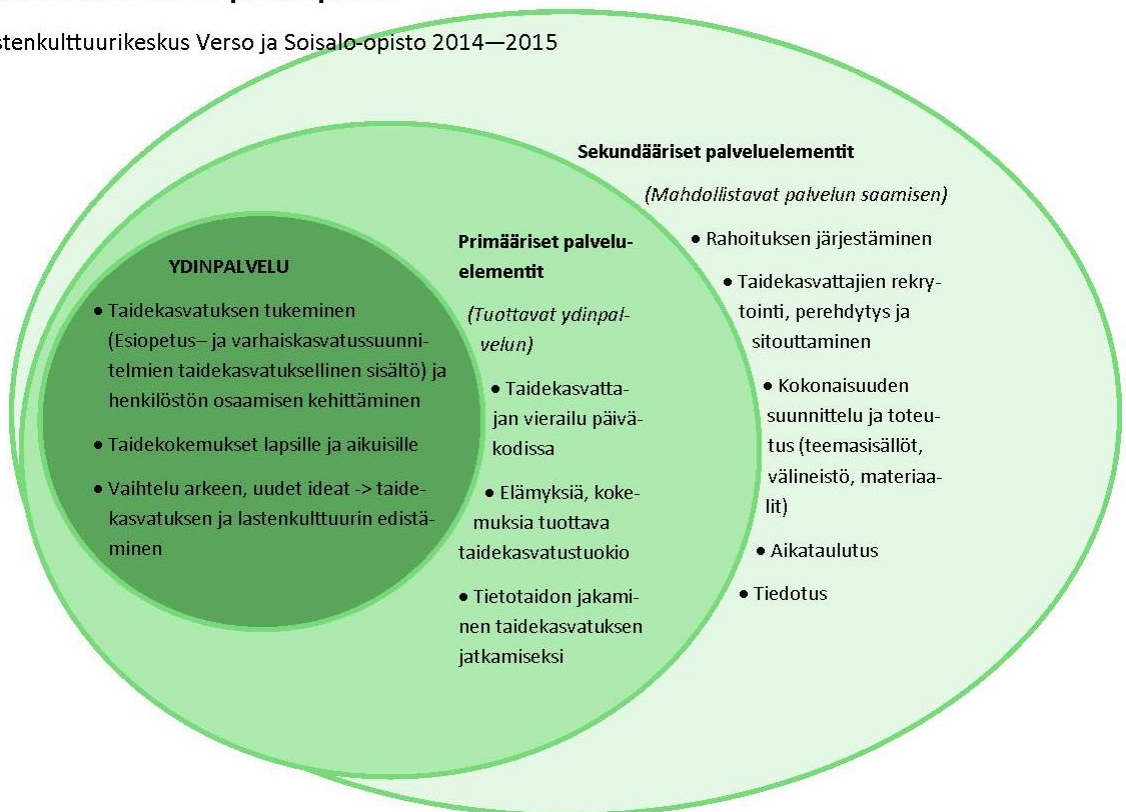
Samaan aikaan kun varhaiskasvatuksen monitaidekasvatuksellisia työpajoja ryhdyttiin kehittämään tutkimuksellisin keinoin, päätettiin eriyttää esiopetuksessa tapahtuva mo-

nitaidekasvatus omaksi kokonaisuudekseen. Esiopetuksen monitaidekasvatuksen tuotteistaminen on kulkenut varhaiskasvatuksen työpajojen tuotteistamisen rinnalla, mutta tässä opinnäytetyössä olen nostanut esimerkeiksi pääosin varhaiskasvatuksen työpajakonseptiin liittyviä kehittämistoimia sekä siihen liittyvän kehittämisprosessin aikana syntyneitä asiakirjoja.

Verson merkittävänä toimintamuotona korostuva monitaiteinen työpajatoiminta ja erityisesti sille yhtenäistä konseptia kehittävä Satusalkkuseikkailu avattiin tuotteistusprosessin aikana visuaalisessa muodossa palvelupakettina (kuvio 4). Tuotteistusprosessin työkaluna käytettävä palvelupaketti-kaavio soveltuu erityisesti kypsässä vaiheessa olevaan palvelutuotteeseen. Palvelutuote kuvataan visuaalisesti kaaviona, jossa määritellään palvelun ydin, eli asiakashyöty, ydinpalvelun tuottavat primääriset palveluelementit sekä palvelun saamisen mahdollistavat sekundääriset palveluelementit. (Sipilä 1996, 132.)

Satusalkkuseikkailun palvelupaketti

Lastenkulttuurikeskus Verso ja Soisalo-opisto 2014–2015



Kuvio 4. Satusalkkuseikkailu-työpajan kuvaus palvelupakettina.

Satusalkkuseikkailun palvelupaketin kuvausta oli tuottajan tukena laatimassa kaksi toiminnan asiakaspinnassa mukana olevaa taidekasvattajaa, jotta kuvaukseen saataisiin mahdollisimman monipuolinen näkemys. Palvelupaketin kuvauksen yhteydessä hyödynnettiin aiemmin kerättyä asiakastietoa ja -ymmärrystä. Palvelupaketin visualisoinnin yhteydessä syntyi hedelmällistä keskustelua, jossa ydinpalveluksi määriteltiin taidekasvatuksen tukeminen sekä varhaiskasvatus- ja opetushenkilöstön osaamisen kehittäminen, taidekokemukset sekä työpajan osallistujien kokema vaihtelu arkiseen toimintaan ja toiminnan herättämät uudet ideat, jotka edistävät taidekasvatusta ja lastenkulttuuria. Ydinpalvelun tuottamiseksi tarvittavat primaariset palveluelementit ovat taidekasvattajan vierailu päiväkodissa (tai muun Verson työpajan ollessa kyseessä myös vierailu esiopetuksessa, koulussa, kerhossa tai kirjastossa), elämyksiä ja kokemuksia tuottava taidekasvatustuokio sekä tietotaidon jakaminen taidekasvatuksen tukemiseksi. Sekundääriset palveluelementit, jotka mahdollistavat palvelun saamisen tai tuottavat sille lisäarvoa ovat lähinnä kulttuurituotannon toimenpiteitä, kuten rahoituksen järjestäminen, asiakkaiden kanssa työskentelevien taidekasvattajien rekrytointi, sitouttaminen ja perehdytys, kokonaisuuden suunnittelu, aikataulutusta ja tiedotus sekä toimintaan tarvittavan välineistön tai materiaalien hankinta. (Sipilä 1996, 132.)

3.3.1 Asiakslähtöisyys ja laatuajattelu lastenkulttuuripalveluissa

Julkishallinnon ja julkisten palvelujen näkökulma on muuttunut vuosituhannen vaihteessa asiakaskeskeisyydestä asiakslähtöisyydeksi, mikä merkitsee asiakkaan roolin muuttumista toiminnan kohteesta aktiiviseksi toimijaksi. Muutokseen ovat vaikuttaneet muun muassa lainsäädännön muutokset, asiakkaiden tietoisuuden paraneminen sekä julkishallinnon laatujohtamiseen vakiintunut ajattelutapa. Lastenkulttuurikeskus Verson toiminnassa asiakslähtöisyys on ollut toiminnan perustana alusta alkaen. Asiakkaina ajatellaan esimerkiksi päiväkodeissa toteutettavissa työpajoissa sekä varhaiskasvatushenkilöstö, joiden omaa taidekasvatustyötä toiminnalla tuetaan että lapset, jotka ovat taidekasvatuksen kohderyhmänä. Eräänlainen asiakkuussuhde syntyy myös tuotannon toimijoiden, kuten kulttuurituottajan ja koordinaattorin sekä toimintaa lyhyissä työsuhteissa toteuttavien taiteilijoiden ja taidekasvattajien välille. Kuten kappaleessa 2 totesin, lapset ovat asiakasryhmänä erityisasemassa, ja kaikki toiminta suunnitellaan nojautuen lasten kanssa toimivien aikuisten ammattitaitoon ja sen tuomaan syvään ym-

märrykseen lapsilähtöisestä toiminnasta. Siksi myös tässä työssä keskitytään aikuisten välisen yhteistyön kehittämiseen. (Virtanen & Stenvall 2014, 152–153.)

Kulttuuripalvelun tuotteistamisessa keskiössä on asiakkaan, eli Lastenkulttuurikeskus Verson tapauksessa pääsääntöisesti kuntien kulttuuri-, varhaiskasvatus- ja koulutoimen tarpeiden tunnistaminen ja asiakkaalle sopivan palvelun tuottaminen. Tuotteiden kehittelyn lähtökohtana tulisi aina olla asiakaslähtöisyys, markkinoiden tarpeiden selvittäminen ja tarkempi kohderyhmän tarpeiden tutkimus. Mitä paremmin tuotteistaja tuntee asiakaskuntansa ja sen tarpeet, sitä paremmin tarpeisiin pystyy vastaamaan. Asiakkuusajattelun myötä toiminnan pitkäjänteiselle kehittämiselle ja tuotteistamiselle on olemassa jopa selvä vaatimus. Konseptointi, eli palvelun konkretisointi ja pukeminen kiinnostavaan ja ymmärrettävään muotoon kulkee käsi kädessä tuotteistamisen, kokonaisvaltaisesti hallittavan tuottamisen tavan kanssa. Konsepti kuvailee palvelun keskeisen idean kokonaisuutena yksityiskohtien sijaan. Tuotteistaminen onkin usein juuri palveluiden mallintamista ja jäsentämistä, eli palveluiden tarkoituksen, sisällön, laajuuden, laadun ja kustannusten määrittelyä. (Juurakko ym. 2012, 46; 52–53; 57; Sipilä 1996, 86; Tuulaniemi 2011, 189; Vanhapiha ym. 2013, 36.)

Palvelutuotannossa nousee yleensä aina esiin myös laatu-äkökulma. Palvelun laatua määrittävät asiakkaan odotukset ja palvelun toteuttajan omat laadulliset tavoitteet. Laadun seuraamisen ja johtamisen vuoksi on tärkeää tehdä selväksi palveluntuottajan oma laadun määritelmä ja keinot sen ohjaukseen. Palvelutuotannossa suorituskykyä ja palveluprosesseja voidaan pitää yllä ja parantaa laadunhallinnan keinoin, mihin liittyy laatu-tietojen keruu ja dokumentointi, niihin liittyvien asiakirjojen hallinta sekä seuranta-toimenpiteet. (Vanhapiha ym. 2013, 37.)

Lastenkulttuurikeskus Versossa palvelua, sen laatua ja lähtökohtia, kuten asiakaslähtöisyyttä määrittää Verson oman toiminnan arvopohjan ja tavoitteiden lisäksi myös valtakunnallisen lastenkulttuurikeskusten verkoston, Taikalampun jäsenyys. *Taikalampun laatu-käsikirjassa* (2013) laatu määritellään asiakkaiden, rahoittajien ja tekijöiden odotuksina, mutta myös odotukset ylittävinä ja yllättävinä lastenkulttuuritoimintoina. Viiteen laatu-periaatteeseen, joita ovat lapsilähtöisyys, ammattimaisuus, saavutettavuus, kokemuksellisuus ja yhteistyö, on kirjattu sekä palvelun tuottajan että asiakkaan näkö-

kulma. Asiakkaaksi luetaan ne lapset, nuoret ja aikuiset, jotka osallistuvat toimintaan. (Taikalampun Laatu­käsikirja 2013, 4–10.)

Verson laatuajatteluun ohjaava arvoperusta, toiminnan tavoitteet ja painopisteet on määriteltä julkaisussa *Versotarhan tarinat – maistiaisia Lastenkulttuurikeskus Verson toiminnasta* (2011), mutta Versolla ei kuitenkaan ole varsinaista strategiaa eikä toimintaa ohjaavaa laatu­käsikirjaa, joten niiden luominen on edellytys toiminnan pitkäjänteiselle kehittämiselle.

Jäppisen väitöskirjassa kuntien käyttäjälähtöisestä innovaatiotoiminnasta painotetaan, että käyttäjälähtöisyys parantaa palvelujen laatua ja tuottavuutta vähentäen riskiä tarpeettomille palveluille ja lisäten käyttäjien luottamusta. Myös palvelua tuottavan henkilökunnan näkemys palveluja suunnitellessa on tärkeää, sillä se lisää työtyytyväisyyttä. Tähän kiinnitetään huomiota myös Virtasen ja Stenvallin teoksessa (2014, 152), jossa todetaan, että ”palveluhenkilöstö on organisaation tuntosarvet suhteessa palvelun käyttäjiin”. Loppuhyödykkeen, kuten palvelun tuotoksen sijaan tulee kiinnittää huomiota koko palveluprosessiin ja sen kohtaamispisteisiin. Jäppinen kannustaa kuntia kerryttämään asiakasymmärrystä palvelumuotoilun innovatiivisin keinoin. Esimerkiksi haastatteluin kerättyä asiakasymmärrystä voidaan täydentää havainnoimalla, jolloin esiin voi nousta myös piileviä tarpeita. Näin on toimittu myös tässä kehittämistyössä. (Jäppinen 2011, 157; 159; Virtanen & Stenvall 2014, 152).

Lastenkulttuurikeskus Verson toimintatavoissa asiakaslähtöisyyttä on korostettu toiminnan alusta alkaen ja toimintaan on luotu malleja, joiden kautta kohderyhmän näkemys on kiinteä osa toiminnan suunnittelua. Palvelujen kehittämistyötä tehdään Versossa tyypillisesti moniammatillisissa työryhmissä, joissa koordinaattorin ja tuottajan parissa aktiivisina toimijoina ovat esimerkiksi päiväkotien, koulujen tai kirjastojen henkilökunta. Tässä kehittämistyössä asiakaslähtöisyys perustuu aiemmin kerättyyn asiakasymmärrykseen, jota on syvennetty toiminnan myötä kyselyiden, keskusteluiden, havainnoinnin ja Verson asiakkaita edustavien aikuisten kanssa toteutetun toimintojen yhteissuunnittelun kautta. Tuotteistamisprosessin rinnalla Versossa on kulkenut useita erilaisia toimintamuotoja, joiden tuottamaa hiljaista tietoa olen pyrkinyt myös tässä työssä nostamaan esiin. (Lastenkulttuurikeskus Verso 2014, Versoverkko Etelä-Savoon 2012–2014 -hanke.)

Vuonna 2011 julkaistu opinnäytetyö *Kun pienet sormet väreihin tarttuu. Päiväkotien työntekijöiden kokemuksia Lastenkulttuurikeskus Verson taidetoiminnasta* (Rostedt & Toivanen, 2011) kuvaa asiakasnäkökulmaa selvityksellä Verson kanssa yhteistyötä tehneiden päiväkotien työntekijöiden kokemuksista. Tutkimuksen mukaan päiväkodin työntekijöiden ja Lastenkulttuurikeskus Verson välinen yhteistyö toimi pääsääntöisesti hyvin, mutta Verson toivottiin jatkossa kiinnittävän huomiota päiväkodin työntekijöiden rooliin ja lasten ikätason mukaiseen toimintaan käyden toimintaa tarkemmin läpi päiväkotien työntekijöiden kanssa etukäteen. Ohjausta tai koulutusta ennen toiminnan alkua ei kuitenkaan pääsääntöisesti toivottu, mistä onkin pääteltävissä toive sujuvalle tiedotukselle. Päiväkodille koituvia esivalmisteluja ja järjestelyjä ei pidetty liian työläinä ja toiminnan ulkopuolinen vetäjä oli tervetullut, jopa toivottu asia. Työntekijät toivoivat jatkossa Versolta erityisesti enemmän nukketeatteriin ja draamaan liittyvää toimintaa sekä valmiita esityksiä. Tulosten mukaan päiväkodeissa oli Verson järjestämän toiminnan jälkeen jatkettu taidetoimintaa, mikä on yksi Verson toiminnan tavoitteista. (Rostedt & Toivanen 2011, 43–44.)

Sittemmin Versossa on kiinnitetty huomiota em. tutkimuksessa kehittämiskohteiksi nostettuihin seikkoihin. Ennakkotiedotusta työpajan suunnittelusta sisällöistä, tarvittavista tiloista ja ennakkovalmisteluista ennen työpajan toteutusta on tehostettu (Liite 4). Yleensä lukukausikohtainen varhaiskasvatuksen työpajatoiminnan suunnittelu tehdään yhdessä kunnan päiväkotien edustajien kanssa esimerkiksi päiväkotien johtajien yhteisessä palaverissa, jonne he ovat ennalta keränneet toiveita ja mielipiteitä omalta henkilöstöltään Verson tuottajan lähettämien ennakkotietojen pohjalta. Näin toimittiin myös kevätkaudella 2014 monitaiteisten työpajojen käynnistyessä. Toiminta suunnitellaan aina sekä sisällöltään että kestoaltaan lapsen ikätason mukaiseksi hyödyntäen toiminnan myötä kertynyttä asiakasymmärrystä sekä taidekasvattajien pedagogista ammattitaitoa. Päiväkodeissa vierailevien taidekasvattajien kanssa keskustellaan taidekasvattajan ja lapsiryhmän ohjaajan välisestä roolituksesta ja työnjaosta. Työnjaon kirjalliseen ohjeistukseen on noussut selkeitä toiveita myös taidekasvattajien taholta, joten tähän kiinnitetään jatkossa erityistä huomiota. Myös teatterillisen sisällön määrää on kasvatettu, ja esimerkiksi Soisalo-taideleikkikoulun ja Verson kehittämä työpajakonsepti on suunniteltu teatterillisia elementtejä hyödyntäväksi, monitaiteiseksi kokonaisuudeksi.

3.3.2 Palvelumuotoilu, palveluprosessin kuvaus ja palvelutodisteet

Verson tuotteistamisprosessissa tärkeänä näkökulmana on ollut palvelumuotoilun menetelmien ja palvelumuotoilussa tyypillisesti käytettyjen työkalujen hyödyntäminen. Palvelumuotoilu on osaamista ja konkreettista toimintaa, jossa perinteiseen palvelujen kehittämiseen otetaan mukaan muotoilun toimintatavat yhdistäen sekä käyttäjien tarpeet ja odotukset että palveluntuottajan tavoitteet. Tässä kehittämistyössä asiakasnäkökulma, eli käyttäjien tarpeet ja odotukset ovat olleet päiväkodeissa ja esikouluissa toteutettavan työpajatoiminnan suunnittelun pohjana jo toiminnan käynnistyessä vuonna 2013, jolloin on käyty keskusteluja Varkauden kaupungin ja Leppävirran kunnan päiväkotien edustajien kanssa. Siksi kehittämistyössä keskitytään palvelumuotoilun osalta tiettyjen osa-alueiden, kuten erilaisten työkalujen käyttämiseen toiminnan jäsentämiseksi. Päämääränä on mahdollisimman positiivisen palvelukokemuksen tuottaminen, johon pyritään palveluprosessin, työtapojen, tilojen ja vuorovaikutuksen optimomisella tietynlaisia menetelmiä ja kehitystyökaluja hyödyntäen. Palvelumuotoilussa toiminnasta muodostetaan ensin kokonaisvaltainen kuva, joka jaetaan pienempiin osakokonaisuuksiin ja yksittäisiin elementteihin, jotta niitä voidaan kehittää tarkemmin. Keskeisinä tekijöinä palvelumuotoiluprosessissa ovat kaikki palvelun osapuolet, ei ainoastaan palvelun tuottaja, vaan erityisesti asiakasrajapinnassa työskentelevät henkilöt ja asiakkaat (Tuulaniemi 2012, 24–27; 68–69; 71–72).

Osana Verson tuotteistamistyötä laadittiin Satusalkkuseikkailuksi nimetystä työpajatoiminnasta visuaalinen, taulukkomuotoinen palveluprosessin kuvaus (Liite 2), jossa kuvataan koko palvelun kokonaisuus paitsi asiakkaan kulkeman palvelupolun, myös muiden toimijoiden ja toimintojen eteneminen vaiheittain aikajärjestyksessä. Palveluprosessin kuvaus eli Service Blueprint on visuaalinen tapa esittää palvelun tuotantokokonaisuus sekä siihen vaadittavien resurssien että asiakkaan näkökulmasta. Blueprint-malli perustuu prosessiajatteluun ja sen kulloinenkin käyttötarkoitus määrittää kuvauksen yksityiskohtaisuuden. Toiminnot jaetaan kuvauksessa aina kahteen osaan, asiakkaalle näkyvään ja näkymättömään toimintaan, ikään kuin näyttämöön ja backstageen. (Tuulaniemi 2012, 78; 210–211.)

Satusalkkuseikkailun palvelupolun laatimisen pohjaksi käytettiin ennalta kerättyä tietoa asiakasnäkökulmasta muun muassa em. Rostedin ja Toivasen tutkimuksesta sekä

Hanna Karhusen tekemästä *Lastenkulttuurikeskus Verson markkinointitutkimuksesta* (2013), jossa selvitettiin muun muassa tiedotuksen oikeaa ajoitusta ja kohdennusta. Aiemmin kerrytetty asiakasymmärrys, päiväkotien johtajien tapaamiset sekä havainnointi toiminnan käyttäjien parissa on tuonut Verson toimijoille tietoa esimerkiksi lapsiryhmille suunnitellun toiminnan parhaasta ajankohdasta, kestosta, toimintaan tarvittavista tiloista ja niiden järjestelystä päiväkoti- ja kouluympäristössä, ikätason mukaisista toiminnoista sekä toiminnan kannalta sopivasta lapsiryhmän koosta.

Viestintäkanavien valintaan ja ajoitukseen keskittyvässä *Lastenkulttuurikeskus Verson markkinointitutkimuksessa* korostuu erityisesti perheille näyttäytyvä tapahtumatoiminta ja sen tiedotus, mutta vastauksia saatiin myös lasten parissa työskenteleviltä. Tutkimuksen mukaan paras ajankohta alle kouluikäisten lasten tapahtumien tiedotukselle on noin kaksi viikkoa ennen tapahtumaa, mutta tiedotusta tulee tehdä myös kuukautta ennen tapahtumaa ja samalla viikolla, kun tapahtuma järjestetään. Tässä yhteydessä vastaajat ovat todennäköisesti mieltäneet kyselyn koskevan päiväkotien ja koulujen ulkopuolella, kuten kirjastoissa, museoissa ja muissa kulttuurilaitoksissa järjestettäviä tapahtumia. Suoraan päiväkotitoimijoiden parissa tehtyjen havaintojen ja keskustelujen mukaan lapsiryhmän omassa toimintaympäristössä toteutettavalle toiminnalle toivottu aika ennakkotiedotukseen ja aikataulun yhteissuunnitteluun on ollut vähintään kuukausi ennen tilaisuutta. Niin lasten parissa työskentelevien kuin perheidenkin vastauksissa nousi esiin tarve Verson tunnettuuden lisäämiselle erityisesti sosiaalisen median, paikallis- ja kaupunkilehtien sekä julisteiden kautta. (Karhunen 2013, 32–35.)

Satusalkkuseikkailun palveluprosessin kuvausta laadittiin yhdessä toiminnan asiakaspinnassa toimivien taidekasvattajien kanssa hyödyntäen edellä mainitun, aiemmin kerrytetyn asiakasymmärryksen. Malliin kuvattiin vaiheittain toiminnot käyttäjän, eli toiminnan tilaajan ja osallistuvan tahon näkökulmasta, palveluntuottajan näkyvien toimien osalta, järjestelmien osalta sekä asiakkaalle näkymättömän palvelutuotannon näkökulmasta. Visualisointi oli prosessina merkityksellinen, sillä tuotannon toimijoille itsestäänselvyydeksi muodostuneen vanhan toimintatavan pilkkominen pienempiin osiin pysäytti pohtimaan toimintatapojen merkitystä ja muutosmahdollisuuksia sekä selkeytti toimijoiden välistä työnjakoa, ajoitusta ja vastuita.

Jo visualisoinnin alkuvaiheessa huomattiin, että Satusalkkuseikkailun prosessikuvaukseen oli tarpeen lisätä perinteiseen neljärtäiseen malliin myös viides taso; toiminnan toteutuksessa mukana olevan taidekasvattajan toimet, jotka ovat erillisiä asiakkaalle näkyvistä toiminnoista ja kontaktissa erikseen toiminnan tuottajaan. Tässä yhteydessä alettiin yhä vahvemmin nähdä taidekasvattajan ja tuottajan välinen yhteistyö eräänlaisena asiakkuussuhteena, jossa tuottaja tarjoaa taidekasvattajalle asiantuntijapalvelua taiteen tai taidekasvatuksen paketoinnin, jäsentämisen, markkinoinnin ja välittämisen näkökulmista. Koska Verso toimii monipuolisesti alueen freelance-taiteilijoiden ja taidekasvattajien parissa, ovat myös taidekasvattajan rekrytointiin, perehdytykseen, sitouttamiseen ja henkilöstöhallintoon liittyvät toimenpiteet selvimmän kuvattuna palvelutuotannon ja taidekasvattajan välisinä kohtaamisina. Samalla hahmottuu myös toimijoiden välisen työnjaon raameja.

Prosessikuvauksen laatiminen selkeytti kokonaisuuden hahmottamista ja nosti esiin muutamia yksityiskohtia, joita päätettiin vielä hioa palvelun laadun parantamiseksi, päällekkäisen työn karsimiseksi ja toiminnan tehostamiseksi. Satusalkkuseikkailun tuotekehityksen rinnalla kehitetyn esiopetuksen monitaidekasvatuksen yhtymäkohdat Satusalkkuseikkailun kanssa pystytään aikatauluttamaan jatkossa hyödyntäen kahden erillisen tuotantoprosessin vaiheiden yhdistämistä. Prosessikuvauksen laatimisen aikana otettiin myös yhteyttä asiakaskunnan edustajiin ja tarkennettiin muun muassa palvelun arviointiin ja kehittämiseen kiinteästi liittyvää palautteenkeruun toimivuutta asiakasnäkökulmasta.

Tuulaniemi kuvailee palveluntuottajaa ”tyhjän kauppiaksi”, jonka tulee saada luonteeltaan abstrakti, näkymätön palvelu näkyväksi asiakkaalle. Näkymättömät palveluväitteet saadaan näkyviksi palvelutodisteilla. Palvelutodisteita Verson työpajatoiminnassa ovat erityisesti kommunikaatioon liittyvät asiakirjat, kuten tiedotteet ja esitteet sekä Internet-sivut. Näiden lisäksi Verson työpajatoiminnan palvelutodisteiksi päätettiin painattaa toimintaan osallistuneiden lasten koteihin kirjanmerkki-muotoiset tiedotteet (Liite 5) toiminnasta ja sen tavoitteista sekä laatia päivähoitoryhmän itsenäisen jatkotyöskenteilyn edistämiseksi esitemuotoinen vinkkilista. (Tuulaniemi 2011, 90–92.)

Samankaltaisia muutostoimenpiteitä toteutettiin syksyn 2014 alussa jatkuneessa esiopetuksen monitaidekasvatustoiminnassa. Tuotteistamisprosessin aikana myös esiopetuksen monitaidekasvatukselle annettiin nimi (Tartu taiteeseen eskarissa) ja sen taidekasvatuksellinen sisältö avattiin omana kohderyhmätiedotteenaan. Tartu taiteeseen eskarissa -toiminnan tuottamisessa hyödynnetään samaa palveluprosessin kuvausta kuin Satusalkkuseikkailussa. Jatkossa myös muissa Verson toiminnoissa hyödynnetään samaa palveluprosessin kuvauksen mallia, jossa on eriytettynä toiminnan konkreettisenä toteuttajana asiakaspinnassa toimivan taidekasvattajan toimet muusta palvelutuotannosta. Myös tuotteistamisprosessin aikana syntyneitä oppia esimerkiksi palvelupaketin kuvauksesta ja palvelutodisteista hyödynnetään jatkossa muussa Verson toiminnassa.

4 INNOVATIIVISTA TUOTEKEHITYSTÄ YHTEISÖLLISIN MENETELMIN

Julkishallinnollisten palvelujen kehittämisessä innovatiivisuutta tulee tarkastella huomioiden miten palvelun kehittämisen prosessi toimii ja miten organisaatio oppii asiakaspalvelukulttuurin kehittämisestä ja johtamisesta (Virtanen & Stenvall 2014, 168). Innostu ja innovoi – käsikirja innovaatioprojekteihin -teoksessa (2013) painotetaan, että luovuus ja innovatiivisuus ovat eri asioita. Luovuus on vain osa innovatiivisuutta, joka puolestaan tarvitsee luovuuden lisäksi myös kykyä saattaa asioita käytäntöön. (Vehkaperä, Pirilä & Roiva 2013, 26–27).

Kehittämistehtävässä tavoitteenani on kehittää lastenkulttuuripalvelun konsepti, joka jäsentää, tehostaa, helpottaa ja parantaa tuottajan työtä, taidekasvattajan ja taiteilijan työtä sekä erilaisten kohderyhmien, kuten varhaiskasvatuksen edustajien työtä. Lastenkulttuuripalvelun tuotteistaminen Versossa on organisaation sisäistä toimintaa kehitettävä prosessi-innovaatio, jossa tuotteistaminen tapahtuu moniammatillisessa tiimissä osallistaen yhteisölliseen ideointiin myös sellaisia toimijoita, jotka eivät ole vakituisesti mukana palvelutuotannossa. Pelkkä idea ei riitä innovaatioksi, vaan idea tulee jalostaa ja ottaa käyttöön uudelleen palveluksi tai tuotteeksi huomioiden taloudellisen hyödyn lisäksi toiminnan laadun paranemisen (Vehkaperä 2013, 126). Verson toiminnan

kehittämisessä kyse ei ole radikaalista innovaatiosta, vaan vähittäisestä, inkrementaalista innovaatiosta, vähitellen tapahtuvasta kehitystoiminnasta, joka levitetään eri toimintaympäristöihin. (Vehkaperä ym. 2013, 24; 33.)

Kehittämistehtävän innovaationa on antaa asiakkaan, tuottajan ja toteuttajan yhdessä määrittelemät raamit, niin fyysiset kuin käsitteellisetkin kehykset räätälöitävälle lastenkulttuuripalvelulle, jonka räätälinä toimii taiteilija/taidekasvattaja yksin tai työparina tuottajan kanssa. Kehysten asettaminen antaa suuntaviivat erilaisten taiteenalojen toiminnan toteuttamiselle ja vähentää yksilöllisen räätälöinnin tarvetta, vaikka asiakas kokeekin saavansa räätälöidyn palvelutuotteen. Vaikka palvelumuotoilu ja tuotteistaminen ovat itsessään pitkälle kehitettyä ja tunnettua toimintaa, ovat niiden mahdollisuudet julkisen sektorin lastenkulttuurituotannon kentällä vielä pitkälti hyödyntämättä.

Virtanen ja Stenvall tarkastelevat julkisen sektorin byrokraattisten organisaatioiden innovatiivista potentiaalia ja riskejä, joihin vaikuttavat muun muassa organisaation koko ja sen myötä henkilöstön määrä, kehittämiskyky, reagointinopeus, professionaalisen byrokratian ammattikuntareviirit ja koulukuntaristiriidat. Näiden seikkojen pohjalta Virtanen ja Stenvall toteavat, että älykkäässä julkisessa organisaatiossa kehittämisen on kytkeydyttävä organisaation strategisiin tavoitteisiin, ylimpään johtoon ja organisaation eri tasoille, resursseihin ja laadunhallintaan. Verson monitaidekasvatuksen työpajatoiminnan kehittäminen kytkeytyy näihin em. seikkoihin, mutta tässäkin yhteydessä nousevat esiin tarve strategisten linjausten kirjalliselle määrittelylle Verson toiminnan näkökulmasta tarkoituksenmukaisella tasolla ja laadunhallinnan työkalut, jotka Verson toiminnasta tällä hetkellä puuttuvat. (Virtanen & Stenvall 2014, 169–170.)

4.1 Lahjakkuudet esiin moniammatillisissa tiimeissä

Erityisesti taideyhteisöissä yksi johtajan tärkeimmistä ominaisuuksista on kyky saada jokaisen työssä mukana olevan luovuus esiin ja hyötykäyttöön. Kunkin toimijan lahjakkuuden tunnistaminen ja siihen keskittyminen on olennaista, minkä lisäksi toimijoilta tarvitaan sekä kykyä että halua toimia osana yhteisöä. Verson tuotteistamisprosessissa tämä on ollut ensiarvoisen tärkeää, sillä osana Verson tuotteistamistyötä ryhdyttiin tekemään tuotekehitystä taiteilijoiden ja taidekasvattajien kanssa yhteisöllisin menetelmin. (Antola & Pohjola 2006, 46.)

Ensimmäinen askel Verson yhteisöllisen ideointi- ja tuotekehitystyön polulla oli 21.2.2014 toteutettu taidekasvattajatapaaminen (kuvio 5), johon osallistui kuusi taidekasvattajaa ja tuottaja. Tässä alaluvussa käsitellään kyseisen tilaisuuden aikana toteutetun ryhmähaastattelun tuottamaa tietoa. Tuolloin monitaiteisia taidekasvatustuokioita oli toteutettu jo eri versioina Varkauden ja Leppävirran päiväkodeissa, mutta tutkimuksellinen tuotekehitystyö oli vielä alkuvaiheessa. Suunnittelemani tapaamisen tavoitteena oli määrittää moniammatillisessa ryhmässä Satusalkkuseikkailun raamit (liite 3) ja tulevaisuuden suunnat. Ryhmähaastattelussa arviointiin monitaiteisen työpajatoiminnan nykytilaa, etuja, haasteita, hyväksi havaittuja toimintatapoja ja kehittämiskohteita. Lisäksi tapaamisen yhteydessä toteutettiin ideariihä, jossa luotiin aivoriihä- ja 8x8-menetelmiä hyödyntäen uusia teemoja toiminnan sisällöksi. Ideariihestä ja sitä seuranneesta taidekasvattajien vertaiskoulutuksesta kerrotaan tarkemmin alaluvussa 4.2.

Yhteisöllinen ideointi ja tuotekehitys kehittämistyön osana

Ajan-kohta	Tilaisuus	Saavutetut tulokset	Kehittämävaiheessa mukana
21.2.2014	Taidekasvattajien ryhmähaastattelu	Monitaiteisen taidekasvatustoiminnan nykytilan arviointi ja tulevaisuuden suunnittelu, konseptin raamien määrittely, vastuunjako	Kuusi taidekasvattajaa ja tuottaja. (Edustetut alat: kuvataide, teatteri, tanssi)
21.2.2014	Taidekasvattajien ideariihi	Aivoriihen ja 8x8-menetelmän avulla kymmeniä uusia aihepiirihdotuksia toiminnan teemasisällöksi. Tuottaja kokosi yhteen seuraavaa vaihetta, jalostusta varten.	Kuusi taidekasvattajaa ja tuottaja. (Edustetut alat: kuvataide, teatteri, tanssi)
Kevät 2014	Pilotointi päiväkodeissa, kirjastoissa, kerhoissa. Havainnointi ja keskustelut.	Kokemukset konseptoidun työpajan käytöstä eri toimintaympäristöissä. Kerättyjä tietoja hyödynnettiin palvelupaketin visualisointiin ja palveluprosessin kuvaukseen.	Kahdeksan taidekasvattajaa ja tuottaja., välillisesti varhaiskasvatus- ja esiopetushenkilöstö, sidosryhmien edustajat sekä osallistuneiden ryhmien lapset. (Edustetut alat: kuvataide, käden- taidot, musiikki, teatteri, tanssi)
19.5.2014	Verson Taidekasvattaja -foorumi	Yhteisöllinen työtapa. Monitaiteisiin Satusalkkuseikkailun konseptilla toteutettaviin työpajoihin 11 uutta jäseneltyä teemasisältöä eri taideaineiden kautta lähestyttäväksi. Näistä kootaan ideapankki tuleville vuosille. Osa ideoista otettu käyttöön jo v. 2014 aikana eri toimintaympäristöissä.	11 taidekasvattajaa ja tuottaja. (Edustetut alat: kuvataide, käden- taidot, musiikki, teatteri, tanssi, sanataide)
3.9.2014	Taidekasvattajien tapaaminen	Kahden eri teemasisällön (<i>Roskajuttu</i> ja <i>Kirahvi tahtoo tanssia</i>) hiominen ja harjoittelu, kaksi viimeistelyä työpajakokouksista syksyn 2014 toimintoihin.	Kuusi taidekasvattajaa ja tuottaja. (Edustetut alat: kuvataide, käden- taidot, tanssi, musiikki, sanataide, teatteri)

Kuvio 5. Työpajakonseptin kehittäminen tapahtui taidekasvattajien tapaamisissa, joita tuottaja fasilitoi.

Satusalkkuseikkailun raameja määriteltiin ryhmäkeskustelussa jo ennalta tehtyjen koekielujen ja niiden tuottamien kokemusten, taidekasvatuksellisten tavoitteiden ja taidekasvattajien pedagogisen ammattitaidon pohjalta huomioiden asiakaslähtöisen ajattelu-

tavan ja aiemmin hankitun asiakasymmärryksen. Satusalkkuseikkailu on tiiviisti kuvattuna työpajakokonaisuus, jossa 45-minuutin pituisten tuokioiden aikana käsitellään tarinaa eri taiteenalojen keinoin, kuten tanssien, soittaen, visualisoiden sekä sanataiteen ja draamaharjoitteiden avulla. Työpajakokonaisuuden pituus voi vaihdella yhdestä kolmeen yksittäiseen työpajaan, joiden sisältö ja painotukset riippuvat työpajojen määrästä. Työpajan taidealakohtaiset painotukset on määritelty liitteessä 3. Toiminnan konkreettisenä idealähteenä toimii taidekasvattajien mukana oleva matkalaukku tai muu vastaava esineitä sisäänsä kätkevä kuljetusväline, kuten aarrearkku tai vaikkapa roskasanko, jonka kautta toimintaa johdatetaan eteenpäin. Teatterillisuus on tärkeä elementti tarinallisuuden ohella, ja taidekasvattajan työhön työpajakokonaisuuden aikana kuuluu myös roolimerkkien avulla muuntuminen joksikin tarinan hahmoista. (Ryhmähaastattelu 21.2.2014.)



Kuvio 6. Satusalkkuseikkailun työpajakonseptissa monitaiteinen toiminta lähtee matkalaukuista ja sen sisältämistä esineistä. Taidekasvattaja muuntuu työpajan aikana joksikin viitteellisen tarinan hahmoista. (Kuva: Kimmo Pakarinen/Lastenkulttuurikeskus Verso 2013)

Ryhmähaastattelussa 21.2.2014 pohdittiin myös toimijoiden välistä työnjakoa. Tuottajan tehtäviksi Satusalkkuseikkailun konseptissa määriteltiin mm. rahoituksen järjestäminen ja budjetointi, taidekasvattajien rekrytointi, aikataulut, taidekasvattajien ja tuotannon välinen viestintä ja yhteydenpito päiväkoteihin tai muuhun kohderyhmään sekä mm. lehdistötiedotus ja viestintämateriaalien tuottaminen. Myös konkreettisten esineiden, eli rekvisiitan ja roolimerkkien hankkiminen määriteltiin ryhmäkeskustelussa tuottajan koordinoimaksi tehtäväksi, kun puolestaan varsinaisen taideainekohtaisten materiaalien ja tarvikkeiden osalta vastuu on taidekasvattajalla, kuten myös työpajan taidekasvatuksellinen sisältö. Lisäksi tilaisuudessa keskusteltiin tuottajan roolista palvelukokonaisuuden kehittämisessä asiakkaalle ymmärrettävään muotoon. Ryhmähaastattelussa nousseiden ajatusten mukaan palvelun kehittämisessä yhteinen keskustelu ja ideointi vie kehittymistä eteenpäin, mutta viime kädessä tuottaja vastaa konseptoinnista ja palvelun paketoinnista. Tästä kirjoittaa myös Katri Halonen (2011, 10), jonka mukaan tuottajalla on rooli luovan sisällön muotoilussa palveluksi ja myös siinä, miten palvelusta viestitään, miten sitä kehitetään ja millaisen luovan prosessin kautta sisältöä muotoillaan palveluksi.

Satusalkkuseikkailun kehittämiseksi toteutetussa ryhmähaastattelussa nousi esiin muun muassa monitaiteiseen työpajakonseptiin sisältyvä parityön malli. Vaikka osa nauttii itsenäisestä työskentelystä, suurin osa keskustelussa mukana olevista taidekasvattajista piti mallia tärkeänä ja viestitti tuottajalle vahvan toiveen parityön jatkumisesta.

Työparityöskentely on tuntunut äärimmäisen hyvältä. Jos toiselta loppuu ajatukset, toinen jatkaa. Se on parasta mitä voi olla, että on työpari. Siitä on oppinut itsekin, tulee paljon oivalluksia. (Taidekasvattaja 21.2.2014.)

Konseptiin sisältyvä matkalaukussa kulkeva rekvisiitta ja taidekasvattajan konkreettiset roolimerkit koettiin toimintaa rikastuttavina elementteinä, jotka rohkaisevat myös rikokomaan rajoja eri taideaineiden välillä ja astumaan ulos omalta mukavuusalueelta.

Se on hyvä, että taiteet menee läpi, voidaan aloittaa aina kuviskin liikkeellä tai musiikilla, ne menee koko ajan päällekkäin ja limittäin, se on hirveän inspiroivaa. Se on paljon helpompaa, huomaa, kun laitan salaisuuden helmet kaulaan, voin vaikka laulaa yksin. Opin aina uusia asioita. (Kuvataideopettaja 21.2.2014.)

Toimintakauden aikataulutuksen laatiminen on yksi tuotantoprosessin suuritöisimmistä vaiheista. Ryhmähaastattelussa nousi esiin, että työpajavierailun toteutuksessa aikataulut on ollut tiukka sekä toimijoille että päiväkodille, koska pienten lasten kanssa päivähoitoympäristössä toimiessa aktiivista toiminta-aikaa rajaavat aamupala ja lounas. Tästä syystä toiminnan sisältö on luotava jokaisessa toteutuksen variaatiossa mahdollisimman joustavaksi, materiaalmääriltään vähäiseksi sekä hyvin vähän ennakovalmistelua ja jälkityötä vaativaksi. Yksi toiminnassa havaituista kehittämistarpeista oli taiteilijoiden ja taidekasvattajien välinen tiedonsiirto eri työpajojen välillä, mihin on sittemmin haettu ratkaisuja muun muassa toimintakauden sisälle ennalta aikataulutettujen suunnittelupalaverien, organisaatioiden sisäiseen viestintään käytettävän Yammer-sovelluksen ja sähköpostilistojen avulla. Parhaaksi käytännöksi on freelance-taidekasvattajien kanssa nyt muodostunut sähköpostiryhmä, sillä Yammer-sovelluksen käyttöönotto organisaation ulkopuolisten taidekasvattajien arjessa vaatisi koulutusta ja aikaa sovelluksen ominaisuuksien täysipainoiseen haltuunottoon. (Ryhmähaastattelu 21.2.2014.)

Ryhmähaastattelussa nousi esiin, että palautteenkeruu on ollut toiminnassa ongelmallista, sillä tiiviisti aikataulutettujen päiväkotivierailujen aikana ei varhaiskasvatusthenkilöstöllä ole aikaa täyttää paperikaavakkeita ja jälkikäteen päiväkotien johtajille lähetetyt sähköiset kyselylomakkeet eivät kokemuksen mukaan yleensä saavuta toimintaan osallistuneita varhaiskasvattajia. Taiteilijat saavat lähes poikkeuksetta välittömän suullisen palautteen, ja sen kirjaamiseen etsitään yhä sopivaa kanavaa.

Ne ei ehdi vastata kaavakkeisiin, nytkin olisi pitänyt saada kirjallisena kun tuli niin hyvää palautetta. --- Palaute on ollut: tulkaa ihan millon vaan, me otetaan teidät ihan millon vaan vastaan. (Tanssinopettaja 21.2.2014.)

Palautteenkeruun toimiva tapoja on pyritty selvittämään niin tuottajan kuin taidekasvattajienkin käymissä keskusteluissa asiakasryhmän edustajien, varhaiskasvattajien ja esiopettajien kanssa. Keskustelujen perusteella paras tapa saada palautetta päivähoitoyksiköistä on sähköinen lomake, jonka vastaamiseen on annettu riittävästi aikaa. Versossa laadittiin monikäyttöinen sähköinen palautelomake Google Drive -palvelun kautta ja jatkossa palautteenkeruu toteutetaan sähköisen lomakkeen kautta. Vastaamiselle annetaan vähintään kaksi viikkoa aikaa, sillä varhaiskasvatuksessa työskentelevillä ei ole päivittäistä mahdollisuutta työskentelyyn tietokoneella.

Lisäksi vuoden 2015 aikana Verson toimintaa arvioidaan ensimmäistä kertaa taiteen perusopetukseen luodun Virvatuli-arviointijärjestelmän kautta. Soisalo-opistossa Virvatuli-järjestelmä on otettu käyttöön taiteen perusopetuksen lisäksi myös vapaan sivistystyön puolella sekä lukukaudella 2014–2015 ensimmäistä kertaa opiston Kehittämis- ja koulutusyksikössä, jonka alaisuudessa lastenkulttuurikeskus Verso toimii. Versossa on myös pohdittu toimivia malleja palautteenkeruuseen lapsilta ja käyty keskusteluja lasten aidon kuulemisen mahdollisista toteutustavoista. Alle kouluikäiset eivät pysty vastaamaan kyselykaavakkeisiin, ja myös helppona palautteenkeruun menetelmänä yhä yleisemmin käytetyt ”hymynaamat” ovat pienten lasten kanssa toimiessa Verson näkemyksen mukaan kevyen pinnalliseksi jäävä tapa kerätä lasten omaa tietoa. Versossa ajatellaan, että lasten kokemuksia pystytään parhaiten havaitsemaan hermeneuttis-fenomenologisin menetelmin, jolloin elettyyn kokemukseen ja sen käsittelyyn liittyy myös tulkinta. Toimivia laadullisia tuloksia Versossa on saatu sadutus-menetelmällä, jolloin aikuinen kirjaa lapsen sanat ylös täysin sellaisena kuin lapsi ne sanoo, antaen tilaisuuden myös sanomansa korjaamiseen jälkikäteen, kun aikuinen lukee sen lapselle ääneen. Sadutusmenetelmää ei kuitenkaan ole hyödynnetty monitaidekasvatuksen tuotteistamisprosessissa, sillä olen rajannut kehittämistyön organisaation sisäiseksi ja aikuisten väliseksi kehittämistoiminnaksi, jossa kehittämisen kohteena on erityisesti tuottajan ja taidekasvattajan välisten toimintatapojen jäsentäminen. Näillä toimintatavoilla on vaikutusta lähinnä tuotannon sujuvuuteen, joka ei näy asiakkaalle vaan vaikuttaa tuotannon ajalliseen ja taloudelliseen resursointiin sekä erityisesti ajanhallintaan, toimijoiden vastuunjakoon ja tuotannon toimenpiteiden kohdentamiseen.

Kevään 2014 pilotointivaiheen aikana Satusalkkuseikkailua toteutettiin Varkauden päiväkodeissa ja ensimmäistä kertaa myös päiväkotien ulkopuolisissa toimintaympäristöissä, kirjastoissa ja kerhoissa. Toukokuussa 2014 sekä kehittämistyössä aikaisemmin mukana olleet taidekasvattajat että muita Verson toiminnassa mukana olevia taidekasvattajia ja taiteilijoita eri paikkakunnilta kokoontui ”Taidekasvattajien vertaiskoulutus”-nimellä toteutettuun kehittämispäivään (19.5.2014), jonka aikana Satusalkkuseikkailumenetelmän kehittämistä jatkettiin pilotoinnin aikana kertyneiden kokemusten ja aivan uusien ideoiden pohjalta (kuvio 5). Tästä vertaiskoulutuspäivästä sai alkunsa Taidekasvattajafoorumi, kanava yhteisöllisen toiminnan jatkumolle. Jatkossa Taidekasvattajafoorumi kokoaa Verson toiminnassa mukana olevat taiteilijat ja taidekasvattajat yhteen kaksi kertaa vuodessa.

Tässä vaiheessa Satusalkkuseikkailusta oli syntynyt myös Soisalo-opiston ja Lastenkulttuurikeskus Verson lippulaiva kestävän kehityksen toimintamallina. Soisalo-opistossa tehtiin lukuvuoden 2013–2014 aikana kestävän kehityksen itsearviointia osana opiston kestävän kehityksen sertifiointityötä, jossa olin mukana opiston kestävän kehityksen koordinaattorin roolissa. Satusalkkuseikkailun ensimmäisenä teemasisältönä oli käytetty päiväkotien toiveesta kestävän kehityksen ja vesiensuojelun teemaa, ja kuten kappaleen 2.3 tulevaisuuskatsauksessakin kävi ilmi, kestävän kehityksen näkökulmat ovat megatrendi myös lastenkulttuuritoiminnassa. Sama näkökulma korostui taidekasvattajien vertaiskoulutuksessa, jossa keskusteltiin toiminnan arvopohjasta ja linjauksista tulevien työpajojen sisällölliseksi painopisteeksi. Siksi jatkokehitystä lähdettiin tietoisesti viemään eteenpäin huomioiden sekä sosiaalisen, ekologisen, ekonominen että kulttuurisen kestävän kehityksen näkökulmia. Tuleviksi teemoiksi löytyi muun muassa kierrätykseen ja lajitteluun, erilaisuuden hyväksymiseen, luonnon monimuotoisuuteen sekä kansanperinteeseen liittyviä aihekokonaisuuksia.

4.2 Tuottajan rooli yhteisöllisen ideoinnin fasilitaattorina

Monitaiteisesta työpajatoiminnasta kehittyneessä varhaiskasvatusryhmien Satusalkkuseikkailussa oli käytetty opinnäytetyön tekemisen alkaessa vain yhtä teemaa, mutta tiedossa oli, että tuleville kausille tarvitaan jatkuvasti uusia teemoja jo etukäteen. Oletuksena oli, että kun teemoja on kootusti ideoituna jo etukäteen, kohderyhmäkohtaista ja jokaisena toimintakautena toistuvaa suunnittelua tarvittaisiin vähemmän. Opinnäytetyön kantavana ajatuksena oli säilyttää hyväksi havaitun monitaiteisen taidekasvatuskonseptin kehukset, joiden sisällä teema vaihtuu. Heti kehittämisprosessin alussa suunnittelin, että työkaluksi toistuvaan teemallisten sisältöjen suunnitteluun kootaan yhteisöllisin menetelmin tuotettu ideapankki, josta voidaan ammentaa ainakin osittain valmiita tai kokonaisuuksiksi suunniteltuja työpaja-aihoita. Näitä teemoja suunnittelin käytettäväksi myös Verson erilaisissa toimintamuodoissa, kuten esimerkiksi esiopetuksen monitaidekasvatuksessa, kirjastojen satutunneilla, museoiden työpajoilla, Versoviikkojen tapahtumissa ja Verson tuottamassa *Sadun ja Seikkailun talo – Nukkekodin* kesätoiminnassa.

Ryhmälähtöisessä työskentelytavassa olennaista on, että joku toimii ryhmäprosessin ennakkovalmistelijana ja tukijana, eli fasilitaattorina, joka auttaa ryhmää ideoimaan ja ratkaisemaan ongelmia, mutta pysyy itse puolueettomana. Fasilitointiin liittyy myös ajankäytön suunnittelu ja tuloksellisuuden varmistaminen, tasapuolisen osallistumismahdollisuuden varmistaminen sekä rohkaisevan ja myönteisen ilmapiirin tukeminen. Tässä kehittämistyössä oli luontevaa, että tuottajana otin itse fasilitaattorin roolin, kun taidekasvatuksellisen sisällön kehittämisen asiantuntijana toimi taidekasvattajien muodostama ryhmä. (Summa & Tuominen 2009, 8–10.)

Ideointityö aloitettiin 21.2.2014 tapaamisessa (kuvio 5), jossa toimin fasilitaattorina ohjaten ideointiprosessia erilaisin menetelmin. Asiantuntijaryhmänä toimi kuusi taidekasvattajaa. Luovassa ongelmanratkaisussa, kuten tuotekehityksessä ja palvelumuotoilussa ideoinnin tavoitteena on mahdollisimman monien ratkaisuehdotuksien kehittäminen kohteena olevaan ongelmaan ilman kritiikkiä. Arviointi ei kuulu ideointivaiheeseen, sillä se tyrehdyttää ideoinnin. Kun ideoita on luotu suuri määrä, niitä voidaan yhdistää toisiinsa ja kehittää edelleen. Tavoitteena on löytää suuresta joukosta ideoita ne, jotka ovat toteuttamiskelpoisia. Tilaisuudessa käytettiin ensin aivoriihimenetelmää, jossa kirjasin eri alojen taidekasvattajien ehdottamat työpajojen teemaksi heränneet ajatukset kritiikittä ylös. Sen jälkeen ideoista valittiin kahdeksan, joita lähdettiin jatkojalostamaan 8x8-menetelmää mukaillen, etsien näkökulmia myös eri taiteenlajien yhdistämiseksi kuhunkin teemaan. Tämä toimi monitaiteisen kulttuuripalvelun ideoinnissa mielestäni varsin hyvin, sillä näkökulmia oli pakko etsiä useamman taidealan puolelta. Näin tuotettiin pohjaa työpajasisältöjen ideapankille. (Ojasalo ym. 2009, 143–145; Tuulaniemi 2011, 180–181.)

Virtasen ja Stenvallin mukaan älykkäässä julkisessa organisaatiossa pystytään luomaan uusia käytäntöjä ja uutta osaamista muutostilanteita hyödyntämällä, eikä älykkäässä organisaatiossa pelätä ajautumista uusiin tilanteisiin, joihin organisaatiossa ei ole vielä käytäntöä (Virtanen & Stenvall 2014, 187–188). Tällaista ajattelutapaa on käytetty Verson toiminnan kehittämisessä ja uusia avauksia tehtiin myös yhteisöllisen ideoinnin saralla. Lastenkulttuurikeskus Verson kanssa tekemisissä olevien, asiasta kiinnostuneiden taidekasvattajien ja taiteilijoiden kanssa jatkettiin yhteisöllistä ideointi- ja tuotekehitysprosessia, jonka alustaksi luotiin ”taidekasvattajafoorumi”, kaksi kertaa vuodessa

tapaava taidekasvattajien rinki, jossa on tilaa ajatusten ja osaamisen vaihtamiselle sekä Verson toiminnan kokonaisvaltaiselle kehittämiselle taidekasvattajien näkökulmasta.

Ennen Verson taidekasvattajafoorumin ensimmäistä tapaamista 19.5.2014 lähetin osallistujille koontia edellisen tapaamisen aikana syntyneistä aihioista sekä ennakkotehtävän. Ennakkotehtävässä ohjeistin ottamaan tapaamiseen mukaan yhden tekstin, tarinan, runon tai laulun, joka sopisi taidekasvatustuokion pohjaksi ja suunnittelemaan siihen yhden lähestymistavan oman taiteenalan pohjalta. Tapaamiseen osallistui 11 taidekasvattajaa musiikin, visuaalisten taiteiden, nukketeatterin, teatteri-ilmaisun, tanssin ja sanataiteen aloilta. Osallistujat jaettiin toiminnallisen avauksen jälkeen aamupäivän ajaksi useita taiteen aloja edustaviin kolmen tai neljän hengen pienryhmiin, joissa kukin esitteli tekemänsä ennakkotehtävän muille ryhmän jäsenille ja työsti ideaa eri taideaineita palvelevaksi yhteistyössä eri alojen taidekasvattajien kanssa. Ryhmien työstämät työpaja-aihiot esiteltiin iltapäivän aikana koko taidekasvattajafoorumille, jolloin ideoita kehitettiin ja täydennettiin vielä useamman taiteen alan ja ammattilaisen näkökulmista.

Esimerkiksi tanssiopettajan mukanaan tuoma kirja, johon hän oli pohtinut tanssillista näkökulmaa, käsiteltiin pienryhmässä, jossa oli mukana teatterin ja musiikin ammattilaisia. Kun ryhmä pohti tarinaa omien taiteenalojensa värittämänä, syntyi työpajakokonaisuuksia, jonka aikana käsitellään myös tarinan äänimaisemaa, soitetaan tarinan tapahtumia ja käydään draamaharjoitteiden kautta läpi tarinassa vahvasti esillä olevaa tunnetta, ystävyyttä, erilaisuutta ja yhteenkuuluvuutta. Kun koko 11-henkisen taiteilija- ja taidekasvattajajoukon kanssa pysähdyttiin kyseisen aiheen äärelle, tuli mukaan myös visuaalisten taiteiden näkökulmat siitä, miten kyseisen viidakkoon sijoittuvan eläintarinan hahmoja voidaan käsitellä luomalla lapsiryhmän oma viidakkomaalaus tai miniatyyrimaailma luonnonmateriaaleista tai käsitellään eläimiä valokuvien avulla. Sanataiteen puolelta nousi esiin kirjan riittäminen ja rytmi, joka mahdollistaa käsittelyn esimerkiksi sanakuoron, runoräpin tai liikeilmaisun sanojen onomatopoeettisen merkityksen mukaan. Nukketeatterin puolelta puolestaan nousi esiin kirjan hahmojen mahdollisuudet erilaisten nukketyyppien, esimerkiksi keppinukkien luomiseen lapsiryhmässä ja nukketeatterileikkiin sitä kautta.

Näistä moniammatillisesti hiotuista työpajan teemasisällöistä jalostetaan ja kootaan kaikkien Verson ja Soisalo-opiston toimijoiden yhteiskäyttöön laaja ideapankki, josta voidaan jatkossa ottaa käyttöön valmiita kokonaisuuksia eri taideaineisiin, monitaiteiseen tai taideaineita integroivaan taidekasvatustoimintaan.



Kuvio 7. Verson taidekasvattajafoorumissa luotiin tuleville työpajoille uusia teemoja ja etsittiin erilaisia lähestymistapoja aihepiireihin eri taideaineiden osaamista yhdistellen. (Kuva: Terhi Siippainen / Lastenkulttuurikeskus Verso 2014)

Osa taidekasvattajien työpajapäivän aikana tuotetuista ideoista löysi heti tiensä uusiin toimintaympäristöihin ja Satusalkkuseikkailu löysi uuden muodon "Satuarkun aarteet"-satutuntitoimintana sekä "Roskajuttu"-työpajakokonaisuutena. Syksyllä 2014 alkoi päiväkodeissa ja esiopetuksessa toteutettavan monitaidekasvatustoiminnan uusi kausi neljällä paikkakunnalla. Nyt mukana oli kaksi uutta taidekasvattajaa, jotka eivät olleet aikaisemmin olleet mukana Verson työpajatoiminnan yhteisöllisessä kehittämisessä. Yksi ideointipäivän tuotoksista valittiin teemaksi syksyn 2014 varhaiskasvatuksen ryhmässä toteutettaviin työpajoihin, toinen puolestaan valikoitui esiopetuksen monitaidekasvatustoiminnan teemaksi. Kaikkien syyskauden toiminnassa mukana olevien taidekasvattajien kanssa järjestettiin 3.9.2014 yhteisöllinen ideointi- ja tuotekehitystapaami-

nen, jonka yhteydessä myös tarkennettiin monia käytännön asioita, kuten aikataulutus- ta ja työpajatoteutuksiin vaadittavaa logistiikkaa. Tuokiossa käytiin ensimmäistä kertaa palvelutilannetta läpi myös toiminnallisesti eläytyen.

Taidekasvattajien foorumin luomisella on pyritty uuden osaamisen järjestelmälliseen kehittämiseen ja yhteisön älykkyyttä hyödyntävien olosuhteiden luomiseen, mistä kirjoittavat myös Virtanen ja Stenvall (2014, 193). Toiminnassa mukana olevien taidekasvattajien joukossa on ollut vaihtuvuutta tilaisuuksien painotusten mukaisesti ja kehittämistyö vertaisfoorumin jatkumon luomiseksi jatkuu edelleen. Taidekasvattajien yhteinen viesti vertaistapaamisista oli painokas toive yhteisöllisen kehittämistyön ja vertais- toiminnan jatkamiseksi, sillä moni työskentelee pääosin yksin, eikä tilaisuuksia reflektoivalle keskustelulle ja moniammatilliselle työskentelylle ole juurikaan ollut.

Se on todella hedelmällistä, kun meitä on niin monilta eri aloilta. On tullut mah- tavia ideoita ja ihan uusia näkökulmia. Tällaiselle on tarvetta, varsinkin aina kun pitää luoda jotain uutta. Ja jatkossa vertaiskoulutusta voidaan käyttää myös sii- hen, että jaetaan ryhmässä kokemuksia käytännön toteutuksesta. (Tanssinopet- taja 19.5.2014.)

On hyvä, että hyviä käytäntöjä pystytään jakamaan taidekasvattajien kesken. Se selkeyttää myös itselle mitä teen ja miksi teen. Kuitenkin moni käyttämäni tek- niikka tai idea lähtee omasta taiteellisesta työstäni, joten herää tekijänoikeudelli- sia kysymyksiä. Siksi on tärkeää, että voi aina sanoa, jos on jakanut sellaisia elementtejä, joita ei haluaisi käytettävän. Voi rajata sen mikä on tiedoksi ja mikä käyttöön. (Teatteri-ilmaisun ohjaaja 19.5.2014.)

Yhteisölliseen kehittämiseen osallistuneiden taidekasvattajien kokemuksissa kuvastuu erityisesti yksilötasolla vaikuttava ammatillisen identiteetin muutos, josta kirjoittavat myös Virtanen ja Stenvall (2014, 195) pohtiessaan organisaation älykkyyden muutok- sen vaikutusta yksilöihin paitsi ammatillisen identiteetin, myös sitoutumisen näkökul- masta.

Tämä on ollut tosi mielenkiintoista, ihan kuin olisi itse opiskelemassa uudestaan. Saa paljon uusia näkökulmia omaan työhön, erilaisia tapoja tehdä ja ajatella. Tie- tojen jakaminen taidekasvattajien kesken on hyvä juttu. (Sanataideohjaaja 3.9.2014.)

Yhteisöllisestä tuotekehityksestä, yhteisöllisten ideointimenetelmien käytöstä ja uudenaikaisen yhteisöllisyyden ja avoimuuden ilmapiiristä jäi erittäin positiivisia kokemuksia niin tuottajalle kuin taidekasvattajillekin. Yhteisöllisen kehittämistoiminnan myötä vahvistui mielikuva tuottajan roolista fasilitaattorina, mahdollistajana ja liikkeellepanijana.

5 TOIMINNAN KIRJALLINEN OHJEISTUS TUOTTAJAN TYÖVÄLINEENÄ

Kulttuurituottajan työssä kirjalliset viestit ovat arkipäivää, ja toistuvasti tuotetaan erilaisia asiakirjoja, raportteja sekä tiedotteita kohderyhmille ja lehdistölle. Kun aloitin Verson tuotteistamisprosessin, ajatuksenani oli tuottaa kehittämistyön aikana myös kirjallinen ohjeistus monitaiteisen lastenkulttuurin palvelutuotteen, Satusalkkuseikkailumenetelmän toteutukseen. Versossa on tuotettu aikaisemmin muutamia menetelmäoppaita, osa on yhä työn alla. Kuten Virve Mertanen kirjoittaa *Tietokirjoittajan käsikirjassa* (2007, 20), ”Tietokirjoja kirjoittavia on enemmän kuin niitä, jotka kutsuvat itseään tietokirjailijoiksi. Monilla työpakoilla tehdään tietokirjoja muiden töiden ohessa tai niiden raporttina”. Mertanen toteaa, että julkishallinnossa on ryhdytty tuottamaan valtava määrä tietokirjallisuutta sen jälkeen kun toiminta on muuttunut määräävästä ohjaavaksi. Silti kaikkea tietokirjallisuutta ei tuoteta paneutumalla asiaan sen edellyttämällä tavalla.

Menetelmäoppaat ovat suomalaisen lastenkulttuurin kentällä tyypillinen tapa edistää lastenkulttuurin saavutettavuutta ja levittää hyväksi havaittuja käytäntöjä valtakunnallisesti. Valtakunnallisen lastenkulttuurikeskusten verkoston Internet-sivuilla (www.taikalamppu.fi) on laaja valikoima eri taiteenalojen lähtökohdista kehitettyjä kirjallisia ohjeistuksia, joiden avulla taidekasvattaja, opettaja tai ohjaaja voi toteuttaa työpajan tai taidehetken lasten tai nuorten kanssa. Myös Verson Internet-sivuilla (www.versoverkko.fi) on osio nimeltä ”*Vinkkivasu*”, jossa tarjotaan vapaaseen käyttöön menetelmäoppaita ja pieniä vinkkilehtisiä taiteellisten sisältöjen toteutukseen lapsiryhmien kanssa eri taideaineiden näkökulmista.

Kehittämisprosessin edetessä olen kuitenkin nähnyt parhaaksi siirtää menetelmäoppaan toteuttamisen opinnäytetyön valmistumista seuraavaan aikaan, sillä tutkimuksellisen kehittämistyön aikana on noussut esiin seikkoja, jotka tulee mielestäni priorisoida

yksittäisen menetelmäoppaan edelle. Myös nämä ovat eräänlaisia kirjallisia ohjeistuksia, jotka ovat osoittautuneet tärkeiksi toimintaa ohjaaviksi asiakirjoiksi, ja niiden puuttessa yksittäiset menetelmäoppaat voivat jäädä irralliseksi kokonaisuudesta. Näitä asiakirjoja ovat Lastenkulttuurikeskus Verson toimintaa ohjaava strategia ja laatukäsikirja, joiden tuottaminen on mielestäni ensisijaista, jotta tuotteistamisprosessi linkittyy osaksi organisaation kokonaisvaltaista kehittämistä.

Verson toiminnan alkaessa on määritelty toiminnan arvoperusta ja toiminta-ajatus sekä päätavoitteet, jotka on kuvattu *Versotarhan tarinat* -julkaisussa (2011). Toimintaa on pyritty toteuttamaan näihin tavoitteisiin ja toiminta-ajatukseen nojautuen, ja viime vuosina on kirjattu myös vuositason toimintasuunnitelmat. Työn suunnittelussa tärkeänä ohjenuorana on noudatettu opetus- ja kulttuuriministeriön lastenkulttuurin alan julkaisuja, kuten vuonna 2003 julkaistu *Lastenkulttuuripoliittinen ohjelma* sekä vuonna 2014 julkaistu *Ehdotus lastenkulttuuripoliittiseksi ohjelmaksi*. Varsinaisia lastenkulttuurikeskuksen toimintaa ohjaavia strategioita ovat olleet Varkauden kaupungin strategia ja valtakunnallisen lastenkulttuurikeskusten verkoston strategia. Näiden eri tahojen luomien strategioiden vaikutuspiirissä ja kaikkiaan 11 kunnan yhteisenä verkostona toimivan lastenkulttuurikeskuksen toimintaan ja kulttuuripalvelujen tuotantoon on kuitenkin tarpeen laatia Verson oma strategia, jossa määritellään tarkemmin toimintatavat ja keinot em. tavoitteiden saavuttamiseksi ja arvojen toteuttamiseksi sekä luodaan pitkän tähtäimen näkemys toiminnan linjauksista.

Toiminnan suunnittelu toiminta-ajatuksen pohjalta on onnistunut vielä toiminnan alkuvuosina, kun verkosto oli kooltaan suhteellisen pieni niin toiminta-alueensa kuin resurssiensakin suhteen. Toiminnan laajennuttua moninkertaiseksi niin maantieteellisen alueen, verkoston sidosryhmien, henkilöstöressurssien kuin toiminnan volyymin suhteen, on strateginen suunnittelu toiminnan edellytys. Kulttuurista liiketoimintaa -teoksessa (2012) strategia määritellään organisaation tietoiseksi keskeisten tavoitteiden ja suuntaviivojen valinnaksi. Juurakon ym. mukaan organisaatio paitsi sopeutuu ympäristössä tapahtuviin muutoksiin strategian avulla, se myös muokkaa ympäristöä ja tekee valintoja toimintaympäristön suhteen. Strategian suunnitteluvaiheessa kannattaa tehdä erilaisia analyysejä toimintaympäristöstä. (Juurakko ym. 2012, 19–20; 28–29.)

Kuten Christian Grönroos kirjoittaa teoksessaan *Palvelujen johtaminen ja markkinointi* (2009, 265–266), jokainen palvelutarjoaja tarvitsee ohjenuoria. Palvelukeskeisessä organisaatiossa jo toiminta-ajatukseen tulisi sisällyttää tieto siitä, mitä asiakkaan päivittäisten toimintojen prosesseja organisaatio tukee, miten tuki auttaa asiakkaan arvонуomista ja millä resursseilla, prosesseilla ja vuorovaikutustavoilla näitä asiakkaan prosesseja tuetaan.

Päiväkotien henkilökunnan ja päiväkodissa vierailevien taidekasvattajien välisen rooliuksen ja työnjaon pelisäännöistä on noussut esiin tarve taidekasvattajien ryhmähaastatteluissa, ja samaan on kiinnitetty huomiota Rostedin ja Toivasen (2011) tutkimuksessa päiväkotien henkilökunnan kokemuksista Lastenkulttuurikeskus Verson taidetoiminnasta. Asiat on avattu päiväkodinjohtajien tapaamisissa ja keskusteluissa taidekasvattajien kanssa, mutta selkeä kirjallinen ohjeistus puuttuu, ja sen luomiseen tarvitaan palvelumuotoilun hengessä syvälinen asiakasymmärrys sekä asiakkaiden ja palvelun tuottajien yhteistä, tavoitteellista kehittämistoimintaa, mikä puolestaan parantaa toimintaan osallistuvien sitoutumista. Vaikka toimintaa edeltävän kohderyhmätiedotuksen sisältöä ja ajoitusta on pyritty parantamaan, viesti ei aina silti tavoita kohderyhmää toivotulla tavalla. Siksi yksittäistä tiedotetta tehokkaampana vaikuttamisen tapana voisi toimia yhdessä luotu ohjeistus, joka voitaisiin sisällyttää osaksi suurempaa toiminnan ohjenuoraa.

Myös organisaation sisäisessä toiminnassa ja laadullisten tavoitteiden asettelussa on tullut kehittämistyön aikana esiin tarve kirjalliseen ohjeistukseen, kun sovitetaan yhteen kahden erilaisen yksikön ideologioita. Soisalo-taideleikkikoulun ja Lastenkulttuurikeskus Verson lähtökohdat ja tavoitteet poikkeavat hieman toisistaan, vaikka ne toimivat saman organisaation alaisuudessa. Lastenkulttuurikeskus Verson toiminnassa korostetaan tasa-arvoisuutta ja lapsilähtöisyyttä kulttuuripoliittisiin tavoitteisiin nojautuen ja pyritään tukemaan lasten ja nuorten omaa kulttuuria mahdollistaen lasten ja nuorten itse tuottamaa kulttuuria. Tavoitteellista ja maksullista, taiteen perusopetukseen rinnastettavaa taidekasvatustoimintaa toteuttavan taideleikkikoulun tavoitteena on puolestaan kasvattaminen taiteeseen, jonka määrittelevät aikuiset. Nyt tavoitteeksi onkin asetettu Verson toiminnoissa mukana olevien ja tulevaisuudessa mukaan tulevien taidekasvattajien työn jäsentämiseksi tarkoitettun laatukäsikirjan luominen, jonka työnimenä on tällä hetkellä *“Versotarhurin käsikirja”*. Palvelujen laadun varmistamiseksi on

tärkeää luoda malli laadun hallintaan. Kolmas lähde-hankkeessa tuotetussa Handbook-materiaalissa painotetaan mm. että palvelutuotannon johdon vastuulla on mahdollistaa yhteisten tavoitteiden ymmärtäminen sekä tavoitteiden saavuttamiseksi luodun strategian ja toimenpiteiden tiedostaminen. Laatukäsikirja auttaa asettamaan tavoitteet ja seuraamaan toiminnan tuloksia ja vaikutuksia. Laatukäsikirja myös tukee palveluiden suunnittelua, viestintää ja yhteistyötä sidosryhmien kanssa. (Vanhapiha ym. 2013, 38–39.)

6 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen lähtökohtana oli löytää vastaus kysymykseen ”Miten lastenkulttuurikeskuksen toimintaa voidaan kehittää tuotteistamisen ja palvelumuotoilun avulla?”. Tutkimuksen konstruktivisessa lähestymistavassa tavoitteenani oli luoda uudenlainen rakenne, toimintatapa, joka muuttaa organisaation toimintaa tehokkaammaksi ja palvelua tasalaatuisemmaksi. Tuotteistamisen case-esimerkiksi nostettiin monikäyttöinen, muunneltavissa oleva taidekasvatuksen konkretisoitu muoto, Satusalkkuseikkailuksi nimetty monitaiteinen työpajakonsepti. Koen, että koko opinnäytetyön aikana kuvattu kehittämistyö eri vaiheineen ja polkuineen on vastaus tutkimuskysymykseen. Taustalla on ymmärrys asiakkaan tarpeista niin lapsilähtöisesti kuin toiminnassa mukana olevien aikuistenkin näkökulmista. Työssä jäsennetään lastenkulttuuripalveluiden lähtökohtia toimintaa ohjaavan kulttuuripolitiikan viitekehyksessä ja kehitetään toimintaa huomioiden toimintaympäristön asettamat reunaehdot, joihin vaikuttavat muun muassa maantieteellinen alue ja julkishallinnollinen rakenne. Katse on suunnattu tulevaan kiinnittäen kehittämistyötä ja sen toimenpiteitä alaan vaikuttaviin muutostrendeihin. Matkan varrella otettiin käyttöön erilaisia tuotteistamisen ja palvelumuotoilun työkaluja, joilla on pystytty jäsentämään toiminnan syvempää olemusta asiantuntijapalvelun tuottamisen näkökulmasta. Lisäksi kehittämistyön myötä käynnistettiin täysin uudenlainen toiminnan rakenne, joka tukee taiteilijoiden osaamisen jakamista ja luo yhteisöllisen kehittämistyön jatkumoa.

Kehittämistyöni tuloksena syntyi kaksi uutta rakennetta, joita lastenkulttuurikeskus Verson toiminnassa ei ole aikaisemmin ollut. Ensimmäinen niistä on raamitettu, konseptoitu monitaiteinen työpaja, jonka sisältövaihtoehtoja ja tuottamisen tapoja on vii-

lattu palvelumuotoilun ja yhteisöllisen ideoinnin keinoin. Työpajan erilaisiin variaatioihin on luotu monia eri taideaineita edustavissa tiimeissä 11 uutta sisältöä, joita voidaan hyödyntää myös muissa taidekasvatustoiminnoissa erilaisissa toimintaympäristöissä, eikä työpajan toteuttaminen ole henkilö- tai edes taideainesidonnaista. Toinen kehittämistyön tuloksena syntynyt uusi rakenne on moniammatillinen taidekasvattajafoorumi, jonka avulla lastenkulttuurikeskus Verson ja Soisalo-taideleikkikoulun yhteisölliselle kehittämistyölle luodaan pysyvyyttä. Olemme löytäneet kanavan taidekasvattajien osaamisen jakamiselle siten, että lopputulos on enemmän kuin osiensa summa. Tuottajan fasilitoima toimintatapa on hyvä esimerkki minkä tahansa alan freelance-toimijoiden yhteisölliseen työhön.

Lastenkulttuurikeskus Versossa tuotteistamisen ja palvelumuotoilun näkökulmia on huomioitu aiemminkin, mikä ilmenee mm. toiminnan alkuvuosia kuvaavasta julkaisusta *Versotarhan tarinat – maistiaisia Lastenkulttuurikeskus Verson toiminnasta* (Kuma & Riikonen 2011). Julkaisu kuvailee esimerkkejä asiakaslähtöisistä toimintatavoista, joissa on osallistettu suunnitteluun asiakkaita, eli lapsiryhmien kanssa työskenteleviä aikuisia, joiden kautta mukana on lapsen näkökulma, ja suunnittelussa on ollut osallisena myös asiakaspinnassa toimivia työntekijöitä. Toiminnoille on keksitty nimiä ja osaa toimintoista on monistettu muutamaan eri kohteeseen. Kuluvan vuoden aikana Versossa on julkaistu myös menetelmäoppaita, joissa on esitelty yksittäisiä taidekasvatuksen konsepteja. Tuotteistamisessa ja palvelumuotoilussa on kuitenkin olennaista erilaisten kehittämismenetelmien, työkalujen hyödyntäminen. Uusina toimintatapoina kehittämistyön aikana otettiin käyttöön muun muassa tuoteluettelo, ydinpalvelun kuvaus palvelupakettina, palveluprosessin kuvaus toimintatasolla, palvelun visualisointi ja systemaattinen arviointi. Service Blueprintin laatiminen selkeytti mielikuvaa toiminnan vaiheista ja johti useiden palvelutuotannon vaiheiden hiomiseen, kuten tuotannon toimenpiteiden ajoituksen parantamiseen, vastuunjaon selkiyttämiseen ja pieniin yksityiskohtaisiin muutoksiin, kuten viestintäkanavien valintaan ja palvelutodisteisiin. Tuotteistamisprosessin myötä työnjako eri toimijoiden, eli tuottajan, taidekasvattajien ja asiakkaan välillä on selvempää, työpajan sisällöllinen rakenne ja palvelun näkyvyys asiakkaalle ovat parantuneet sekä palautteenkeruun menetelmiin ja ajoitukseen pystytään kiinnittämään paremmin huomiota. Kun tuotteistamisprosessin aikana kirkastuneisiin kehittämiskohteisiin etsittiin ja löydettiin ratkaisuja ja toimintaehdotuksia, kehittyi koko lastenkulttuurikeskuksen palvelutuotannossa loppujen lopuksi monta osa-aluetta.

Mielenkiintoisena palvelumuotoilun hyödyntämisen näkökulmana kehittämistyön etenemisen aikana on ollut myös oman opinnäytetyöni kanssa samaan aikaan työn alla oleva opinnäytetyö, jossa aiemminkin työssä mainittu ohjaustoiminnan artonomiopiskelija Mari Kervinen (Hämeen ammattikorkeakoulu) kehittää kestävään kehitykseen ohjaustoiminnassa painottuvaa *"Mielikuvituksen pesät"* -työpajaa palvelumuotoilun keinoin. Työpajatoimintaa on pilotoitu osana Verson toimintoja, ja Kervinen on puolestaan kuvannut toteuttamiaan lastenkulttuuripalveluja palvelupolkujen ja Story Boardien kautta. Kun molemmat opinnäytetyöt tuloksineen ovat valmistuneet, on Versolla käytössään monipuolisesti toiminnan kehittämisen työkaluja.

Tuotteistamisen ja palvelumuotoilun työkaluja pystyttiin hyödyntämään myös Satusalkuseikkailun rinnalla kehitettyyn esiopetuksen monitaidekasvatukseen, *"Tartu taiteeseen eskarissa"* -toimintamalliin ja näiden kahden rinnakkaisen toimintatavan välillä löydettiin yhtymäkohtia, jotka huomioidaan synergiaetuina toimintoja suunnitellessa. Koska tuotteistamisen ja palvelumuotoilun käyttöönotto tapahtui ikään kuin itsestään case-esimerkkityöpajan rinnalla toisessa taidekasvatuskokonaisuudessa, uskon, että näitä toimintatapoja pystytään jatkossa juurruttamaan pysyväksi osaksi Verson toimintaa ja muidenkin toimijoiden kehittämistyöhön.

Taidekasvattajien ja tuotannon edustajien kesken järjestetyt tilaisuudet ovat olleet tuloksellisia. Niissä on luotu pohjaa työpajatoiminnan teemoja ja yksityiskohtaisempia sisältöjä kokoavaksi ideapankiksi, joka tulee toimimaan tuottajan ja taidekasvattajan suunnittelutyötä helpottavana välineenä. Osa yhteisöllisesti tuotetuista ideoista otettiin Verson eri toimintaympäristöissä ja toimintamuodoissa käyttöön jo lyhyellä aikajänteellä. Ideapankista on tarkoituksena jalostaa menetelmäopas, joka julkaistaan Verson Internet-sivuilla ja valtakunnallisen lastenkulttuurikeskusten verkoston sivuilla sekä tarpeen mukaan myös painettuna vihkosena. Näin uuden moniammatillisen toimintatavan mahdollistama taidekasvatuksen monitaiteinen lähestymistapa on mahdollista levittää valtakunnallisesti. Menetelmäopastakin suurempia kirjallisen ohjeistuksen tarpeita tuli kuitenkin ilmi kehittämisprosessin aikana, sillä monessa yhteydessä huomattiin, että Verson toiminta vaatii tietynlaisia strategisia linjauksia. Sekä Verson toimintaa kokonaisvaltaisesti toimenpiteiden tasolla ohjaava strategia että eräänlaisena laatuksikirjana toimiva *"Versotarhurin käsikirja"* (työnimi) on tarkoitus tuottaa vuoden 2015 aikana.

Kevään 2014 aikana Satusalkkuseikkailua pilotoitiin päiväkotien lisäksi perhekerhoissa ja kirjastoissa. Toiminnasta kerättiin tietoa havainnoimalla ja keskustelujen kautta. Taidetoiminnan pohjaksi luotu valmis sapluuna, sisällöltään vakioitu konsepti oli jo tässä vaiheessa monistettavissa niihin kohteisiin, joissa sitä ei oltu aikaisemmin testattu. Uusia näkökulmia löytyi myös taidetoiminnan ohjaajille, taidekasvattajille, jotka olivat tottuneet toimimaan tietynlaisissa toimintaympäristöissä. ”En olisi arvannut, miten hyvin se onnistuu. Siellä me mentiin hyllyjen välissä, tanssittiin ja seikkailtiin”, totesi tanssinopettaja ohjattuaan konseptoidun työpajan kirjaston satutunnilla. Ilman tuttua konseptiä tanssinopettaja tuskin olisi edes päätenyt satutunnin ohjaajaksi.

Kun taidetyöpajatoiminnalle luotiin yhdessä raameja ja ideoitiin yhteisöllisesti sisältöjä toukokuussa 2014, otettiin Satusalkkuseikkailun malli nopealla aikataululla käyttöön uuteen toimintaympäristöön, Pieksämäellä toimivan *Sadun ja Seikkailun talo – Nukkekodin* kesän 2014 viikoittaiseen ohjelmaan omana ”*Satuarkun aarteita*”-muunnoksenaan. Myös toinen yhteisöllisesti jalostetuista ideoista, ”*Roskajuttu*” päättyi Nukkekodin kesäohjelmaan esityksen ja työpajan muodossa. Syksyllä 2014 Satusalkkuseikkailu-konseptiin suunnitellut työpajat käynnistettiin Soisalo-taideleikkikoulun ja Verson yhteistyönä neljällä paikkakunnalla ja kaksi yhteisöllisen ideointipäivän tuottamista uusista sisältöteemoista, ”*Roskajuttu*” ja ”*Kirahvi tahtoo tanssia*” päättyivät syksyn ohjelmistoon kiertämään keskisavolaisissa päiväkodeissa ja esikouluissa.

Tuottajan näkökulmasta kehittämisprosessin aikana minulle aukesi erityisesti ammatillista identiteettiä jäsentävä rooli fasilitaattorina, mahdollistajana ja toiminnan aktiivisena kehittäjänä. ”Sinä innostat ja mahdollistat, sinä syötät meille ideoita. Palvelu kehittyy toiminnan kautta, ja tuottajana sinä myös annat sen kehittyä,” totesi yksi kehittämistoiminnassa mukana olleista taiteilijoista pohtiessaan tuottajan roolia. Tosin omasta mielestäni olen ideoiden syöttämisen sijaan poiminut niitä taidekasvattajien joukosta kannatelllessani ryhmän innovatiivista ja tuloksellista toimintaa.

Kuten kautta opinnäytetyön eri vaiheiden on ollut luettavissa, lastenkulttuurikeskus Verson kehittämistyö on vielä keskeneräinen, vaikka tuotteistus- ja palvelumuotoilulähtökohdista sekä yhteisöllisen kehittämistoiminnan näkökulmasta osa toiminnasta onkin muuttunut opinnäytetyön myötä. Nyt työtä tuotteistamisen viitekehyksessä jatketaan

määrittelemällä monitaiteiselle työpajamenetelmälle kehittämistyöryhmä, jonka kanssa menetelmäopas tuotetaan – luonnollisesti yhteisöllisiä menetelmiä hyödyntäen. Kun asiakaspalaute saadaan kerättyä ja käsiteltyä syyslukukauden 2014 toiminnasta, päästään tarkastelemaan, onko toiminnan sisäinen kehittäminen kenties näkynyt myös asiakkaille ja jos, niin millä tavalla. Kehittämistyön seuraavia askeleita ovat strategian ja laatukäsikirjan tuottaminen. Näissäkin kehittämistä lähestytään yhteisöllisin menetelmin. Verson kuntien edustajista koostuvalle ohjausryhmälle on jo aikataulutettu toiminnallinen strategiapäivä, jonka aikana luodaan linjauksia Verson tulevaisuudelle. Asiakaslähtöisessä toimintatavassa otetaan seuraavat innovatiiviset harppaukset jo näinä päivinä, kun Verson ja Varkauden nuorisopalvelujen yhteistyössä kehitetään alle kouluikäisten lasten kuulluksi tulemiseen ja osallisuuden edistämiseen taidelähtöistä menetelmää.

Kehittämistyön aikana tarpeellisiksi osoittautuneet toimenpiteet tarjoaisivat otollista tutkimuksen aihepiiriä monelle koulutusosalalle. Kulttuurituotannon tutkimusta voisi tehdä muun muassa kulttuuripalvelujen myynnistä julkishallinnollisen organisaation vuosisykleihin perustuvan taloudellisen rakenteen kontekstissa, viestinnän tutkimukseen näkökulmaa löytyisi sosiaalisen median laaja-alaisesta hyödyntämisestä lastenkulttuuripalvelujen sisäisessä ja ulkoisessa viestinnässä, ja yhteisöpedagogiikan alaa olisi tutkimus kohderyhmän osallisuuden vahvistamiseksi lasten ja nuorten kulttuuripalvelujen suunnittelussa. Erityisesti pienten, alle kouluikäisten lasten äänen näkyväksi tuomiseen tarvitaan toimivia malleja, joiden hyödyntäminen olisi toiminnan toteuttajalle resursseihin nähden mahdollista ja jotka toisivat esiin aidosti lapsen näkökulman. Tällä hetkellä pienten lasten kulttuuri- ja taidekasvatustyössä nojataan yhä aikuisen suodattamaan tietoon ja lastenkulttuuria tarjotaan yhä usein aikuisen määrittelemänä kulttuurina, vaikka kulttuuripoliittisena tavoitteena on vahvistaa lasten mahdollisuuksia oman kulttuurin tuottamiseen aktiivisina toimijoina. Tosin lastenkulttuuritoiminnassa olennainen lähtökohta on, että lasten kanssa toimivien aikuisten pedagogiseen ammattitaitoon voidaan luottaa ja lapsilähtöisyys rakentuu myös lasten kanssa toimivien aikuisten tukemana.

LÄHTEET

Antola, Tuula & Pohjola, Jukka 2006. Innovatiivisuuden johtaminen. Helsinki: Edita.

Anttila, Anna & Rensujeff, Kaija 2009. Taiteen taskurahat. Lastenkulttuurin käsite ja linjaukset ja edistäminen. Taiteen keskustoimikunta. Tutkimusyksikön julkaisuja N:o 35. Saatavissa: <<http://www.taike.fi/tutkimusyksikon-julkaisut>> (luettu 5.10.2014).

Granö, Päivi; Korkeakoski Esko; Laukka, Maria 2006. Taikalamppujen valossa – Lastenkulttuurikeskusten arviointi. Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2006:25. Helsinki: Opetusministeriö. Saatavissa: <<http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Julkaisut/2006/liitteet/tr25.pdf?lang=fi>> (luettu 5.10.2014).

Grönroos, Christian 2010. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. Helsinki: WSOY.

Halonen, Katri (2011) Kulttuuri katalysoi. Megatrendien tähtäminen kulttuurituotannon kenttään. Tuottaja 2020 -hankkeen julkaisuja 2. Helsinki: Metropolia Ammattikorkeakoulu.

Hiltunen, Elina 2012. Matkaopas tulevaisuuteen. Helsinki: Talentum.

Juurakko, Arto, Kauhanen, Juhani & Öhage, Ulla 2012. Kulttuurista liiketoimintaa. Lappua: Sananjuuri.

Jäppinen, Tuula 2011. Kunta ja käyttäjälähtöinen innovaatiotoiminta. Acta-väitöskirja. Helsinki: Kuntaliitto. Saatavissa: <<http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/66835/978-951-44-8659-3.pdf?sequence=1>> (luettu 5.10.2014).

Karhunen, Hanna 2013. Lastenkulttuurikeskus Verson markkinointitutkimus. Opinnäytetyö. Varkaus: Savonia-ammattikorkeakoulu, liiketalouden koulutusohjelma, Varkaus. Saatavissa: <http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/60744/Karhunen_Hanna.pdf?sequence=1> (luettu 3.9.2014).

Kuma, Outi & Riikonen, Mervi 2011. Versotarhan tarinat – Maistiaisia Lastenkulttuurikeskus Verson toiminnasta. Varkaus: Varkauden kaupunki.

Lastenkulttuurikeskus Verso 2013. Lastenkulttuurikeskus Verson toimintakertomus 2013. Varkaus: Varkauden kaupunki.

Lastenkulttuurikeskus Verso 2014. [verkkosivu]

Saatavissa: <<http://www.versoverkko.fi>> (luettu 1.9.2014).

Mertanen, Virve 2007. Tietokirjoittajan käsikirja. Tampere: Vastapaino.

Niva, Mikael & Tuominen, Kari 2005. Benchmarking käytännössä. Itsearviointin työkirja: hyviä periaatteita ja benchmarking-tutkimuksia. Turku: Oy Benchmarking Ltd.

Rostedt, Hillevi & Toivanen Piia 2011. Kun pienet sormet väreihin tarttuu. Päiväkotien työntekijöiden kokemuksia Lastenkulttuurikeskus Verson taidetoiminnasta. Opinnäytetyö. Pieksämäki: Diak Itä. Saatavissa: <<http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201104274944>> (luettu 3.9.2014).

Sipilä, Jorma 1996. Asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen. Ekonomia-sarja. Porvoo: WSOY.

Sirviö, Milja 2008. Laadukasta lastenkulttuuria ympäri valtakunnan? – Lastenkulttuurin saavutettavuus lastenkulttuurikeskusten verkosto Taikalampussa. Pro gradu – tutkielma. Jyväskylä: Yhteiskuntatieteiden ja filosofian laitos. Jyväskylän yliopisto.

Summa, Terhi & Tuominen, Kaisu 2009. Fasilitaattorin työkirja. Menetelmiä sujuvaan ryhmätyöskentelyyn. Kepan raporttisarja / Kehitysyhteistyön palvelukeskus, 103. Helsinki: Kehitysyhteistyön palvelukeskus Keva ry. Saatavissa: <http://www.globaalikasvatus.fi/tiedostot/Fasilitaattorin_tyokirja.pdf> (luettu 5.10.2014).

Taikalampun laatukäsikirja 2013. Lastenkulttuurikeskusten verkosto Taikalamppu.

Tuulaniemi, Juha 2011. Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum.

Valovirta, Ville ja Niinikoski, Marja-Liisa 2004. Välittäjäorganisaatioiden toiminta fyysisesti etäällä sijaitsevien toimijoiden välillä. Esiselvitys valtion tiede- ja teknologianeuvostolle. Helsinki: NetEffect Oy. Saatavissa: <[http://julkaisurekisteri.ktm.fi/ktm_jur/ktmjur.nsf/All/5BE4AF07A1355244C2256F26003C30B2/\\$file/V%C3%A4litt%C3%A4j%C3%A4organisaatiot%20ja%20et%C3%A4isyys%20FINAL.pdf](http://julkaisurekisteri.ktm.fi/ktm_jur/ktmjur.nsf/All/5BE4AF07A1355244C2256F26003C30B2/$file/V%C3%A4litt%C3%A4j%C3%A4organisaatiot%20ja%20et%C3%A4isyys%20FINAL.pdf)> (luettu 5.10.2014).

Vanhapiha, Elina; Tiilikainen, Taneli; Veikkolainen, Arsi; Tolvanen, Pirita; Kuokka, Nelli; Lidman; Jukka 2013. Yhdistykset toteuttamassa itseään ja palvelemassa yhteiskuntaa – Handbook. Helsinki: Kolmas Lähde -hanke 2013. Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulun Pienyrityskeskus. Saatavissa: http://www.kolmaslahde.fi/images/stories/handbook/kolmas_lahde_yhdistykset_palveluntuottajina_auk.pdf (luettu 5.10.2014).

Vehkaperä, Ulla; Pirilä, Kaarina & Roivas, Marianne (toim.) 2013. Innostu ja innovoi, Käsikirja innovaatioprojektointoihin. Verkkojulkaisu. Helsinki: Metropolia Ammattikorkeakoulu. Saatavissa: <http://www.metropolia.fi/fileadmin/user_upload/Julkaisutoiminta/Julkaisusarjat/OIVA/Innostu_ja_innovoi.pdf> (luettu 30.3.2014).

Virtanen, Petri & Stenvall, Jari 2014. Älykäs julkinen organisaatio. Helsinki: Tietosano-
ma Oy.

Haastattelut ja muu tausta-aineisto

Asif, Nazia. Draamaohjaaja; Kervinen, Mari. Opiskelija; Koistinen, Minnamaria. KM, luokanopettaja/esiintyvä taiteilija; Kantanen, Heidi. Musiikkipedagogi; Kähkönen, Katja. Teatteri-ilmaisun ohjaaja, nukketeatteritaiteilija; Oresmaa, Kaarin. Kuvataideopettaja; Puranen, Noora. Tanssinopettaja; Savolainen, Anna. Tanssinopettaja; Säpyskä-Hietala, Piia. Musiikkipedagogi; Vatanen, Julia. Kulttuurituottaja & Väisänen, Venla. Sanataide-ohjaaja. Soisalo-taideleikkikoulu ja Lastenkulttuurikeskus Verso. Ryhmähaastattelu 19.5.2014.

Kervinen, Mari. Opiskelija; Koistinen, Minnamaria. KM, luokanopettaja/esiintyvä taiteilija 2014. Lastenkulttuurikeskus Verso. Ryhmähaastattelu: 27.3.2014.

Kervinen, Mari. Opiskelija; Kinnunen, Elsi. Musiikkipedagogi; Koistinen, Minnamaria. KM, luokanopettaja/esiintyvä taiteilija; Kontro-Heiskanen, Tiina. Sanataideohjaaja; Oresmaa, Kaarin. Kuvataideopettaja & Savolainen, Anna. Tanssinopettaja. Soisalo-taideleikkikoulu ja Lastenkulttuurikeskus Verso. Ryhmähaastattelu 3.9.2014.

Koistinen, Minnamaria. KM, luokanopettaja/esiintyvä taiteilija; Kähkönen, Katja. Teatteri-ilmaisun ohjaaja, nukketatteritaiteilija; Nissinen, Susanna. Kuvataideopettaja; Oresmaa, Kaarin. Kuvataideopettaja; Puranen, Noora. Tanssinopettaja & Savolainen, Anna. Tanssinopettaja. Soisalo-taideleikkikoulu ja Lastenkulttuurikeskus Verso. Ryhmähaastattelu: 21.2.2014.

Kuitu, Pilvi 2014. Toiminnanjohtaja. Lastenkulttuurikeskus PiiPoo. Haastattelut 17.3.2014 – 5.4.2014.

Riikonen, Mervi 2014. Lastenkulttuurikoordinaattori. Lastenkulttuurikeskus Verso. Haastattelu: 27.3.2014.

Verso-tiimi 2014. Kokousmuistio: 30.9.2014.

Lastenkulttuurikeskus Verson tuotevalikoima

Lastenkulttuurikeskus Verson palvelutuotevalikoima vuonna 2014

Asiantuntijapalvelut			Lastenkulttuuripalvelut		
Koulutukset ja seminaarit	Taidekasvatusmenetelmät	Kulttuuri-poliittinen työ	Työpajatoiminta lasten toimintaympäristöissä	Avoimet tapahtumat ja tilaisuudet	Muut palvelut
Nukketeatteri	Menetelmien kehittäminen	Tiedotus	Satusalkkuseikkailut vaihtuvin teemoin (0-6v)	Satutuntitoiminta kirjastoissa (6 kuntaa v. 2014)	Nukketeatteri-matkalaukkujen tuottaminen, käytön ohjaus, ylläpito, tiedotus
Värivarjo-teatteri	Menetelmien levittäminen	Lausunnot	Tunteiden Tuuli (6-7v)	Satu ja Aatos-satutunnit (3 kuntaa v. 2014)	
Tunteiden Tuuli	Menetelmäoppaiden tuottaminen, julkaisu ja jakelu	KOPS-työ	Tartu taiteeseen esikouluissa -toiminta (6v)	Verso-viikot (10 kuntaa v. 2014)	Taidekerhotoiminnan kehittäminen (Askel Kuva-taide-seikkailuun, Mäntyharju)
Satu ja Aatos		Verkostotyö	Taidetulkki – lapset taiteen tulkkeina (6 – 12v)	Museoiden perhesunnuntait (Varkaus)	Leikki- ja toimintaympäristöjen kehittämisprojektit
Musiikki yhteistään			Taidevakka (taiteilija koulussa -toiminta, 7 – 16v)	Nukkekodin kesätoiminta (Pieksämäki)	Sote-yhteistyö, taidekasvatukseen uudet yleisöt
Leikkiä ja taidetta kierrätysmateriaaleista			Nukketeatteri-koulutuspaikat varhaiskasvatuksen yksiköissä	Seikkailujen saari (Varkaus)	Näyttelyt
				Hulivili-karnevaalin esitys/työpaja (Mikkeli)	

Satusalkkuseikkailu – palveluprosessin kuvaus

Satusalkkuseikkailun palveluprosessia kuvaava Service Blueprint.

Satusalkkuseikkailun palveluprosessin kuvaus (Lastenkulttuurikeskus Verso & Soisalo-opisto 2014 - 2015)												
Käyttäjä = palveluhoito- tai esiopetus- yksikkö, opettaja	Tietää vuosittain toteutuvasta palvelusta, odottaa palvelua. Etsii lisätietoja Internet-sivulta.	Saa tarvittaessa yhteydenoton, antaa toteuttajalle tiedot ryhmäkoosta ja päivän aikataulusta		Saa tiedon toiminnasta ja aikataulusta, tiedot viimeisään 3–4 viikkoa ennen suunniteltua ajankohdasta.	Vahvistaa aikataulun ja varaa toimintalle tarvittavat tilat (salvaraus tms. tarvittaessa).	Ohjaa ryhmän ennakkoehdäväen tai hankii materiaalia, jos seläinen kuuluu konseptiin. Haluessaan tiedottaa lästen vanhempia tulevasta toiminnasta. Selvittää kuvausluvat.	Tilat ja tarvittavat materiaalit ja välineet valmiina. Kuvauslupa-asista tiedottaminen. Osallistuu lapsiryhmän kanssa toimintaan.	Jakaa taidekasvatustajan jättämät tiedotteet lasten reppuihin/okeroihin, keskustelee lasten kanssa toteutuksesta tuokiosta.	Valitsee saamistaan vinkeistä sopivimmat omaan taidekasvatustyöhön päteväkoulussa/esikoulussa.	Vastaa palautekysely n 2 viikon kuluessa. Kerroo toiminnasta ja kokemuksista muille taitajille ja muille taiteilijoille.		
Tilaaaja = kunta / konansuuden kuntaan/ yksikköön.	TAI haluaa ostaa taidekasvatuskonansuuden kuntaan/ yksikköön.						Saavinkkejä vapaatoimintaan. Kirjallisesti ja tarvittaessa kysyy, keskustelee ideoista taidekasvatustajan kanssa.					
Toteuttaja = tuottaja ja taidekasattaja t				Tiedottaa käyttäjätoiminnasta, sisällöstä, aikataulusta, tilatarpeista. Kysyy ryhmän kuvausluvat, jos suunnitella doku-mentointi.						Tiedottaa yksikköön jättämät tiedotteet, jotka on suunniteltu lasten vanhemmille, koteihin.	Valittaa sähköisen palautteen kyselyn toimintaan osallistuneille aikuisille mahdollisimman pian toiminnan toteututtua.	Tiedotus toiminnan jatkosuunnitelmista ja lisätilausmahdollisuuksista.
Järjestelmät	Nettisivuilla pöytätyöminnasta (valokuva, videoklippi, tarinat)		Idea pankki teemoista ja työajankorpeista olemassa	Tiedote käyttäjälle (sisällönkuvaus, tarvilleet, tilatarve, ajankäyttö, toimijat)	Tiedote viestintävälineille (lehdistökuva, uutiedote, kuvamateriaali)	Materiaalipaketti (Satusalkku ja sen sisältäminen Facebookissa ja/ tai muissa sosiaalisen median kanavissa.	Kuvapankki nettisivuilla, ajantasaisista viestintä Facebookissa ja/ tai muissa sosiaalisen median kanavissa.	Osallistujatieto, tiedot osallistuneista rahtojajajien varten.	Palautekysely, sähköinen lomake, sähköpostista osallistuneista.			
Palvelutuotanto	Kunta/ vaihto tms. myöntää rahoituksen TAI asiakas tekee hankintapäätöksen	Tiedonhankinta (kohderyhmän koko, yksiköiden määrä, ryhmien määrä ja koko, yhteystiedot) Käytävissä olevien resurssien selvittäminen ja voimien suunnittelu	Lukuvuoden aikana mukana olevien taitelijoiden / taidekasvatustajien ja teeman valinta (idea pankista)	Sisällön valinta / suunnittelu, välineiden, tarvikkeiden, materiaalien valinta, hankinta, valmistus	Aikataulun ja paikkojen toimintasuunnitelman ennakkoarviointi, työpajoille.	Media viestintä, lehdistökuva ennalta sovituille työpajoille.			Henkilöstöohjelmien liittäminen tehtävät, palkanmaksu, työtodistukset ym.	Palautte arvioidaan ja toimintaa kehitetään. Raportit taitajille.		
Tuntityö tehdään taidekasvatusta			Tieto työmääräsuunnitelmasta ja päätös mukanaolijasta (sisoutuminen)	Sisällön taidetieteellisen tulkinnan, yhteydenpito toteuttajan kanssa.	Saa aikataulun vahvistukseen, materiaali.	Nauttii tarvittavista taitajista	Laskee toteutustöiden tunneista ja palauttaa laintoa taitajille.		Purkupaikalla, palautte kyselyt jatkosunnitelmiin.			

Satusalkkuseikkailun raamit

Taidekasvattajien kanssa luodut raamit Satusalkkuseikkailun konseptille.

SATUSALKKUSEIKKAILU

TAIDEKASVATUKSEN KONSEPTINA

Satusalkkuseikkailu on alle kouluikäisille suunniteltu monitaiteisen työpajan konsepti, joka antaa raamit muokattavissa olevalle sisällölle.

- Eri taideaineita draamaleikin keinoin yhdistävä työpajakokonaisuus alle kouluikäisille. Osallistaa ja innostaa tarttumaan taiteisiin!
- Taidetoiminta saa alkunsa matkalaukusta ja sen sisältämistä esineistä, jotka liittyvät ennalta valittuun teemaan. Teemasisältöjä voi vaihdella tarpeen mukaan ennalta suunniteltujen aiheiden pohjalta. Kestävän kehityksen teemat ovat vahvasti mukana toiminnassa.
- Yhden tai kahden taidekasvattajan toteuttama työpaja, lapsen oma kasvattaja mukana työpajan ajan (vanhempi, hoitaja, opettaja). Toteutetaan käyttäjän tiloissa (päiväkoti / esikoulu/ kirjasto / museo / matkailukohde tms.) Ryhmän koko max. 25 lasta.
- Työpajan kesto 45 min / ryhmä, alle 3-vuotiaille 30 min/ryhmä
- Ennen toiminnan alkua välitetään ennakko-ohjeistus varhaiskasvatusyksikölle tms. kohderyhmän edustajalle (tilatarve, ajankäyttö, ennakkovalmistelut, materiaalit, työvälineet, aikuisten osallisuus). Toiminnan jälkeen kerätään asiakaspalaute.
- 1 – 3 työpajan kokonaisuus:
 - 1 työpaja = tarinallinen, draamallinen, musiikillinen ja tanssillinen tuokio
 - 2 työpajaa = 1) tarinallinen, draamallinen, musiikillinen ja tanssillinen tuokio, 2) tarinallinen ja visuaalinen tuokio
 - 3 työpajaa = 1) tarinallinen, draamallinen, tanssillinen tuokio, 2) draamallinen, musiikillinen tuokio, 3) tarinallinen ja visuaalinen tuokio

Satusalkkuseikkailu – tiedote päiväkodeille

Satusalkkuseikkailun ennakkotiedote toimintaan osallistuville päiväkodeille Soisalo-opiston visuaalista ilmettä noudattaen.

SATUSALKKUSEIKKAILU PÄIVÄKODEISSA SYKSYLLÄ 2014

Lastenkulttuurikeskus Verso ja Soisalo-taideleikkikoulu kiertävät lukuvuoden 2014 – 2015 aikana kaikissa Varkauden, Joroisten, Leppävirran ja Heinäveden päiväkodeissa monitaiteisella Satusalkkuseikkailu-työpajalla, joka on päiväkodille maksuton. Kuluvana vuonna toiminta toteutetaan Opetushallituksen myöntämän LAKE-avustuksen tuella. Tavoitteena on vakiinnuttaa päiväkodeissa kiertävät taidekasvattajien ohjaamat taidepäivät pysyväksi toiminnaksi koko Soisalo-opiston alueella.

- Satusalkkuseikkailu on monitaiteinen työpajakokonaisuus, jossa yhdistyvät draamaleikin keinoin musiikki, tanssi, teatteri, sanataide ja visuaaliset taiteet. Tänä vuonna teemana on kestävä kehitys kierrätyksen näkökulmasta, "Roskajuttu".
- Satusalkkuseikkailun kesto vaihtelee 1-2 pv/yksikkö, lasten ja ryhmien lukumäärän mukaan. Jokainen ryhmä saa yhteensä kaksi tuokiota, tuokion kesto 30-45min/ryhmä. Toimintaan sopii parhaiten suurehko tila, jossa voi tanssia ja liikkua. Aikatauluehdotus liitteenä.
- Taidekasvattajat ohjaavat työpajan työparina lapsiryhmän omien ohjaajien osallistuessa toimintaan.
- Toimijat Lastenkulttuurikeskus Versosta ja Soisalo-taideleikkikoulusta: tanssinopettaja Anna Savolainen, musiikkipedagogi Elsi Kinnunen, visuaalisten taiteiden opettaja Kaarin Oresmaa, sanataideohjaaja Tiina Kontro-Heiskanen, kädentaitojen ohjaaja Mari Kervinen sekä kulttuurituottaja Terhi Siippainen.

Satusalkkuseikkailun sisältö, Roskajuttu 2014 - 2015

Ennakkotehtävä: Kerätkää toisen päivän työpajaa varten kierrätysmateriaalia esimerkiksi maito- ja pillimehupurkkeja, sanoma- ja aikakauslehtiä, mainosjulisteita, kertakäyttömuksia, värillisiä kopiopapereita (jo tulostettuja), keppejä, käpyjä, kankaanpaloja, jogurttipurkkeja, wc- ja taluspaperirullia, tuikunkuoria ym.

1. toimintapäivä

Ensimmäisen toimintapäivän aikana tutustutaan Satusalkkuun tai tällä kertaa Satusankoon. Seikkailuun lähdetään toiminnallisen sadun mukana, musisoiden, tanssien, sanataiteen sekä draaman keinoja käyttäen. Ensimmäisenä toimintapäivänä tarvitaan suurehko tila, missä voidaan liikkua ja tanssia.

2. toimintapäivä

Toisena toimintapäivänä tehdään visuaalinen kooste seikkailusta. Toisena toimintapäivänä voidaan olla samassa tilassa, mutta tilaan tulisi tuoda pöytiä ja tuoleja visuaalista toteutusta varten.

Lisätietoja:

Soisalo-opiston tanssin ja teatterin suunnittelijaopettaja Anna Savolainen:

anna.savolainen@soisalo-opisto.fi, p. 040 713 8657

Lastenkulttuurikeskus Verson kulttuurituottaja Terhi Siippainen:

terhi.siippainen@soisalo-opisto.fi, p. 044 743 6409

www.versoverkko.fi



Satusalkkuseikkailu -tiedote päivähoitolasten perheille

Satusalkkuseikkailun tiedote toimintaan osallistuneiden päivähoitolasten perheille. Visuaalinen ilme on luotu syksyllä 2014 Soisalo-opiston ja Lastenkulttuurikeskus Verson kehittämän monitaiteisen "Tartu taiteeseen"-toiminnan tiedotukseen, johon myös Satusalkkuseikkailu linkittyy. (Kuvassa tiedotelehtisen etu- ja takasivu.)




Tartu taiteeseen!

Lastenkulttuurikeskus Verso ja Soisalo-taideleikkikoulu vierailevat monitaiteisen Satusalkkuseikkailun merkeissä lukuvuoden 2014 – 2015 aikana kaikissa Varkauden, Leppävirran, Heinäveden ja Joroisten päivähoitoryhmissä.

Opetushallituksen myöntämän Laatu- ja kehittämisavustuksen tuella kehitetään varhaiskasvatukseen ja esiopetukseen pysyviä toimintamalleja, joiden avulla lapset voivat tutustua eri taiteen aloihin ammattilaisten ohjauksessa, leikin keinoin tutussa ympäristössä.

Taidekasvatus on osa lapsen tasapainoista kasvua. Se kehittää lapsen luovuutta, sosiaalisuutta ja käsitystä omasta itsestään. Taide antaa lapselle mahdollisuuden iloita luovasta tekemisestä moniaistillisesti elämyksien, kokemuksen, leikin ja mielikuvituksen avulla.

Soisalo-opiston taideleikkikoulussa (0 – 6 -v.) tutustutaan eri taiteellisiin elämysten ja kokemusten kautta. Taideleikkikoulussa on keskeistä taiteen tekemisen ja kokemuksen ilo, halu, uteliaisuus ja uskallus. Lapsi oppii ilmaisemaan itseään kehollaan, havainnoimalla, visuaalisten menetelmien ja musiikin avulla. Lisäksi opisto tarjoaa taiteen perusopetusta kuvataide-, käsityö-, tanssi-, sanataide- ja musiikkikoulussa.



Taideleikkikouluryhmiin ja taiteen perusopetukseen voi tiedustella vapaita oppilaspaikkoja puh. 040 7138 639 tai 040 7138 660. Musiikkiopistoon seuraava hakuaika on keväällä 2015.

Soisalo-opisto

LASTENKULTTUURIKESKUS
VERSO

Lisätietoja:
Soisalo-opisto ja Lastenkulttuurikeskus Verso
Kestävän kehityksen sertifioitu oppilaitos
Taipaleentie 24, Varkaus

www.soisalo-opisto.fi
www.versoverkko.fi
www.facebook.com/soisaloopisto
www.facebook.com/LastenkulttuurikeskusVerso