

# Päivähoitoa kotiin

Uuden palvelumallin kehittämissuunnitelma päivä-  
hoitoon

Katariina Koli

Opinnäytetyö  
Kesäkuu 2015

Sosiaalialan koulutusohjelma  
Sosiaali-terveys- ja liikunta-ala



JYVÄSKYLÄN AMMATTIKORKEAKOULU  
JAMK UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES



Tekijä(t) Koli, Katariina	Julkaisun laji <b>Opinnäytetyö</b>	Päivämäärä <b>08.06.2015</b>
	Sivumäärä 50	Julkaisun kieli Suomi
		Verkkojulkaisulupa myönnetty: X
Työn nimi <b>Päivähoitoa kotiin</b> Uuden palvelumuodon kehittämissuunnitelma päivähoitoon		
Koulutusohjelma Sosiaalialan koulutusohjelma		
Työn ohjaaja(t) Lundahl, Raija ja Kuhanen, Vesa		
Toimeksiantaja(t)		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda varhaiskasvatuksen teoriaan, sekä opinnäytetyön tekijän omaan innovaatioon perustuva uusi palvelumuoto päivähoitoon. Opinnäytetyön tarkoituksena oli valmistaa konkreettinen esitys vietäväksi isoimpien kaupunkien sivistyslautakuntiin ja tätä kautta selvittää poliittisten päättäjien halukkuutta ottaa opinnäytetyön tekijän kehittämä palvelumalli käyttöön.</p> <p>Opinnäytetyö on toiminnallinen opinnäytetyö, jonka kehitettävänä tuotteena on uuden Päivähoitoa kotiin - palvelumallin luominen. Palvelumallin kehittäminen on kestänyt opinnäytetyön tekijän opintojen alusta lähtien, vuodesta 2012. Opinnäytetyön tekijä on kerännyt varhaiskasvatuksen teoriaa liittyen omahoitajuuteen ja pienryhmätoimintaan koko opintojensa ajan. Lisäksi tekijä on käynyt keskusteluja Jyväskylän kaupungin varhaiskasvatuksen johdon kanssa kehitettävästä palvelusta, sekä suorittanut Yrityshautomon opintojakson jossa palvelun liiketaloudellinen kannattavuus on testattu. Opinnäytetyön tekijällä on itsellään viiden vuoden kokemus perhepäivähoitajan työstä omassa kodissaan, ryhmäperhepäivähoidossa, päiväkodeissa sekä yksityisenä yrittäjänä toimimisesta perheissä. Tekijällä on perhepäivähoitajan ammattitutkinto ja voimakas halu kehittää, sekä ylläpitää perhepäivähoitoa Suomessa.</p> <p>Opinnäytetyö on valmis esitys vietäväksi poliittisten päättäjien tietoisuuteen ja sitä kautta mahdollisesti ottaa myös käyttöön. Opinnäytetyön esittämällä uudella palvelumallilla luodaan välittömästi 21 uutta työpaikkaa ja varahoitojärjestelmän kautta lisää.</p>		
Avainsanat (asiasanat) Kehittämistyö, perhepäivähoito, omahoitajuus, pienryhmätoiminta		
Muut tiedot		

## Description

Author(s) Koli, Katariina	Type of publication Bachelor's thesis	Date 08.06.2015
	Number of pages 50	Language of publication: Finnish
		Permission for web publication: x
Title of publication <b>Daycare to home</b> A development plan for a new form of service in daycare		
Degree programme Social Services		
Tutor(s) Lundahl, Raija ja Kuhanen, Vesa		
Assigned by		
Abstract <p>The goal of this study was to create a new service form for daycare based on the theory of early childhood education and the author's own innovation. The purpose was to create a concrete presentation that could be shown to the committees of the major cities and in this way learn if policy-makers were willing to adopt this new form of service.</p> <p>The present thesis was a functional thesis the end-product of which was the creation of a new Daycare at home – service model. The development of the service model started when the author of this thesis started her studies in 2012.</p> <p>During the course of her studies the author compiled theoretical information on early childhood education concerning private child minding and tutored group activities. In addition, the author conducted several discussions with the Managers of Early Childhood Education in Jyväskylä about developing the service model as well as completed a course organized by the JAMK Business Incubator where the economic viability of the business idea was tested. Moreover, the author has five years of experience of providing children's private day care services at her own home as well as of private group day care, of kindergartens and of working as a day-care entrepreneur at families' homes. The author has a vocational qualification for children's private day care and a strong will of developing and supporting children's private day care in Finland.</p> <p>The thesis is a finalised presentation planned to be shown to the policy-makers, which would hopefully lead to its adoption. This new service would create 21 new jobs and with the creation of the substitute system even more.</p>		
Keywords/tags Development, children's private day care , private child minding, tutored group activities		
Miscellaneous		

## SISÄLTÖ

1	Johdanto.....	5
3	Tutkimuksellinen kehittämistyö.....	7
3.1	Kehittämistyön tehtävä ja määrittäminen .....	7
3.3	Kehittämisen kohde ja menetelmät .....	8
3.4	Tietoperusta ja lähestymistapa .....	12
4	Päivähoito palvelujärjestelmänä.....	15
4.1	Vaihtoehdot hoidon järjestämiseen .....	15
4.2	Päivähoidossa olevat lapset.....	16
4.3	Päivähoidon kustannukset ja palveluseteli .....	16
5	Omahoitajuus.....	18
5.1	Omahoitajuuden lähtökohdat .....	18
5.2	Omahoitajuus työmenetelmänä.....	19
5.4	Kiintymyssuhde.....	20
5.5	Kontekstuaalisen kasvun malli.....	23
5.6	Kasvatuskumppanuus.....	25
6	Ryhmäkoko.....	28
6.1	Ryhmäkoon vaikutus päivähoiton laatuun .....	29
6.1.1	Sijaiset .....	30
6.1.2	Hoivan epävakaas .....	31
7	Pienryhmätoiminta .....	32
8	Päivähoitoa kotiin.....	34
8.1	Palvelumalli.....	34
8.2	Palvelun hyöty asiakkaalle .....	36
8.4	Kustannusten määrä perheille ja palvelusetelin kattohinta.....	37
8.5	Markkinat ja markkinointi .....	39
8.6	Laadun arviointi .....	40
8.7	Ekologisuus ja hyvinvointi.....	43
9	Pohdinta .....	44
	LÄHTEET.....	50

## KUVIOT

KUVIO 1. Business Model Canvas.....	12
KUVIO 2. Esimerkki innovaatioprosessista.....	13
KUVIO 2. Bronfenbrennerin ekologisen teorian malli.....	24
KUVIO 4. Varhaiskasvatuksen laadunarviointimalli .....	41
KUVIO 5. Varhaiskasvatuksen laadunhallintamalli .....	42

# 1 Johdanto

Olen työskennellyt noin viisi vuotta varhaiskasvatuksen parissa omassa kodissani, perheissä, ryhmäperhepäiväkodeissa sekä päiväkodeissa. Minulla on perhepäivähoidajan ammattitutkinto taustalla ja opiskelen kolmatta vuotta Jyväskylän ammattikorkeakoulussa sosionomiksi, lastentarhanopettajan pätevyydellä. Minulle on siis muodostunut vahva näkemys siitä, mikä hoitomuoto on lapsen mahdollisimman hyvän kehityksen ja kasvun turvaamisen kannalta paras vaihtoehto. Lapsen on mielestäni hyvä saada olla päivähoitossa pienessä ryhmässä, saman hoitajan kanssa ja vieläpä tutussa ympäristössä.

Mielestäni on tärkeää, että sivistyslautakunnissa varhaiskasvatuksesta päättävät eri poliittisten puolueiden edustajat saavat päätöksensä tueksi tutkittua tietoa lasten hoitamisesta pienessä ryhmässä, sekä omahoitajan tuomasta hyödyistä. Mielestäni heillä on oikeus ja jopa velvollisuus saada tehdä päätöksiä koskien pienten lasten tulevaisuutta faktojen perusteella, ei arvailujen. Hujala & Turpeinen (2012) korostavat myös, että pedagogisen asiantuntijuuden on välityttävä päätöksenteon perustaksi, jotta voidaan toteuttaa laadukasta varhaiskasvatusta kentällä. Varhaiskasvatuksen johtajuuden tärkeänä tehtävänä voidaan pitää ajankohtaisen tieteellisen tutkimustiedon viemistä päätöksenteon pohjaksi hallintoon ja tätä kautta toimia ennen kaikkea lasten ja lapsiperheiden puolesta. (Mts. 299.) Alilan, Eskelisen, Estolan, Kahiluodon, Kinoksen, Laaksosen, Lambergin, Pekurin, & Polvisen (2014) mukaan varhaiskasvatuksen palvelujen monipuolisuuden kehittäminen on tärkeää, koska monipuoliset palvelut ovat lapsen ja hänen vanhempiansa etu. Kehittämisen lähtökohtana on aina pidettävä lapsen etua ja tarpeita. (Mts. 59.)

Lasten hoitaminen pienryhmissä omahoitajatyömenetelmää käyttäen, on tunnustettu varhaiskasvatuksen kentällä ja nämä työskentelytavat ovat levinneet 2000-luvulla suomalaiseen päiväkotimaailmaan. Kuitenkin itse koen sekä kaiken lukemani teorian, että käytännön työstä saamani kokemuksen perusteella, että toimenpiteet ovat lasten näkökulmasta riittämättömiä. Suuri ryhmä ei todellisuudessa pieneksi muutu,

eikä omahoitajuutta pystyttyä päiväkodissa välttämättä viemään sille tasolle, että sillä saavutettaisiin ne hyödyt, jotka todellinen, luonnollinen omahoitajuus tuo tullessaan. Edelleen tämän ajan trendinä on, että yhä suurempia päivähoitoyksiköitä rakennetaan, joissa on hoidossa jopa satoja lapsia yhden yksikön sisällä.

Koen itse suurta vastuuta siitä, kuinka lapsia tulevaisuudessa hoidetaan ja kuinka kauaskantoisia seurauksia lasten kasvulle ja kehitykselle päivähoiton muodolla on. Siksi olenkin sosionomin opintojeni aikana kehittänyt uutta päivähoiton muotoa, jolla taataan lapsen hoito pienessä ryhmässä omahoitajatyömenetelmää käyttäen. En ole suunnitellut tätä esittämäni yritysmuotoa niinkään liiketaloudellisesta näkökulmasta, vaan ehdottomasti kaiken lähtökohtana minulla on koko ajan ollut lasten ja perheiden hyvinvointi. Siihen meitä kaikkia varhaiskasvatuksen parissa työskenteleviä edellyttää jo päivähoitolakikin (L 19.1 1973/36): laissa lasten päivähoidosta tunnustetaan varhaisten kiintymyssuhteiden merkitys lapsen kehitykselle. Laki määrittelee jatkuvien turvallisten ja lämpimien ihmissuhteiden turvaamisen yhdeksi päivähoiton keskeisimmistä tehtävistä. (Mt.) Sama päämäärä on kirjattu myös varhaiskasvatussuunnitelman perusteisiin. (Ihalainen, Heikkilä & Välimäki 2007,12.)

Esitän tässä opinnäytetyössäni uuden varhaiskasvatuksen palvelumallin nimeltään Päivähoitoa kotiin, jonka toteuttamisella voidaan: 1) parantaa päivähoiton laatua lapsen näkökulmasta, 2) lisätä lapsiperheiden hyvinvointia ja valintojen mahdollisuutta, 3) lisätä ekologisuutta palveluiden tuottamisessa, 4) tarjota joustavia päivähoitoaikoja perheille joka taas lisää työssäkäynti mahdollisuuksia, 5) vastata lisääntyvään tarpeeseen alle kolmivuotiaiden lasten tuloon päivähoiton piiriin, 6) luoda työpaikkoja sekä 7) ylläpitää ja kehittää perhepäivähoitoa Suomessa. Kyseessä on siis kehittämistyö, jolla ei ole varsinaista toimeksiantajaa, mutta valmista opinnäytetyötäni minulla on tarkoitus esitellä isommissa kaupungeissa sivistyslautakunnissa istuville päättäjäille ja selvittää heidän halukkuuttaan toteuttaa kehittämäni uutta palvelumallia käytännössä.

### 3 Tutkimuksellinen kehittämistyö

#### 3.1 Kehittämistyön tehtävä ja määrittäminen

Ojasalon, Moilasen ja Ritalahden (2014) mukaan halu aikaan saada muutoksia voi olla yksi lähtökohta tutkimukselliselle kehittämistyölle, joka on myös ollut oman opinnäytetyöni alkuun paneva voima. Edelleen tutkimuksellisessa kehittämistyössä ei ainoastaan kuvailta tai selitetä asioita vaan haetaan näille parempia vaihtoehtoja viemällä käytännössä asioita eteenpäin. Tässä on myös tieteellisen tutkimuksen ja tutkimuksellisen kehittämistyön ero; onko tavoitteena tuottaa uutta teoriaa ilmiöistä vai halutaanko saada aikaan parannuksia käytäntöön ja luoda uusia ratkaisuja? Tutkimuksellisen kehittämistyön katsotaan alkavan ideoinnista ja niiden kehittelyvaiheiden jälkeen päädytään ratkaisuun, toteutukseen ja arviointiin. Näin ollen toiminnallisuus, parannusten hakeminen nykyiseen käytäntöön korostuu tutkimuksellisessa kehittämistyössä ja ideoiden ja ratkaisujen toteutettavuus varmistetaan tutkimuksen keinoin. Käytännöllisiin tavoitteisiin haetaan tukea teoriasta. (Mts. 19–20.) Oma opinnäytetyöni kuvaa oman ideani kehittämistä uudennlaiseksi palvelumalliksi. Tarkoitus on saada palvelumallini käytäntöön ja sitä kautta arvioitavaksi.

Ojasalon ym. (2014) mukaan kehittämistehtävän tarkoituksena on usein luoda jokin konkreettinen toimintatapa, tuotos tai kehittämisidea (mts.32). Opinnäytetyöni tavoitteena on luoda uusi palvelumalli vaihtoehdoksi nykyisten päivähoitomuotojen rinnalle. Lisäksi tavoitteena on osoittaa, kuinka varhaiskasvatuksen teoria lapsen hyvistä kasvun ja kehityksen edellytyksistä tukee osaltaan kehittämäni palvelumallin käyttöönottoa.



### 3.3 Kehittämisen kohde ja menetelmät

Ojasalo ym. (2014) määrittelee kehittämistyön joko ongelma- tai uudistamisperusteiseksi. Nimensä mukaisesti käytännöstä havaittuun ongelmaan tai haasteeseen ryhdytään etsimään ratkaisua ongelmaperusteisessa kehittämistyössä kun taas uudistamisperusteisessa kehittämistyössä etsitään uutta ja tavoitteena voi olla esimerkiksi uusi palvelu. (Mts. 26.) Toimin Jyväskylässä yksityisenä perhepäivähoitajana perheissä vuonna 2011. Olin kuitenkin pakotettu lopettamaan yritykseni, koska verottaja teki vuoden 2011 lopulla päätöksen, että perhepäivähoitaja ei voi työskennellä yrittäjänä perheen kotona. Verottaja katsoo, että tämä hoitomuoto on ainoastaan mahdollinen perheen toimiessa työnantajana hoitajalle. Siksi Jyväskylässä on tällä hetkellä sellainen tilanne, että palvelusetelin piiriin kuuluva yksityinen perhepäivähoitaja ei voi tarjota palveluitaan asiakasperheen kotiin. Tämä aiheutti ongelman jyvskyläläisille perheille, jotka eivät halustaan huolimatta voineet valita enää juuri tätä palvelua lastensa hoitomuodoksi. Eli oman ideani lähtökohtana oli ongelma, jota kuitenkin lähdin selkeästi ratkaisemaan uudistamisperusteisesti, luomalla kokonaan uuden palvelumallin, joka on myös verottajan hyväksymä.

Ojasalon ym. (2014) mukaan kehittämisen kohde on perusteellisesti tunnettava, ennen kuin aloitetaan kehittämistyön tarkka suunnittelu. On luotava vankka tietoperusta työelämän ja organisaation tiedosta sekä tutkitusta tiedosta, jotta löydetään kehittämisen olennainen kysymys. Kehittämistyössä on keskeistä käyttää monenlaisia eri menetelmiä hyväksi, myös sellaisia joita yleensä ei tieteellisessä tutkimuksessa ole käytetty, jolloin saadaan monenlaisia näkökulmia ja erilaista tietoa ja ideoita kehittämistyön tueksi. On suositeltavaa käyttää rinnakkain useampaa menetelmää, jolloin ne täydentävät toisiaan ja päätöksentekoon saadaan tarvittavaa varmuutta. Koska tutkimuksellisessa kehittämistyössä laadullisten ja määrällisten menetelmien raja hämärtyy, ovat menetelmät enneminkin välinearvon roolissa. Ne auttavat kehittämistyön uusiin ja parhaisiin käytäntöihin. (Mts. 2014, 28; 40; 104–105.) Itse olen käyttänyt erilaisia menetelmiä uuden palvelumallini luomiseksi, joita seuraavana esittelen.

Ojasalon ym. (2014) mukaan erittäin suositeltavana menetelmänä jopa kaikkeen kehittämistyöhön voidaan pitää **havainnointia**. Hyödyllisempää tietoa saa menemällä itse paikan päälle seuraamaan todellisia tapahtumia kuin nojautumalla pelkästään haastatteluihin ja kyselyihin. Havaintoja voi tehdä osallistumalla itse toimintaan, esimerkiksi kokouksiin tai asiakaspalvelutilanteisiin. (Mts. 42.) Itselläni on aikaisemmas- ta työhistoriastani johtuen pitkä kokemus toimimisesta perhepäivähoitajana monissa eri työympäristöissä, joten tunnistan työssä olevia epäkohtia ja tätä kautta olen pystynyt nämä seikat ottamaan huomioon suunnitellessani uutta palvelumallia. Edelleen asiakasperheiden toiveet päivähoidon parantamiseksi, ovat tulleet tietooni suorissa vuorovaikutuksissa vanhempien kanssa.

**Dokumenttianalyysin** käyttö menetelmänä tekee päätelmiä verbaalisesta ja kommunikatiivisesta aineistosta, joka saatetaan kirjalliseen muotoon. Kaikki materiaali joissa on tutkittavasta ilmiöstä puhuttu, kirjoitettu tai kuvattu, voidaan lukea dokumentteihin. Dokumentteja analysoimalla voidaan luoda tutkittavasta ja kehitettävästä asiasta selkeä kuvaus. (Ojasalo ym. 2014, 136.) Olen perehtynyt Jyväskylän (Jyväskylän kaupunki 2013) tekemiin tuoreisiin palvelulinjauksiin vuosiksi 2013–2016, joiden mukaan varhaiskasvatuseräisten lasten määrä kasvaa 700 lapsella vuoteen 2020 mennessä, jolloin kotihoidon lisäksi tarvitaan uusia hoitopaikkoja, oman toiminnan lisäykset hoidetaan nykyisillä resursseilla luopumalla pienistä toimipisteistä sekä ohjaamalla kysyntää tuntiperusteisilla asiakasmaksuilla, palvelutakuulla ja kerhotoiminnalla, yksityisiä palveluja varten myönnetään palveluseleitä ja perhepäivähoitossa lisätään yksityisten palvelujen osuutta ja omaa toimintaa supistetaan asteittain. Joten kehittämäni uusi palvelu oli ja on, Jyväskylän kaupungin palvelulinjausten mukainen. On myös huomioitavaa, että Jyväskylä on linjannut päivähoitopalvelut niin, että alueellisesti voi puutteita esiintyä päivähoitopaikoissa, mutta silloin edellytetään perheet ottamaan vastaan hoitopaikka kauempaa omasta kotoa. (Mts. 8.)

Olen seurannut aktiivisesti Jyväskylässä toimivan varhaiskasvatuksen asiakasraadin pöytäkirjoja. Siellä ovat vanhemmat kritisoineet varahoidon puutetta yksityisillä perhepäivähoitajilla, sekä on toivottu ”välittä” perheiden ja hoitajien välille ristiriitaitilanteissa. Tietysti olen myös seurannut tiiviisti julkista keskustelua koskien perhepäivähoitajien asemaa varhaiskasvatuksessa, sekä perheiden toiveita hoitopaikan suh-

teen. Myös poliittista keskustelua kotihoidontuen ajallisesta lyhentämisestä, sekä äitien saamista nopeammin takaisin töihin, olen seurannut aktiivisesti.

Minulla on iso kansiollinen tietoa esimerkiksi EPSI-Finlandin tekemästä mielipidetutkimuksesta koskien yksityisen päivähoiton paremmuutta suhteessa kunnalliseen, mielipidekirjoituksia, tietoa muissa kaupungeissa toteutettavasta yksityisestä päivähoidosta, yksityistä päivähoitoa koskevasta lainsäädännöstä, Jyväskylän sivistyslautakunnan pöytäkirjoja jne. Olen myös tutustunut todella moniin internetsivuihin koskien perhepäivähoitoa ja perheiden hyvinvointia.

**Ryhmäkeskustelu** on hyvä menetelmä kehittämistyössä, koska sen avulla saadaan usein erittäin arvokkaita tietoja kehittämisen tueksi. Siinä saadaan nopeasti tietoa useilta henkilöiltä samanaikaisesti ja asioihin päästään paljon syvemmälle. (Ojasalo ym. 2009, 42.) Itse kävin palavereissa Jyväskylän varhaiskasvatusjohdon kanssa kaksi kertaa, jolloin läsnä oli neljä eri henkilöä johtajista perhepäivähoidon ohjaajaan. Näissä tapaamisissa vaihdoimme tietoja, kerroin kehittämiseidestäni ja kuuntelimme toinen toisiamme. Lisäksi olimme yhteydessä sähköpostitse. Nämä palaverit olivat tietysti erittäin arvokkaita omalle kehittämistyölleni, koska he toivat esiin näkemyksiä, jotka minulle eivät olleet tulleet mieleenikään.

Kehittämistoiminnassa asiakkaiden, työntekijöiden ja sidosryhmien **osallistamisesta** on monenlaista hyötyä. Tärkeimpien sidosryhmien vetäminen mukaan suunnitteluun ja päätöksentekoon jo hankevalmistelun alusta lähtien, johtaa tulokselliseen lopputulokseen. Tällä tavoin varmistetaan eri tahojen ja intressien mahdollisimman hyvä huomioiminen ja lisätään sitoutumista kehittämiseen. (Rantanen & Toikko 2009, 90.) Sain itse idean vuorovaikutteisen tapahtuman järjestämisestä, johon olisin kutsunut jyväskyläläisiä perheitä ja sivistyslautakunnan jäseniä keskustelemaan kehittelemästäni uudesta päivähoiton muodosta. Sillä olisin saanut tärkeää tietoa perheiltä, mitä toiveita ja ajatuksia hoitomuoto heissä herättää. Edelleen olisin saanut asioista päättävien henkilöiden mielipiteitä esille ja myös he olisivat olleet kuulemassa mitä heidän äänestäjänsä toivovat varhaiskasvatukselta. Mielestäni asiakkaiden pitäisi päästä enemmän osallistumaan uusien palvelujen kehittämiseen sosiaalialalla, koska minun näkemykseni mukaan he itse tietävät parhaiten, minkälaisia palveluja he tarvitsevat.

Esittelin ideani tapahtuman järjestämisestä viimeisessä palaverissa varhaiskasvatuksen johdon kanssa. He kielsivät minua kertomasta perheille yhtään mitään palvelu- lusetelistä, tai siitä, että asia on tulossa sivistyslautakunnan käsittelyyn. Johtajat myös kielsivät minua ottamasta yhteyttä päättäjiin, koska heidän mielestään se riitti, että he valmistelevat esityksen sivistyslautakunnalle. Käteni olivat sidotut.

Jyväskylän ammattikorkeakoulussa suoritin yhtenä osana opintoja Start up! - opinto- jakson, jossa jalostin yhteistyössä niin opettajien kuin oppilaidenkin kanssa ideaani lopulliseen muotoonsa. Annettujen tehtävien kautta pohdin; 1) palvelua käyttävät asiakasryhmät, 2) minkälaista palvelua tarjoan eri asiakasryhmille, 3) miten hoidan markkinoinnin, 4) miten hoidan asiakassuhteitani, 5) mistä yrityksen tulovirrat muodostuvat, 6) mitkä asiat ovat haastavia palvelun tuottamisessa 7) rajasin yrityksen keskeisen palvelun, 8) ketkä ovat mahdollisia yhteistyökumppaneitani ja 9) mistä syntyy yrityksen keskeisimmät kustannukset. Kaikki nämä pohtimani asiat rajaa yhteen **Business Model Canvas** – menetelmä, jota käytetään esimerkiksi uuden palvelun innovointiin. Menetelmästä on esimerkkikuva kuvio 1. Sen ovat kehittäneet Alexander Osterwalder ja Yves Pigneur yhdessä 470 liikkeenjohdon ammattilaisen kanssa, jotka ovat kotoisin 45 eri maasta. Menetelmässä hahmotellaan yhdeksästä eri palikasta yhdelle arkille liiketoimintamalli. Tätä menetelmää mukaillen olen kuvailut uuden kehittämäni palvelumallin luvussa seitsemän. (Ojasalo ym. 2014, 182–184.)

**The Business Model Canvas** Designed for: \_\_\_\_\_ Designed by: \_\_\_\_\_ On: \_\_\_\_\_ Iteration: \_\_\_\_\_

<p><b>Key Partners</b></p> <p>Who are our Key Partners?          What are our key suppliers?          Which Key Resources are we acquiring from partners?          Which Key Activities do partners perform?</p>	<p><b>Key Activities</b></p> <p>What Key Activities do our Value Propositions require?          Our Distribution Channels?          Customer Relationships?          Revenue Streams?</p>	<p><b>Value Propositions</b></p> <p>What value do we deliver to the customer?          Which pain of our customer's business are we helping to solve?          What bundles of products and services are we offering to each Customer Segment?          Which customer needs are we satisfying?</p>	<p><b>Customer Relationships</b></p> <p>What type of relationship does each of our Customer Segments expect to establish with us?          Which ones have we established?          How are they integrated with the rest of our business model?          How costly are they?</p>	<p><b>Customer Segments</b></p> <p>For whom are we creating value?          Who are our most important customers?</p>
<p><b>Key Resources</b></p> <p>What Key Resources do our Value Propositions require?          Our Distribution Channels?          Customer Relationships?          Revenue Streams?</p>			<p><b>Channels</b></p> <p>Through which Channels do our Customer Segments want to be reached?          How are we reaching them now?          How are they currently buying?          How should they prefer buying?          Which ones work best?          Which ones are most cost-efficient?          How are we integrating them with Customer Relations?</p>	
<p><b>Cost Structure</b></p> <p>What are the most important costs inherent in our business model?          Which Key Resources are most expensive?          Which Key Activities are most expensive?</p>		<p><b>Revenue Streams</b></p> <p>For what value are our customers really willing to pay?          For what do they currently pay?          How are they currently paying?          How would they prefer paying?          How much does each Revenue Stream contribute to overall revenue?</p>		

www.businessmodelgeneration.com

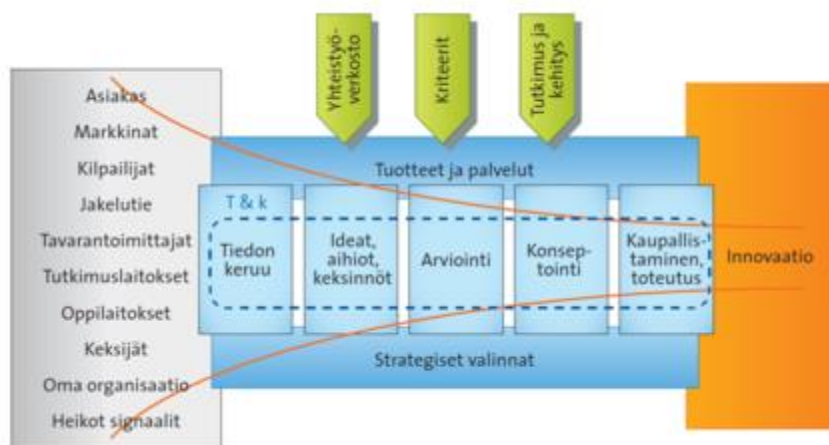
KUVIO 1. Business Model Canvas  
(Osterwalder & Pigneur 2010, 44).

### 3.4 Tietoperusta ja lähestymistapa

Tutkimuksellisessa kehittämistyössä on tärkeää tunkea aihealue perusteellisesti ja löytää näkökulma josta edetään. Käsitejärjestelmä joka perustuu olemassa olevaan teoriaan, jäsentää kohteen aihepiiriä ja toimii kehittämistyön perustana kooten yhteen tiedon, joka on relevanttia. (Ojasalo ym. 2014, 34.) Opinnäytetyössäni luvuissa 4-6 olen koonnut varhaiskasvatuksen teorioista keskeisimmät, jotka tukevat kehittämistyötäni ja jopa oikeuttavat siihen.

Ojasalon ym. (2014) mukaan tutkimuksellisuus on luontevampaa kytkeä kehittämiseen ja sen suunnitteluun, kun tuntee erilaisia lähestymistapoja. Lähestymistapa liit-

tyy kokonaisvaltaisesti kehittämistyön tavoitteeseen. Tavoitteen ollessa esimerkiksi tuottaa jokin täysin uusi palvelumalli ja ottaa se käyttöön, lähestymistavaksi soveltuu tällöin innovaatioiden tuottaminen. Kyseessä voi olla esimerkiksi uuden asiakasläh- töisemmän liiketoiminnan kehittäminen. Innovaatiolla tarkoitetaan esimerkiksi uutta palvelua, jonka tarkoituksena on tuottaa taloudellista tai muuta hyötyä. Uusi idea ei voi olla sellaisenaan innovaatio, vaan se on pystyttävä ottamaan käyttöön esimerkiksi kaupallistamalla se. (Mts. 36; 83; 85.) Oman kehittämistyöni lähestymistavaksi vali- koitui innovaatioiden tuottaminen.



KUVIO 2. Esimerkki innovaatioprosessista

(Viestinnän keskusliitto 2010).

Kuvio 2 on nähtävissä esimerkki innovaatioprosessista, josta tunnistan omassa kehittämistyössäni läpikäymiäni asioita. Olen kerännyt paljon tietoa koskien perhepäivä- hoidon tilaa niin Jyväskylässä kuin valtakunnallisestikin, sekä palvelumalliani tukevaa varhaiskasvatuksen teoriaa. Näistä lähtökohdista sain idean oman palvelumallini ke-

hittämiseen. Palvelumallini taloudellista puolta olen kehittänyt Jyväskylän ammatti-  
korkeakoulussa Yrityshautomossa, jossa olen myös esittänyt palvelumallini muille  
opiskelijoille, opettajille sekä rahoittajille. Edelleen olen esittänyt palvelumallini Jy-  
väskylän varhaiskasvatuksen johdolle. Molemmilta tahoilta olen saanut arvioinnin  
siitä, kuinka palvelumallini näyttäytyy liiketaloudellisesta näkökulmasta sekä varhais-  
kasvatuksellisesta ja taloudellisesta näkökulmasta. Näiden arvioiden jälkeen olen  
edelleen kehittänyt palvelumalliani tekemällä uusia kassavirtalaskelmia ja miettinyt  
monenlaisia erilaisia skenaarioita; haasteita ja mahdollisuuksia, sekä käynyt monia eri  
vuoropuheluita oman henkilökohtaisen yritysvalmentajani kanssa, sekä poliittisten  
päättäjien ja virkamiesten kanssa. Tässä opinnäytetyössäni esitän uuden palvelumal-  
lin, joka on valmis otettavaksi käytäntöön, enkä niinkään kuvaa itse innovaatiopro-  
sessia.

Ojasalo ym. (2014) viittaa TEKESin suomalaiseen innovaatiotoimintaan kohdistuvaan  
tutkimukseen, jossa nousi esiin viisi huomiota;

1. Kaikki innovaatiot ovat ainutlaatuisia, eikä niiden syntymiseen ole olemassa yhtä kaavaa.
2. Innovaatiot eivät kehity itsestään, vaan innovaatioprosessin läpi viemiseen tarvitaan aina innostuneita ihmisiä ja vaikka verkostoituminen ja yhteistyö ovatkin tärkeitä, useimmiten kehitystyö on yhden ihmisen henkilökohtaisen sitoutumisen ja panostuksen tulos.
3. On turhaa panostaa liikaa palvelun viimeistelyyn kaupallistamisen kustannuksella, koska markkinoille tullessaan innovaation ei tarvitse olla loppuun asti hiottu.
4. On otettava huomioon yhteistyöverkoston luominen, markkinointi ja jatkuva kehitys- ja parannustyö.
5. Viimeiseksi huomioksi nousi se, että **innovaatio ei voi olla koskaan täysin valmis.** (Mts. 87.)

Minulle on muodostunut todella vankka sekä käytännöstä saamani kokemus että kaiken keräämäni tiedon perusteella näkemys siitä, minkälainen uusi palvelumalli olisi kehitettävä varhaiskasvatukseen. Koska opinnäytetyöni on uudistamisperuste-

nen, en siksi esittele kaikkea tätä keräämääni taustatietoa työssäni, vaan keräämäni tieto toimii ikään kuin pohjana luomalleni uudelle palvelumallille. Luvussa kolme esittän nykytilan kuvauksen suomalaisesta päivähoitojärjestelmästä, jonka tunteminen on edellytys kehittämistyölleni. Edelleen luvuissa 4-6 olen koonnut laajan teoriapohjan sille, miksi kehittämäni uusi palvelumalli on suotuisa lapsen hyvälle kasvulle ja kehitykselle varhaiskasvatusteorian näkökulmasta.

## **4 Päivähoito palvelujärjestelmänä**

### **4.1 Vaihtoehdot hoidon järjestämiseen**

Perheille on luotu Suomessa kolme yhteiskunnan tukemaa tapaa tukea vanhempainvapaan jälkeen alle kouluikäisten hoitoa ja kasvatusta. Vanhemmilla on oikeus valita heidän perheelleen sopivin ratkaisu. Lapselle voi hakea kunnan järjestämän päivähoitopaikan perhepäivähoidosta tai päiväkodista, yksityisen päiväkodin tai palkata hoitajan omaan kotiin ja hakea tällöin Kansaneläkelaitokselta yksityisen hoidon tukea tai kun lapsi hoidetaan muualla kuin päivähoidossa, vanhemmat voivat hakea Kansaneläkelaitokselta kotihoidon tukea alle kolme vuotiaan lapsen hoitamiseksi. Vuodesta 1996 lähtien perheillä on ollut subjektiivinen oikeus saada kunnallinen päivähoitopaikka, vaikka työperäistä tarvetta tähän ei olisi. (Alila, Eskelinen, Estola, Kahiluoto, Kinos, Laaksonen, Lamberg, Pekuri, & Polvinen 2014, 34.) Ajatus siitä, että yksityisen hoidon tuella palkattava hoitaja kotiin on päivähoitoa, on mielestäni enemmän kuin mielenkiintoinen. Tällä hetkellähän kotiin palkattavalla hoitajalla ei ole minkäänlaisia koulutusvaatimuksia eikä hän tee mitään yhteistyötä kunnallisen tai yksityisen varhaiskasvatuksen kanssa. Mielestäni pitäisikin mieluummin tällöin puhua kodinhoita-



jasta, ei päivähoitoa tarjoavasta koulutetusta työntekijästä. Työtä ei myöskään valvota mitenkään. Perhe toimii työnantajana hoitajalle, jolloin vaarana on, että työnantajan velvollisuudet ja työntekijän oikeudet jäävät toteutumatta.

## 4.2 Päivähoidossa olevat lapset

Päivähoidon piirissä oli vuonna 2012 63 prosenttia 1-6 vuotiaista lapsista, joten määrältään päivähoito on julkiseksi palveluksi merkittävä. Lapsista 92 prosenttia oli kunnallisessa päivähoidossa ja vajaa 8 prosenttia hoidettiin yksityisen hoidon tuella. Päiväkodeissa lapsista hoidettiin 76 prosenttia ja perhepäivähoidossa 16 prosenttia. Perhepäivähoidossa olevien lasten määrä on puolittunut vuosien 1997–2012 aikana. Vuosina 2011–2012 vähennystä oli jo peräti 3400 lasta. (Alila ym. 2014, 38;72.) Tämä johtunee siitä, kun vuonna 2011 perhepäivähoitajat saatiin työaikalain piiriin ja heidän työaikansa normalisoitui 40 tuntiin viikossa. Kahiluodon (2014) mukaan perhepäivähoitajat ovat itse kokeneet työajan lyhentymisen vaikuttaneen positiivisesti työhyvinvointiin ja jaksamiseen. Myös sairauspoissaolot ovat vähentyneet. Toisaalta taas varahoidon tarve on lisääntynyt, johon taas vanhemmat eivät ole olleet tyytyväisiä, koska se on johtanut siihen, että lapsella on käytännössä kaksi hoitopaikkaa. Lapsille osoitetaankin yhä useammin hoitopaikka päiväkodista. (Mt.)

## 4.3 Päivähoidon kustannukset ja palveluseteli

Kunnat käyttivät vuonna 2012 päivähoitoon palveluihin sekä Kelan maksamiin lastenhoitoon tukiin 3 miljardia euroa. Päivähoidon osuus tästä on 88 prosenttia ja perheille maksetut lastenhoitoon tuet 12 prosenttia. Vuosien 2008–2012 aikana kustannukset ovat kasvaneet 468 miljoonaa euroa. Kokonaiskustannukset ovat nousseet asiakas-

määrän kasvun myötä, sekä kokopäivähoidossa olevien lasten määrän noustua 80 prosenttiin hoidossa olevista lapsista. Kunnallisen päiväkotihoidon kustannukset ovat nousseet vuodesta 2008 vuoteen 2012 31 prosenttia ja perhepäivähoidossa laske-  
neet 10 prosenttia. Päiväkotihoidon ja perhepäivähoidon hoitopäiväkohtaiset kus-  
tannukset olivat vuonna 2012 molemmissa samansuuruiset, noin 74 € / lapsi / päivä.  
(Alila ym. 2014, 89–90.)

Kunta voi käyttää palveluseteliä järjestäessään palveluja kuntalaisille. Esimerkiksi päivähoitossa kunta voi myöntää asiakkaalle palvelusetelin, jolloin kunta sitoutuu maksamaan palvelun tuottajalle palvelun käyttäjän hankkimat palvelut setelin ar-  
voon asti. Kunnan tehtävä on määritellä palvelusetelin arvo ja hyväksyä yksityiset palvelusetelipalvelun tuottajat järjestelmään mukaan. Asiakas voi itse valita sen pal-  
veluntuottajan, minkä palveluita hän on halukas käyttämään hyväksytyjen palvelun-  
tuottajien joukosta. (Alila ym. 2014, 94.)

Yksi palvelusetelijärjestelmään siirtymisen haastavimmista tehtävistä on palveluseteli-  
lin arvon asettaminen. On syytä asettaa arvo järkevästi ja houkuttelevasti niin, että otetaan huomioon kunnan talous, asiakkaan maksukyky ja – halu, sekä palveluntuot-  
tajan kilpailukykyyn säilyttäminen. Nykyiseen kustannustasoon verrattuna muutos ei voi olla huomattava, ellei taas palvelun sisältökin muutu vastaavasti paremmaksi.  
(Siren & Tuominen-Thuesen 2009, 20.)

## 5 Omahoitajuus

### 5.1 Omahoitajuuden lähtökohdat

Ajatus omahoitajatyötavasta on kehittynyt Kiviniemen (2013) mukaan Yhdysvalloissa 1950-luvulla terapeuttisessa lastentarhatyössä. Lapsen tarpeista lähtevää ja lasta kuulevaa työtapaa kehiteltiin The Hanna Perkins Center for Child Development keskuksessa. Siellä työskennelleet lapsianalyttikot Erna ja Robert Furmanit osallistuivat työtavan kehittämiseen. He kävivät luennoimassa lapsen todellisuutta enemmän huomioivasta, lasta kunnioittavasta ja empaattisesta kasvatustavasta myös Suomessa. (Mts. 17.)

Psykologi Tarja Lund perehtyi Clevelandissa Furmannien työtapoihin ja johti 1990-luvulla Espoossa ”Auta lasta kasvamaan”- hanketta, jonka tarkoituksena oli muuttaa päiväkotikäytäntöjä vastaamaan paremmin lapsen kehitystarpeisiin. Lastenpsykiatri Anna Tuliharju kohdisti alle kolmivuotiaiden päiväkotiryhmiin vastaavanlaisen hankkeen Kuopiossa vuosina 2001–2003. Tarkoituksena oli huomioida vanhemman ja lapsen kiintymyssuhteen merkitys ja nostaa se myös päivähoitossa lapsen terveen kehityksen edellytykseksi. KenguRu-projekti toteutettiin Helsingin yliopiston ja psykologian professori Liisa Keltikangas-Järvisen johdolla. Projektissa kuusi helsinkiläistä päiväkotia ottivat käyttöön omahoitajatyömenetelmän. Viime vuosina omahoitajatyötapa on otettu Suomessa käyttöön laajasti päiväkodeissa. (Kiviniemi 2013, 17.)

## 5.2 Omahoitajuus työmenetelmänä

Omahoitajatyömenetelmässä lapsella on päiväkodissa nimetty oma hoitaja, joka on pääasiallisessa vastuussa lapsesta hoitopäivän ajan oman työaikansa puitteissa. Menetelmän tarkoituksena on tukea lapsen sosiaalisia vuorovaikutustaitoja ja helpottaa lapsen sopeutumista uuteen ympäristöön hänen aloittaessaan päivähoidon. Lapselle omahoitaja on turvaa luova aikuinen ja hän rakentaa vahvimman vuorovaikutussuhteen lapsen ohella myös vanhempiin. (Salminen & Tynninen 2011, 12.) Omahoitaja pystyy huomioimaan lapsen yksilöllisesti, jolloin lapsi saa kokemuksen hoitajan saatavilla olostä sekä siitä, että lapsen tunteisiin vastataan. Omahoitajalla on mahdollisuus lieventää lapsen stressireaktioita, koska hän pystyy syventymään omahoitolapsiinsa paremmin. (Isojärvi & Kangas, 2008, 11–12.)

Rusasen (2011) mukaan on todettu kahdenvälisen kiintymyssuhteen muodostumisen olevan kantava periaate lapsen hyvän kehityksen turvaamisessa. Kuitenkin päiväkodeissa ei välttämättä pidetä lapsen kiintymistä yhteen hoitajaan hyvänä asiana, vaan ohjataan lapsi etsimään ja ottamaan vastaan apua usealta eri hoitajalta. Hoitojärjestelyillä ei tueta lapsen mahdollisuutta ottaa omaksi hoitajakseen jotakuta tarjolla olevista aikuisista. Yksittäiseen lapseen reagointi on vaikeaa silloin kun ryhmässä on paljon lapsia ja useita aikuisia. (Mts. 204–208.)

Lahikaisen ja Paavosen (2011) mukaan alle kolmivuotiaat lapset eivät yleensä kiinny päiväkotihoitajiin, mutta kylläkin perhepäivähoitajiin. Tämä on selitettävissä eroilla lapsen ja aikuisten vuorovaikutuskäytännöissä eri konteksteissa. Lasten aloitteisiin pystytään vastaamaan perhepäivähoidossa yksilöllisesti erittäin hyvin, kun taas suurissa ryhmissä päiväkodeissa lapsia kohdellaan enemmän koko ryhmän jäsenenä. (Mts. 95.)

## 5.4 Kiintymyssuhde

Teoreettisena pohjana omahoitajuudelle toimii brittiläisen kehityspsykologin John Bowlbyn kiintymyssuhdeteoria, jonka ytimenä on erityisesti lasten kiintymiskäyttäytyminen, joka kohdistuu läheisiin, valikoituihin aikuisiin, eli kiintymiskohteisiin. (Isojärvi & Kangas, 2008, 12; Salminen & Tynnenen 2011, 12.) Lapsen hyvän kehityksen edellytyksenä voidaan Bowlbyn mukaan pitää sitä, että lapselle tärkeät aikuiset hänen päivittäisessä elämässään ovat pysyviä ja tarjoavat todellista läsnäoloaan. Lapsi kiintyy, eli muodostaa vuorovaikutuksessa tunnesiteen siihen henkilöön, jota lapsi pitää turvallisimpana. Erityisesti kun lapsi kokee jostain syystä pelkoa, uhkaa tai on hädissään, hän turvautuu kaikkein luotettavimpana pitämäänsä aikuiseen. (Rusanen 2011, 27.)

Salminen ja Tynnenen (2011) viittaavat Sinkkoseen (2001), jonka mukaan lapsi muodostaa kiintymyssuhteen heti syntymänsä jälkeen. Kahden kuukauden ikäinen vauva ei valikoi hymynsä kohdetta. Kolmen kuukauden iässä vauva kiinnostuu omasta peilikuvastaan, johon hän alkaa suhtautua pikku hiljaa sosiaalisesti. Kahdeksan kuukauden iässä vauva on jo muodostanut suhteen yleensä äitiinsä, jota voidaan pitää erityisenä. Tämä suhde sijoittuu ylimmäksi ja tärkeimmäksi kaikista luoduista suhteista, eikä vauva enää mene kenen tahansa syliin, vaan vaatii itkien takaisin äitinsä luo. (Mts.24.) Kiintymyssuhteesta puhuminen arkielämässä tarkoittaakin lapsen mahdollisuutta kiinnittyä turvalliseen ja sensitiiviseen ihmiseen ensimmäisistä elinviikoista alkaen. Lapsen joutuessa kasvamaan ilman pysyvää suhdetta aikuiseen tai hänen saamansa hoivan ollessa epäsäännöllistä, ei hänen ole mahdollista kiinnittyä eikä kiintymyssuhteen muodostamisellekaan ole näin ollen mahdollisuutta. (Keltikangas-Järvinen 2012, 44; Salminen & Tynnenen 2011, 25.)

Vauvan ollessa yli puoli vuotta, on hänelle muodostunut mielensisäinen malli sellaisista tilanteista joissa hänellä on ollut hätä ja kuinka aikuinen on silloin ollut hänen käytettävissään. Näille vuorovaikutuksen malleille Mary Ainsworth on antanut nimeksi kiintymyssuhdemallit. (Salminen & Tynnenen 2011, 25.) Sinkkonen (2004) pe-

rustaa kiintymyssuhteiden luokittelun Ainsworthin esittelemiin kiintymyssuhdekategorioihin; yhteen turvalliseen ja kahteen turvattomaan; välttelevään ja ristiriitaiseen. Ympäristö, jossa asiat ovat tapahtuneet johdonmukaisesti ja jossa tunteiden ilmauksen seurauksena hoivaaja on lähestynyt myötätuntoisesti lasta ja sitä on seurannut lapsen kokema huojennus, johtaa turvalliseen kiinnittymiseen. Järkiperäisyyden ja loogisuuden painottuminen on ominaista välttelevälle kiintymykselle. Tällöin lapsi ilmaisee tunteitaan hyvin suppeasti, koska tuntee jääneensä selviämään niistä yksin. Lapsi oppii hillitsemään itseään, mutta voi äärimmäisessä tapauksessa menettää kokonaan yhteyden toisiin. Kokemus hoivaajasta, joka on impulsiivinen ja epäjohdonmukainen johtaa ristiriitaiseen kiintymyssuhteeseen. Näin ollen lapsi kokee elävänsä täynnä vaaroja olevassa maailmassa, joita vastaan hänellä ei ole minkäänlaisia suojautumiskeinoja. (Mts. 1867.)

Kiintymyssuhteen muodostumisen laadulla turvalliseksi tai turvattomaksi varhaislapsuudessa, on merkittävä vaikutus lapsen emotionaaliseen, sosiaaliseen ja kognitiiviseen kehitykseen (Rusanen 2011, 57). Ensimmäisen elinvuoden loppuun mennessä lapsen kiintymyssuhdemalli on muodostunut ja sen vaikutus ulottuu läpi koko elämän (Mäkelä 2009, 25). Laitisen (2013) mukaan kiintymyssuhteiden kestävydestä huolimatta niissä voi kuitenkin tapahtua laadullisia muutoksia. Turvallinen kiintymyssuhde ei suojaa täydellisesti elämän vaaroilta, eikä lapsen ollessa turvattomasti kiinnittynyt vanhempaansa tarkoita, ettei hän enää koskaan pystyisi kiinnittymään kenkään turvallisesti (mts. 17).

Rusanen (2011) viittaa Bowlbyyn (1991), jonka mukaan lapsi muodostaa jo varhain muita kiintymyssuhteita pääasiallisen kiintymyksen rinnalla ja toisella ikävuodella lapsella voi olla useita kiintymyksen kohteita. Kuitenkin lapsi tarvitsee vahvan kiintymyksen yhteen henkilöön joka häden hetkellä on selkeästi yli muiden turvaa tuomassa. Tämä **primäärikiintymys** luo lapselle mallin hänestä itsestään, muista ja suhteista muihin ihmisiin. Riippuen saamastaan mallista lapsi kohtaa kodin ulkopuolella olevia ihmisiä, esimerkiksi päivähoidon henkilökuntaa luottavaisesti tai epäluuloisesti. **Primäärikiintymys** syntyy lapsen ensisijaiseen hoivaajaan hänen syntymänsä jälkeen. **Sekundäärikiintymys** syntyy kaikkiin toissijaisiin lapsen lähipiiriin kuuluviin aikuisiin, myös päivähoidon henkilökuntaan. (Mts. 197–199.) Toissijaisen kiintymyssuhteen

kohteeksi lapsi valikoi ihmisen joka antaa hänelle hoivaa ja vastaa hyvin hänen tarpeisiinsa sekä myös antaa hänelle aikaansa. Koska lapsi kohtelee kiintymyksensä kohteita eri tavoin, tämä näkyy esimerkiksi erotilanteissa, joissa kiintymyskäyttäytymisen aktivoituu. Protesti kohdistuu ensisijaiseen kiintymiskohteeseen. (Salminen & Tynninen 2011, 29–30.)

Toimintaperiaatteiden päivähoidossa pitäisi tukea sekundäärikiintymyssuhteiden muodostumista siten, että jokaisella lapsella olisi oma hoitaja, joka jäljittelee kotien hoivakäytäntöjä lapsen ollessa alle 5-vuotias. Turvallinen kiintymys vaatii paljon työtä, eikä se synny automaattisesti. Päivähoidon aikuisten olisi osattava tunnistaa turvattoman kiintymyksen eri muodot, jotta he pystyvät toimimaan lapsen turvallisuuden tunnetta lisäävästi. Alle 5-vuotiaat lapset ovat hyvin pieniä kiintymyssuhdeteorian näkökulmasta, koska he muokkaavat käsityksiään niistä henkilöistä joiden varassa ovat. Esimerkiksi hoitajien toimintatavoista lapsia kohtaan, jota kautta lapset muodostavat käsityksen myös omasta arvostaan. (Rusanen 2011, 317;320.)

Omahoitajatyömalli edesauttaa lasta luomaan uuden turvallisen kiintymyssuhteen hänen aloittaessaan päivähoidon. Parhaassa tapauksessa omahoitaja onnistuu luomaan läheisen suhteen niin lapseen kuin vanhempainkin, jolloin luotu toissijainen kiintymyssuhde voi kokonaan korvata tai ainakin täydentää puutteita ensisijaisessa kiintymyssuhteessa. Lapsen tarpeisiin pystyy tietysti vastaamaan paremmin omahoitaja, joka on luonut kiintymyssuhteen lapseen, kuin jatkuvasti vaihtuva hoitaja. (Isojärvi & Kangas, 2008, 16–17.)

Kun Suomessa puhutaan päivähoidon turvallisuudesta, viitataan sillä sovittuun määrään lapsia ryhmässä, henkilökunnan koulutukseen ja hoitoympäristön rakentamiseen lapsille sopivaksi. Tämä viittaa objektiiviseen turvallisuuteen, eli maailmaan sellaisenaan, millaiseksi se konkreettisesti havaitaan. Subjektiiivinen turvallisuus taas muodostuu yksilön omasta turvallisuuden tai turvattomuuden kokemuksesta, jolla ei välttämättä ole mitään tekemistä objektiivisen turvallisuuden kanssa. Lapsen joutuessa eroon hänelle tärkeistä henkilöistä tai jopa pelkkä uhka siitä, johtaa kiintymyssuhdeteorian mukaan lapsen turvallisuuden tunteen järkkymiseen. Järkytyksen suuruuteen vaikuttaa lapsen ikä ja korvaavan hoidon laatu ja määrä. Jotta päivähoidon

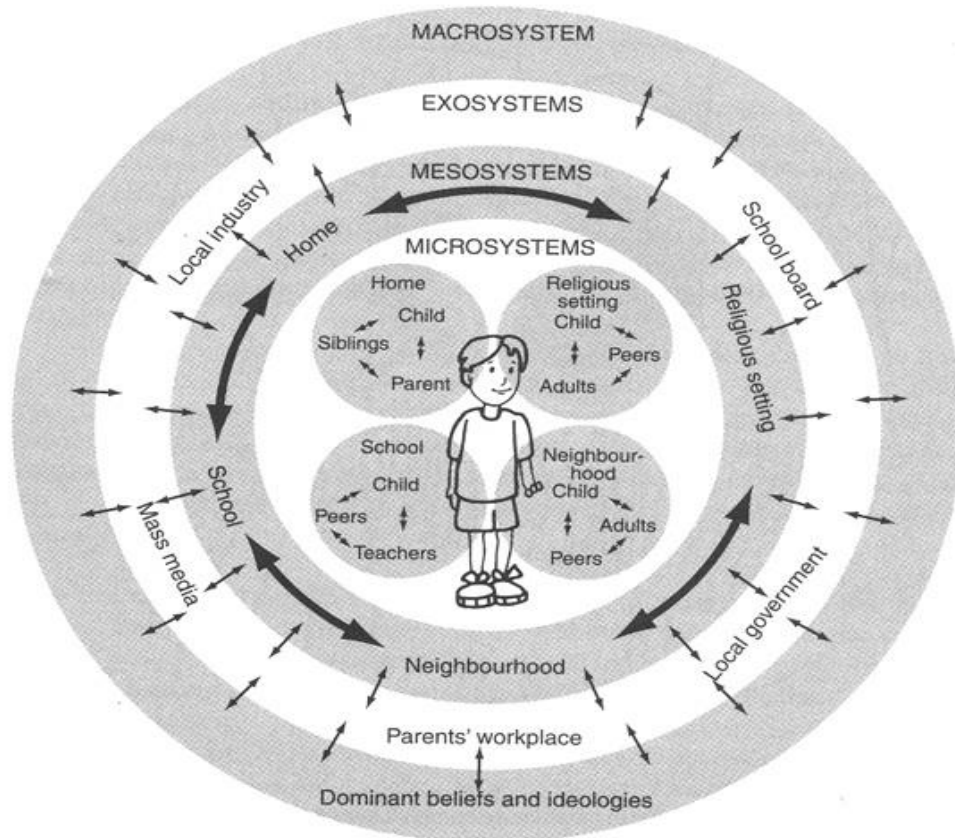
henkilökunta osaa suhtautua lapsen suruun, vetäytymiseen ja levottomuuteen sensitiivisesti lohduttaen, täytyy heillä olla tietoa kiintymyssuhdeteoriasta ja sitä koskevasta tutkimustraditiosta. Päivähoidon objektiivisesta turvallisuudesta huolimatta, lapsi voi tuntea olonsa siellä turvattomaksi. Lapsen käytös voi muuttua apaattiseksi, vetäytyväksi, vihaiseksi, itkuseksi, väsyneeksi ja takertuvaksi. Lapsen päällisin puolin näyttäytyvä sopeutuminenkaan ei kerro siitä, mitä hänen kokemusmaailmassaan tosiasiallisesti tapahtuu, eikä pitkällä aikavälillä tapahtuvista vaikutuksista lapseen. Kun lapsella ei ole vaihtoehtoa, hän sopeutuu. (Rusanen 2011, 193–195.)

## 5.5 Kontekstuaalisen kasvun malli

Kontekstuaalisen kasvun malli, joka toimii kiintymyssuhdeteorian lisäksi omahoitajuuden perustana, tukeutuu yhdysvaltalaisen Urie Bronfenbrennerin ekologiseen psykologiaan. Ekologinen teoria luo viitekehyksen ymmärtää lapsen kehitystä, joka tapahtuu vuorovaikutuksessa lapsen lähiympäristön kanssa. Aikuisen ja lapsen vuorovaikutuksen lisäksi teoriassa korostuu kaikkien lapsen elämänpiirissä olevien järjestelmien ja ihmisten yhteinen vaikutus lapseen ja hänen kasvatukseensa. (Kiviniemi 2013, 27–28; Heikka, Hujala & Turja 2009, 43.)

Soukaisen mukaan (2015) Bronfenbrennerin (1979) ekologisessa teoriassa perheet, lapset, koti, johtaja ja työyhteisö nähdään mikrosysteeminä. Kahden mikrosysteemin suhde on mesosysteemi ja päivähoidossa tämän muodostaa esimerkiksi koti ja päiväkotit. Erilaiset ympäristöt joissa lapsi ei ole välttämättä läsnä, kuten vanhempien työpaikka, kutsutaan ekosysteemiksi. Laajempi sosiokulttuurinen ympäristö toimii makrosysteeminä. 1994 Bronfenbrenner lisäsi myös viidennen elementin malliinsa, kronosysteemin, jonka tehtävä on tarkastella aikaisempien neljän systeemin kehittymistä. (Mts. 32.)





KUVIO 3. Bronfenbrennerin ekologisen teorian malli

Härkösen (2007) mukaan Kuvio 1 kuvaa Bronfenbrennerin ekologisen teorian mallia, jonka hän on ottanut Pennin (2005) teoksesta *Understanding early childhood education* siksi, että malli on monipuolinen ja tarkka, vaikkakin kronosysteemi puuttuu tästä mallista. (Mts. 35).

Kasvatusote joka perustuu yhteistoimintaan, on kontekstuaalisen kasvun malli, jonka avulla nähdään selkeämmin yhteistyön merkitys kasvatuksessa. Kun pyritään todella tuntemaan ja ymmärtämään lasta läheisen vuorovaikutuksen avulla ja sitä kautta päästään tukemaan lapsen hyvää kasvua, on ymmärrettävä kuinka tärkeä merkitys lapsen kasvuympäristöillä tähän on. Kontekstuaalinen kasvun malli tarkastelee lapsen

kasvua laajemmin; lapsen, kasvattajan ja systeemin yhteisenä asiana. (Kiviniemi 2013, 28.)

Kontekstuaalisessa kasvun mallissa lapsi ja hänen kasvuympäristönsä ovat yhtä ja lapsi itse on aktiivinen toimija, jolla on vaikutusta ympäristössä tapahtuviin muutoksiin ja prosesseihin. Näistä lapsi taas ottaa vaikutteita omaan kasvuunsa ja toimintaansa. Omahoitajatyötapa peilaa tähän pohjaan menetelmänsä vastavuoroisesta ja tiiviistä yhteistyöstä perheen kanssa. Kun lapsi siirtyy päivähoidon, voidaan siis puhua hänen ensimmäisestä ekologisesta siirtymisestään. Tämän siirtymän onnistumisen varmistamisella vaikutetaan lapsen tulevien siirtymisten lopputulokseen. (Kiviniemi 2013, 29.)

## 5.6 Kasvatuskumppanuus

Omahoitajuuden kolmantena perustana pidetään kasvatuskumppanuutta, eli vanhempien ja henkilöstön välistä kasvatusyhteistyötä. Kasvatuskumppanuuden lähtökohtana on YK:n Lapsen oikeuksien sopimuksen noudattaminen kaikissa perheiden ja palvelujen välisissä yhteisissä toiminnoissa, koska varhaiskasvatuksen toimintaa ohjaa lapsen oikeuksien ja edun toteutuminen ja kasvatuskumppanuus lähtee lapsen tarpeista. Varhaiskasvatuksen kasvatuskumppanuus on kirjattu valtakunnalliseen varhaiskasvatussuunnitelmien perusteisiin, joka toimii kunnallisten, yksikkökohtaisten ja yksilökohtaisten varhaiskasvatussuunnitelmien perustana. (Kiviniemi 2013, 29; Ihalainen, Heikkilä & Välimäki 2007, 31.)

Varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden Ihalaisen ym. (2007) mukaan kasvatuskumppanuus edellyttää vanhempien ja kasvattajien sitoutumista tietoisesti toimimaan yhdessä lapsen kehityksen, kasvun ja oppimisen tukemiseen. Tämän mahdollistaa keskinäinen luottamus, tasavertaisuus sekä toistensa kunnioittaminen. Vanhemmilla on ensisijaisesti vastuu ja oikeus lastensa kasvatuksessa. He ovat myös asian-

tuntijoita omien lastensa tuntemisessa. Henkilöstöllä taas on koulutuksen tuottamat ammatilliset tiedot ja taidot, kuten myös vastuu kasvatuskumppanuuden ja tasavertaisen yhteistyön luomisesta luontevaksi osaksi lapsen varhaiskasvatusta. (Mts.31)

Kasvatusvuorovaikutus ja kumppanuus rakentuvat vanhempien ja kasvattajien välille spiraalimaisesti etenevinä molemmilta puolilta lähtevinä keskustelualoitteina. Sitä mukaa kun osapuolten keskinäinen luottamus kasvaa, keskustelujen aiheet ja sisällöt syvenevät sekä laajentuvat. Kohtaamisten syveneminen on edellytys vanhempien saamiseen aidosti mukaan vuoropuheluun. Kumppanuussuhteessa kommunikaatio on vuoropuhelua lapsen liittyen. Kumppanuuteen liittyy rehellisyyden ja avoimuuden lisäksi työntekijän joustavuus; hänen on oltava valmis muutoksiin. Työntekijä kutsuu vanhemmat intensiiviseen yhteistyöhön olemalla aktiivinen ja aloitteellinen heidän suuntaansa. Kumppanuussuhdetta aletaan rakentaa jo työntekijän ja vanhempien ensimmäisestä tapaamisesta lähtien. Kun vanhemmat ja työntekijä työskentelevät yhdessä tiiminä, jossa vanhemmat otetaan täysivaltaisesti huomioon, kasvatuskumppanuus rakentuu ja syvenee koko työskentelyn ajan. (Kekkonen 2012, 58.)

Vuorovaikutukselle joka luo kasvatuskumppanuutta on ominaista jaettu vastuu, kunnioitus, keskinäinen hyväksyntä, avoimuus ja luottamus. Osapuolten kykeneminen tehokkaaseen neuvotteluun ja ymmärrys siitä, kenelle kuuluu lopullinen päätöksentekovastuu, on tärkeää. Lisäksi ominaista kumppanuutta luovalle vuorovaikutukselle on huolenpito, kuuntelu, voimautuminen, jaettu oppiminen, yksilöllisyys, refleктоiva palaute ja hienotunteisuus. Vanhempi-hoitaja vuorovaikutus mallintaa lapselle sitä huolenpitoa ja luottamusta, joka turvaa lapsen saamaa lohtua hänen ollessaan erossa vanhemmistaan. Sitä sensitiivisempi ja lapsen kasvua tukeva on äidin ja kasvattajan suhde lapseen, mitä tiheämpi lasta koskeva kommunikaatio heidän välillään on. Vankimman yhteistyön vanhempien ja varhaiskasvattajan välille luovat epämuodolliset ja henkilökohtaiset kohtaamiset. (Kekkonen 2012, 59.)

Perheen, kodin ja päivähoiton vastakkainasettelu ei auta tunnistamaan ammattikasvattajien, äidin, isän ja muiden lapselle läheisten aikuisten ainutkertaista merkitystä lapsen elämässä. Kukaan heistä ei korvaa toista. Kasvatuskumppanuuden näkökulmasta varhaiskasvatus voitaisiin nähdä tulevaisuudessa yhteiskunnallisena foorumi-

na, jossa kaikki pienen lapsen kasvatukseen, opettamiseen, hoitoon ja huolenpitoon osallistuvat aikuiset yhdessä lasten kanssa muodostavat käsityksiä, merkityksiä ja tulkintoja siitä, mikä on lapsen hyvä elämä, hyvä kasvu ja lapselle hyvää tekevä aikuisuus. Lapsen näkeminen kunkin lapsen omista lähtökohdistaan, on kasvattajan vastuulla. (Kekkonen 2012, 200.)

Jotta ymmärretään lapsen vuorovaikutustarpeita, tarvitaan tietoa lapsen oppimista, turvallisuutta ja myönteisiä kokemuksia edistävien kehitysympäristöjen luomiseksi ja niiden vuoropuhelun vahvistamiseksi. Miten lapsi voi ja mitä hän kokee, on olennaista, ei se, mitä hän osaa. Lasta ympäröivien aikuisten käsissä on lasten hyvinvointi. Kumppanuus merkitsee suhteisiin sitoutumista ja se taas vaatii läsnäoloa ja aikaa. Kasvatuskumppanuutta luo kulttuuri, jossa lapsi voi kiintyä kasvattajaan, henkilöstö ja vanhemmat sitoutuvat kumppanuusyhteistyöhön toistensa kanssa ja kasvattaja osaa luoda suhteet lapsiryhmän kaikkiin lapsiin. Toiminta- ja työkäytännöt, joita yhdistää näkemys lapsen ja aikuisen sekä aikuisten välisten suhteiden keskeisestä merkityksestä lapsen tavalle kokea, liikkua, tuntea, toimia ja leikkiä, vahvistaa kasvatuskumppanuuden kulttuuria. (Kekkonen 2012, 200.)

Kasvatustyössä voisi vastahakoiseen vanhemmuuteen verrata ammattikasvattajan heikkoa motivaatiota. Nämä molemmat asiat lapsi vaistoaa herkästi ja sen vaikutus kehitykseen on varma. Työntekijä on jo suorastaan vaarallinen lapselle, jos häneltä vielä puuttuu välittämisen kyky. Näihin asioihin kiinnitetään kuitenkin todella vähän huomiota. Koska ammattityötä pidetään jollain tavoin neutraalina, ajatellaan, että välittäminen ja motivoituminen ovat henkilökohtaisia ja yksityisiä tunteita, joita ei voi keneltäkään vaatia. Kasvatustyössä näin ei voi olla, vaan niitä on pidettävä erittäin tärkeinä ammattitaidon osa-alueina. Niiden puuttuessa puuttuu ammattitaidosta todella paljon. Puutteet on tunnustettava ja tunnistettava. Jokaisen työntekijän ammatilliseen kehitykseen ne kuuluvat silloin, kun ne eivät ole pitkäkestoisia. On tärkeää pysähtyä miettimään omaa työtään, sen perusteita, omia ja yhteisön tavoitteita silloin, kun oma motivaatio ja sitoutuminen vähenevät. (Kiesiläinen 2004, 114–115.)

## 6 Ryhmäkoko

Tällä hetkellä (2015) ollaan säätämässä uutta varhaiskasvatustilaa, jota on ollut valmistelemaan opetus- ja kulttuuriministeriön asettama työryhmä 7.12.2012–21.3.2014 välisenä aikana. Keväällä 2014 työryhmän esitys lähti lausuntokierrokselle eri puolille Suomea. Joulukuussa 2014 hallitus ensimmäisenä vaiheena kohti uutta varhaiskasvatustilaa antoi eduskunnan käsiteltäväksi esityksen uudesta laista. (Opetus ja kulttuuriministeriö.) 13.3.2015 eduskunta hyväksyi hallituksen esityksen varhaiskasvatustilain ensimmäiseksi vaiheeksi. Siinä päivähoitolaki muuttui varhaiskasvatustilaksi ja varhaiskasvatusta ohjaavaksi asiantuntijavirastoksi määritettiin Opetushallitus. Opetushallituksen tehtäväksi säädettiin laatia valtakunnalliset varhaiskasvatustilain perusteet. (Opetusalan Ammattijärjestö.) Tällä hetkellä ollaan lain valmistelun toisessa vaiheessa, jossa ensimmäistä vaihetta täydentävä esitysluonnos on lähetetty jälleen lausuntokierrokselle, jonka jälkeen on tarkoitus kumota vanha päivähoitolaki ja säätää uusi laki voimaan 1.8.2015 alkaen. (Opetus ja kulttuuriministeriö.)

Päivähoitolaki (L 19.1 1973/36) ja asetus lasten päivähoitosta (A 16.3 1973/239) ovat astuneet voimaan vuonna 1973, josta lähtien aina vuoteen 1993 asti, päiväkodeissa oli päivähoitoasetuksen mukainen ryhmäkokosäätely voimassa. Siinä määriteltiin yli 3-vuotiaiden, 1-2-vuotiaiden ja alle 1-vuotiaiden enimmäisryhmäkoko. Vuonna 1993 annettiin uusi asetus lasten päivähoitosta, jolloin samalla luovuttiin ryhmäkokosäätelystä ja siirryttiin käytäntöön, jossa säädellään päiväkotikohtaisesti lasten ja henkilöstön välistä suhdelukua. Tämän edelleen voimassa olevan asetuksen mukaan päiväkodissa on oltava vähintään yksi henkilö hoito- ja kasvatustehtävissä maksimissaan seitsemää kolme vuotta täyttäneitä kokopäivähoitossa olevaa lasta kohden ja vähintään yksi kasvattaja maksimissaan neljää alle kolmevuotiaista lasta kohden. (Savolainen 2013, 7-8.)

Päivähoitoasetuksessa (A 16.3 1973/239) 8§ määrittää perhepäivähoitossa olevien lasten lukumäärä mukaan lukien perhepäivähoitajan omat lapset jotka eivät ole perusopetuksessa, neljään. Tämän lisäksi hoidossa voi olla yksi esiopetusikäinen lapsi

osapäivähoidossa. (Mt.) Savolaisen (2013) mukaan ryhmäkokojen paisuminen alkoi päiväkodeissa heti kun luovuttiin ryhmäkokosäätelystä, kuitenkin henkilökunnan määrää päiväkodeissa ei ole lisätty samassa suhteessa kasvavaan lapsimäärään. Näin ollen suhdeluvut ovat huonontuneet ja nykyään lapset joutuvat sopeutumaan yhä suurempiin lapsiryhmiin ja vaihtelut ovat suuria eri puolilla Suomea. Savolainen (2013) viittaa esimerkiksi Pihlajan ja Junttilan (2001) kyselytutkimukseen, jossa kyselyyn osallistuneissa lapsiryhmissä saattoi olla lapsia 7-38 ja 2-25 lasta yhtä aikuista kohden. (Mts. 9-10.) Elina Siitosen (2011) tekemässä Tehy-ammattijärjestön tilaamassa kyselytutkimuksessa 109/189 vastaajaa ilmoitti, että alle kolmevuotiaiden ryhmissä on 13–16 lasta ja kolme hoitajaa. Näin suurissa ryhmissä pitäisi olla siis neljä työntekijää. Edelleen samassa tutkimuksessa 3-6-vuotiaiden ryhmissä 158/237 vastaajaa ilmoitti että lapsia on 22–27 ja hoitajia kolme, kun pitäisi olla neljä. (Mts. 22.)

## 6.1 Ryhmäkoon vaikutus päivähoidon laatuun

Opetus- ja kulttuuriministeriö kokosi uutta päivähoitolakia valmistelevalle työryhmälle tueksi tausta-aineiston valmisteluryhmän, joka kokosi ja analysoi varhaiskasvatuksen tutkimus- ja arviointitietoa sekä kuvasi kansainvälisen ja kansallisen toimintaympäristön kehitys- ja muutossuuntia. Alilan ym. (2014) tekemän selvityksen mukaan henkilöstön mitoitusta ei ole Suomessa tutkittu, kun taas muissa maissa suhdelukujen vaikutusta varhaiskasvatuksen laatuun on selvitetty. On osoitettu lasten määrän yhtä aikuista kohden olevan laatutekijänä tärkeä. Vaikka henkilöstön mitoitus lapsimäärään nähden on Suomessa hyvä verrattuna muihin OECD-maihin, meillä keskustelua on synnyttänyt poikkeamismahdollisuudet suhdelukujen toteuttamisessa. Edelleen ongelmalliset tai jopa puuttuvat sijaisjärjestelyt puhuttavat meillä. Suuret lapsiryhmät ja suuri suhdeluku heikentävät muissa maissa tehtyjen tutkimusten mukaan varhaiskasvatuksen laatua. Lisäksi suurten ryhmien on todettu olevan stressitekijä niin lapsille kuin aikuisillekin ja ne estävät yksilöllisiä kohtaamisia, palautteen antamista, hoitoa ja kielellisen kehityksen tukemista. (Mts.154–155.)

Ryhmän suuri koko päiväkodissa johtaa vääjäämättä lasten kohtelemiseen ryhmän jäsenenä, koska aikaa kahdenkeskiseen vuorovaikutukseen lapsen ja aikuisen välillä ei ole. Pienessä ja vakiintuneessa ryhmässä, jossa sen jäsenet eivät vaihdu, lapset oppivat tuntemaan toisensa ja myös pitämään toisistaan. Aikuisten rajalliset mahdollisuudet reagoida lasten yksilöllisiin tarpeisiin olisi syytä tunnustaa. Ei voida puhua että päiväkotitoiminta tarjoaa laadukasta, turvallista, kodinomaista hoitoa, joka on jopa välttämätöntä lapsen kognitiivisen ja sosioemotionaalisen kehityksen kannalta. Ainoastaan turvallisten kiintymyssuhteiden kautta, jotka syntyvät kun aikuinen antaa lapselle aikaa, on mahdollisuus tukea lapsen kehitystä hyvin. (Rusanen 2011, 233; 237–238.)

### 6.1.1 Sijaiset

Siitosen (2011) mukaan päivähoiton henkilöstö ilmoitti hänen tekemässään tutkimuksessa, että vain 4,8 prosenttia saa aina sijaisen ollessaan äkillisesti pois töistä, 83 prosenttia saa joskus ja 12,2 prosenttia ei saa koskaan. Edelleen suunniteltuihin poissaoloihin 16,8 prosenttia saa aina sijaisen, 73,5 prosenttia joskus ja 9,8 prosenttia ei saa koskaan. Vaikka päiväkodeista 54,9 prosentissa on vakituinen varahenkilö, se ei vaikuta sijaisen saamiseen, koska se on yhtä vaikeaa kuin niillä päiväkodeilla, joilla ei ole varahenkilöä olemassakaan. Kun esimerkiksi on sairaustapauksia, siirretään henkilökuntaa toiseen ryhmään, näin ilmoitti tapahtuvan silloin tällöin 64,6 prosenttia vastaajista ja 25,8 prosenttia ilmoitti näin tapahtuvan viikoittain. Voi siis ajatella päiväkotien toiminnan olevan henkilökunnan työvuorojoustojen varassa. Tämä taas aiheuttaa että toimintaa joudutaan muuttamaan ja rajaamaan, sekä lapsiakin siirtämään toiseen ryhmään. Toimitaan vajaalla miehityksellä, varmistamatta turvallisuutta ja laatua. Suhdeluku toteutuu harvoin edes täydellä miehityksellä ja tilanne pahenee henkilökunnan sairastaessa tai ollessa muutoin pois. Voi vain pohtia mitä lapsen kehitykselle merkitsee se, että heitä mahdollisesti siirrellään ryhmästä toiseen tai tuttu aikuinen siirtyy toiseen ryhmään työskentelemään? (Mts. 25–26.)

Oman työkokemukseni mukaan sijaisilla joita päiväkodissakin joskus käytetään, ei välttämättä ole minkäänlaista alan koulutusta. Omassa työpaikassanikin hoitajien sijaisina ovat toimineet esimerkiksi pelkän peruskoulun käyneet nuoret. Myös suomenkielen opiskelijoita, työhön tutustujia ja lähihoitajaopiskelijoita käytetään täysin työntekijöinä. On selvää, että tällaisten sijaisten käyttö huonontaa päivähoidon laatua. Pahimpia tilanteita ovat tietysti ne, kun ei saada minkäänlaista sijaista, vaan hoitopäivä menee selviytymiskamppailuksi päiväkodin sisällä.

### 6.1.2 Hoivan epävakaas

Rusasen (2011) mukaan Morrisey (2009) määrittelee hoivan epävakauden sisältävän kolme vaihtoehtoa. Vaikka hoitajat tai hoitopaikka pysyvät samana, hoitaja voi silti olla lapsen saavuttamattomissa tai päivittäiset rutiinit ovat vajavaisia, jolloin hoiva on epävakaata. Hoitopaikan tai hoitajien vaihtuminen samassa hoitopaikassa, eli hoitojärjestelyjen muuttuminen lapsen elämässä, kertovat pitkän aikavälin epävakaudesta hoivassa. Kolmannessa tilanteessa epävakaudesta aiheuttaa hoitopaikan muuttuminen useita kertoja päivässä tai viikossa. Epävakaas hoivassa aiheuttaa lapselle stressiä, vaikuttaa hänen terveyteensä sekä aiheuttaa käytösongelmia. (Mts. 227.)

Perhepäivähoitoa lapsi-aikuisuhteiden näkökulmasta saattaa heikentää Rusasen (2011) mukaan se, jos varahoitojärjestelmää kehitettäessä ei turvata kiintymyssuhteiden jatkuvuuden edellytyksiä. Varahoitajajärjestelmä pitäisi kehittää niin, että se mahdollistaisi varsinaisen hoitajan ja varahoitajan luontevan yhteydenpidon, jotta varhaiskasvatuksen laatu ei heikkenisi perhepäivähoidossa. Jollei lapsen riittävää tutustumista varahoitajaan mahdollisteta, varahoitojärjestelmä lisää hoivan epävakaudesta ja turvattomuutta lapsen näkökulmasta ja heikentää perhepäivähoidon pedagogista laatua. (Mts. 231.)



## 7 Pienryhmätoiminta

Riippuen ryhmäkoosta, ryhmät jaetaan pien- ja suurryhmiin. Pienryhmään kuuluu noin 3-12 henkilöä jotka tunnistavat oman ryhmänsä jäsenet ja ovat kaikki vuorovaikutuksessa keskenään. Lisäksi he kokevat itse kuuluvansa ryhmään. Suurryhmät ovat yli 12 henkilön, jopa satojen henkilöiden muodostamia ryhmiä, joissa ei välttämättä tunnisteta kaikkia ryhmään kuuluvia eikä olla vuorovaikutuksessa keskenään. (Pietikäinen 1999–2001.)

Päivähoitolain voimaantulosta vuodesta 1973 lähtien, päiväkodeissa on vakiintunut käytäntö, jossa yli kolmevuotiaita lapsia on ryhmässä 21 ja hoitajia kolme. Kuitenkin toimintaa lapsille on järjestetty erilaisissa pienryhmissä koko 120-vuotisen lastentarhatyön ajan. 2000-luvulla varhaiskasvatuksen ammattilaiset alkoivat voimakkaasti puhua pienryhmätoiminnasta uudenaikaisena varhaiskasvatustyön järjestämisen tapana. Nykyään pienryhmätoiminta nähdään suunnitelmallisena ja erityisenä tapana järjestää lapsiryhmien toimintaa. (Raittila 2013, 74.)

Raittilan (2013) mukaan useimmissa päiväkodeissa pienryhmätoiminta on järjestetty siten, että kaksi 21 (24) lapsen ryhmää on yhdistetty ja jaettu kolmeen 15 lapsen ryhmään, joissa kaikissa työskentelee kaksi työntekijää parina. Nämä kolme 15 lapsen ryhmää toimivat rinnakkain muodostaen samalla 45 lapsen kokonaisuuden. Osittain yhteistoiminnallisesti tästä kokonaisuudesta vastaa kuusi aikuista. Periaatteessa ryhmät ovat kiinteitä toimien koko toimintavuoden samalla kokoonpanolla, vaikka tästä periaatteesta saatetaan joutua luopumaan arjen käytäntöjen niin vaatiessa. Koska pienryhmät voivat pienentyä tai kasvaa tarpeen mukaan, se tuo palveluntarjontaan joustavuutta. Yli kolmevuotiaiden ryhmästä vapautunutta hoitopaikkaa voi tarjota alle kolmivuotiaalle, koska lapsi voidaan laskea koko päiväkodin (koska pienryhmät toimivat yhdessä) päälukuun, eikä päiväkodin suurin sallittu lapsimäärä näin ollen ylity. (Mts. 77–80.) Tämä on mielestäni yksi esimerkki siitä, kuinka pienryhmätoimintaa päiväkodeissa ei järjestetä ajatellen lapsen parasta, vaan siksi, että lapsia saadaan sullottua päiväkoteihin yhä enemmän, yhä suurempiin ryhmiin.

Mikkolan & Nevalaisen (2009) mukaan lapsen on sitä helpompaa ja turvallisempaa hallita omaa toimintaansa, olla oma itsensä ja tulla nähdyksi yksilönä, mitä pienemmässä ryhmässä lapsi voi olla. Lapsi toimii aikuisen tukemana lähikehityksen vyöhykkeellä pienessä ryhmässä. Aikuinen myös pystyy tällöin häntä helpommin havainnoimaan sekä suuntamaan lapsen toimintaa halutusti. Koska pienryhmätoiminnan perustana toimii suunniteltu ja mahdollistettu vuorovaikutus, on lapsilla sen myötä mahdollisuus saada hoitajilta tukea silloin kun he sitä tarvitsevat. (Mts. 31- 33.)

Jotta pienryhmätoimintaa pystytään Kankaan (2013) mukaan onnistuneesti toteuttamaan päiväkodeissa, vaatii se koko työyhteisön sitoutumista, vuoropuhelua toiminnan toteuttamiseksi ja kehittämiseksi, sekä jatkuvaa koulutusta. Tiimityötä on tiivistettävä sekä halukkuutta työvuoroissa joustamiseen ja työtehtävien uudelleen järjestelyyn on löydettävä. Työntekijöiden pystyessä havainnoimaan lapsia pienryhmissä tehokkaammin, tulevat he tietoisiksi lasten erilaisista oppimistyyleistä ja käyttäytymisestä toisten lasten kanssa yhdessä. Havaintojaan lasten tavoista toimia ja ajatella, työntekijät pääsevät hyödyntämään suunnitellessaan toimintaa lapsille. Pienessä ryhmässä lapsen yksilöllisyys tulee paremmin esille, joten hän pääsee vapaammin esittämään omia ajatuksiaan ja perustelemaan omia näkökulmiaan. Myös sosiaalisuutta ja huolenpitoa on helpompi edistää pienessä ryhmässä. Lapsilla on mahdollisuus tutustua toisiinsa paremmin ja nopeammin kuin suuressa ryhmässä ja ujutkin lapset tulevat kuulluksi ja huomatuksi. (Mts. 7-8.)

## 8 Päivähoitoa kotiin

### 8.1 Palvelumalli

Jaakkolan, Oravan ja Varjosen (2009) mukaan lähdetessä tuotteistamaan palvelua, on syytä määritellä aluksi mikä on palvelun sisältö ja käyttötarkoitus, sekä miten palvelu käytännössä toteutetaan. Sisällön on vastattava asiakkaan tavoittelemaan hyötyyn. (Mts. 11.) Päivähoitoa kotiin - palvelun asiakkaina ovat lapsiperheet, joissa on 0-6 vuotiaita kokopäivähoidon tarpeessa olevia lapsia. Palvelu tarjoaa varhaiskasvatusta kunnallisen ja yksityisen päiväkotihoidon sekä perhepäivähoitajien kotona tapahtuvan hoidon rinnalla. Palvelu on kunnan valvomaa ja hyväksymää ja yrityksen tärkein yhteistyökumppani onkin kunta, missä palvelua tuotetaan. Palvelua tarjotaan klo 7.00 – 22.00 välillä. Päivähoitoa kotiin - palvelumallissa sosionomi / lastentarhanopettaja toimii yrittäjänä ja johtaa 20 perhepäivähoitajaa, jotka on palkattu työskentelemään perheissä. Hoitopaikkana toimii siis perheen koti.

Yhdellä perhepäivähoitajalla voi olla hoidossaan korkeintaan neljä alle esikouluikäistä lasta ja lisäksi yksi esikouluikäinen osapäiväisessä hoidossa. Päivähoitoa - kotiin palvelumallissani korkeintaan neljää lasta hoitaa jatkuvasti sama perhepäivähoitaja, jolloin omahoitajatyömenetelmän hyödyt ovat ilman erikoisjärjestelyjä suoraan lapsen saatavilla. Palvelusetelin puitteissa ei ole mahdollista saada hoitajaa yhdelle tai kahdelle lapselle perheeseen. Se on raskaasti tappiollista toimintaa, koska henkilökulut pysyvät kuitenkin samana.

Yrittäjä rakentaa oman varahoitajajärjestelmän, josta lähettää, pyrkien käyttämään samoja varahoitajia samoissa perheissä, hoitajan töihin omahoitajan ollessa estynyt tekemään työtään. Yrittäjän mielestä perhe, joka valitsee päivähoiton omaan kotiinsa, ei ole valmis viemään lapsiaan varahoitoon päiväkoteihin, joten yrityksen velvolli-

suus on järjestää varahoito perheen kotiin. Esimerkiksi silloin, jos perheessä on allergisia lapsia, varahoidon tärkeys korostuu.

On mahdollista yhdistää korkeintaan kahden perheen lapset hoidettaviksi yhdessä perheessä esimerkiksi niin, että yhdessä perheessä on kolme lasta ja toisessa yksi lapsi. Näin ollen lapsimäärä ei ylity, vaan ryhmäkoko pysyy aina samana. Siksi pienryhmätoiminnan lapselle tuomat hyödyt ovat automaattisesti tukemassa lapsen kasvua ja kehitystä. Lapsia hoidetaan, riippuen sopimuksesta, joko vuorotellen kunkin perheen omassa kodissa tai aina saman perheen kodissa. Vanhemmat kohtaavat saman hoitajan hänen töihin tullessaan ja töistä lähtiessään. Näin ollen vanhemmat saavat aina tietoa lapsen päiväkulusta siltä hoitajalta, joka on lapsia koko päivän hoitanut. Myös vanhempien antama tieto koskien hoidettavia lapsia menee varmasti perille, kun tietoa on vastaan ottamassa aina sama henkilö. Näistä syistä kasvatuskumppanuus toteutuu vahvana. Jokaisen asiakasperheen kanssa tehdään palvelusopimus, jossa määritellään tarkasti päivähoitoon kuuluvat tehtävät.

On myös määriteltävä miten palvelu toteutetaan ja tuotetaan. Tämä palveluprosessin määrittely aloitetaan kuvaamalla mahdollisimman tarkasti palvelun eri toteutusvaiheet, jolloin saadaan selville ketkä osallistuvat palvelun tuottamiseen ja missä vaiheessa sekä kuinka pitkään. (Jaakkola ym. 2009,15.) Itse en lähde palveluprosessia kuvaamaan sen tarkemmin mitä yllä olen kuvannut, koska eri kaupungeissa vaihtelut ovat suuria miten päivähoitopalvelut ovat järjestetty ja kuinka perheet pääsevät valitsemaan itselleen sopivimman palvelun. Kuitenkin siinä vaiheessa kun tietäisin missä kaupungissa palveluni mahdollisesti otettaisiin käyttöön, kuvaisin palveluprosessin tarkasti, koska se tuo runsaasti uutta ja hyödyllistä tietoa yrittäjälle sekä palvelun käyttäjälle.

## 8.2 Palvelun hyöty asiakkaalle

Jaakkolan ym. (2009) mukaan asiakkaan näkökulmasta olisi syytä määritellä palvelun tarjoama hyöty ja minkälaisen palvelulupauksen yritys antaa taatakseen hyödyn toimittamisen (mts. 18). Ajatus on todella mielenkiintoinen päivähoitoa tarjoavan yrityksen näkökulmasta. On syytä ensin miettiä, kuka on tarjoamani palvelun asiakas ja mikä on varhaiskasvatuksen perustehtävä? Perustehtävä on tietysti lapsi ja hänen hyvinvointinsa. Edelleen asiakkaanakin voidaan tällöin ajatella olevan lapsen, mutta toisaalta palvelun maksajana ovat vanhemmat ja kunta. Lopullisina maksajina olemme tietysti vielä me veronmaksajat. Itse yksinkertaistan tässä hieman ajatuskuviota ja asiakkaan määrittelen kokonaisuutena, johon kuuluvat vanhemmat ja lapsi. Päivähoitoa kotiin – palvelun hyöty on mielestäni lapsen näkökulmasta kaikki se, mitä omahoitajuus, pienessä ryhmässä tutussa ympäristössä kasvaminen tuo tullessaan. Kaiken tämän olen kuvannut varhaiskasvatukseen liittyvässä teoriaosuudessa. Edelleen koko perhe hyötyy stressittömyydestä kun lähdöt ja hakemiset päiväkodista jäävät pois, joka tietysti myös vaikuttaa lyhentävästi hoito- ja työpäivän pituuteen.

Olen määritellyt asiakasryhmiksi kaikki ne perheet, joissa on alle kouluikäisiä lapsia. Selvää lisähyötyä palvelustani on ennen kaikkea niille perheille, joissa on monta lasta, esimerkiksi suoraan yhden ryhmän muodostavat neljä lasta. Tärkein yritykseni antama palvelulupaus on ennen muuta se, että pystyn tarjoamaan päivähoitoa perheille kotiin ilman että lapsia tarvitsee viedä varahoitoon muualle ja vielä samaan hintaan mitä kunnallinen päivähoito heille maksaisi.

## 8.4 Kustannusten määrä perheille ja palvelusetelin kattohinta

Kuopila (2007) viittaa Majoiseen, Sahalaan ja Tammeen (2003) joiden mukaan tuot-  
teistettu palvelu määritellään ja nimetään siten että kolme kohtaa täyttyy; 1) tilaajan  
ja tuottajan on ymmärrettävä mistä palvelu muodostuu, 2) palvelun kustannukset on  
voitava laskea ja 3) palvelulle on annettavissa hinta. Edelleen kustannus määräytyy  
tuotantotekijöistä ja kustannuslaskenta on ehto hyödykkeiden hinnoittelulle. (Mts.  
48–49.)

Itse olen tehnyt monia erilaisia kustannuslaskelmia Start up! – opintojaksolla asian-  
tuntevassa ohjauksessa. Niiden perusteella olen itse vakuuttunut sekä vakuuttanut  
rahoittajat ja yritysvalmentajani yrityksen kannattavuudesta. Kuitenkaan en halua  
näitä laskelmia liittää opinnäytetyöhöni, koska niiden on pysyttävä ainoastaan minun  
tiedossani ja edelleen ne ovat vain arvioita yrityksen mahdollisesta kannattavuudes-  
ta. Palvelumallin vieminen käytäntöön vasta mahdollistaa todellisten lukujen esittä-  
misen. Kuitenkin pystyn näiden laskelmieni pohjalta määrittelemään palveluni hin-  
nan asiakasperheille sekä kunnalle. Palvelusetelin kattohinta on se summa, minkä  
suuruiseksi olen laskelmieni perusteella määritellyt tarjoamani palvelun hinnan /  
lapsi / kuukausi. Perheen maksama hoitomaksu määräytyy heidän tulojensa mukaan,  
jonka yrittäjä laskuttaa suoraan perheiltä. Yrittäjä laskuttaa kuntaa kattohinta - per-  
heen hoitomaksu = erotus.

Palvelun kustannukset katetaan kunnan myöntämällä palvelusetelillä, jolloin palvelu  
maksaa melkein saman verran perheille, kuin kunnan järjestämä päivähoito. Lisäksi  
perheille tulee kustannuksia ruuasta ja muista kodin käyttökustannuksista. Suomen  
Kuntaliiton (Lahtinen, 2014) suositus: *Järjestettäessä perhepäivähoitoa saman per-  
heen lapsille heidän omassa kodissaan ei elintarvikekorvausta lasten päivähoitolain 2  
b §:n (1119/85) mukaisesti suoriteta, on se, mitä yrittäjä noudattaa. Jos hoidettavia  
lapsia on kahdesta eri perheestä, hoitopaikkaa voidaan vaihtaa kodista toiseen tasa-  
puolisesti, jolloin rahallisia korvauksia ei tarvita. Tämän ollessa mahdotonta, yrittäjä  
suosittelee Suomen Kuntaliiton määrittelemiä korvauksia perheiden välille. Korvaus*

on tällä hetkellä noin 93 € / lapsi / kuukausi. Palvelusetelin toimintaperiaatteena on, että asiakas käyttää sitä ostaakseen yksityiseltä palvelutuottajalta tai järjestöltä jonkin sosiaali- ja terveyspalvelun. Kyseinen palveluntuottaja laskuttaa kuntaa palvelusetelin arvon verran. (Ihalainen & Kettunen 2013, 33.)

Yrittäjä osallistuu askartelutarvikkeiden hankintaan tasapuolisesti. Yrittäjä pitää huolen siitä, että lapsille taataan mahdollisuus kädentaitojen harjoittamiseen, riippumatta perheessä olevista materiaaliressurseista. Käytettävä summa on n. 1 % liikevaihdosta. Yrittäjä kehittää yhdessä perhepäivähoitajien kanssa perhepäivähoitajien oman ”työkalupakin”. Se rakennetaan yksikkökohtaisesti hoidossa olevien lasten iän, kiinnostuksen kohteiden ja henkilökohtaisten varhaiskasvatussuunnitelmien perusteella.

Päivähoitoa tarjotaan klo 07.00-22.00 välisenä aikana. Hoitopäivän pituus on maksimissaan 9h. Klo 07.00–18.00 palvelusetelin kattohinta on 950 € / lapsi / kk, eli noin 44,20 € / pva / lapsi. Klo 18.00–22.00 (iltahoito) palvelusetelin kattohinta on 1100 € / lapsi / kk, eli noin 51,20 € / pva / lapsi. Hoitopäiväkustannukset lasta kohti vuonna 2012 olivat niin päiväkotihoidon että perhepäivähoidon osalta noin 74 € / päivä (Alila ym. 2014,90). Esiopetuksen jälkeistä iltapäivähoitoa tarjotaan 450 € / lapsi / kk hinnalla palvelusetelillä. Palvelusetelien kattohinnat on määritelty liiketoiminnan kuluilla, lisäksi Päivähoitoa kotiin – varhaiskasvatusta tarjoava palvelumalli on selkeästi lapsen ja koko perheen näkökulmasta laadukkaampi, kuin yksikään tällä hetkellä käytävissä olevista palveluista on.

Mielestäni kehittämäni palvelumallia ei voi verrata esimerkiksi palvelusetelillä tuotettavaan yksityiseen perhepäivähoitoon, joka tapahtuu hoitajien kotona. Pelkästään jo yksityisten perhepäivähoitajien valvonta ja ohjaus nykyisin kunnissa poikkeaa täysin omasta Päivähoitoa kotiin – palvelumallistani. Esimerkiksi Oulussa on Vekin (2014) mukaan yksityisiä perhepäivähoitajia 175, joita valvoo ja ohjaa kolme palvelukoordinaattoria, joista vielä kahdelle kuuluu myös 59 yksityisen päiväkodin ohjaus ja valvonta. Veki kysyy myös aiheellisesti, ollaanko menossa valvotusta villiin toimintaan yksityisessä perhepäivähoidossa? (Mt.) Omassa palvelumallissani valvonnassani ja ohjauksessani on maksimissaan 20 perhepäivähoitajaa, joita tapaan viikoittain, en

vain kerran vuodessa. Fonsenin (2014) mukaan perhepäivähoitajat toivovat ohjaukselta tukea ongelmatilanteisiin lasten ja heidän vanhempien kanssa, erityislapsiin liittyvissä asioissa sekä yleisesti ohjaajan läsnäoloa ja aikaa. (Mt.) Mielestäni ei pitäisi myöskään puhua pelkästään perhepäivähoitajien valvonnasta. On syytä myös ohjata heitä työssään ja lastentarhanopettajan viedä omaa pedagogista osaamistaan perhepäivähoitajien työhön. Tällöin voidaan puhua varhaiskasvatuksen viemisestä kotiin, ei pelkästään kodinhoidosta.

## 8.5 Markkinat ja markkinointi

Jyväskylässä käytettiin vuonna 2012 päivähoiton palveluihin n. 77,5 miljoonaa euroa Tästä palvelusetelillä tuotettavan päivähoiton osuus oli n. 7,5 miljoonaa euroa eli 10 prosenttia kokonaiskuluista. (Jyväskylän kaupunki 2013.) Suuntautuessani Jyväskylän päivähoitomarkkinoille, olisin tavoitellut n. 14 prosentin osuutta tuosta 7,5 miljoonasta eurosta, eli reilua yhtä miljoonaa euroa. Valtakunnallisesti tarkasteltuna en ole valmis ainakaan madaltamaan tuota 14 prosentin tavoitettani yksityisistä päivähoitomarkkinoista. Koska samanlaista palvelumallia ei ole vielä olemassa Suomessa, suoria kilpailijoita yritykselläni ei ole. Kuitenkin koska en pysty suojaamaan palvelumalliani, kilpailijoita tulee varmasti olemaan. Tietysti periaatteessa kilpaillen kaikkien niiden yritysten kanssa, jotka tarjoavat yksityistä päivähoitoa palvelusetelillä missä muodossa tahansa, koska niistä markkinoista tavoittelen omaa osaani. Juuri tästä syystä en etsi enkä ole halukas kyselymään esimerkiksi yksityisistä päiväkodeista yhteistyökumppaneita omalle palvelumallilleni. Mikään ei estä heitä ottamasta esittelemääni palvelumalliani käytäntöön esimerkiksi oman päiväkotitoimintansa ohella.

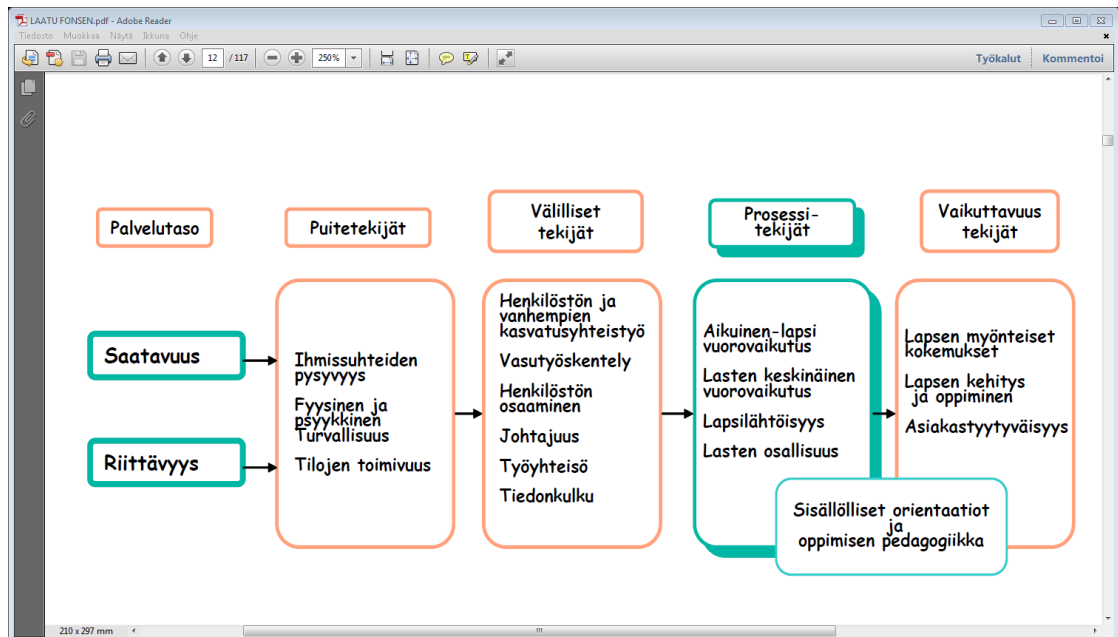
Olen miettinyt palvelumallini markkinointia todella paljon Start up! – opintojakson aikana keskustelemalla muiden opiskelijoiden ja opettajien sekä rahoitusneuvojen kanssa. Tärkeimmäksi keinoksi nousi yhä uudestaan omien yrityssivujen tekeminen Internetiin, yhteistyö kaupungin kanssa josta annetaan palveluohjausta perheille,



sekä perheiden toisilleen kertoma informaatio palvelumallistani. Eräs rahoitusneuvoja sanoi että yleensä hän suhtautuu hyvin skeptisesti yrityksen tunnettavuuden leviämiseen potentiaalisten asiakkaiden käymissä keskusteluissa, mutta minun palvelumallini markkinoinnissa hän uskoi juuri näin käyvän. Tietysti tarkempi markkinointisuunnitelma on mielestäni syytä tehdä ennen palvelun käyttöön ottoa.

## 8.6 Laadun arviointi

Hujasen ja Fonsènin (2010) mukaan varhaiskasvatuksen laadunarviointimallin taustalla on tutkimus – ja teorian tiedon kautta saatu ymmärrys siitä, mitä on laadukas lapsuus ja varhaiskasvatus ja tätä kautta päästään kehittämään laadukkaita käytäntöjä varhaiskasvatukseen. Käytännön kasvatustoimintaa ohjaavat samat teoreettiset lähtökohdat kuin myös laadunarviointitutkimusta. Mallin rakentamisen keskeisenä perustana on ollut Bronfenbrennerin kontekstuaalisen kasvun malli sekä konstrukttiivinen oppimiskäsitys, joita pohjana käyttäen on tehty aiempia laatututkimuksia ja päästy määrittelemään laatutekijät. Laadunarviointimalli onkin syntynyt näiden laatutekijöiden keskinäisten suhteiden pohjalta. Laatutekijöiden oletetaan olevan toisistaan riippuvaisia niin, että edellytys laadukkaille vaikutuksille on laadukas prosessi joka etenee välillistä tekijöistä, mutta on kuitenkin puitetekijöiden säätelämä. Rakennettaessa mittaria, jokaiselle varhaiskasvatuksen laatutekijälle muodostettiin laadukriteerit, jotka toimivat pohjana laadittaessa käytäntöön soveltuvat kysymykset. Laatumittarissa on 46 kysymystä ja käytännössä suoritettussa arvioinnissa käytetään neljää eri tietolähdettä; 1) havainnot lasten ja henkilöstön vuorovaikutuksesta, 2) lapselta saatu tieto, 3) päivähoitopaikan kirjalliset dokumentit ja 4) henkilöstön kanssa käydyt keskustelut. (Hujala & Fonsèn 2010, 11–12.)

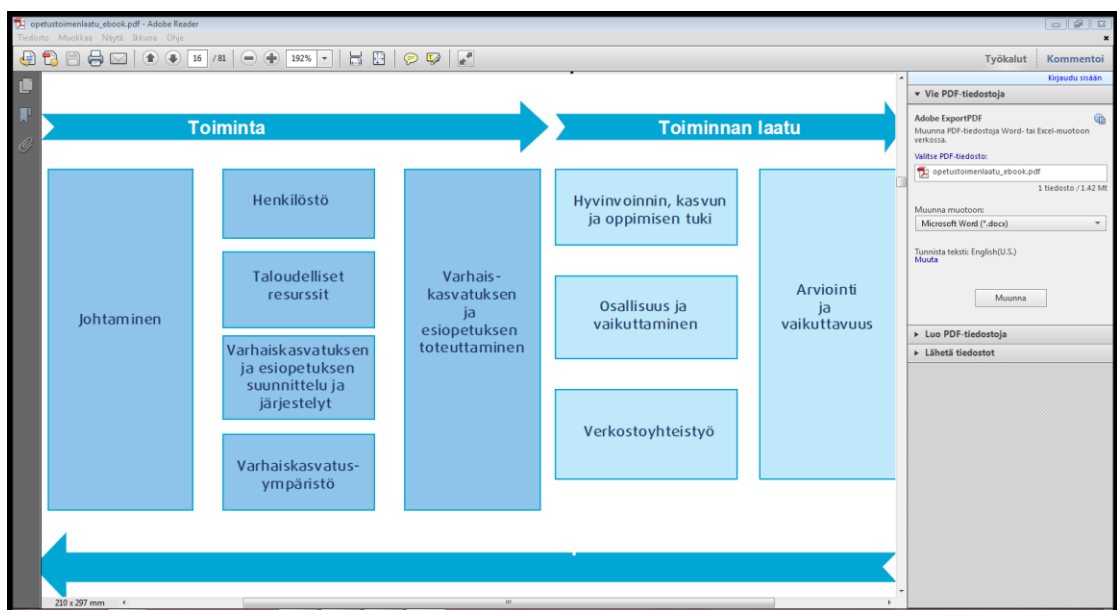


KUVIO 4. Varhaiskasvatuksen laadunarviointimalli

(Hujala & Fonsén 2010, 11).

Kunnat suorittavat omien käytäntöjensä mukaisesti asiakastyytyväisyyskyselyjä koskien käytettyä päivähoiton muotoa. Usein näissä kyselyissä kysytään erikseen yksityisen päivähoiton ja kunnallisen päivähoiton kokemuksista. Asiakastyytyväisyyskysely Hujalan ja Fonsénin esittelemää mittaria ja sen kysymyksiä hyödyntäen suoritetaan omassa palvelumallissani kaksi kertaa vuodessa toimikausittain, joiden tulokset olen valmis esittelemään suoraan kunnassa varhaiskasvatuksesta vastaaville. Lisäksi mittarin tuottamia tuloksia käsitellään vanhempainilloissa, joita yrittäjä järjestää vähintään kerran toimintakaudessa, sekä henkilökunnan kesken. Näiden, kuten myös henkilökunnan ja yrittäjän itsensä tekemien havaintojen pohjalta palvelun laatua kehitetään ja parannetaan edelleen. Tämän työn tueksi laaditaan yritykselle laatukäsikirja. Laatukäsikirjan rakentamisen pohjana voidaan käyttää esimerkiksi Kunta-

liiton kehittämispäällikön Karvosen (2010) julkaisemaa varhaiskasvatuksen laadunhallintamallia. Tällöin laatukäsikirjaan voidaan kuvata yksityiskohtaisesti kaikki arvioinnin eri alueet ja esittää laadun kehittämiseen tähtäviä kysymyksiä. Laatukäsikirja on syytä tehdä ennen toiminnan aloittamista, jolloin saadaan selkeyttä ja vahvuutta itse toimintaan.



KUVIO 5. Varhaiskasvatuksen laadunhallintamalli  
(Karvonen 2010,16).

Yksikkökohtainen varhaiskasvatussuunnitelma tullaan laatimaan yhteistyössä perheiden, työntekijöiden ja yrittäjän kesken. Valviran omavalvontasuunnitelman yrittäjä laatii ohjeiden mukaisesti. Työhön perehdyttämiskansio tehdään sähköiseen muotoon, jolloin sitä on helppo päivittää. Kuitenkin ensi arvoisen tärkeää on esimiehen

säännöllisesti antama tuki ja ohjaus perhepäivähoitajille, joka pitää heidät motivoituneina ja suunnitellusti sekä tavoitteellisesti toimivina työssään.

## 8.7 Ekologisuus ja hyvinvointi

Päivähoitoa kotiin – palvelumallissani perheiden ei tarvitse kuljettaa lapsiaan hoitoon ja hoidosta pois, jolloin autojen liikennöinti vähenee. Myöskään päivän aikana nautittuja aterioita ei kuljeteta keskuskeittiöstä eri pisteisiin, vaan ateriat valmistetaan terveellisistä perusraaka-aineista perheen kotona perhepäivähoitajan toimesta. Rakenuskustannuksiltaan puhumattakaan ylläpitokustannuksiltaan kalliita päiväkoteja ei tarvitse rakentaa enää lisää, eikä vanhoja homevaurioisia korjata, kun päivähoito viedään koteihin, jotka ovat tyhjillään ja käyttämättä vanhempien ollessa töissä. Tiloja ei myöskään tarvitse vuokrata kalliilla vuokrilla.

Oletan rohkeasti, että koko perheen hyvinvointi paranee, kun vanhempien ei tarvitse hermoilla aamulla lasten pukemisen ja tarvittavien tavaroiden mukaan ottamisen kanssa päiväkotiin lähdettäessä. Lapset saavat myös aloittaa hoitopäivänsä rauhassa omassa kodissaan aamupalaa nauttien. Lapsia ei myöskään tarvitse hakea pahimassa tapauksessa kaukana omasta kodista sijaitsevasta päiväkodista, vaan vanhemmat palaavat suoraan töistä lastensa luo. Tämä tietysti vaikuttaa myös lyhentävästi lapsen hoitopäivän pituuteen.

Uskon myös että asuinalueen yhteisöllisyys syvenee, koska perheet ovat enemmän vuorovaikutuksessa keskenään nimenomaan silloin, jos hoitoyksikköön yhdistetään kahden eri perheen lapsia. Perheet todennäköisesti käyvät keskustelua koskien palvelumalliani ja etsivät tätä kautta itse perheitä, jotka on mahdollista yhdistää hoitoyksiköksi. Kokemukset positiivisista vuorovaikutuksista eri ihmisten kesken lisää ihmisten välistä luottamusta ja poistavat ennakkoluuloja ja pelkoja. Turvallisuutta luo kokemus osallisuudesta sekä ihmisten välinen kanssakäyminen. Puhuttaessa sosiaali-

sesta turvallisuudesta, tarkoitetaan toisista välittämistä, johonkin kuulumisen tunnetta, kaikkien oikeudenmukaista kohtelua ja osallistumista yhteisön elämään. Uskon palvelumallini vahvistavan yhteisöjen sosiaalista turvallisuutta huomattavasti. (Turvallinen kaupunki.)

## 9 Pohdinta

Asetin opinnäytetyöni tavoitteeksi luoda uuden varhaiskasvatuksen palvelumallin, sekä osoittaa, kuinka varhaiskasvatuksen teoria lapsen hyvistä kasvun ja kehityksen edellytyksistä tukee luomani palvelumallin käyttöönottoa. Olen työstänyt tätä palvelumalliani ajatuksissani jo vuodesta 2011 lähtien. Aloitettuani opiskelut Jyväskylän ammattikorkeakoulussa vuonna 2012, minulle tuli opintojeni myötä enenevässä määrin tahto viedä ideaani eteenpäin. Kun sain tiedon koulussani Yrityshautomon järjestämästä Start up! – opintojaksosta, tartuin tilaisuuteen päästä testaamaan yritysideaani pienessä ryhmässä asiantuntevien opettajien ohjauksessa. Nimenomaan liiketaloudellinen puoli testattiin opintojaksolla perusteellisesti ja sen pohtimista jatkoin vielä opintojakson jälkeenkin oman yritysvalmentajani kanssa.

Opintojakson aikana sain rohkeutta lisää lähteä esittelemään ideaani Jyväskylän varhaiskasvatuksen johdolle. Heidän kanssaan pidin kaksi erillistä palaveria asian tiimoilta. Jouduin todelliseen tulikokeeseen heidän esittämiensä kysymysten johdosta, joihin etsin ja kokosin vastauksia yhä uudestaan, koska niitä tuli myös sähköpostitse. Asiani oli jo menossa keväällä 2014 Jyväskylän sivistyslautakunnan käsittelyyn ja päätettäväksi, kun esitykseni ”torppasi” virkamies jolla oli valtaa niin tehdä. Päätöksensä hän perusteli säästösyillä. Olin tietysti todella pettynyt, koska olin käyttänyt paljon aikaa ja energiaa koko paketin rakentamiseen. Nyt näen asian toisin. Olen kiitollinen siitä, että kävin nuo kaikki keskustelut varhaiskasvatuksen johdon kanssa, koska sain

heiltä arvokasta tietoa viedä kehittämistyötäni eteenpäin. He saivat minut pohtimaan kaikkia niitä seikkoja, mitä tällaisen palvelumallin eteenpäin viemisessä on otettava huomioon. Havahduin myös itse siihen, että en ole koonnut selkeää varhaiskasvatuksen teoriaa, johon palvelumallini nojaa. Nyt olen sen tässä opinnäytetyössäni tehnyt.

Koska tavoitteenani on esitellä opinnäytetyötäni isompien kaupunkien sivistyslautakunnille, joihin jäsenet on valittu poliittisista puolueista ja joilla ei välttämättä ole asiantuntijuutta liittyen lasten varhaiskasvatukseen, koin tärkeäksi viedä tätä asiantuntijuutta heidän päätöksensä tueksi. Siksi aloitan työni kuvaamalla päivähoitojärjestelmää yleisesti Suomessa. Mielestäni perheille olisi innovaatioiden kautta syytä luoda uusia päivähoiton muotoja ja entistä enemmän ottaa huomioon perheiden yksilölliset tarpeet, unohtamatta lapsen etua, joka täytyy ottaa ensisijaisesti aina huomioon uutta suunniteltaessa. Uusia ideoita ei voi syntyä, jos tyydytään jo olemassa oleviin malleihin, vaan täytyy nähdä kauemmas. Keltikangas-Järvisen (2012) viittaus amerikkalaisen psykoterapeuttiin McCrainiin on mielestäni osuva. McCrain on esittänyt väitteen että saatamme pitää sadan vuoden kuluttua erikoisena sitä, että lapset joskus muinoin (2015) on kerätty erillisiin paikkoihin suurina laumoina varsinaisen elämän ulkopuolelle kasvamaan, jotta he oppisivat erilaisten järjestettyjen toimintojen kautta elämään tätä varsinaista elämää, joka samaan aikaan pyörii lapsen päivän ulkopuolella. Onko se elämän kuivaharjoittelua todellisen harjoittelun sijaan? (Mts.212.) Edelleen tilastojen mukaan yhä useampi lapsi on hoidossa päiväkodeissa, koska perhepäivähoidon määrä pienenee vuosivuodelta. Oman palvelumallini laajetessa koko Suomeen, perhepäivähoidon määrä lähtee nousuun ja lapset saavat kasvaa omahoitajan hoitamina pienissä ryhmissä omissa kodeissaan.

Mielestäni 3 miljardia joka on käytetty vuonna 2012 lasten päivähoiton menoihin, on syy siihen, että kehitystyötä on tehtävä myös ottaen huomioon uusien palvelujen taloudelliset vaikutukset. Kokemukseni mukaan kuntatasolla on epäselvyyttä heidän tuottamiensa palvelujen todellisista kustannuksista. Kokonaiskustannuksia laskettaessa ei tiedetä itsekään, mitkä kaikki kustannukset on otettava huomioon. Siitä esimerkkinä viittaan siihen, että oma palvelumallini eteneminen estettiin säästösyihin vedoten. Olen osoittanut tässä opinnäytetyössäni, että tarjoamani palvelu on edulli-

sempaa vuonna 2015 kuin päivähoiton kustannukset lasta kohden olivat vuonna 2012 niin päiväkodissa kuin perhepäivähoidossa.

Palvelusetelin käyttö kunnissa päivähoiton järjestämiseksi on pikku hiljaa leviämässä koko Suomeen. Silti on olemassa suuria kuntia esimerkiksi pääkaupunkiseudulla, jotka eivät ole ottaneet käyttöön palveluseteliä, vaan ostavat palveluita yksityiseltä sektorilta. Mielestäni heidän olisi pohdittava asiaa enemmän asiakkaan kannalta. Silloin kun kunta ei toimi kilpailuttajana palveluntarjoajien välillä, vaan palvelua käyttävä asiakas itse valitsee palvelun ennemminkin sen laadun perusteella, uskoisin että yksityiset yrittäjät ovat jopa pakotettuja parantamaan tuottamaansa palvelua sekä ehkä myös joutuvat pohtimaan uusia tapoja tarjota tuotettaan. Syntyisikö enemmän innovaatioita?

Omahoitajuutta ja sen pohjana olevia kiintymyssuhdetta, kontekstuaalisen kasvun mallia sekä kasvatuskumppanuutta käsittelen teoriaosuudessa laajasti. Työskentelemme päiväkodissa ja törmään omahoitajuuden käytäntöön viemisessä haasteita jokaisena työpäivänäni. Suurimmaksi ongelmaksi olen havainnut työntekijöiden haluttomuuden sitoutua ”omiin lapsiin” työpäivän ajaksi. Lapset on jaettu iänmukaisiin ryhmiin, mutta näitä ryhmiä ei haluta saman hoitajan hoitaa pitempiä aikoja, vaan ryhmien vetäjiä vaihdetaan päivittäin. Lisäksi ”omat lapset” on jaettu ”musta tuntuu”-menetelmällä ja ryhmät on kuitenkin jaettu ikätason mukaisesti. Näin ollen lapset ovat sekaisin eri ryhmissä ja lapsia hoitaa aina tiimin eri hoitaja. Turvallisen sekundäärisen kiintymyssuhteen muodostaminen on tällöin hyvin hankalaa, jollei mahdollonta lapselle. Omassa Päivähoitoa kotiin – palvelumallissani mahdollistetaan tiivis yhteistyö lapsen ja koko perheen kanssa sillä, että hoitaja ja varahoitaja mahdollisuuksien mukaan pysyvät koko ajan samana. Perhe kohtaa aamulla saman ihmisen kuin iltapäivällä hoitopäivän päättyessä. Päiväkodeissa on työjärjestelyistä johtuen usein niin, että lapsi ei jää aamulla edes oman ryhmänsä hoitajan hoiviin ja iltapäivällä lasta luovuttamassa voi jälleen olla joku muu kuin lapsen omahoitaja tai edes lapsen ryhmässä työskentelevä hoitaja. Tällöin aidon ja luottamuksellisen suhteen luominen myös vanhempiin voi vaikeutua tai ainakin sen syntymiseen kuluu pitempi aika. Tiedot lapsesta eivät myöskään siirry päiväkodista vanhemmille ja toisin päin yhtä luotettavina ja nopeasti kuin omassa palvelumallissani. Näin ollen myös kon-

tekstuaalisen kasvunmalli ei toteudu, koska se perustuu siihen yhteistyöhön mikä tapahtuu lapsen, kasvattajan ja eri systeemien välillä.

Kasvatuskumppanuuden vaatimat yhteistyötaidot ovat oleellisia myös tarjoamassani palvelumallissani. Katson omaksi tehtäväkseni lastentarhanopettajana ja esimiehenä viedä tätä tietoa perhepäivähoitajilleni, jotta he pystyvät luomaan vanhempiin avoimet ja luottamukselliset suhteet. Edelleen toimin itse ”välikätenä” jos kasvatuskumppanuuden toteutumisessa on haasteita. Ristiriitatilanteissa perhepäivähoitaja on todella yksin työskennellessään perheissä, tiedän sen omasta kokemuksestani työskenneltyäni yksityisenä yrittäjänä perheiden kotona. Lisäksi jos perheessä työskentelevän hoitajan ja perheen näkemykset kasvatustyöstä poikkeavat suuresti toisistaan, tarvitaan tällöin yhteistä keskustelua jota johtaa esimies. Koen tärkeäksi että perhepäivähoitajani ja vanhempien kesken vallitsee vahva näkemys yhteisistä kasvatuskeinoista, koska tällä on suora vaikutus lapsen kokemaan hoivaan ja huolenpitoon. Lapsi ei saa jäädä ristiriitojen väliseen ”tuleen”.

Suurista ryhmistä päivähoidossa on keskusteltu kiihkeään sävyyn jo vuosia. Kuitenkaan asian ratkaisemiseksi ei ole oikeastaan tehty mitään. Edelleen uudessa varhaiskasvatuslaissa ollaan jättämässä ”porsaanreikä” sille, että säädettyistä lapsimääristä ryhmissä voidaan tarvittaessa poiketa. Vaikka ”porsaanreikä” tukittaisiinkin toisessa vaiheessa, alle kolmivuotiaita hoitaa 12 lapsen ryhmässä kolme aikuista ja 21 yli kolmevuotiaasta lasta hoitaa kolme aikuista. Ryhmät pysyvät yhtä isoina. Itse tarjoan todellista vaihtoehtoa palvelumallissani, jossa hoidetaan koko ajan ainoastaan neljää lasta yhdessä ryhmässä. Näin ollen mielestäni palveluni on tässäkin suhteessa paljon laadukkaampaa kuin päiväkotihoito.

Pienryhmätoimintaa on haettu pelastukseksi lapsille ja myös aikuisille suurien ryhmien tuomilta haitoilta. Ajatus on tietysti kannatettava, mutta toteutuu mielestäni huonosti päiväkodeissa ihan jo käytännön syistä. Lapset jaetaan pienempiin ryhmiin yleensä suunnitellun toiminnan ajaksi. Tämän suunnitellun toiminnan kesto esimerkiksi päivässä on n. 20–30 minuuttia. Kymmenen tunnin hoitopäivästä lapsi todellisuudessa viettää aikaansa pienryhmässä puoli tuntia. Loppupäivän hän viettää 20 muun lapsen kanssa isossa ryhmässä, leikkien, ulkoillen, syöden, nukkuen ja siirtyen



toiminnasta toiseen. Voiko kukaan rehellisesti sanoa että pystyy olemaan yksilöllisessä vuorovaikutuksessa tasapuolisesti 21 lapsen kanssa? Minä en ainakaan siihen pysty.

Koulutettujen sijaisten saaminen ja käyttäminen on todellinen ongelma päiväkodeissa. Sijaisten saaminen myös omassa palvelumallissani voi olla sen heikko kohta. Tästä saattaa seurata lapselle kokemus hoivan epävakaudesta. Pystyn kyllä luomaan sijaisjärjestelmän, maksamaan tarvittaessa töihin kutsuttaville parempaa palkkaa jotta työnteko olisi kiinnostavampaa jne. Inhimillisille ja odottamattomille sattumille en minäkään voi mitään. Voihan olla esimerkiksi että työntekijä sairastuu työpäivän aikana, jolloin minulla pitäisi olla heti lähettää varahoitaja paikalle. Voi olla että perhepäivähoitaja jättää yhtenä päivänä tulematta töihin ja minulla pitäisi olla varahoitaja perheessä vaikka 15 minuutin varoitusajalla. Erilaisia tilanteita voi kuvitella monenlaisia. Minun tehtäväni on tietysti miettiä kaikkia mahdollisia haasteita ja varautua niihin parhaani mukaan, mutta itse koen sijaisten järjestämisen perheeseen niin, että siitä ei koidu vanhemmille harmia ja että pystyisin käyttämään samaa varahoitajaa aina samassa perheessä, palvelumallini suurimmaksi haavoittuvuudeksi.

Lopuksi olen esitellyt opinnäytetyössäni Päivähoitoa kotiin - palvelumallin. Olen määritellyt kohderyhmät joille palvelu on suunnattu, missä palvelua tarjotaan ja minkä kokoisissa ryhmissä. Olen määritellyt hinnan palvelulleni joka perustuu tekemiini kannattavuuslaskelmiin. Olen esittänyt minkälaiset koulutusvaatimukset henkilökunnallani on. Tarjoamani palvelun laadun arvioinnin toteutuksen suunnitelman olen määritellyt, sekä sen, kuinka laatua palvelussani hallitaan. Tutustuessani näihin laatuun liittyviin malleihin, olen vakuuttunut niiden hyödyllisyydestä, jopa välttämättömyydestä omassa palvelumallissani. Olen myös esittänyt miksi tarjoamaani palvelua voidaan pitää ekologisenä sekä perheiden hyvinvointia tukevana. Tämä osuus olisi toki voinut olla laajempi ja syvällisempikin, nyt toin esiin ainoastaan tärkeimpiä seikkoja lyhyesti.

Koen onnistuneeni hyvin opinnäytetyöni tavoitteiden saavuttamisessa. Kun aloitin opinnäytetyöni, ajattelin että tästä tulee nyt valmis paketti, jota voin esitellä poliittisille päättäjille. Kuitenkin työni edetessä eteen tuli aina uusia asioita, joita olisin ha-

lunnut selvittää enemmän ja syvällisemmin. Aikaraja työlleni tuli kuitenkin kiihtyvällä vauhdilla vastaan, joten olin pakotettu joiltain osin tyytymään työssäni raapaisemaan tiedon pintaa. Esimerkkinä voin mainita esimerkiksi laatukäsikirjan laatimisen ainakin pääpiirteissään. Se on iso työ, mutta ajattelen sen tehostavan ja vakuuttavan päättäjät palvelumallini vahvuuksista. Palveluprosessin laatiminen olisi myös tärkeää, jolloin nähtäisiin missä kohtaa prosessia voi tulla ongelmia ja sitä kautta pystytään prosessia parantamaan jo ennen käyttöönottoa. Perehtyessäni varhaiskasvatuksen teoriaan, joka tukee palvelumallini käytäntöön saattamista, olen entistä vakuuttuneempi siitä, että olen tehnyt tarpeellisen ja toivottavasti lasten saamaan päivähoidon laatuun vaikuttavan opinnäytetyön. Palvelumallini Päivähoitoa – kotiin on valmis otettavaksi käyttöön mielestäni sellaisenaan, koska innovaatio ei ole koskaan valmis ja käyttöön-otettua palvelua pystyy koko ajan kehittämään jos / kun haasteita ilmenee.

Jatkokehittämismahdollisuuksia voi olla esimerkiksi tutkimuksen tekeminen, jossa seurattaisiin omahoitajuuden ja pienryhmätoiminnan vaikutuksia lasten kasvuun ja kehitykseen pitkällä aikavälillä. Edelleen voitaisiin tutkia lisääntykö perheiden hyvinvointi kun he käyttävät tarjoamaani palvelua? Mielenkiintoista olisi myös tutkia mitä tapahtuisi pitkällä aikavälillä jos palvelu laajenisi koko Suomeen? Uhkaisiko se vuorostaan päiväkotihoidon? Lisääkö palveluni vanhempien työssäkäynti mahdollisuuksia? Toiminta kehittyy ja paranee niin kauan kuin yrittäjä pitää mielensä avoimena uusille näkökulmille ja ehdotuksille, unohtamatta perustehtäväänsä. Minun yritykseni perustehtävänä on lapsen hyvinvointi.

## LÄHTEET

A 16.3 1973/239. Asetus lasten päivähoidosta. Viitattu 5.4.2015.

<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1973/19730239>.

Alila, K., Eskelinen, M., Estola, E., Kahiluoto, T., Kinos, J., Laaksonen, R., Lamberg, K., Pekuri, H-M. & Polvinen, M. 2014. Varhaiskasvatuksen historia, nykytila ja kehittämisen suuntalinjat. Tausta-aineisto varhaiskasvatusta koskevaa lainsäädäntöä valmistelevalle työryhmän tueksi. Opetus- ja kulttuuriministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2014:12. Viitattu 20.3.2015.

<http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Julkaisut/2014/liitteet/tr12.pdf?lang=fi>.

Fonsèn, E. 2014. Miten perhepäivähoidon pedagogiikkaa voidaan johtaa? Perhepäivähoidon valtakunnallinen juhlaseminaari 24.9.2014. Ediva Oy, Tampereen yliopisto. Viitattu 12.4.2015.

[http://www.verve.fi/media/verve/uutiset/perhepaivahoidon\\_seminaari\\_2014/elina-fonsen.pdf](http://www.verve.fi/media/verve/uutiset/perhepaivahoidon_seminaari_2014/elina-fonsen.pdf).

Heikka, J., Hujala, E. & Turja, L. 2009. Arvioinnista opiksi. Havainnointi, Arviointi ja suunnittelu varhaispedagogiikassa. Helsinki: Multiprint.

Hujala, E. & Fonsèn E. 2012. Verkostoista voimaa pedagogiseen johtamiseen – laatua ja työhyvinvointia varhaiskasvatukseen – loppuraportti. Tampereen yliopisto, kasvatustieteiden yksikkö. Viitattu 24.5.2015.

[https://www.tsr.fi/c/document\\_library/get\\_file?folderId=13109&name=DLFE-7626.pdf](https://www.tsr.fi/c/document_library/get_file?folderId=13109&name=DLFE-7626.pdf).

Härkönen, U. 2007. Teorian ja tutkimuskohteen vuorovaikutus – Bronfenbrennerin ekologinen systeemiteoria ihmisen kehittymisestä. Teoksessa Oppimista, opetusta, monitieteisyyttä - Kirjoituksia Kuninkaankartanonmäeltä. Toim. Niikko, A. Pellikka, I. & Savolainen, E. Savonlinnan opetuskoulutuslaitos, Joensuun yliopisto. Joensuu: Joensuun yliopistopaino, 21–39. Viitattu 20.3.2015.

<http://sokl.uef.fi/verkkojulkaisut/monitiet/pdf/harkonen.pdf>.

Ihalainen, J. & Kettunen, T. 2013. Turvaverkko vai trampoliini. Sosiaaliturvan mahdollisuudet. Helsinki: Sanoma Pro.

Ihalainen, S-L., Heikkilä, M. & Välimäki, A-L. 2007. Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet. Oppaita/Stakes 56. Sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämiskeskus. Verkkojulkaisu. Viitattu 5.4.2015.

[http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/77129/Varhaiskasvatussuunnitelman\\_perusteet.pdf?sequence=1](http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/77129/Varhaiskasvatussuunnitelman_perusteet.pdf?sequence=1).

Isojärvi, L. & Kangas, L. 2008. Omahoitajana alle kolmevuotiaiden lasten päiväkotiryhmässä. Lastentarhanopettajien ja lastenhoitajien näkemyksiä. Pro gradu-tutkielma. Oulun yliopisto, KTK/ Varhaiskasvatus. Viitattu 20.3.2015.

<http://www.sosiaalikallega.fi/hankkeet/paattyneet-hankkeet/kehittamisyksikot/varhaiskasvatuksen-kehittamisyksikko/opinnaytteet-1/Gradu%20Kangas%20-%20Isojarvi.pdf>.

Jaakkola, E. Orava, M. & Varjonen, V. 2009. Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua. Opas yrityksille. Tekes. Viitattu 24.5.2015.  
[http://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/palvelujen\\_tuotteistamisesta\\_kilpailuetua.pdf](http://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/palvelujen_tuotteistamisesta_kilpailuetua.pdf).

Jyväskylän kaupunki.n.d. 2013. Palvelulinjaukset 2013–2016. Viitattu 17.5.2015.  
[http://www.jyvaskyla.fi/hallinto/hankkeet\\_ja\\_strategiat/palvelulinjaukset](http://www.jyvaskyla.fi/hallinto/hankkeet_ja_strategiat/palvelulinjaukset).

Kahiluoto, T. 2014. Varhaiskasvatuksen ajankohtaiset kuulumiset ja perhepäivähoidon asema. Perhepäivähoidon valtakunnallinen juhlaseminaari 24.9.2014. Opetus- ja kulttuuriministeriö. Viitattu 12.4.2015.  
[http://www.verve.fi/media/verve/uutiset/perhepaivahoidon\\_seminaari\\_2014/tarja\\_kahiluoto.pdf](http://www.verve.fi/media/verve/uutiset/perhepaivahoidon_seminaari_2014/tarja_kahiluoto.pdf).

Kangas, K-S. 2013. Päiväkodin pienryhmätoiminta ja lasten osallisuus. Varhaiskasvatustieteen pro gradu-tutkielma. Jyväskylän yliopisto, kasvatustieteiden laitos. Viitattu 10.3.2015.  
<https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/41305/URN%3aNBN%3afi%3ajyu-201305041555.pdf?sequence=1>.

Karvonen J. 2010. Laadunhallinta opetustoimessa ja varhaiskasvatuksessa. Kuntaliitto. Verkkojulkaisu. Viitattu 25.5.2015.  
[file:///C:/Users/jerry/Downloads/opetustoimenlaatu\\_ebook.pdf](file:///C:/Users/jerry/Downloads/opetustoimenlaatu_ebook.pdf).

Kekkonen, M. 2012. Kasvatuskumppanuus puheena: Varhaiskasvattajat, vanhemmat ja lapset päivähoidon diskursiivisilla näyttämöillä. Väitöskirja. Tampereen yliopisto, Kasvatustieteiden yksikkö. Viitattu 8.11.2014. <http://www.thl.fi/thl-client/pdfs/7ca705d5-e5be-415f-b70b-4b862c8e707f>.

Keltikangas-Järvinen, L. 2012. Pienen lapsen sosiaalisuus. EU: WSOY.

Kiesiläinen, L. 2004. Vuorovaikutusvastuu: Ammatilliset vuorovaikutustaidot kasvatusyhteisössä. 2.p. Tallina: Pakett.

Kiviniemi, R. 2013. Omahaotajatyötapa päiväkodissa: Kokemuksia ja kehittämisideoita. Kasvatustieteen pro gradu –tutkielma. Oulun yliopisto, kasvatustieteiden tiedekunta, varhaiskasvatuksen koulutus. Viitattu 31.3.2015  
<http://herkules.oulu.fi/thesis/nbnfioulu-201312051988.pdf>.

Kotila, A. & Lehtosalo, E. 2013. Työyhteisön kehittämisprosessi päiväkodissa. Pro gradu –tutkielma. Oulun yliopisto, kasvatustieteiden tiedekunta, luokanopettajan koulutus, varhaiskasvatuksen koulutus. Viitattu 5.4.2015.  
<http://herkules.oulu.fi/thesis/nbnfioulu-201402131100.pdf>.

Kuopila, A. 2007. Tilaaja – tuottaja – toimintatapa – Ideasta käytäntöön. Näin me sen teimme: Jyväskylä, Oulu, Raisio ja Rovaniemi. Suomen Kuntaliitto. Viitattu 24.5.2015. [file:///C:/Users/jerry/Downloads/tiltub5\\_ebook%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/jerry/Downloads/tiltub5_ebook%20(1).pdf).

L 19.1 1973/36. Laki lasten päivähoidosta. Viitattu 5.4.2015. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1973/19730036>.

Lahikainen, A. & Paavonen, J.E. 2011. Perhe ja lapsen hyvinvointi. Teoksessa Toiminnallisia loukkuja : hyvinvointi ja eriarvoisuus. Toim. Oksanen, A. & Salonen, M. Artikkelikokoomateoksessa. Tampereen yliopisto, muut yhteiskuntatieteet, yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö, 91–108. Viitattu 11.4.2015. [https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/66221/perhe\\_ja\\_lapsen\\_hyvinvointi\\_2011.pdf?sequence=1](https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/66221/perhe_ja_lapsen_hyvinvointi_2011.pdf?sequence=1).

Lahtinen, J. 2014. Suomen Kuntaliiton suositus kunnallisen perhepäivähoidon kustannuskorvauksista 2015. Yleiskirje 17/80/2014. Kuntaliitto, yleiskirjeet ja lausunnot, yleiskirjeet, 2014. Viitattu 11.4.2015. <http://www.kunnat.net/fi/Kuntaliitto/yleiskirjeet-lausunnot/yleiskirjeet/2014/Sivut/Suomen-Kuntaliiton-suositus-kunnallisen-perhe%C3%A4iv%C3%A4hoidon-kustannuskorvauksista-2015-.aspx>.

Laitinen, N. 2013. Vanhemman kokemuksia ja odotuksia sosiaalisesta tuesta lapsen huostaanoton aikana. ”Että se sosiaalityöntekijä on mun kanssakulkija siinä matkan varrella”. Pro gradu-tutkielma. Itä-Suomen yliopisto, yhteiskuntatieteiden ja kauppätieteiden tiedekunta, yhteiskuntatieteiden laitos, sosiaalityö. Viitattu 7.10.2014. [http://epublications.uef.fi/pub/urn\\_nbn\\_fi\\_uef-20130544/urn\\_nbn\\_fi\\_uef-20130544.pdf](http://epublications.uef.fi/pub/urn_nbn_fi_uef-20130544/urn_nbn_fi_uef-20130544.pdf).

Mikkola, P. & Nivalainen, K. 2009. lapselle hyvä päivä tänään – Näkökulmia 2010-luvun varhaiskasvatukseen. Saarijärvi: Pedatieto.

Mäkelä, I.2009. Tilaa kotona ja sydämessä. Perhesijoitus kiintymyssuhteiden ja korjaavien kokemusten näkökulmasta. Pro gradu- tutkielma. Jyväskylän yliopisto, Kokkolan yliopistokeskus Chydenius, yhteiskuntatieteellinen tiedekunta, sosiaalityö. Viitattu 7.10.2014. [https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/21821/URN\\_NBN\\_fi\\_jyu-200910013959.pdf?sequence=1](https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/21821/URN_NBN_fi_jyu-200910013959.pdf?sequence=1).

Mäntymaa, M. & Puura, K. 2011. Varhainen vuorovaikutus ja aivojen kehitys. Teoksessa Varhaislapsuuden tunnesiteet ja niiden suojeleminen. Toim. Kalland, M. & Sinkkonen, J. Porvoo: WSOYpro, 17–27.

Möttönen, S. & Niemelä, J. 2005. Kunta ja kolmas sektori. Keuruu: Otavan Kirjapaino.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaisia osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOY pro.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. 3. uud.p. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOY pro.

Opetusalan Ammattijärjestö.n.d. OAJ vaikuttaa. Varhaiskasvatustieteen Viitattu 3.5.2015. <http://www.oaj.fi/cs/oaj/varhaiskasvatustieteen>

Opetus ja kulttuuriministeriö. n.d. Koulutus. Koulutuspolitiikka. Lainvalmistelu. Varhaiskasvatustieteen Aikataulu ja eteneminen. Viitattu 15.3.2015. [http://www.minedu.fi/OPM/Koulutus/koulutuspolitiikka/vireilla\\_koulutus/varhaiskasvatustieteen/index.html](http://www.minedu.fi/OPM/Koulutus/koulutuspolitiikka/vireilla_koulutus/varhaiskasvatustieteen/index.html)

Osterwalder, A. & Pigneur, Y. 2010. Business Model Generation. Handbook. Viitattu 24.4.2015. [http://www.businessmodelgeneration.com/downloads/businessmodelgeneration\\_p\\_review.pdf](http://www.businessmodelgeneration.com/downloads/businessmodelgeneration_p_review.pdf)

Pietikäinen, A. 1999–2001. Tampereen yliopiston täydennyskoulutuskeskus. Tampereen avoimen yliopiston verkkoaineisto. Sosiaalipsykologian kurssimateriaali. Ryhmittä. Viitattu 3.5.2015. <http://www.uta.fi/avoinyliopisto/arkisto/sosiaalipsykologia/ryhmat.html>

Raittila, R. 2013. Pienryhmätoiminta ja leikkialueet. varhaiskasvatustieteen pedagoginen toimintaympäristö rakentuu arkisissa käytännöissä. Teoksessa Varhaiskasvatustieteen pedagogiikka. Toim. Karila, K. & Lipponen, L. Tallinna: Vastapaino, 69–94.

Rantanen, T. & Toikko, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampereen Yliopistopaino- Juvenes Print.

Rusanen, E. 2011. Hoiva, kiintymys ja lapsen kehitys. Porvoo: Bookwell.

Salminen, E. & Tynninen, K. 2011. Omaha-ohjelma päiväkodissa. Saarijärvi: Pedatieto.

Savolainen, E. 2013. Pienryhmätoiminta päiväkodin lapsiryhmätoiminnan järjestämisen keinona. Varhaiskasvatustieteen pro gradu-tutkielma. Jyväskylän yliopisto, kasvatustieteiden laitos. Viitattu 5.4.2015. <https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/41349/URN%3aNB%3afi%3ajyu-201305111593.pdf?sequence=1>

Siitonen, E. 2011. Ihmeiden tekijät: Päivähoidon ryhmäkokoselvitys. Tehyn julkaisusarja B: 1/2011. Viitattu 31.3.2015. [http://www.tehy.fi/@Bin/23378183/Ihmeiden%2Btekij%C3%A4t\\_Netti.pdf](http://www.tehy.fi/@Bin/23378183/Ihmeiden%2Btekij%C3%A4t_Netti.pdf)

Sinkkonen, J. 2004. Kiintymyssuhdeteoria – tutkimuslöydöksistä käytännön sovelluksiin. Lääketieteellinen Aikakauskirja Duodecim, 120 (15) 1866–73. Viitattu 7.10.2014. [http://www.duodecimlehti.fi/web/guest/uusinnumero;jsessionid=C23507C31B3CA796385772754EF99CC2?p\\_p\\_id=Article\\_WAR\\_DL6\\_Articleportlet&Article\\_WAR\\_DL6\\_Articleportlet\\_viewType=viewArticle&Article\\_WAR\\_DL6\\_Articleportlet\\_tunnus=duo94437](http://www.duodecimlehti.fi/web/guest/uusinnumero;jsessionid=C23507C31B3CA796385772754EF99CC2?p_p_id=Article_WAR_DL6_Articleportlet&Article_WAR_DL6_Articleportlet_viewType=viewArticle&Article_WAR_DL6_Articleportlet_tunnus=duo94437)

Siren, K. & Tuominen-Thuesen, M. 2009. Palveluseteli päivähoitossa. Sitran selvityksiä 17. Suomen itsenäisyyden juhlarahasto. Viitattu 12.4.2015.

<http://www.sitra.fi/julkaisut/Selvityksi%C3%A4-sarja/Selvityksi%C3%A4%2017.pdf>.

Soukainen, U. 2015. Johtajan jäljillä. Johtaminen varhaiskasvatuksen hajautetuissa organisaatioissa laadun ja pedagogisen tuen näkökulmasta. Väitöskirja. Turun yliopisto, Turun opettajankoulutuslaitos, Rauman yksikkö. Viitattu 8.3.2015.

<http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/103427/AnnalesC400Soukainen.pdf?sequence=2>.

Turvallinen kaupunki.n.d. Sosiaalisesti turvallinen elinympäristö. Turvallisuusteemat. Luottamus toisiin ihmisiin ja yhteiskuntaan. Hyvä elinympäristö kaikkien ulottuville. Viitattu 25.5.2015.

<http://www.turvallinenkaupunki.fi/turvallisuusteemat/sosiaalisesti-turvallinen-elinymparisto>.

Veki, M. 2014. Yksityisen perhepäivähoidon valvonta (ja ohjaus). Perhepäivähoidon valtakunnallinen juhlaseminaari 24.9.2014. Oulun sivistys- ja kulttuuripalvelut. Viitattu 12.4.2015.

[http://www.verve.fi/media/verve/uutiset/perhepaivahoidon\\_seminaari\\_2014/meriti\\_veki.pdf](http://www.verve.fi/media/verve/uutiset/perhepaivahoidon_seminaari_2014/meriti_veki.pdf).

Viestinnän keskusliitto. n.d. 2010. Viestinnän Keskusliiton Strategia- ja tulevaisuusryhmä. Innovaatiolinjaukset. Tulevaisuus ja osaaminen, innovaatiolinjaukset. Viitattu 17.5.2015. [http://www.vkl.fi/files/236/vkl\\_innovaatiolinjaukset2010.pdf](http://www.vkl.fi/files/236/vkl_innovaatiolinjaukset2010.pdf).