

Piia Korkiakoski

**PERUSPALVELUKUNTAYHTYMÄ KALLION JA YKSITYI-
SEN SEKTORIN VÄLISEN YHTEISTYÖN KEHITTÄMINEN
VARHAISKASVATUSPALVELUISSA**

Opinnäytetyö

CENTRIA AMMATTIKORKEAKOULU

Kokkola-Pietarsaaren yksikkö

**Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen
koulutusohjelma**

Syyskuu 2014

TIIVISTELMÄ OPINNÄYTETYÖSTÄ

Yksikkö Kokkola-Pietarsaaren yksikkö	Aika Syyskuu 2014	Tekijä/tekijät Piia Korkiakoski
Koulutusohjelma Sosiaali- ja terveystieteiden kehittäminen ja johtaminen, YAMK		
Työn nimi PERUSPALVELUKUNTAYHTYMÄ KALLION JA YKSITYISEN SEKTORIN VÄLISEN YHTEISTYÖN KEHITTÄMINEN VARHAISKASVATUSPALVELUISSA		
Työn ohjaaja Pirjo Forss-Pennanen		Sivumäärä 48+9
Työelämäohjaaja Ulla-Maija Miettälä		
<p>Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää peruspalvelukuntayhtymä Kallion ja alueen yksityisten varhaiskasvatuspalveluita tuottavien yritysten välistä yhteistyötä. Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää yhteistyön nykytila sekä mahdollinen tavoiteltava ja pyrkiä löytämään ne keinot, joilla yhteistyötä voidaan edelleen kehittää. Opinnäytetyön kehittämistehtävänä oli toimijoiden yhteisissä kehittämistiimeissä luoda konkreettisia kehittämistoimenpiteitä yhteistyön tiivistämiseksi.</p> <p>Peruspalvelukuntayhtymä Kallion palvelustrategian 2014–2015 mukaan Kallio pyrkii tuottamaan palvelut monituottajamallilla. Pyrkimyksenä on rakentaa aktiivisesti kumppanuuksia ja koordinoita palveluihin liittyvää yhteistyötä.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin toimintatutkimuksena. Alkukartoitus ja loppuarviointi kerättiin kyselytutkimuksella. Yrittäjistä ja Kallion työntekijästä koostuvat kehittämistiimit kokoontuivat opinnäytetyön aikana kaksi kertaa. Osallistujia tiimeissä oli yhteensä 13 henkilöä.</p> <p>Kehittämistiimeissä tehty yhteistyön kehittäminen näyttäytyi käytännössä yhdessä luotuina konkreettisia kuvauksina ja sopimuksina. Kehittämistiimeissä tuotettiin yksityisen päivähoiton hakuprosessin kuvaus sekä suunnitelma yhteistyöpalveluiden toteutuksesta ja sisällöstä. Näiden toimenpiteiden pohjalta Kallion ja yksityisiä varhaiskasvatuspalveluita tuottavien yritysten välinen yhteistyö kehittyi edelleen, kun arviointimenetelmänä käytetään kehittämistyön arviointikyselyä, joka suunnattiin yksityisille päivähoitoyrittäjille ja Kallion palvelupäällikölle.</p>		

Asiasanat

Kehittäminen, kumppanuus, monituottajamalli, strategia, varhaiskasvatus, yhteistyö, yksityinen palveluntuottaja

ABSTRACT

Unit Kokkola-Pietarsaari unit	Date September 2014	Author Piia Korkiakoski
Degree Programme Master of Social and Health care		
Name of thesis DEVELOPING A COLLABORATION IN EARLY CHILDHOOD EDUCATION SERVICES BETWEEN A MUNICIPAL COALITION FOR PROVIDING BASIC SERVICES NAMED KALLIO AND PRIVATE SERVICES		
Instructor Pirjo Forss – Pennanen		Pages 48+9
Supervisor Ulla-Maija Miettälä		
<p>The aim of this thesis was to develop the collaboration between Kallio and private services in early childhood education services. The goal of the thesis was to research what kind of collaboration they have at the moment and what they want it to be. This thesis is looking for the way to improve the collaboration. The developing process of the thesis was to make concrete arrangements to develop the collaboration.</p> <p>The method used in this thesis was action research. The beginning of the interview and the final evaluation was made in survey research. Private entrepreneurs and a service manager in Kallio participated in the joint development team two times. The number of participants in these teams was 13 persons.</p> <p>It was the development teams` task to improve the collaboration. This development were together created concrete descriptions and agreements. In the development teams was made a process description of applying to private early childhood education services. In those teams also a plan of cooperation meetings was designed. These measures were making the collaboration between Kallio and private services even better. The assessment method was evaluation survey which was made by brivate entrepreneneuers and Kallio`s service manager.</p>		

<p>Key Words Development, partnership, a model of multi producer, strategy, early childhood education, cooperation, private service</p>
--

SISÄLLYS

1. JOHDANTO	1
2. OPINNÄYTETYÖN TIETOPERUSTA	3
2.1. Kuntakeskeisestä toimintamallista kohti monitoimijamallia	3
2.2. Päivähoitotoiminnan säätely ja järjestämisvastuu	4
2.3. Palveluseteliryittäjäyys päivähoitopalveluiden järjestämisuotona	6
2.4. Strateginen johtaminen ohjaamassa palveluiden tuottamista	7
2.5. Yhteistyö ja kumppanuus	11
3. OPINNÄYTETYÖN TAVOITE JA TARKOITUS	13
4. AINEISTO JA MENETELMÄT	14
4.1. Opinnäytetyön toimintaympäristö	14
4.2. Kehittämistoiminta ja toimintatutkimus	14
4.3. Opinnäytetyön toteutus toimintatutkimuksena	17
5. OPINNÄYTETYÖN TIEDONTUOTANTO	23
5.1. Yrittäjille suunnatun kyselyn tulokset	23
5.2. Kyselyn tulosten tarkastelua ja kehittämisteemat	27
5.3. Kehittämistyö kehittämistiimissä	28
5.4. Kehittämistiimeihin osallistuneiden kokemuksia kehittämistyöstä	30
6. POHDINTA	35
6.1. Tulosten ja kehittämisprosessin pohdinta	35
6.2. Opinnäytetyön luotettavuuteen ja eettisyyteen liittyvät tekijät	38
6.3. Oman ammatillisen kasvun pohdinta	40
6.4. Jatkotutkimushaasteet ja tulosten hyödynnettävyys	41
6.5. Johtopäätökset	42

LÄHTEET

LIITTEET

KUVIOT

KUVIO 1	Vuorovaikutuksen tasot	11
KUVIO 2	Toimintatutkimuksen spiraalimalli tähän opinnäytetyöhön sovellettuna	19
KUVIO 3	Opinnäytetyön eteneminen	22
KUVIO 4	Yritysten kokemukset yhteistyön nykytilasta ja kehittämismahdollisuuksista	28

TAULUKOT

TAULUKKO 1	Yhteistyön sisällöt vastaajien määrittelemänä	24
TAULUKKO 2	Yhteistyömuotojen toteutuminen eri toimintatilanteissa	25
TAULUKKO 3	Yhteistyön sisältöjen kehittämiskohteet	25
TAULUKKO 4	Yhteistyösuhteen laadun kuvaajat	26
TAULUKKO 5	Yhteistyön laadun kehittämiskohteet	27

1 JOHDANTO

Sosiaali- ja terveystalveluiden toimintarakenteissa tapahtuu parhaillaan suuria muutoksia. Kunta- ja palvelurakenneuudistus on vähentänyt Suomen kuntien määrää merkittävästi. Kunnat ovat muodostaneet erilaisia yhteistoiminta-alueita kansalaisten perusterveydenhuollon ja sosiaalipalveluiden järjestämistä varten. Myös toimintaa ohjaava lainsäädäntö muuttuu. Uusi terveydenhuoltolaki tuli voimaan 2011, sosiaali- ja terveystalveluiden järjestämistä, suunnittelua ja rahoitusta koskeva lainsäädäntö on valmisteilla parhaillaan. (Ritvala & Sinipuro 2013, 7; Uotinen 2009, 9.) Valtionosuusjärjestelmän muuttaminen on jo pitkällä ja uuden valtiosuuslain on määrä tulla voimaan 1.1.2015 (Valtiovarainministeriö 2013). Myös uuden sosiaalihuoltolain valmistelu on pitkällä ja sen on määrä tulla voimaan vuoden 2015 alussa (Sosiaali- ja terveysministeriö 2010.)

Kunnissa vallitsee tilanne, jossa niiden on samanaikaisesti lisättävä palvelujen laatua, hillittävä kustannuksia ja vielä hoidettava palvelut entistä pienemmällä henkilöstöllä. Tämä voi onnistua vain toiminnan tuottavuutta kasvattamalla. (Sneck, Hannula, Mäkelä, Sandberg & Taivassalo 2008, 13.) Yksityisen sektorin roolia palvelujen tuotannossa on alettu korostaa. Trendi, jossa julkisesti tuotettujen palveluiden määrä pienenee ja uudet toimintatavat yleistyvät on viime vuosina voimistunut merkittävästi kaikissa Pohjoismaissa. (Forma, Niemelä & Saarinen 2008, 9-11.) Vuonna 2006 yksityiset palveluntuottajat ja järjestöt tuottivat yli neljäsosan kaikista sosiaalipalveluista ja viidesosan terveystalveluista, kun mittarina käytettiin henkilöstön määrää (Uotinen 2009, 15).

Peruspalvelukuntayhtymä Kallio (myöhemmin Kallio) aloitti toimintansa Ylivieskan, Nivalan, Alavieskan ja Sievin sosiaali- ja terveystoimen yhteistoimintaorganisaationa 1.1.2008. Alueen väestöpohja on noin 33 000 asukasta. Kuntayhtymän toimialaan ja tehtäviin kuuluvat valtion kunnille lailla säätämät sosiaali- ja terveydenhuollon palvelut mukaan luettuna varhaiskasvatuspalvelut ja ympäristöterveydenhuolto. Kallion perustehtävänä on järjestää alueen asukkaille sosiaali- ja terveydenhuoltopalvelut oikeatasoisina, oikea-aikaisina ja oikeassa paikassa. Kallio edistää alueen asukkaiden terveyttä ja hyvinvointia. (Peruspalvelukuntayhtymä Kallio.

Toimintakertomus 2008; Peruspalvelukuntayhtymä Kallio. Toiminta- ja taloussuunnitelma 2014.)

Opinnäytetyöntekijä on itse työskennellyt Kallion varhaiskasvatuspalveluissa pitkään. Lukuvuonna 2012–2013 opinnäytetyöntekijä oli toimivapaalla vakituisesta toimestaan ja työskenteli tuon ajan yksityisessä päiväkodissa. Tuona aikana, mielenkiinto tätä opinnäytetyön aihetta kohtaan heräsi. Käytännön arjessa näkyi monia tilanteita, joissa yksityinen palveluntuottaja hyötyisi tiiviimmästä yhteistyöstä valvojan tahon kanssa. Toisaalta yksityiset varhaiskasvatuspalveluiden tuottajat ovat tulleet varsin nopeassa tahdissa markkinoille palvelusetelikäytännön alettua, joten toiminta vaatii varmasti paljon yhteistä vuoropuhelua toiminnan valvojan ja tuottajan välille. Tällä opinnäytetyöllä pyritään kehittämään luottamuksellisia ja molempia osapuolia hyödyntäviä yhteistyökäytäntöjä Kallion ja yksityisten yritysten välille. Syksyllä 2013 opinnäytetyöprosessi käynnistyi yhteydenotolla Kallion yksityisistä varhaiskasvatuspalveluista vastaavaan palvelupäällikköön, tällöin keskusteltiin alustavasti opinnäytetyön aiheesta. Hän oli kiinnostunut yhteistyöstä ja opinnäytetyöni kehittämistehtävä päätettiin kohdentaa toimijoiden välisen yhteistyön kehittämiseen.

2 OPINNÄYTETYÖN TIETOPERUSTA

Opinnäytetyön tietoperusta esittelee sosiaali- ja terveyspalveluiden muutosprosessia, jossa kuntakeskeinen toimintamalli on korvautumassa monitoimijamallilla. Lisäksi käsitellään päivähoitotoiminnan säätelyä ja järjestämismuotoa sekä palveluseteliyrittäjyyttä päivähoitopalveluiden järjestämismuotona. Strateginen johtaminen ja yhteistyö ja kumppanuus kuuluvat myös tämän opinnäytetyön tietoperustaan.

2.1 Kuntakeskeisestä toimintamallista kohti monitoimijamallia

Toikko (2012) tarkastelee sosiaalipalveluiden viimeaikaista muutosta kolmen kehitysprosessin avulla. Ensimmäisen kehitysprosessin tuloksena palvelut ovat paikallistuneet. Keskitetystä valtionjohtoisesta mallista on siirrytty paikalliseen kunnalliseen malliin. Toinen kehitysprosessi on siirtänyt keskustelun paikallisiin palvelurakenteisiin. Palveluita pyritään tuottamaan markkinoilla ja palveluita ostetaan yhä enemmän ulkopuolisilta palveluntuottajilta. Kolmantena kehitysprosessina sosiaalipalveluita on ryhdytty arvioimaan asiakkaan näkökulmasta. Asiakkaan tekemät valinnat nousevat palveluiden keskiöön. (Toikko 2012, 10–11.)

Tuottavuuden ja palvelutarpeen pysyessä ennallaan sosiaali- ja terveysalalla tarvitaan vuoteen 2030 mennessä 120 000 työllistä nykyisen 360 000 työllisen lisäksi. Sosiaali- ja terveyspalvelujen tuottajat kilpailevat työmarkkinoilla osaavasta työvoimasta muiden toimialojen rinnalla. Tässä asetelmassa työvoimatarpeen tyydyttäminen edellyttää pitkäjänteistä ja oleellista tuottavuuden parantamista. (Valtioneuvoston viestintäyksikkö 2010.)

Sosiaalipalvelut toimialana on jo pitkään ollut kasvua: yritysten yhteenlasketun liikevaihdon vuosittainen kasvu on ollut yli 20 prosenttia usean vuoden ajan. Sosiaalialan yritysten palvelutuotannon kehittyminen ei ole ristiriidassa hyvinvointiyhteiskunnan sosiaalipoliittisten tavoitteiden kanssa. Markkinoiden hyödyntäminen sosiaalipalvelujen tuotannossa mahdollistaa nykyistä paremmin hyvinvointiyhteiskunnan kehittämisen. (Kettunen 2010, 7.)

Yksityisiä sosiaalipalveluja tuottavien toimintayksiköiden määrä on lisääntynyt tasaisesti koko 2000-luvun ajan. Vuonna 2000 toimintayksiköitä oli vajaa 2 700 ja vuonna 2010 niitä oli jo 4 350. Vuonna 2010 yksityisiä lasten päivähoitoyksiköitä oli valtakunnallisesti 615 yksikköä. (Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2011.)

Aaltio (2013) kritisoi nykyistä monituottajamallia kilpailu- ja kustannuskeskeiseksi. Se ei hänen mielestään palvele kovin hyvin kokonaisvaltaista ja kollektiivista hyvinvointitavoitetta. Nykyisen hajautetun palveluntuotannon tilalle pitäisi muodostaa uudenlainen eri toimijoiden kumppanuussuhde. Tuon kumppanuuden pitäisi perustua kilpailun sijaan neuvottelulle ja kustannushyötyjen tavoittelun sijaan yhteiselle pyrkimykselle jakaa kollektiivista hyvinvointivastuuta. Jotta valtaa oltaisiin valmiita siirtämään ja hajauttamaan, toimijoiden kesken on vallittava luottamus. Päätökset, joilla on monimutkaisia seurauksia, on arvioitava vastavuoroisessa prosessissa, jossa eri osapuolien tiedot ja toiveet voidaan yhdistää. Jotta kokonaisvaltainen ja kollektiivinen hyvinvointi olisi mahdollista saavuttaa, koko palvelujärjestelmällä on oltava yhteinen tavoite. Kumppanuuteen perustuvassa yhteistuotannossa toiminnan organisointi tapahtuu sisällöllisestä mielekkyydestä käsin taloudellisen tehokkuuden jäädessä vähemmälle huomiointille organisoinnin määrittäjänä. (Aaltio 2013, 133–137; 143–144.)

2.2 Päivähoitotoiminnan säätely ja järjestämisvastuu

Vuoden 2013 alusta lakia lasten päivähoidosta muutettiin siten, että päivähoiton hallinto siirtyi sosiaali- ja terveysministeriöstä opetus- ja kulttuuriministeriön hallinnonalalle. Päivähoito lakkasi siis olemasta sosiaalipalvelu (Laki lasten päivähoidosta 8§). Peruspalvelukuntayhtymä Kallion kunnissa päivähoito kuuluu tällä hetkellä edelleen peruspalvelukuntayhtymän järjestämisvastuulle.

Kunnallinen ja kunnan ostama päivähoito, yksityisen hoidon tuki, palvelusetelillä järjestetty päivähoito sekä lasten kotihoidon tuki muodostavat päivähoiton palvelujen kokonaisuuden, josta käytetään myös nimitystä pienten lasten hoitojärjestelmä. Päivähoiton palvelut kohdistuvat pääosin päivähoitoikäisille eli 10 kk - 6-vuotiaille lapsille. (Ahlgren-Leinvuo 2012, 2.) Päivähoidolla tarkoitetaan yhteiskunnan järjestämää, valvomaa ja rahoittamaa palvelua. Palvelun tavoitteena on lapsen tasapai-

noisen kasvun, kehityksen ja oppimisen edistäminen. Päivähoito voi olla kunnan tai yksityisen tuottajan järjestämää. (Siren & Tuominen-Thuesen 2009,7.)

Päivähoitotoimintaa ohjaa ja säätelee laaja ja monipuolinen lainsäädäntö. Laki lasten päivähoidosta (19.1.1973/36) ja asetus lasten päivähoidosta (239/1973) muodostavat rungon koko päivähoitotoimintaa ohjaavalle lainsäädännölle.

Kuntalaki (17.3.1995/365) määrittelee kunnalle kuuluvat palveluiden järjestämistä vastuut. Varhaiskasvatuksen kehittämisen ja ohjauksen vastuu on kunnan tehtävä. Päivähoitopalveluita kunta voi järjestää joko omana toimintana tai kunnan valvotuksena yksityisenä toimintana. Laki lasten päivähoidosta (19.1.1973/36) määrittelee yksityisen päivähoiton julkisesti valvottavaksi. Samassa laissa määritellään lapsen hoidon järjestämistavoiksi päiväkotihoido, perhepäivähoito, leikkitoiminta tai muu päiväkotitoiminta. Yksityisten sosiaalipalvelujen valvonnasta annettua lakia ja asetusta sovelletaan sellaisiin yksityisiin sosiaalipalveluihin, joita palvelujen tuottaja antaa korvausta vastaan liike- ja ammattitoimintaa harjoittamalla (Laki yksityisistä sosiaalipalveluista 922/2011).

Kunnalla on lakisääteinen velvollisuus järjestää päivähoitoa siinä laajuudessa ja sellaisin toimintamuodoin kuin kunnassa esiintyvä tarve edellyttää. Lapsella on subjektiivinen oikeus osa-aikaiseen päivähoitoon, kun lapsi ennen perusopetuslaissa tarkoitettua oppivelvollisuusikää osallistuu perusopetuslain mukaiseen esiopetukseen. Laki edellyttää myös, että päivähoitoa tulee mahdollisuuksien mukaan järjestää vanhempien toivomassa muodossa. (Laki lasten päivähoidosta 19.1.1973/36 11 a §.) Päivähoitopalveluiden tarve kunnissa on lisääntynyt huomattavasti vuoden 1996 subjektiivisen päivähoito-oikeuden laajentumisen jälkeen. Siitä lähtien kunnat ovat olleet velvollisia tarjoamaan päivähoitopaikan kaikille sitä hakeville. (Hujala & Lindberg 1998, 3-4.)

Kallio tarjoaa lasten päivähoitopalveluja päiväkodissa, ryhmäperhepäivähoidossa, perhepäivähoidossa joko lapsen tai hoitajan kotona sekä yksityisenä päivähoitona. Yksityisiä päivähoitopalveluiden järjestämismuotoja alueella ovat päivähoitoon palveluseteli, yksityisen hoidon tuki ja yksityisen hoidon kuntalisä. (Peruspalvelukuntayhtymä Kallion lapsi- ja perhepalveluiden opas 2011, 17.)

2.3 Palveluseteliyrittäjyys päivähoitopalveluiden järjestämismuotona

Kallion alueen yksityiset päivähoitoyritykset toimivat palveluseteli- periaatteella. Palvelusetelillä peruspalvelukuntayhtymä maksaa osan asiakkaan yksityiseltä palveluntuottajalta ostamasta varhaiskasvatuspalvelusta. Palveluseteli myönnetään päivähoito-oikeuden piirissä olevasta lapsesta hyväksytyyn yksityiseen päiväkotiin, ryhmäperhepäiväkotiin tai hoitajan kodissa tapahtuvaan perhepäivähoitoon.

Palveluseteli on yksi kunnallisten päivähoitopalveluiden järjestämistapa. Kunta päättää siitä, käyttääkö se palveluseteliä ja missä laajuudessa. Asiakkaalla ei ole ehdotonta oikeutta vaatia palvelusetelin avulla järjestettyjä palveluja. Palveluja järjestettäessä on kuitenkin huomioitava asiakkaan näkemys (Laki sosiaalihuollon asiakkaan asemasta ja oikeuksista 22.9.2000/812; laki potilaan asemasta ja oikeuksista 17.8.1992/785.) Kunnan käyttäessä palveluseteliä jonkin palvelun järjestämistapana, tulee sen hyväksyä ne yksityiset palvelujen tuottajat, joiden palveluita asiakas voi palvelusetelillä ostaa. Palveluntuottajan hyväksyminen perustuu laissa säädettyjen ja kunnan itse päättämien hyväksymiskriteerien täyttymiseen. (Uotinen 2009, 80–81.) Kunta tai kuntayhtymä voi käyttää palveluseteliä järjestämissään sosiaali- ja terveystaloudissa, joiden tuottamisesta vastaavat kunnan hyväksymät yksityiset palveluntuottajat. Palvelusetelillä voidaan täydentää ja tukea kuntien palveluita kansalaisten parhaaksi ja valinnanvapauden lisäämiseksi. (Laki sosiaali- ja terveydenhuollon palvelusetelistä 24.7.2009/569.) Palvelusetelijärjestelmä edellyttää toimijoiltaan avoimuutta. Kunnan antaessa asiakkaalle valinnanmahdollisuuden palveluidensa suhteen, on asiakkaalla oltava myös riittävästi tietoa palvelujen tuottajista, niiden tuottamista palveluista ja palvelujen hinnoista. (Uotinen 2009, 81.)

Kallion alueen varhaiskasvatuspalveluissa palveluseteliyrittäjän hyväksymiskriteerit sisältävät kriteerit tuottajan kelpoisuudesta; henkilöstöstä ja johtamisesta; varhaiskasvatuksen sisällöstä; tiloista, välineistä ja toimintaympäristöstä; tietoturvasta ja tietosuojasta, laadunseurannasta; valvonnan toteuttamisesta; palvelusetelin hakemisesta ja myöntämisestä sekä muutosten vaikutuksesta palveluseteliin (Peruspalvelukuntayhtymä Kallion hyväksymiskriteerit päivähoitopalvelun tuottajalle 2009). Palvelusetelin käyttö on alueella perheelle vapaaehtoista. Perhe voi halutessaan valita joko Kallion palvelun tai yksityisen palvelun. Perheellä ei myöskään

ole ehdotonta oikeutta saada palveluseteliä, vaan Kallio voi vaihtoehtoisesti järjestää palvelun omana palvelunaan tai ostopalveluna. (Peruspalvelukuntayhtymä Kallio 2014.)

2.4 Strateginen johtaminen ohjaamassa palveluiden tuottamista

Kallion palvelustrategiasta on nähtävissä pyrkimyksiä, joihin voidaan vastata yksityisen palvelutuotannon avulla. Palvelustrategisissa linjauksissa toimintakaudella 2014 - 2016 mainitaan tavoitteeksi palveluiden järjestäminen monituottajamallilla. Lisäksi tavoitteena ovat toimialat ja tulosalueet ylittävien asiakaslähtöisten palveluprosessien kehittäminen. Varhaiskasvatuspalveluiden tulosalueella on toimintakauden ajaksi kaksi tavoitetta. Ensimmäisenä tavoitteena on lasten ja perheiden hyvinvointiin vaikuttaminen varhaiskasvatussuunnitelman mukaisilla yhtenäisillä toimintatavoilla sekä järjestämällä palvelut verkostomaisen perhekeskuksen toimintamallin mukaisesti. Toisena tavoitteena on varhaiskasvatuspalveluiden tuottavuuden parantaminen ja palvelurakenteen muutostarpeiden arviointi. Tuottavuuden parantamiseen pyritään paitsi kerhomuotoisia varhaiskasvatuspalveluja kehittämällä myös yksityisten palveluntuottajien määrää kasvattamalla. Yksityisten varhaiskasvatuspalveluiden tavoitetasoksi kuntayhtymän tasolla on asetettu 15–20%. Kallion päiväkodeissa oli vuonna 2012 palvelusetelillä 91 lasta; ryhmäperhepäivähoidossa 89 lasta ja muussa perhepäivähoidossa 26 lasta, yhteensä palvelusetelillä tuotettavia varhaiskasvatuspalveluja käytti siis 206 lasta. Vuoden 2013 tilinpäätöksen mukaan yksityisten palveluiden (sis. palvelusetelit, yksityisen hoidon tuki ja yksityisen hoidon tuen kuntalisä) osuus kaikista Kallion varhaiskasvatuspalveluiden budjetista oli 13 %. (Peruspalvelukuntayhtymä Kallio. Toiminta- ja taloussuunnitelma 2013–2015; Peruspalvelukuntayhtymä Kallio. Palvelustrategia 2012–2015; Peruspalvelukuntayhtymä Kallio. Varhaiskasvatuspalveluiden tilinpäätös 2013.)

Organisaation toiminta-ajatus antaa merkityksen organisaation toiminnalle sekä suuntaviivat sille, mitä valintoja organisaatiossa tehdään ja mitä tavoitteita siellä asetetaan. Kun strategiaa luodaan, perustuu se olettamukseen siitä, mitä tulevaisuudessa tavoitellaan. Jos ei ole visiota, ei voida toteuttaa strategiaa. Parhaimmillaan visio antaa selkeän kuvan tulevaisuudesta. Hyvä visio kytkeytyy ihmisten ar-

voihin. Jotta organisaatio oppisi oppimaan on sen jaettava visionsa, vision voi jakaa yhteisellä keskustelulla. Hyvin tehty visio selkeyttää strategian toteuttamista ja strategian toteutumista voidaan verrata siihen. (Rannisto 2005, 77–78.) Strategisen johtamisen kautta organisaatio pyrkii varmistamaan tulevaisuuden menestyksensä. Se suuntaa tulevaisuuteen eli siihen, miten tulosta voidaan tehdä huomenna. (Kamensky 2006, 350.)

Strategia on organisaation suunta tavoitteidensa saavuttamiseen. Se luodaan, jotta organisaatiolla olisi mahdollisuuksia menestyä ja sopeutua ympäristön ja markkinoiden muutokseen. Strategian toteuttamiseen organisaatio tarvitsee jokaisen jäsenensä panoksen - ei riitä, että strategian suunnasta ovat selvillä vain sen laatijat. Strategian laatijoiden ja sen toteuttajien tulisi olla samalla aaltopituudella strategian sisällöstä ja sen tavoitteista. (Mantere, Hämäläinen, Aaltonen, Ikävalko & Teikari 2003, 5-6; Peltonen 2008, 65; Kunnallisen henkilöstöjohtamisen käsikirja 2002, 7.) Strategian toteutumisen turvaaminen edellyttää neljää asiaa: riskianalyysia, valvontajärjestelmää, operatiivista johtamista ja strategista viestintää ja koulutusta. Riskianalyysissa selvitetään strategisen suunnitelman kriittiset pisteet ja tehdään niille varaohjelma. Valvontajärjestelmä selvittää, miten strategioiden toteutumista valvotaan. Operatiivinen johto tukee strategian toteutumista ja viestintän ja koulutuksen kautta organisaatioon saadaan riittävän syvälinen ja laaja-alainen strateginen osaaminen ja ajattelu. (Kamensky 2006, 46.)

Organisaation jäsenet voivat toimia työssään strategian mukaisesti, vain ymmärtäessään strategian sisällön käytännössä. Tämä edellyttää viestintää, joka onnistuessaan takaa organisaation kaikkien tasojen työntekijöille ymmärryksen strategian keskeisistä osa-alueista. Kaikkien organisaation työntekijöiden pitäisi motivoitua toteuttamaan strategiaa. (Kaplan & Norton 2002, 14-15.) Toisaalta toiset työntekijät ovat strategian toteutumisen kannalta enemmän vaikuttavia kuin toiset. Strategisen johtamisen prosessissa on määriteltävä muutama eniten strategiaan vaikuttava työ ja keskityttävä niihin. (Kaplan & Norton 2004, 232.)

Kamenskyn (2012) mukaan kyky nähdä, ymmärtää, kehittää ja hallita vuorovaikutussuhteita on keskeinen menestystekijä yrityksen strategisessa johtamisessa. Hän puhuu strategisesta vuorovaikutusjohtamisesta, jossa koko organisaatio osallistuu ratkaisemaan sitä, miten monimutkaisia riippuvuussuhteita ymmärretään ja

hallitaan ja miten ne käännetään organisaation eduksi (Kamensky 2006, 36). Vaikka organisaation strategia määritellään pääsääntöisesti ylhäältä alaspäin, käytännössä prosessi on kuitenkin monensuuntainen vuorovaikutusprosessi. Kun strategiaan liittyvät vuorovaikutussuhteet saadaan vahvistamaan toisiaan, strategiset asiat muuttuvat näkemyksiksi menestysstrategian taustalle. (Kamensky 2006, 27; 43-46; 318.)

Organisaatioiden henkilöstöjohtaminen voi linkittyä liiketoimintastrategiaan jolloin henkilöstöjohtamisen tavoitteet ja mittarit johdetaan liiketoimintastrategiasta käsin. Voi olla myös niin, että henkilöstöjohtaminen on keskeinen elementti jo koko strategian laatimisessa ja sisältyy siis keskeisesti liiketoimintastrategiaan. (Salojärvi 2013, 29-32.) Jotta henkilöstöjohtaminen onnistuisi ja toteuttaisi strategista luonnetta, on sillä oltava perusta. Tätä perustaa nimitetään henkilöstöstrategiaksi, joka voidaan määritellä yrityksen muodostamaksi kokonaisvaltaiseksi käsitykseksi siitä, miten henkilöstöön liittyviä näkökohtia on johdettava organisaation kilpailukyvyyn ja henkilöstön hyvinvoinnin yhtäaikaiseksi vahvistamiseksi (Luoma 2013, 58-59). Esimies toteuttaa yrityksen strategiaa johtaessaan ja jakaessaan työtä. Tällöin esimies muuttaa strategian eläväksi toiminnaksi ryhmänsä kanssa nojautessaan organisaation missioon, visioon ja strategiaan (Helsilä 2013, 238-239). Parhaimmillaan strategiat eivät toteudu ilman hyvää johtamista. Johtaminen onkin kyky aikaansaada tuloksia organisaation kanssa kommunikoimalla. Strategisen johtamisen kriittiset menestystekijät ovat strategian selkeys, johtaminen, osaaminen ja vuorovaikutus. Vuorovaikutusosaamisen merkitys on kasvanut voimakkaasti viime vuosina. Yrityksen, ympäristön ja yksilön väliset vuorovaikutussuhteet monimutkaistuvat jatkuvasti. Ihmisten ja asioiden välinen vuorovaikutus on yhä tärkeämpää ja vaativampaa. Vuorovaikutusjohtamisen lähtökohtana ympäristö, organisaatio ja yksilö luovat vuorovaikutusjohtamisen perustan. (Kamensky 2012, 47-50; 331-332.)

Strategisen johtamisen haasteet ovat ensimmäiseksi luoda menestysstrategia, seuraavaksi toteuttaa se erinomaisesti ja viimeiseksi uudistaa strategia ajoissa. Strategian osaamisen kehittäminen on useimmiten strategisen viestinnän ja koulutuksen vastuulla. Organisaation toimijoiden kesken pitää tehdä suunnitelma, jossa vastataan peruskysymyksiin: miksi, mitä, ketkä, milloin ja millä tavalla? Strategiaviestinnässä on otettava huomioon viestinnän perusoppi, jonka mukaan sano-

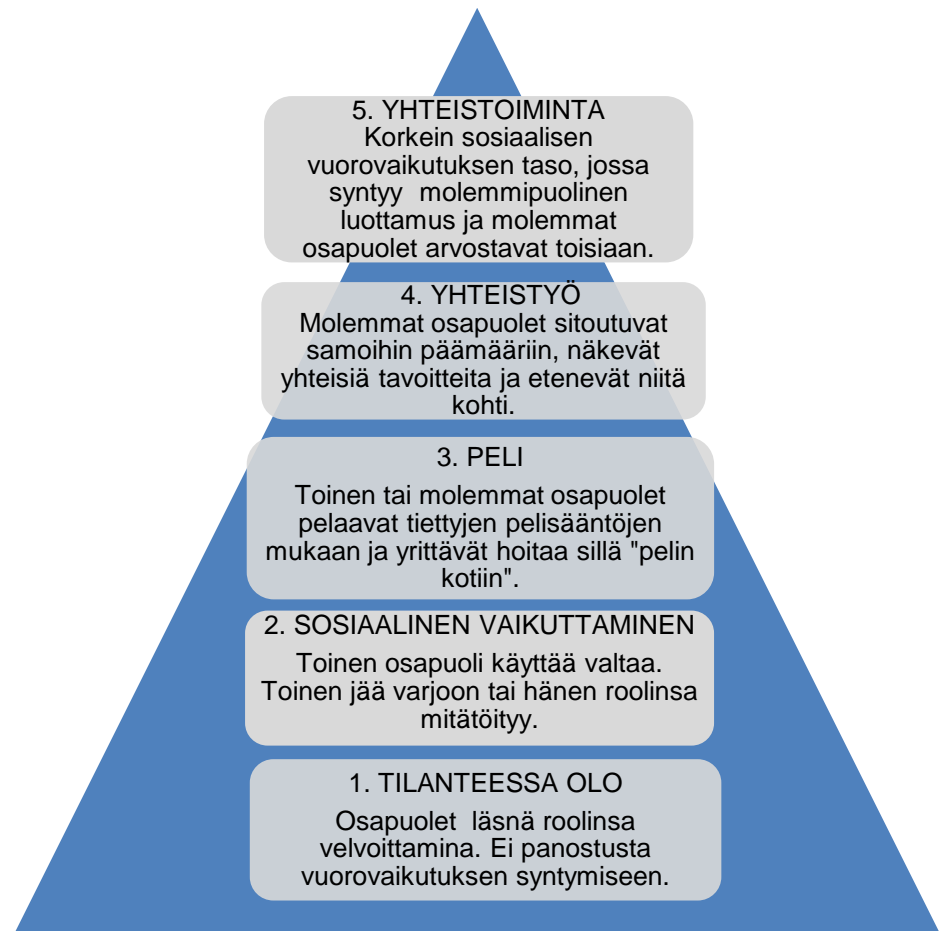
man lähettäjä ja vastaanottaja ymmärtävät viestin eri tavalla. Strategiaviestinnässä käsitemaailma ja reaali maailma ovat viestin lähettäjällä ja vastaanottajalla monesti hyvin erilaiset. Organisaation on siis tarkkaan määriteltävä käyttämänsä strategia-käsitteet. Erilaiset reaali maailmat taas edellyttävät viestinnältä erilaisia keinoja eri kohderyhmille, kuitenkin niin, että itse viesti eli strategian sisältö pysyy muuttumattomana. (Kamensky 2012, 327-330.)

Kallion palvelustrategia 2014-2016 edellyttää palveluiden tuottamista monituottajamallilla. Monituottajamallin mukaan Kallio pyrkii rakentamaan aktiivisesti kumppanuuksia ja koordinoi palveluihin liittyvää yhteistyötä. Palvelustrategisena linjauksena mainitaan kumppanuuden rakentuminen vuoropuhelun, luottamuksen, kunniotuksen ja sitoutumisen kautta. Myös toiminnan suunnittelua, kehittämistä ja arviointia pyritään edesauttamaan luomalla kehittämiskumppanuuksia. Toiminnalle sovitaan yhdessä säännöt, sisällöt ja menetelmät. Kallio lupaa jakaa tietoa yksityisten tuottajien palveluista ja kysynnän laskiessa tarkastellaan paitsi ostettujen myös omien palveluiden tilannetta. (Peruspalvelukuntayhtymä Kallio, Palvelustrategian linjaukset 2012.)

Kallion palvelustrategiasta on vedettävissä johtopäätös johtamisen vaatimuksista strategiaa toteutettaessa. Strategia edellyttää yksityisen sektorin määrän kasvua varhaiskasvatuksen toimialueella. Jotta uudet ja nykyiset yksityisen sektorin varhaiskasvatusyksiköt tulisivat ja pysyisivät peruspalvelukuntayhtymän oman toiminnan rinnalla, vaaditaan toimivaa ja luottamuksellista yhteistyötä. Yksityisen sektorin rinnalle tarvitaan kumppania, joka näkee sektorin tarpeen ja merkityksen strategian näkökulmasta. Johtamisen rooli on tärkeä, strategia on tunnettava ja toimitava sen antamien suuntaviivojen mukaan. Organisaation eri toimijoiden yhteinen näkemys ratkaisee, kuinka hyvin strategioita pystytään luomaan, toteuttamaan ja uusimaan (Kamensky 2006, 34). Kallion palvelustrategian mukaan, toiminnalle sovitaan yhdessä säännöt, sisällöt ja menetelmät. Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää yhteistyön sisältöjä Kallion ja yksityisten palveluntuottajien välillä. Tavoitteeseen pyrittiin nimenomaan yhteisellä, kumppanuuteen perustuvalla kehittämistyöllä, jossa molemmat osapuolet saivat vaikuttaa kehittämisen sisältöön ja sen lopputulokseen.

2.5 Yhteistyö ja kumppanuus

Yhteistyö määritellään monin eri tavoin. Yhteistyöllä voidaan tarkoittaa muun muassa tiedon tai materiaalien jakamista, yhteisten tavoitteiden toteuttamista, yhdessä työskentelyä, konfliktin- tai ongelmanratkaisutapaa tai pitempään jatkuvaa vuorovaikutusta (Lewis 2006, 200). Kaarina Mönkkönen (2002) määrittelee väitöskirjassaan yhteistyön luonnetta ja tasoja vuorovaikutuksen tasojen avulla (KUVIO 1.)



KUVIO 1. Vuorovaikutuksen tasot (mukaillen Mönkkönen 2002, 43.)

Mönkkösen (2002) määrittelemä korkein sosiaalisen vuorovaikutuksen taso, *yhteistoiminta*, rinnastuu mielestäni Adlerin (2001) kumppanuuden määritelmään. Adler (2001) määrittelee kumppanuuden kahden tai useamman toimijan väliseksi, keskinäiseen luottamukseen perustuvaksi pitkään kestäväksi toiminnaksi (Adler 2001, 217-219).

Pitkäjänteinen, menestyksellinen palvelutoiminta edellyttää hyvää yhteistyötä. Lyhyellä aikajaksolla palveluiden tuottaminen onnistuu rutiininomaisesti ilman kump-

panuusverkkoakin, mutta ennen pitkää palveluiden ja palvelutarpeiden muuttuessa vaaditaan resurssien ja osaamisen uudenlaista kohtaamista. Tämä edellyttää toimijoiden kohtaamista, sillä vaadittava osaaminen ja resurssit ovat harvoin vain yhden toimijan käsissä. (Järvensivu 2012, 12-13.) Helin (2000) näkee menestymisen taustalla vain kaksi asiaa, joihin voimme tietoisesti vaikuttaa. Ensimmäinen niistä on tavoite ja toinen on toimintatapa, hänen mielestään kaikkien muiden tekijöiden merkitys on vähäisempää. Jotta nämä kaksi menestymisen edellyttämää asiaa onnistuisi, tarvitaan menestymisen strategioita. Helin (2000) mainitsee tuollaisiksi toimintatavoiksi muun muassa priorisoinnin ja ongelmanratkaisukyvyyn kehittämisen. Priorisoimalla tavoitteet energia voidaan keskittää tärkeimpiin kohteisiin ja tavoitteisiin. Jotta ongelmanratkaisukyky taas kehittyisi, tarvitaan positiivista asennetta vaikeisiin asioihin ja kykyä oppia epäonnistumisista. Vielä yhtenä keinona menestykseen on liittoutuminen. Kun erilaista osaamista on riittävän paljon ja yhteistyöstä saadaan sujuvaa, selvittää vaikeistakin haasteista. (Helin 2000, 14-15.)

Mönkkönen & Roos (2010) käyttävät termiä dialogisuus eri toimijoiden välisestä vuorovaikutuksesta. Heidän mielestään dialogisuudessa on kyse vuorovaikutuksellisesta suhteesta, jossa pyritään yhteisen tietämyksen ja ymmärryksen rakentamiseen. Dialogisessa suhteessa lopullinen päätös syntyy yhdessä, kun eri osapuolien näkemykset yhdistetään. Vaikka tämä vuorovaikutuksellinen suhde vaatii ideoiden ja ajattelun vapautta, siihen sisältyy myös vahva vastuu omasta osuudesta ja yhteisistä tehtävistä. Dialoginen vuorovaikutus edellyttää luottamuksellisen suhteen syntymistä, jossa keskusteluyhteyksien ja tasavertaisen suhteen luominen on hyvin keskeisessä asemassa. (Mönkkönen & Roos 2010, 160-163.) Dialogisuus näyttäytyy tässä työssä kumppanuuteen ja luottamukseen perustuvana vuoropuheluna.

Toimiva yhteistyö perustuu viime kädessä vuorovaikutus- ja johtamistaitoihin. Vuorovaikutusjohtaminen on johtamistapa, jonka avulla hallitaan ympäristön, organisaation ja yksilön välisiä riippuvuus- ja vuorovaikutussuhteita. Vuorovaikutusjohtaminen on johtamista organisaatiosta ulos- ja sisäänpäin. Se sisältää ihmisten, asioiden ja itsensä johtamisen. Vuorovaikutussuhteiden verkosto on erittäin monimuotoinen ja vaatii erilaisia vuorovaikutustaitoja monelta eri osa-alueelta. (Kamensky 2012, 49-50.)

3 OPINNÄYTETYÖN TAVOITE JA TARKOITUS

Opinnäytetyön tavoitteena oli Kallion ja sen alueella toimivien yksityisiä varhaiskasvatuspalveluja tuottavien yritysten välisen yhteistyön sisältöjen kehittäminen. Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää yhteistyön nykytila sekä mahdollinen tavoitetila ja pyrkiä löytämään ne keinot, joilla yhteistyötä voidaan edelleen kehittää.

Tutkimustehtävänä oli lähtötilanteen kartoittamiseksi selvittää kyselytutkimuksen avulla yrittäjien käsityksiä yhteistyön nykytilasta ja hyödyntää tuloksia yhteistyön laatua arvioitaessa ja kehitettäessä.

Tutkimuskysymyksiä olivat:

1. Miten Peruspalvelukuntayhtymä Kallion alueella toimivat varhaiskasvatuspalveluja tuottavat yritykset arvioivat Kallion ja yritysten välisen yhteistyön nykytilaa?
2. Mitä odotuksia palveluntuottajilla on yhteistyöstä?
3. Miten yhteistyötä voidaan kehittää?

Opinnäytetyön kehittämistehtävänä oli yhteistyössä kaikkien toimijaosapuolien kanssa luoda konkreettisia kehittämistoimenpiteitä, joilla Kallio ja yksityiset varhaiskasvatuspalveluiden tuottajat voivat tiivistää yhteistyötään. Kehittämistoiminta tapahtui yhteisissä kehittämistiimeissä (2 kpl), joiden toiminnan ohjaus tapahtui PBL-menetelmän vaiheita mukaillen.

4 AINEISTO JA MENETELMÄT

Luvussa kuvataan opinnäytetyön toimintaympäristö ja tutkimuksellisenä menetelmänä käytetty toimintatutkimus ja kehittämistoiminta. Lisäksi kerrotaan opinnäytetyön käytännön toteutuksesta toimintatutkimuksena.

4.1 Opinnäytetyön toimintaympäristö

Opinnäytetyön toimintaympäristönä oli Peruspalvelukuntayhtymä Kallion alueen yksityiset varhaiskasvatuspalvelut. Alueella yksityisiä varhaiskasvatuspalveluja tuottavia yksiköitä on Nivalassa ja Ylivieskassa. Palvelumuotoina ovat ryhmäperhepäivä(hoito)kodit, yhteensä 10 yksikköä ja päiväkodit yhteensä 4 yksikköä. Yksityiset toimijat tuottavat yhteensä 223 hoitopaikkaa. Lisäksi alueella toimii yksityisiä perhepäivähoitajia, jotka kuitenkin rajataan tämän opinnäytetyön kohderyhmän ulkopuolelle. Yksityisistä varhaiskasvatuspalveluista vastaa Kalliossa yksi palvelupäällikkö ja koko varhaiskasvatuksen palvelualueesta vastaa yksi palvelujohtaja.

Opinnäytetyön alkukartoituksena tehtyyn kyselytutkimukseen vastasi yhteensä 10 alueen yksityisiä varhaiskasvatuspalveluja tuottavien yksiköiden yrittäjää tai yksikön vastuuhenkilöä. Alkukartoituksen jälkeen järjestetyissä kehittämistiimeissä oli paikalla opinnäytetyöntekijän ja Kallion palvelupäällikön lisäksi 12 ja 8 osallistujaa.

4.2 Kehittämistoiminta ja toimintatutkimus

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli löytää konkreettisia keinoja, joilla yksityiset varhaiskasvatuspalveluiden tuottajat ja Kallio voivat kehittää yhteistyötään. Opinnäytetyöllä pyrittiin toimintatutkimuksen määritelmän mukaan ratkaisemaan erilaisia käytännön ongelmia, parantamaan sosiaalisia käytäntöjä sekä ymmärtämään niitä entistä syvemmin. (Metsämuuronen 2006, 102-103.) Tässä opinnäytetyössä pyrittiin kehittämään olemassa olevaa käytäntöä, eli yhteistyötä, paremmaksi. Onnistuakseen tämän opinnäytetyön kehittämisprosessi tarvitsi kaikkien toimijaosapuolien sitoutumisen kehittämistoimintaan. Tässä tapauksessa toimijaosapuolia

ovat opinnäytetyön tekijän lisäksi yksityisiä varhaiskasvatuspalveluja tuottavat yrittäjät tai yritysten vastuuhenkilöt; Kallion yksityisistä varhaiskasvatuspalveluista vastaavat palvelupäällikkö sekä palvelujohtaja.

Laadullisessa eli kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään kuvaamaan todellista elämää ja toteuttamaan tutkimus mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Kvalitatiivinen tutkimus pyrkii löytämään tai paljastamaan tosiasioita ennemmin kuin todentamaan jo olemassa olevia väittämiä. Kvalitatiivinen tutkimus tuottaa ehdollisia selityksiä johonkin paikkaan tai aikaan rajoittuen. (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2009, 160-161.) Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, miten Kallion alueella toimivat varhaiskasvatuspalveluja tuottavat yrittäjät kokevat yhteistyön Kallion kanssa toimivan tällä hetkellä ja miten he kehittäisivät sitä edelleen. Opinnäytetyö tuotti tietoa, joka rajoittuu nimenomaisesti näiden yksiköiden kokemukseen ja tilanteeseen.

Kehittäminen on usein konkreettista toimintaa, jolla tähdätään jonkin selvästi määritellyn tavoitteen saavuttamiseen. Kehittämisen pyrkimyksenä voi olla niin toimintatavan kuin toimintarakenteenkin kehittäminen. Merkittävä osa kehittämisen tavoitteista, on ulkoapäin määriteltyä. Esimerkiksi strategisten tavoitteiden mukaan toteutuva kehittäminen, perustuu aina organisaation johdon määrittelemiін tavoitteisiin. Kehittäminen voi edetä myös toimijalähtöisesti, jolloin koko kehittämisprosessi rakentuu toimijoiden määrittelemälle kehittämiselle. Toimijalähtöisessä kehittämisessä tavoitteita ei voida määritellä etukäteen, vaan tavoitteet muotoutuvat yhteisen prosessin myötä. (Toikko & Rantanen 2009, 14-15.) Tähän opinnäytetyöhön kuuluva kehittämisidea nousee Kallion strategisista linjauksista, eli palveluiden tuottamisesta monituottajamallilla. Strategian mukaan pyritään rakentamaan toimijoiden välistä kumppanuutta vuoropuhelun, luottamuksen, kunnioituksen ja sitoutumisen kautta.

Kehittämistutkimuksen lähtökohtana on vastuun jakaminen tutkijoiden ja toimijoiden kesken. Käytännön ongelmia ratkovalle tutkimushankkeelle on ominaista, ettei tiedetä etukäteen millainen kehittämisen lopputulos tulee olemaan. Lopputuloksella pyritään kuitenkin ratkaisemaan jokin tutkimusorganisaatiossa havaittu ongelma. Kehittämistutkimuksessa on tarkoituksena organisoida hanke, missä tutkijan kielellinen maailma vuorovaikutuksessa toimijan kokemisen maailman kanssa

synnyttävät uutta ongelmakohtaista tietoa. Kyse on oppimisesta, oivaltamisesta, ongelmanratkaisusta, teoretisoinnista ja soveltamisesta. (Tamminen 1993, 154-155.)

Kehittämistoiminnassa korostetaan tuotetun tiedon käyttökelpoisuutta. Tällöin tiedon totuutta perustellaan pragmaattisella totuusteorialla, jonka loivat John Dewey ja Charles Peirce. Heidän mukaansa tiedon suhde totuuteen ei ole olennaista, ainostaan tiedon käyttöarvo. Tieto on tosi, jos se on käyttökelpoista. Kehittämistulosten kannalta käyttökelpoisuus tarkoittaa prosessin seurauksena syntyneiden tulosten hyödynnettävyyttä. Tutkimuksellisilla välineillä voidaan varmistaa tiedon systemaattinen kerääminen ja analysointi sekä luotettavan tiedon tuottaminen. Kehittämistoiminta on perusteltava, organisoitava, toteutettava ja arvioitava oikeita tutkimuksellisia välineitä käyttäen. Myös tutkimuksen vaikuttavuuden arviointi ja hyvien käytäntöjen todentaminen edesauttavat kehittämistoiminnan luotettavuutta. (Toikko & Rantanen 2009, 125-148.) Tämän opinnäytetyön tuloksena syntyneen kehittämistoiminnan arviointi on pitkäjänteinen prosessi. Luotujen kehittämistoimenpiteiden käytettävyys ja hyöty näyttäytyy pitkän aikavälin jälkeen. Kehittämistoiminnan välittömien vaikutusten arviointi toteutettiin tässä opinnäytetyössä kehittämistoiminnan arviointikyselynä. Arvioinnissa kehittämistiimiin kuuluneilta osallisuilta kysyttiin kyselylomakkeella heidän kokemuksiaan kehittämistyön hyödyistä ja kehittämisen onnistumisesta.

Toimintatutkimukselle on tunnusomaista toiminnan ja tutkimuksen samanaikaisuus sekä pyrkimys saavuttaa välitöntä, käytännöllistä hyötyä tutkimuksesta. Toimintatutkimuksen lähtökohtana on reflektiivinen ajattelu: refleктоiva ihminen etäännyttää itsestään ja näkee oman toimintansa ja ajattelunsa uudesta näkökulmasta pyrkien ymmärtämään, miksi ajattelee ja toimii niin kuin tekee. Toimintatutkimuksessa toiminta, sen havainnointi, reflektointi ja uudelleen suunnittelu seuraavat toisiaan. Reflektiivisestä kehästä syntyy ajassa etenevä spiraali, kun syklejä asetellaan peräkkäin (KUVIO 2.) Spiraali kuvaa, kuinka toiminta ja ajattelu liittyvät toisiinsa peräkkäisinä suunnittelun, toiminnan, havainnoinnin, reflektion ja uudelleensuunnittelun sykleinä. (Heikkinen 2007, 196-203.)

Toimintatutkimuksessa tutkija on mukana yhteisössä, jota hän tutkii. Tutkija pyrkii itse tekemään aloitteita ja vaikuttamaan kohdeyhteisössään. Tätä väliintuloa kut-

sutaan muutosinterventioksi. Toimintatutkimuksen keskeisenä piirteenä pidetään prosessin yhteisöllisyyttä, kaikki toimijat osallistuvat yhdessä tutkimukseen. (Heikkinen 2007, 204-207.) Toimintatutkimuksessa on oleellista ymmärtää, että vastuu tutkimuksesta jaetaan tutkijan ja toimijoiden kesken. Tutkimuksen tavoitteena on tuottaa kyseiselle toimijalle erityisesti sopiva parannus. Tutkijan tulee siis hallita alansa yleinen teoria ja tilanneteoria ja kyettävä muodostamaan teoria joka on organisaatiokohtainen. Parannuksen tulee näyttää parannukselta sekä tutkijasta että toimijasta. (Tamminen 1993, 156-157.) Tässä opinnäytetyössä kehittämisen lähtökohtana on kyselytutkimuksella saatu alkukartoitustieto siitä, miten yritykset arvioivat yhteistyön laatua, määrää ja sisältöä tällä hetkellä. Näiden alkutietojen pohjalta kehittämistiimi lähti rakentamaan yhteisesti hyväksyttyä ja tärkeäksi nähtyä kehittämiskohdetta. Varsinainen kehittäminen tapahtui kaikkien toimijoiden välisessä vuorovaikutuksessa. Kehittämistyön lopputulos oli riippuvainen osallistujien ja opinnäytetyöntekijän välisestä vuorovaikutuksesta.

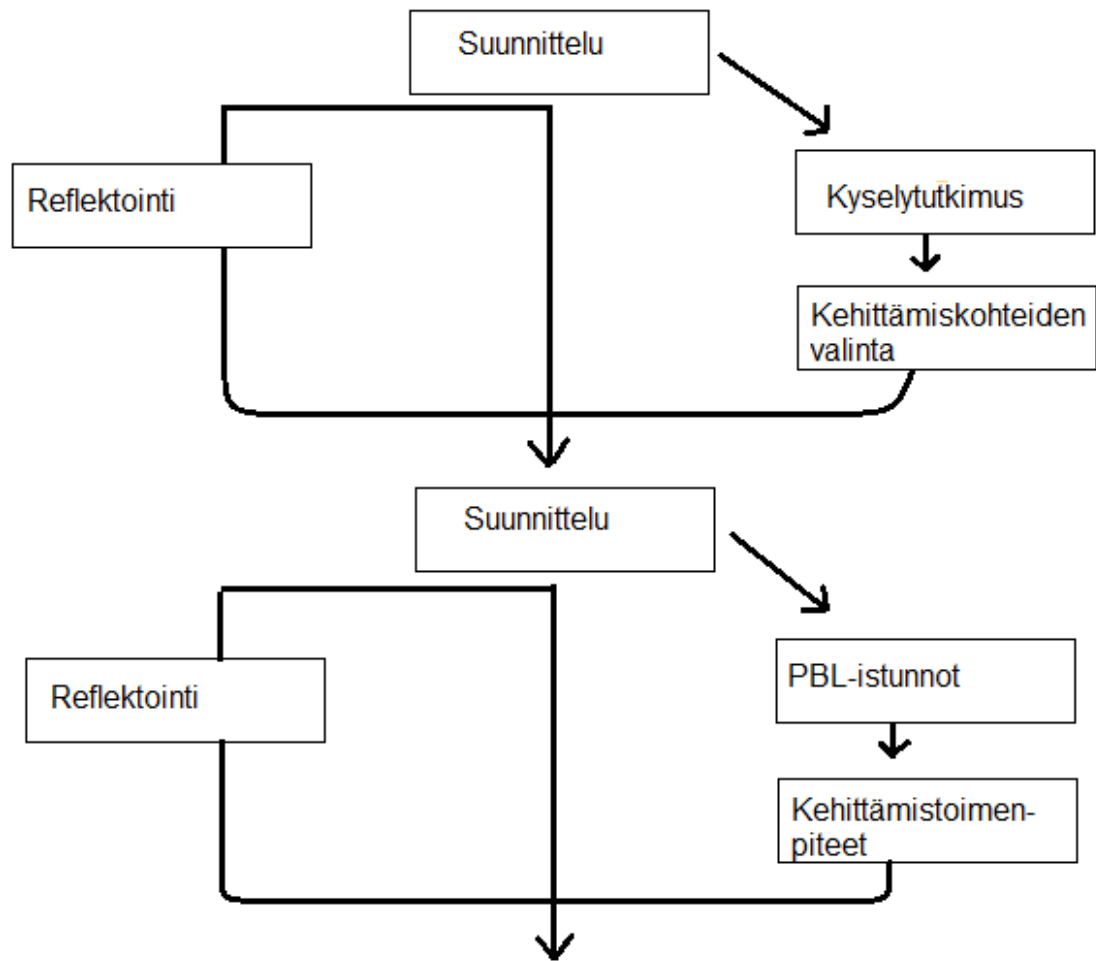
4.3 Opinnäytetyön toteutus toimintatutkimuksena

Kallion ja yksityisten varhaiskasvatuspalveluiden tuottajien välisen yhteistyön nykytilan kartoitus eli ensimmäiseen ja toiseen tutkimuskysymykseen vastaaminen toteutettiin puolistrukturoidulla kyselytutkimuksella. Puolistrukturoidussa kyselylomakkeessa (LIITE 2) oli sekä kysymyksiä valmiine vastausvaihtoehtoineen että avoimia vastausvaihtoehtoja. Kysymysten esittämisjärjestys on kaikille vastaajille sama, kuten Metsämuuronen (2006) edellyttää. Valli (2007) tähdentää kyselylomakkeen muotoiluun liittyvää huolellisuutta, sillä se luo perustan tutkimuksen onnistumiselle. Kysymysten tulee olla yksiselitteisiä, eivätkä ne saa olla johdattelevia. Kysymykset rakennetaan tutkimuksen tavoitteiden ja tutkimusongelman mukaisesti. (Valli 2007, 102.) Opinnäytetyöhön liittyvä kyselylomake luotiin edellä mainittujen vaatimusten mukaisesti. Käytännön toteutuksena kyselyssä käytettiin Webropol -sovellusta.

Suurin osa kyselylomakkeen vastauksista voitiin analysoida määrällisin keinoin eli strukturoitujen kysymysten tieto analysoitiin tilastollisin menetelmin. Avoimet vastaukset luokiteltiin sisällön analyysia soveltaen ryhmiin. Aluksi käytettiin pieniä eroja tai vivahteita sisältäviä luokkia. Myöhemmin aineistoa tiivistettiin läheisiä luokkia

yhdistämällä. Luokittelu tehtiin Vallin (2007) luokitteluohjeita mukaillen. Avoimet kysymykset analysoitiin Metsämuurosen (2008) esittelemän Syrjäläisen sisällön analyysin vaiheita mukaillen. Sisällönanalyysin vaiheita olivat aineiston luokittelu keskeisimpiin luokkiin, tutkimustehtävän täsmennys, ilmiöiden esiintyvyyksiheyden toteaminen ja johtopäätökset ja tulkinta. (Metsämuuronen 2008, 50-51.)

Kehittämisen eteneminen voidaan hahmottaa jatkuvana syklinä eli spiraalina (KUVIO 2). Toimintatutkimuksellisessa spiraalissa korostuu konkreettisen toiminnan ja sitä käsittelevän diskurssin välinen vuorovaikutus. On eduksi, jos käyttäjät ja toimijat voivat osallistua kehittämistoimintaan henkilökohtaisen ajatuksen, kokemuksen tai näkemyksen perusteella. Avoin dialogi on mahdollista vain, jos osallistujien sallitaan esittää myös toisistaan poikkeavia näkemyksiä. (Toikko & Rantanen 2009, 66-67; 98-99.)



KUVIO 2 Toimintatutkimuksen spiraalimalli tähän opinnäytetyöhön sovellettuna (mukaillen Toikko & Rantanen 2009, 67).

Alkukartoituksen jälkeen kerättiin teemoitellut kokonaisuudet kyselylomakkeen vastauksista ja näiden teemakokonaisuuksien pohjalta opinnäytetyöntekijä ja työelämäohjaajana toimiva palvelupäällikkö nostivat esille vastaajien odotuksen yhteistyön kehittämiskohteista. Kyselytutkimuksesta saatu alkutieto vastasi tutkimuskysymyksiin yksi ja kaksi. Kehittämisilloissa kokoontunut kehittämistiimi tarkensi kehittämiskohteita yhteisessä PBL- perustaisessa työskentelyssä ja rajasi tarkemmin yhteistyön kehittämiskohteet. Kehittämistiimien kehittämistoiminnan työmenetelmäksi valittiin PBL-menetelmän (Problem Based Learning Initiatives). PBL- menetelmä oli opinnäytetyöntekijälle käytännössä tuttu opintojen ajalta, joten se tuntui luontevalta työmenetelmältä myös tässä kehittämistyössä. Käsiteltävän

aiheen herätteenä eli keskustelun herättäjänä toimi kyselytutkimuksesta poimitut teemakokonaisuudet. Herätteen jälkeen asiaa pohditaan mukaillen PBL- menetelmän vaiheiden mukaan. Yhteisen työstämisen jälkeen sovitaan yhteistyön kehittämismenetelmät kulloiseenkin kehittämiskohteeseen. Kehittämistiimeissä vastattiin tutkimuskysymykseen kolme.

Ongelmaperustaisen oppimisen, eli PBL:n lähtökohtana on ajatus oppimisesta ammatillisista käytännöistä nousevien ongelmien kautta. Oppimisen lähtökohta on siis käytännön pulma, joka kaipaa oppimista. PBL:n lähtökohtana on, että oppimista tapahtuu, kun aktiiviset ja itsenäiset oppijat ratkaisevat yhdessä ongelmia, tutkivat oman ajattelunsa ja toimintansa taustalla olevia uskomuksia, olettamuksia ja perusteita, pohtivat ilmiötä kuvaavia teoreettisia selityksiä ja tuottavat näin henkilökohtaista tietoa ja ymmärrystä asiasta. (Järvensivu 2007, 116-117.)

Järvensivu ja Koski ovat kehittäneet työyhteisö PBL® menetelmän, jossa oppiminen ymmärretään sekä ongelmaperustaiseksi että käytäntö- ja yhteisölähtöiseksi. Työyhteisö PBL® pohjaa laajaan ja tasavertaiseen osallistumiseen. Kehittämistöteessä on ajatuksena, että kehittämistoiminnan aktivoijina toimivat työkäytännöissä ilmenevät ongelmat. Kehittämistilaisuus pohjaa siihen, mitä työntekijät ovat työssään oppineet ja mitä oppimistarpeita he itse kokevat. Oppimistarpeet tunnistetaan ja löydetään työpaikan käytännöissä ja ne valikoidaan ja edelleen kehitetään sosiaalisessa prosessissa. (Järvensivu 2007, 118-122.) Tässä opinnäyte-työssä kehittämistoiminta perustui myös osallistujien omaan kehittämistarpeiden määrittelyyn, jota lähdettiin kehittämään sosiaalisen vuorovaikutuksen keinoin. Kehittämistoimintana tapahtuvat kehittämisillat käytiin läpi yleisiä PBL-menetelmän vaiheita mukaillen.

Ongelmaperustainen oppiminen (PBL) rakentuu todellisen elämän ongelmatilanteiden ympärille. Käsiteltävät tapaukset avataan ryhmissä, jonka jälkeen työskennellään itsenäisesti muutaman päivän ajan. Tämän jälkeen tapaukset puretaan ryhmissä. Jokaisen uuden tapauksen avauksessa ryhmä valitsee itselleen sihteerin ja puheenjohtajan. PBL- menetelmää toteutetaan usein seitsemän askeleisesti. Ensimmäinen askel on tapaukseen liittyvään virikkeeseen tutustuminen. Toisena askeleena ryhmän jäsenet määrittelevät lyhyesti ongelman tai ilmiön, joka kiinnostaa käsiteltävässä tapauksessa. Kun ryhmä on määrittänyt ongelman, otetaan

kolmas askel, joka on aivoriihi. Vapaan assosiaation kautta esille tulevia asioita ei tässä vaiheessa kommentoida tai kritisoida, vaan kaikki ajatukset ja aiemmat tiedot hyödynnetään. Neljännessä askeleessa rakennetaan ongelmaa kuvaava selitysmalli. Tässä vaiheessa aivoriihessä esitetyt ajatukset perustellaan ja järjestetään ongelmaa selventäväksi kokonaisuudeksi. Samalla täsmennetään yhteisesti valittua ongelmaa. Ryhmä ottaa viidennen askeleen muotoilemalla yhteisesti hyväksytyt oppimistavoitteet. Tavoitteet rajataan selkeästi ja sovitaan, kuinka syvällisesti niihin perehdytään. Kuudes askel eli itsenäinen opiskelu perustuu ryhmässä päätettyihin yhteisiin oppimistavoitteisiin. Kun jokainen on tahollaan työskennellyt itsenäisesti, otetaan yhdessä viimeinen, seitsemäs askel. Puheenjohtajan johdolla tapaus puretaan keskustellen ja käyttäen opittua tietoa ongelman selittämiseen tai ilmiön kuvaamiseen. (Huusko, Jokinen, Sarajärvi, 2001.) Tässä kehittämistehtävässä ongelman selittäminen tarkoittaa uusien yhteistyökäytänteiden luomista ja niihin sitoutumista.

Opinnäytetyö edistyi toimintatutkimuksen spiraalin mukaisesti. Aiheen suunnittelun ja tarkennuksen jälkeen toteutettiin kyselytutkimus, josta saatu tieto hyödynnettiin myöhemmin kehittämistiimeissä. Kehittämistiimien toiminta tarkensi tutkimusongelmaa uudelleen ja kehittämistoiminta suunnattiin tiimien suunnitelman pohjalta. Tarkemmin opinnäytetyön vaiheet on yksilöity opinnäytetyön vaiheita erittelevään kuvioon (KUVIO 3).



KUVIO 3. Opinnäytetyön eteneminen

5. OPINNÄYTETYÖN TIEDONTUOTANTO

Tämä opinnäytetyö sisältää tutkimuksellisenä osana alkukartoituksen kyselytutkimuksena sekä työelämälähtöisen kehittämistoiminnan kehittämistiimeissä. Lisäksi kehittämistyön onnistumista ja tarpeellisuutta kuvataan kehitystiimiin osallistuneille tehdyssä loppukartoituksessa. Tässä luvussa kuvataan opinnäytetyön tuottama tieto näissä toimintatutkimuksen osa-alueissa.

5.1. Yrittäjille suunnatun kyselyn tulokset

Päivähoitopalveluja tuottaville yrityksille suunnatun kyselyn tavoitteena oli tuottaa tietoa siitä, miten usein ja millä keinoin yritykset ja Kallio ovat yhteistyössä, miten tyytyväisiä yrittäjät ovat yhteistyön määrään, laatuun ja sisältöön sekä mitä asioita he haluaisivat yhteistyössä kehittää.

Kysely toteutettiin sähköisesti Webropol- kyselynä (LIITE 2) helmi- maaliskuun vaihteessa 2014. Vastaaminen tapahtui nimettömänä yritysten sähköpostiin lähetetyn vastauslinkin kautta. Kysely suunnattiin kaikille alueen yksityisille päiväkodeille ja ryhmäperhepäiväkodeille. Jokaiseen vastauslinkkiin annettiin kaksi vastausmahdollisuutta. Tällä pyrittiin mahdollistamaan se, että tarvittaessa sekä yrittäjä että yrityksen vastuhenkilö voivat vastata omalta osaltaan kyselyyn. Kyselyjä lähetettiin yhteensä 11 kappaletta. Alueella toimii yhteensä 14 yksityistä päivähoitoyksikköä. Kolmella yrittäjällä on omistuksessaan kaksi yksikköä, ja heille lähetettiin kullekin vain yksi kysymyslinkki. Vastauksia saatiin yhteensä yhdeksästä yksiköstä, vastausprosentti oli 82 %. Vastaajia oli yhteensä kymmenen. Kyselyn vastausprosentin voidaan todeta olevan riittävä antamaan tietoa yritysten ja Kallion välisen yhteistyön nykytilasta. Vastaajista 8 oli yrittäjiä ja 2 yrityksen vastuhenkilöitä. Koska yritysten vastuhenkilöiden määrä vastaajista oli niin pieni, ei heidän vastauksiaan analysoida erillisenä vastaajaryhmänä anonymiteetin varmistamiseksi. Vastaajien työyksiköiden koko oli viidellä vastaajalla 11-20 paikkaa; kolmella 10 paikkaa tai vähemmän ja kahdella 21-30 paikkaa. Kyselyn tulokset on jaoteltu neljään osaan: 1) yhteistyön määrä, 2) yhteistyön keinot, 3) yhteistyön sisältö ja 4) yhteistyön laatu.

Ensimmäisen osan tulokset kertovat yritysten tekevän Kallion kanssa yhteistyötä enimmäkseen 1-2 kertaa kuukaudessa (kuusi vastaajista) tai viikoittain (neljä vastaajista). Yhteistyön määrään oltiin pääosin tyytyväisiä, sen määrän koki riittäväksi kahdeksan vastaajaa. Yhteistyötä koki olevan liian vähän kaksi vastaajista. Kuukaan vastaajista ei kokenut yhteistyön määrää liian isoksi. Yhteistyötä tehtiin enimmäkseen palvelupäällikön kanssa (kahdeksan vastaajaa). Muina yhteistyötahoina mainittiin konsultoiva erityislastentarhanopettaja (KELTO), päivähoitotoimiston henkilökunta ja toinen ryhmäperhepäiväkoti. Aloitteen yhteistyölle voidaan vastusten perusteella katsoa tulevan hieman useammin yrityksen toimijoiden puolelta. Yhteistyöaloite tuli neljän vastaajan mielestä Kalliolta, viiden vastaajan mielestä yrityksen toimijan taholta ja yhden vastaajan mielestä molemmat toimijat tekivät yhteistyöaloitteita tasapuolisesti.

Toinen osa vastauksista kertoo, että yhteistyötä toteutetaan käytännössä joko puhelimitse (kuusi vastaajaa) tai sähköpostitse (neljä vastaajaa). Tällä hetkellä käytössä olevien yhteistyömuotojen lisäksi vastaajat toivoivat lisäksi palaverieita (kolme vastaajaa). Yhteistyö koettiin erittäin tärkeäksi, keskiarvo 4,8 (5 = erittäin tärkeä).

Kyselyn kolmannessa osassa selvitettiin yhteistyön sisältöjä. Yhteistyön sisältöä kysyttiin sekä avoimessa että strukturoidussa kysymyksessä. Vastaajat kuvasivat avoimessa kysymyksessä yhteistyön pitävän sisällään seuraavia asioita: palveluseteliasiat, koulutus, hoidontarpeeseen ja hoitopaikkoihin liittyvät asiat, ohjeistukset, yhteistyö erityislastentarhanopettajan (kelto) kanssa ja yhteistyö neuvolan kanssa (TAULUKKO 1).

TAULUKKO 1. Yhteistyön sisällöt vastaajien määrittelemänä

	n=
Koulutus	6
Palveluseteliasiat	5
Hoidontarve ja hoitopaikat	6
Yhteistyö Kelton kanssa	2
Ohjeistukset	1
Yhteistyö neuvolan kanssa	1

Vastaajille esitettiin joitakin toimintaan liittyviä tilanteita ja kysyttiin onko heillä tiedossaan selkeä toimintamalli siihen, miten yhteistyötä toteutetaan näissä tilanteissa (TAULUKKO 2.) Kolme epäselvintä yhteistyön toteutukseen liittyvää kohtaa olivat tulevaisuuden suunnittelu, konfliktien ja ristiriitojen selvittäminen ja oppimisympäristöön liittyvät asiat.

TAULUKKO 2. Yhteistyömuotojen tunteminen eri toimintatilanteissa

	Kyllä	Ei	Yht.
laadun seuranta	7	3	10
henkilöstön koulutus	7	3	10
varhaiskasvatuksen sisällöt ja niiden kehittäminen	7	3	10
oppimisympäristöön liittyvät asiat	5	6	10
tulevaisuuden suunnittelu	4	6	10
konfliktien ja ristiriitojen selvittäminen	5	5	10
asiakasperheiden palveluohjaus	7	3	10
yhteensä	42	28	70

Yhteistyön sisällössä näki kehitettävää kuusi vastaajaa. Sisällön kehittämiskohteiksi (TAULUKKO 3.) mainittiin tulevaisuuden suunnittelu, varhaiskasvatuksen sisällöt ja niiden kehittäminen, asiakasperheiden palveluohjaus ja henkilöstön täydennyskoulutus.

TAULUKKO 3. Yhteistyön sisältöjen kehittämiskohteet

	n=
tulevaisuuden suunnittelu	4
palveluohjaus	2
varhaiskasvatuksen sisällöt	1
henkilöstön koulutus	1

Kyselyn neljäs osa keskittyy yhteistyön laatuun. Tämän hetkinen yhteistyön laatu sai vastaajilta arvosanan 4,1 (5 = erinomainen). Avoimissa vastauksissa yhteistyötä määriteltiin seuraavasti:

yhteistyö on luontevaa; kaikki toimii erittäin hyvin, ystävällistä; sieltä tullaan käymään, jos pyydetään; palvelusetelilaskutus toimii.

Toisaalta vastaajat toivat esiin myös toiveita yhteistyön kehittämiseen:

pelisäännöt sovittava, yrittäjän näkökulma huomioitava, parempia osallistumismahdollisuuksia, avointa yhteistyötä, koulutuksista aikaisemmin tietoa, prosessien miettiminen ja toimintamallit niihin.

Yhteistyön laatua määriteltiin myös valmiiden vastausvaihtoehtojen mukaan (TAULUKKO 4). Tämän kysymyksen mukaan yhteistyösuhdetta kuvaavat parhaiten hyödyllisyys (ka. 4,7) ja valvonta (ka. 4,5). Yhteistyötä vähiten kuvaavat termit olivat vapaaehtoisuus (ka. 4,11) ja molemminpuolisuus (ka.4,2). Vastaajat siis ajattelivat yhteistyön liittyvän usein toiminnan valvontaan ja sen nähtiin tuottavan heille hyötyä. He eivät nähneet yhteistyötä täysin vapaaehtoiseksi eikä molemminpuolisesti toteutuvaksi.

TAULUKKO 4. Yhteistyösuhteen laadun kuvaajat

1= ei ollenkaan 5 = erittäin hyvin	1	2	3	4	5	yht.	ka. maksimi 5
luottamus	0	0	2	3	5	10	4,3
arvostus	0	0	2	3	5	10	4,3
sitoutuminen	0	1	1	1	7	10	4,4
yhteinen päämäärä	0	1	1	1	7	10	4,4
pitkäkestoisuus	0	1	1	2	6	10	4,3
yhdessä sovitut pelisäännöt	0	1	1	2	6	10	4,3
valvonta	0	1	0	2	7	10	4,5
molemminpuolisuus	0	2	0	2	6	10	4,2
tavoitteellisuus	0	1	1	2	6	10	4,3

vapaaehtoisuus	0	1	1	3	4	9	4,11
hyödyllisyys	0	0	1	1	8	10	4,7
säännöllisyys	0	1	1	2	6	10	4,3
Yhteensä	0	10	12	24	73	119	4,34

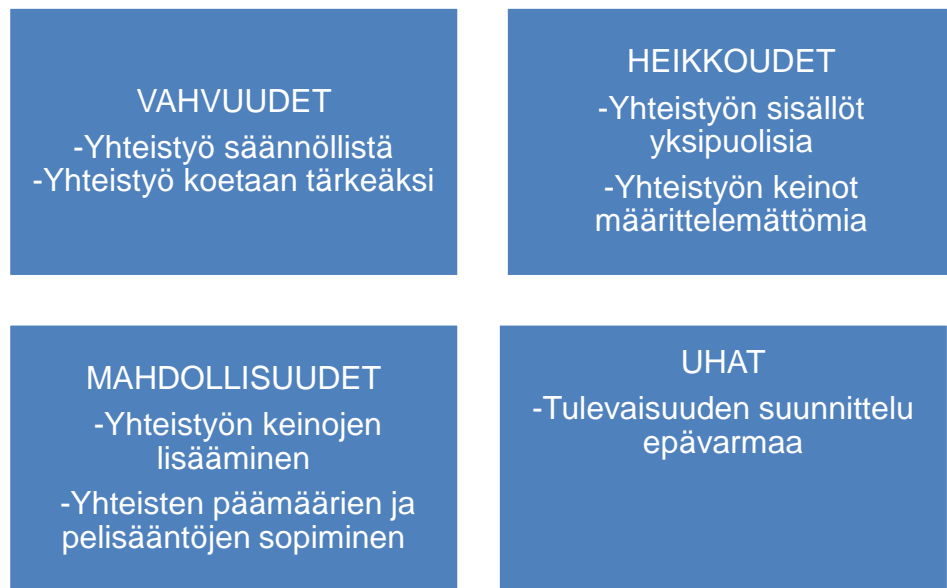
Yhteistyön laadussa näki kehitettävää viisi vastaajaa. Laadun kehittämiskohteiksi (TAULUKKO 5) nostettiin yhdessä sovitut pelisäännöt, molemminpuolisuus, luottamus ja yhteinen päämäärä.

TAULUKKO 5. Yhteistyön laadun kehittämiskohteet

	n=
yhdessä sovitut pelisäännöt	3
molemminpuolisuus	2
luottamus	1
yhteinen päämäärä	1

5.2. Kyselyn tulosten tarkastelua ja kehittämisteemat

Yrityksille suunnatun kyselyn vastauksista voi päätellä, että yhteistyöhön Kallion kanssa oltiin pääosin tyytyväisiä ja se nähtiin tärkeäksi. Kuitenkin sekä yhteistyön laadussa että sen sisällössä nähtiin kehitettävää. Vastausten perusteella opinäytetyöntekijä laati SWOT-analyysin (KUVIO 4) yhteistyön tämän hetkisestä tilanteesta.



KUVIO 4. Yritysten kokemukset yhteistyön nykytilasta ja kehittämismahdollisuuksista

Kyselyn vastausten perusteella opinnäytetyöntekijä nosti työelämäkumppanin kanssa esiin kehittämisteeman, joita kehittämisryhmä yhdessä käsitteli PBL-istunnoissa. Kehittämisteemaksi valittiin toimijoiden välisen yhteistyöprosessin eri vaiheiden kuvaamisen ja yhteisten toimintatapojen kirjaamisen. Yhteistyöprosessiä läpikäydessä pyrimme kehittämään käytännöt, joiden avulla Kallio ja yksityiset palveluntuottajat voivat määritellä toiminnalleen yhteisen päämäärän ja tulevaisuuden näkymät. Palveluprosessin sisällöt määriteltiin tarkemmin kehittämistiimissä. Alustavasti opinnäytetyöntekijä ja työelämäkumppani suunnittelivat sen pitävän sisällään ainakin palveluohjauksen, päivähoitoon hakemisen, päivähoitopaikkapäätöksen ja varsinaisen päivähoitotoiminnan sisältöineen.

5.3. Kehittämistyö kehittämistiimissä

Yksityiset päiväkotijä ja ryhmäperhepäiväkotiryttäjät sekä yritysten vastuhenkilöt kutsuttiin sähköpostikutsulla (LIITE 3) ensimmäiseen kehittämisiltaan 14.4.2014. Kehittämisillassa oli paikalla yhteensä 12 ryttäjää tai vastuhenkilöä; yksityisistä varhaiskasvatuspalveluista vastaava palvelupäällikkö Kalliosta sekä opinnäytetyöntekijä.

Kehittämisisillan aluksi esiteltiin yrittäjille suunnatun kyselytutkimuksen tuloksia ja sieltä nousseita yhteistyön sisällön, laadun ja määrän kehittämiskohteita. Kehittämisisillan aluksi opinnäytetyöntekijä pyysi osallistujilta tutkimussuostumuksen (LIITE 4). Kehittämisisillan toteutuksessa käytettiin mukaillen PBL-menetelmää. Kehittämisteemaa lähdettiin etsimään ja tarkentamaan herätekuvan (LIITE 5) avulla. Opinnäytetyöntekijä tarkensi kehittämisteemaa kertomalla, että tarkoituksena on miettiä eri prosesseja, joissa yritykset ja Kallio tekevät yhteistyötä. Sen jälkeen osallistujat saivat kirjata paperilapuille ajatuksia prosesseista tai niiden vaiheista, joissa heidän mielestään oli jotakin kehitettävää, muutettavaa tai sovittavaa. Osallistujia kannustettiin kirjoittamaan kaikkea mieleen juolahtavaa ja painotettiin sitä, että mikään idea tai sana ei ole väärä tai sopimatonta.

Osallistujat kirjoittivat yhteensä 36 lappua. Kirjoitettuja asioita olivat muun muassa tiedonkulku, palaverikäytännöt, avoimuus, vaikuttamismahdollisuudet, yhdenmukainen toimintamalli. Kaikki kirjoitetut asiat kirjattiin muistiin (LIITE 6). Tuotetuista ajatuksista lähdettiin yhteistoiminnallisesti kokoamaan yhteisiä isompia luokkia, jotka määrittävät osallistujien tarkoittamia asioita. Ensin paperilaput koottiin yhteisiin ryhmiin, kokoamisen jälkeen ryhmille pyrittiin löytämään yhteinen isompi nimitystä. Tässä vaiheessa ryhmiksi nousivat: tiedonkulku, hakuprosessi, erityinen tuki, laatuprosessi, koulutus, yhdenmukainen toimintatapa. Ryhmiä yhdistelemällä ja vielä luokittelematta olevia sanoja lisäämällä muodostettiin seuraavat pääkohdat kehittämistyölle: HAKUPROSESSI (hakeminen, hoitopaikkapäätöksen tekeminen, palvelusetelin myöntäminen); TIEDONKULKU (tiedottaminen, palaverikäytännöt, avoimuus, yhdenmukainen toimintatapa) ja LAATUPROSESSI (varhaiskasvatussuunnitelma, arjenkäytäntöjen opas, erityinen tuki, koulutus, yhteistyö Kallion kanssa).

Seuraavaksi ryhmä alkoi käsitellä keskustellen ensimmäistä kehittämiskohtaa, eli hakuprosessia. Keskustelun lopputuloksena kirjasimme ylös hakuprosessin yksityisiin varhaiskasvatuspalveluihin Kallion alueella (LIITE 7). Ensimmäisessä kehittämisillisessä sovittiin, että palvelupäällikkö esittelee tuon prosessimallin päivähoiton johtoryhmässä 5.5.2014. ja tuo johtoryhmän terveiset sen jälkeen kehittämisryhmän seuraavaan kokoukseen 8.4.2014.

Seuraava kehittämisilta oli 8.5.2014, paikalla illassa oli 8 yritysten edustajaa, palvelupäällikkö sekä opinnäytetyöntekijä. Illan aluksi palvelupäällikkö kertoi edellisessä kehittämisillassa tehdystä hakuprosessikuvauksesta, jonka hän oli esitellyt johtoryhmälle. Prosessikuvaus oli hyväksytty johtoryhmässä pienin, lähinnä sanamuotoihin kohdistuvien muutoksiin.

Toinen kehittämisilta pohjautui edellisellä kerralla yhteisesti asetettuihin kehittämiskohteisiin. Illassa käsiteltiin tiedottamiseen, tiedonkulkuun ja palaverikäytäntöihin kuuluvia asioita. Ryhmän työntulos tällä kerralla oli konkreettiset, ylöskirjatut palaverikäytännöt. Ryhmässä keskusteltiin ja kirjattiin ylös yleiset ohjeet palaverien toteutuksesta (LIITE 8) ja yksityiskohtaiset sisällöt tiettyyn ajankohtaan sidotuille palavereille. Suunniteltuihin palaveritoteutuksiin sisältyy vuosittain myös kehittämistiimin määrittelemä kolmas kehittämistehtävä, eli varhaiskasvatuksen laatuprosessi.

Kahden kehittämisillan aikana yksityiset palveluntuottajat ja Kallion palvelupäällikkö tuottivat konkreettiset, toimijoiden itsensä valitsevat ja kehittämät yhteistyötä tarkentavat yhteistyö- ja toimintatapalinjaukset. Iltojen aikana luotiin myös konkreettinen, jatkuva yhteistyökäytäntö, joka antaa vaikuttamis- ja kehittämismahdollisuuksia niin yksityisille kuin Kallionkin toimijoille.

5.4. Kehittämistiimeihin osallistuneiden kokemuksia kehittämistyöstä

Opinnäytetyön luotettavuuden arvioinnin tueksi, opinnäytetyöntekijä päätti toteuttaa kehittämisiltojen jälkeen kehittämistoiminnan arviointia koskevan kyselyn. Kysely suunnattiin kaikille varhaiskasvatuspalveluja tuottaville yrityksille ja kehittämiseen osallistuneelle palvelupäällikölle. Kehittämistoiminnan arviointi auttaa tässä opinnäytetyössä todentamaan kehittämistyön käyttökelpoisuutta ja totuusarvoa. Arviointikyselyssä selvitettäviä asiakokonaisuuksia olivat kehittämistoiminnan tarpeen ja käyttökelpoisuuden arviointi; kehittämisiltojen toimintatavan arviointi sekä yleiset kommentit opinnäytetyöhön liittyvästä kehittämistoiminnasta ja mahdolliset jatkokehittämistoiveet.

Kehittämistoiminnan arviointikysely (LIITE 9) lähetettiin yhteensä 12 vastaajalle. Vastauksia tuli määräaikaan mennessä kahdeksan, eli arviointikyselyyn vastaus-

prosentti oli 66,7 %. Vastaajista viisi oli osallistunut molempiin kehittämisiltoihin, kaksi yhteen iltaan ja yksi vastaaja ei ollut osallistunut kumpaankaan iltaan.

Kehittämistoiminnan, eli yhteistyön laatua ja määrää mittaavan alkukyselyn sekä kehittämisiltojen, tarpeellisuutta arvioitaessa vastaajista kaikki kahdeksan kokivat kehittämistoiminnan tarpeelliseksi. Kaikkien vastaajien mukaan tähän opinnäytetyöhön liittyvä kehittämistoiminta myös vastasi tuohon tarpeeseen. Alla esitetään kaikki kyselyssä esille tulleet avoimien vastausten perustelut kehittämistoiminnan onnistumisesta ja tarpeellisuudesta.

”Tilaisuus päivittää aiemmin tehtyjä pelisääntöjä ja kirjata ne ylös.”

”Luultavasti vastasi tarpeeseen tai vastaa tulevaisuudessa.”

”Hyvä alku ja päänavaus yhteistyölle.”

”Alku vaikutti lupaavalle, toivotaan, että kehittäminen näkyy positiivisena muutoksena jatkossakin.”

”Aiemmin saattoi olla tilanteita, joissa tieto ei kulkenut kaikille, tällaisten kehittämisiltojen kautta voi hyvin käsitellä niitä puutteita/epäkohtia joista on hyvä yhdessä sopia.”

Näiden avoimien vastausten sisällöstä voi päätellä sen, että osallistujat kokivat tähän opinnäytetyöhön liittyvän kehittämistoiminnan tarpeelliseksi alkusysäykseksi yhteistyön kehittämisessä. Kehittämisiltojen ja tehtyjen kehittämistoimenpiteiden jälkeen kehittämisiltoihin osallistuneiden odotukset kohdistuvat tulevaisuuteen ja siihen, miten hyvin yhteistyö sujuu ja kehittyy jatkossa.

Kyselyn vastaajat arvioivat myös kehittämistyön aikana tehtyjen sopimusten ja suunnitelmien toimimista tulevaisuudessa. Vastaajista kaikki kahdeksan uskoivat sopimusten tulevan pitämään jatkossa ja toimimaan käytännössä. Avoimena vastauksena sopimusten toimimista perusteltiin kahdessa vastauksessa. Näissä vastauksissa sopimusten pitävyyttä arveltiin parantavan seuraavat kaksi kohtaa:

”Asiat aikataulutettu ja sisällötetty yhdessä.”

”Käytännönläheisiä toimenpiteitä ja sopimuksia.”

Kehittämistyön tulokset olivat siis vastaajien mielestä riittävästi käytäntöön linkittyviä ja niiden toteutumisen edistämiseksi toimille oli sovittu aikataulut ja määritellyt sisällöt.

Kehittämisliltojen aikana saavutettuihin tuloksiin oli tyytyväisiä yhtä lukuun ottamatta kaikki vastaajat, eli yhteensä seitsemän. Yksi vastaajista ei tuntenut kehittämisliltojen tuloksia. Opinnäytetyöntekijä kirjasi kehittämislilloissa sovitut kehittämistoimenpiteet, eli käytännössä yhteiset sopimukset ja suunnitelmat, prosessi- ja sisältökuvauksiin (LIITE 8 ja 9). Lisäksi kirjattiin muistiot molemmista kehittämislilloista. Nämä kirjaukset palvelupäällikkö toimitti sähköpostitse kaikille alueen varhaiskasvatuspalveluja tuottaville päivähoitoyrittäjille. Voidaan päätellä, että sähköpostitse toimitettava tiedonanto ei ole saavuttanut kaikkia yrittäjiä, koska yhdellä arviointikyselyyn vastanneella ei ollut tietoa saavutetuista kehittämistoimenpiteistä. Kaikki vastaajat, joilla tieto kehittämistoimenpiteistä oli, olivat siis tyytyväisiä niihin. Alla esitetään kaksi yleisintä avointen vastausten sisältämää perustelua siitä miksi vastaajat kokevat olevansa tyytyväisiä luotuihin kehittämistoimenpiteisiin.

”Ilmeisesti jotain saatiin aikaan – ei ehkä kovin suurta ja merkittävää juuri nyt, mutta pienikin voi olla merkittävä alku suuremmalle”

”On hyvä, että Kallionkin puolelta meitä yksityisiä kuunnellaan ja tekemäämme työtä voidaan kehittää puolin ja toisin.”

Myös näistä vastauksista on nähtävissä odotus siitä, että yhteistyö ja yhdessä kehittäminen jatkuu edelleen. Myös kehittämisen molemminpuolisuus ja toimijoiden yhteistyön merkitys näkyy vastaajien avoimissa perusteluissa.

Kehittämisliltojen käytännön toteutusta ja iltojen sisältöä arvioitaessa kaikki seitsemän vastaajaa, jotka olivat iltoihin osallistuneet, arvioivat toteutuksen toimivaksi ja iltojen sisällön oman työn kannalta tärkeäksi. Opinnäytetyöntekijä on poiminut avoimista vastauksista kaksi vastausta, joista näkyy vastausten yleinen linja iltojen käytännön toteutuksen arvioinnista.

”Jokaisen mielipide pystyttiin ottamaan huomioon, avoimuus.”

”Asiat kuvattiin ylös, vetäjä piti tilaisuuden asiassa ja aikataulussa, asiat eivät jääneet ilmaan roikkumaan vaan jatkosta sovittiin.”

Näiden vastauspoimintojen sisällä näyttäytyy se kokonaisuus, joita löytyi kaikista vastauksista, joissa arvioitiin kehittämisliltojen käytännön toteutusta. PBL- menetelmään pohjautuneet kehittämislilat olivat vastaajien mielestä avoimia ja keskusteluun perustuvia. Opinnäytetyöntekijän rooli kehittämislilloissa oli pitää huolta aikataulusta, asiassa pysymisestä sekä lopulliseen sopimukseen pääsemisestä.

Vastaajat kuvasivat myös kehittämisiltojen merkitystä oman työnsä sisällölle. Seuraavassa kaksi vastausten yleistä linjaa parhaiten kuvaavaa vastausta:

”Saimme suunniteltua ja kehiteltyä toimintamalleja Kallion ja yksityisten toimijoiden yhteistyöhön.”

”Avoimma olevia asioita saatiin eteenpäin.”

Viimeiseksi arviointikyselyssä pyydettiin kommentoimaan omin sanoin opinnäytetyöhön liittyvää kehittämistoimintaa ja esittämään mahdollisia kehittämistoiminnan jatkotoimenpiteitä. Vastaajat kuvasivat kehittämistoiminnan onnistumista hyvin, sen sijaan kehittämistoiminnan jatkotoimenpiteitä ei avoimissa vastauksissa tuotu esille. Alla esitellään kaksi esimerkkivastausta siitä, miten vastaajat kuvasivat kehittämistoiminnan sujumista. Esimerkkivastauksissa esitetään myös esille tulleen kehittämisehdotuksen vastaavien kehittämistiimien käytännön toteutukseen.

”Yhteistyö onnistui meidän toimijoiden välillä hyvin, tulimme kaikki kuulluiksi.”

”Olin yllättynyt, että nämä illat palvelivat käytäntöä niin hyvin, keskustelu oli sujuvaa ja asioihin voitiin (tod.näk.) vaikuttaa suoraan.”

”Ehkä ensi kerralla Kallion työntekijä ei olisi mukana ensimmäisessä ideariihessä, jotta saataisiin puolueeton lähtökohta meidän yrittäjien kannalta ja kaikkien ajatukset esille. Kallion työntekijä tulisi vasta toiseen palaveriin mukaan, jossa olisi yrittäjien näkökulmaa valmiina pakettina esitettäväksi.”

Uusia kehittämisteemoja ei avoimessa kysymyksessä vastaajilta tullut. Sen sijaan tyytyväisyys kehittämisiltojen käytännön sujuvuuteen, on nähtävissä yhtä lukuun ottamatta kaikissa vastauksissa. Yksi vastaaja nosti esille kehittämisehdotuksen siitä, että jatkossa vastaavanlaisen kehittämisen kyseessä ollessa, valvovan organisaation työntekijä tulisi vasta toiseen yhteistyökokoukseen. Tähän opinnäytetyöhön liittyvässä kehittämistoiminnassa nähtiin kuitenkin kehittämisen lähtökohtana luottamus ja arvostus, joka rakentuu kumppanuuden periaatteiden mukaan. Kumppanuuteen perustuvassa yhteistyössä yhteisestä työskentelystä pitäisi pysyä rakentamaan niin sujuvaa ja luottamuksellista, että jokaisen olisi turvallista tuoda esille myös vastakkaiset näkökulmat. Kyselyyn vastanneen yhden vastaajan kommentista voidaan päätellä että, jollekin on saattanut olla vaikeaa uskaltaa tuoda esille negatiivisia huomioita käsiteltävistä asioista. Yhteistyön edelleen jatkueksa ja syventyessä, tällaisista ennakkoluuloista siirrytään yhä enemmän avoimeen

ja arvostavaan yhteistoimintaan. Toisaalta tämän arviointikyselyn vastauksista on jo nyt nähtävissä monia positiivisia arvioita osallistujien kuulluksi tulemisesta ja vaikuttamisen mahdollisuuksista kehittämisiltojen aikana.

Yrittäjille ja Kallion palvelupäälliköille suunnatun kehittämistoiminnan arviointikyselyn vastausten perusteella voidaan todeta, että kehittämistoimintaan osallistuvat ovat kokeneet sen tärkeäksi ja kehittämistyön tulokset osaltaan yhteistyötä kehittäväksi. Laadullisen tutkimuksen luotettavuuteen liittyen tehty työ täyttää käytökelpoisuuden, totuusarvon sekä sovellettavuuden kriteerit.

6. POHDINTA

Pohdinta luku sisältää tulosten ja kehittämisprosessin arvioinnin sekä opinnäytetyön luotettavuuteen ja eettisyyteen liittyvät asiat. Lisäksi käsitellään opinnäytetyöntekijän omaa ammatillista kasvua opinnäyteprosessin aikana. Lopuksi esitetään jatkotutkimushaasteet ja tämän opinnäytetyön tulosten hyödynnettävyys muussa viitekehyksessä sekä vedetään yhteen johtopäätökset opinnäytetyöprosessista ja sen tuloksista.

6.1. Tulosten ja kehittämisprosessin pohdinta

Tämä opinnäytetyö oli työelämälähtöinen kehittämistehtävä, jonka keinoin pyrittiin kehittämään yhteistyötä yksityisiä varhaiskasvatuspalveluja tuottavien yritysten ja Kallion välillä. Opinnäytetyö kartoitti yhteistyön nykytilaa ja kehitti jo olemassa olevaa yhteistyötä edelleen paremmaksi ja suunnitelmallisemmaksi.

Opinnäytetyön alkukartoituksena tehty kyselytutkimus osoitti, että yksityiset palveluntuottajat ovat tällä hetkellä pääosin tyytyväisiä yhteistyöhön. Vastauksista voidaan kuitenkin nostaa esiin niin yhteistyön määrän, laadun kuin sisällönkin kehittämistarpeita. Yrittäjät toivoivat mm. yhdessä sovittuja pelisääntöjä sekä molempipuolisuuden, luottamuksen ja yhteisen päämäärän selkiyttämistä. Huomionarvoista on myös se, että yrittäjät näkivät yhteistyön merkityksen erittäin suureksi.

Kumppanuus ja yhteistyö ovat perusedellytyksiä tulokselliselle ja menestykselle toiminnalle. Mönkkösen (2002) määrittelemät vuorovaikutuksen tasot (KUVIO 1) olivat johtoajatuksena tämän opinnäytetyön tavoitteita määriteltäessä. Mönkkösen (2002) määrittelemä vuorovaikutuksen toiseksi korkein taso: yhteistyö, jossa molemmat osapuolet sitoutuvat samoihin päämääriin ja yhteisiin tavoitteisiin oli päämäärä, jota tavoiteltiin tämän opinnäytetyön keinoin. Yhteistyössä osapuolilla on päämäärä, jonka saavuttamiseksi tarvitaan työnjakoa ja yhteistä ymmärrystä siitä miten asiassa edetään. Yhteistyö vaatii jonkin konkreettisen yhteisen tehtävän, yhteistä aikaa ja yhteisen yhteistyön rakenteen. (Mönkkönen & Roos 2010, 193-195.)

Korkein vuorovaikutuksen taso, eli yhteistoiminta, jossa syntyy molemminpuolinen luottamus ja osapuolien välinen arvostus (Mönkkönen 2002), syntyy mielestäni pidemmällä aikavälillä yhteistyön jatkuessa päämäärätietoisesti. Yhteistoiminnassa molemmille osapuolille tapahtuu jotakin merkittävää. Ollakseen yhteistoimintaa, tarvitaan sitoutumista ja luottamusta toimijoiden välillä. Hyvä yhteistoiminta mahdollistaa dialogisuuden, jossa uusia ideoita voidaan yhdessä koetella. (Mönkkönen & Roos, 2010. 195.197.) Mikäli Kallio ja yksityiset varhaiskasvatuspalveluiden tuottajat jatkavat yhteistyötään yhdessä sovitun päämäärän mukaisesti, voidaan mielestäni odottaa yhteistyön siirtyvän yhteistoiminnan alueelle. Silloin kaikki toimija-osapuolet oppivat arvostamaan toistensa työtä ja antamaan itseltään suurimman mahdollisen panostuksen.

Kalliolla on Kuntalain (17.3.1995/365) mukainen päivähoitopalveluiden järjestämisvastuu. Lain määritelmän mukaan se vastaa myös varhaiskasvatuksen kehittämisestä ja ohjauksesta. Laki lasten päivähoidosta (19.1.1973/36) taas määrittelee yksityisen päivähoiton julkisesti valvottavaksi. Kallion alueella yksityisiä varhaiskasvatuspalveluja tuottavat yritykset ovat palveluseteliyrittäjiä. Kallio myöntää palvelusetelin subjektiivisen päivähoito-oikeuden piirissä olevalle lapselle hyväksymäänsä yksityiseen päivähoitopalveluun

Peruste tälle opinnäytetyölle on nostettu Kallion strategiasta ja palvelustrategisista linjauksista. Palvelut pyritään järjestämään monituottajamallilla, kumppanuuteen perustuen (Kallion toiminta- ja taloussuunnitelma 2014-2015, 12.) Rannisto (2005) toteaa väitöskirjassaan, että strategiaprosessi on tapahtumaketju, jolla toimijat sitotaan mukaan strategiaan ja sen toteuttamiseen. (Rannisto 2005, 70-71.) Strategiaprosessi on muutosprosessi, jossa eteen tulevia tilanteita ratkaistaan tiimipohjaisella lähestymistavalla. Näin kehittyi asteittain uusi, strateginen johtamisjärjestelmä, joka perustuu uusiin arvoihin ja rakenteisiin. (Kaplan & Norton 2002, 18.)

Jotta strategia toteutuisi, pitäisi sen toteuttaminen kuulua jokaisen työntekijän päivittäiseen työhön. Jotta työntekijä toimisi työssään strategian mukaisesti, edellyttää se strategian ymmärtämistä. Ymmärrys taas edellyttää viestintää, joka onnistuessaan takaa organisaation kaikkien tasojen työntekijöiden ymmärryksen strategian keskeisistä osa-alueista. Kaikkien organisaation työntekijöiden pitäisi motivoitua toteuttamaan strategiaa. (Kaplan & Norton 2004, 14-15.) Tämän opinnäytetyön

aikana yksityiset varhaiskasvatuspalveluiden tuottajat ovat päässeet suoraan vuoropuheluun toimintaansa valvovan ja ohjaavan viranomaisen kanssa. Vuoropuhelua ja yhteistyötä on ollut tähänkin asti, mutta tämän opinnäytetyön kehittämistiimeissä tuo vuoropuhelu vietiin mielestäni pidemmälle, ehkä sinne ruohonjuuritasolle asti. Kehittämistiimeissä oli paikalla suurin osa yksityisistä toimijoista yhtä aikaa. Tällöin kaikki toimijat saivat saman informaation samaan aikaan ja saman sisältöisenä. He pääsivät myös itse suoraan vaikuttamaan yhteistyön tulevaisuuden keinoihin ja käytännöntoteutukseen. Tämä opinnäytetyö edisti mielestäni osaltaan yhteistyön kehittämistä ja strategisten päämäärien ymmärrystä.

Opinnäytetyöprosessin toteuttamista helpotti merkittävästi sitoutunut ja innostunut työelämäkumppani. Työelämäkumppaninani toiminut palvelupäällikkö lähti yhteiseen työhömmme heti prosessin alusta asti hyvin mukaan. Hänen kommenttinsa ja käytännön kokemuksensa ovat ohjanneet työtä siihen suuntaan, johon se lopulta muotoutui. On ollut helppoa viedä kehittämisprosessia eteenpäin kun on ollut kumppani, joka myös haluaa täysipainoisesti vaikuttaa sen onnistumiseen. Palvelupäällikkö on moneen kertaan opinnäytetyöprosessin aikana todennut olevansa tyytyväinen siihen, että valitsin aiheekseni tämän yhteistyön tutkimisen ja edelleen kehittämisen. Eräässä sähköpostiviestissään hän kirjoitti: ”Kiitos sinulle, että valitsit ”palvelusetelin” opinnäytetyön aiheeksi, minulle tuli eilen ihana tunne, että saamme tästä jutusta tosi hyvän ja yhteistyö varmaankin tiivistyy toimijoiden kanssa. Koin myös, että sain sinusta työparin kehittämään toimintaa.” (U-M Miетtilä, 28.3.2014, henkilökohtainen tiedonanto).

Työn vaatimukset ovat lisääntyneet, muutoksina mainittakoon esimerkiksi tulosvastuu, seuranta, uudet työtehtävät perustehtävän ohessa, jatkuva muutos ja niin edelleen. Sosiaaliset rakenteet edistävät entistä vähemmän yhteisen tekemisen muotoja. Työ voi olla entistä yksinäisempää ja projektiluontoisempaa, jolloin monia asioita aloitetaan yhä uudelleen uusien ihmisten kanssa. (Mönkkönen & Roos 2010, 16-17.) Ehkä työelämässä tarvittaisiin kuitenkin edelleen yhteistä vastuunkantoa. Kuten työelämäohjaajani edellisestä sähköpostiviestistä voi todeta, työparin kanssa toiminnan kehittäminen voi olla helpompaa. Saattaa olla, että tämä opinnäyteprosessi osaltaan edisti opinnäytetyöntekijän työelämäkumppanin työn edelleen kehittämistä ja arviointia.

6.2. Opinnäytetyön luotettavuuteen ja eettisyyteen liittyvät tekijät

Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka (2006) nostavat kolme tutkimuksen tekoon liittyvää vaihetta, jossa tutkimuksen eettiset näkökulmat on huomioitava. Näitä ovat tutkimusaiheen valinta, aineistonkeruumenetelmä ja analyysi- ja raportointivaihe. Tutkimusaihetta valitessa tulee miettiä miksi juuri tämän aiheen tutkiminen on perusteltua. Tässä opinnäytetyössä tutkimusaiheen valintaa puolsivat opinnäytetyöntekijän omakohtaiset kokemukset ja olettamukset tutkittavasta asiasta. Myös aiheen ajankohtaisuus Kallion palvelustrategisissa linjauksissa tuki aiheen valikointumista. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Aineistonkeruumenetelmiä valittaessa on pohdittava, saadaanko tutkimuksen tarvitsema tieto niillä aineistonkeruumenetelmillä, joita tutkija valitsee käytettäväksi (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Kehittämistoiminnassa aineiston tarkastelutapa johdetaan usein kehittämisen kysymyksenasettelusta käsin. Kysymyksenasettelu määrää näkökulman, joista laadullisia aineistoja lähestytään. Kehittämistoiminnassa toimitaan yleensä niin, että laadullinen aineisto luokitellaan ja tulkitaan karkeasti. Mahdollisimman tiheä analyysi, johon laadullisessa tutkimuksessa tavallisesti pyritään, ei yleensä ole mahdollista kehittämistoiminnassa. (Toikko & Rantanen 2009, 140-141.) Tässä opinnäytetyössä toteutettiin alkukartoituksena kyselytutkimus, jolla tavoiteltiin tietoa yhteistyön nykytilasta ja kehittämistarpeista. Alkukartoitus antoi suuntaa antavaa tietoa siitä, mihin tulevalla kehittämistoiminnalla pyritään.

Määrällisessä tutkimuksessa on totuttu arvioimaan saatujen tutkimustulosten luotettavuutta reliabiliteetin ja validiteetin käsitteillä. Validiteetti eli pätevyys viittaa siihen, että tutkimuksessa on mitattu sitä, mitä oli tarkoituskin mitata. Validiteetti liittyy käytettyjen mittareiden ja tutkittavan ilmiön väliseen suhteeseen. Siinä on olennaista, että tehdyt tulkinnat vastaavat aineistoa. Reliabiliteetti eli luotettavuus liittyy mittarien ja tutkimusasetelmien toimivuuteen. Keskeinen osa reliabiliteettia on tutkimusasetelman ja siitä johdettujen tulosten toistettavuus. (Eskola & Suoranta 1998, 212; Mäkelä 1998, 46; Toikko & Rantanen 2009, 121-122.) Laadullisessa tutkimuksessa kysymykset reliabiliteetista ja validiteetista on pyritty korvaamaan vakuuttavuuden käsitteellä. Kun tutkija tekee tutkimusta koskevat valinnat ja

tulkinnat näkyviksi, pystyy hän vakuuttamaan tiedeyhteisön tutkimuksensa pätevydestä. (Toikko & Rantanen 2009, 123.)

Virtanen (2006) esittelee Lincolnin ja Guban (1985) näkemyksen kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden koostumisesta. Lincolnin ja Guban (1985) mukaan luotettavuus koostuu totuusarvosta, sovellettavuudesta, pysyvyydestä ja neutraalisuudesta. Totuusarvon kriteerinä nähdään yleensä vastaavuus tai uskottavuus. Laadullinen tutkimus täyttää totuusarvon, jos voidaan osoittaa tutkijan kokemuksen vastaavan tutkittavan alkuperäistä kokemusta. Sovellettavuuden kriteerinä pidetään siirrettävyyttä, eli sitä voidaanko saadut tulokset soveltaa vastaavaan ilmiöön toisissa olosuhteissa. Pysyvyyden kriteerinä pidetään tutkimustilanteen arviointia ja käyttövarmuutta, toisin sanoen sitä, miten analyysia on mahdollista käyttää erilaisissa tutkimustilanteissa. Neutraalisuuden kriteerinä on vahvistettavuus, eli erilaisilla analyysikeinoilla samaan tulokseen päätyminen. (Virtanen 2006, 200-201.)

Tämän Opinnäytetyön toteuttamiseen liittyvät valinnat tehtiin tutkimuseettisten periaatteiden mukaan. Opinnäytetyöhön pyydettiin lupa sekä viranomaisilta että opinnäytetyön kohderyhmältä (LIITE 1 ja 4). Tutkimusaineisto kerättiin avoimesti ja asianosaisia etukäteen tiedottaen. Opinnäytetyön tekijä ei pyrkinyt vaikuttamaan kohderyhmän asenteisiin etukäteen. Opinnäytetyön tuloksista tiedotetaan julkisesti tässä opinnäytetyössä. (Eskola & Suoranta 2008, 52-53.) Opinnäytetyön raportointiin liittyy myös selvitys siitä, miten tulokset on saatu. Kun tutkimusprosessista tehdään läpinäkyvä, eli annetaan lukijalle mahdollisuus nähdä vaiheet joiden kautta tutkimuksen tuloksiin on päästy, myös eettisten kysymysten huomioiminen tulee näkyväksi. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Tähän opinnäytetyöhön on kirjattu toimintatutkimuksen syklien mukaiset toimintakuvaukset. Kyselylomakkeella kerätty tieto esitetään tilastollisin menetelmin ja sisällön analyysia soveltaen. Kehittämistyön PBL-istuntojen tulokset kuvataan sellaisina kuin kehittämisryhmä ne tuottaa. Opinnäytetyön tulokset ovat julkisia ja vapaasti käytettävissä. Kehittämistyöllä tuetaan Kallion asettamia palvelustrategisia linjauksia, joissa palveluita pyritään tarjoamaan kumppanuuteen ja luottamukseen perustuvalla monituottajamallilla.

6.3. Oman ammatillisen kasvun pohdinta

Tämän opinnäytetyön tekeminen on asettanut omat haasteensa, mutta samaan aikaan se on ollut erittäin mielenkiintoista ja opettavaista. Opinnäytetyön tekeminen on opettanut sen, että asiat eivät aina suju oman suunnitelman mukaan, vaan ulkopuoliset tekijät vaikuttavat aina asioiden sujumiseen. Tässä opinnäytetyöprosessissa noita ulkoisia tekijöitä ovat olleet esimerkiksi kehittämisiltojen aikatauluutus kaikkien osallistujien aikatauluun sopivaksi.

Opinnäytetyötä tehdessä haasteena on ollut priorisoida, karsia ja vakuuttaa itsensä oikeista valinnoista. Opinnäytetyön kehittämisteema on käynyt prosessin alkuaikoina läpi varsin monia muutoksia. Lopulta valinta rakentui opinnäytetyöntekijän omien voimavarojen ja käytännön hyödynnettävyyden pohjalle. Opinnäytetyöllä pyritään vastaamaan käytännön työelämän ongelmaan ja korjaamaan sitä toteutettavissa olevin keinoin. Opinnäytetyön tekeminen avasi yhä selvemmin sitä kokonaisuutta, joihin opinnot olivat koko opintojen ajan ohjanneet. Kehittäminen ja johtaminen eivät onnistu tavoitteellisesti ilman teorian tuomaa taustatukea ja varmuutta.

Opinnäytetyön kehittämisosioon kuuluvat kehittämisillat asettivat opinnäytetyöntekijän uusien haasteiden eteen. Oli täysin uusi kokemus mennä tuntemattomien ihmisten eteen vetämään tilaisuutta, jonka lopputulos oli kiinni ryhmän dynamiikasta, osallistumisesta ja omasta panoksesta. Kehittämisillan alkaessa oli täysin epäselvää päästäänkö asiassa minkäänlaiseen lopputulokseen; kehittämistyölle ei voitu etukäteen asettaa tarkkaa käsikirjoitusta. Piti vain luottaa siihen, että ryhmä onnistuu löytämään kaikkia tyydyttävän ratkaisun kehittämiskohteiksi ja kehittämistoimenpiteet niihin. Lopputulos osoitti, että ryhmä oli luottamuksen arvoinen. Kehittämiskohteiden valinta onnistui mielestäni hyvin ja kehittämistoimenpiteet niihin olivat konkreettisia ja käytännössä toteutettavia.

Tämän käytännön työelämään sijoittuvan kehittämistyön toteuttaminen opinnäytetyönä opetti opinnäytetyöntekijälle paljon. Toisaalta se antoi käytännön opetusta siitä, miten ryhmää ohjataan ja johdetaan kohti yhdessä suunniteltua muutosta. Toisaalta opinnäytetyöprosessin aikana näyttäytyi, että käytännön työelämässä pienetkin toimenpiteet voivat saada aikaan muutosta ja kokemuksen siitä, että asiat muuttuvat parempaan tai selkiytyvät. Esimerkiksi tässä opinnäytetyössä läpi

käyty kehittämistiimien kehittämistyö on käytännössä asioiden auki puhumista ja yhteisten sopimusten tekemistä. Näin päästiin kaikkien ymmärtämään ja kaikkia hyödyttävään lopputulokseen. Opinnäytetyön kehittämistyön suunnittelu ja vetäminen opetti opinnäytetyöntekijälle paljon työelämän käytäntöjen ja toimijoiden välisen yhteistyön kehittämisestä ja ohjaamisesta. Opinnäytetyöhön liittyvän kehittämistoiminnan arviointikyselyn eräästä avoimesta vastauksesta löytyi lause, josta voi päätellä opinnäytetyöntekijän onnistuneen kehittämistiimien vetämisessä:

”Osoitit koordinointi-, kehittämis- ja johtamistaitoja. Hyvä ote työhön, toivottavasti voit jatkaa vastaavanlaisissa tehtävissä, sillä tällaisia osaajia tarvitaan, jotta prosesseja saadaan kehitettyä...”

6.4. Jatkotutkimushaasteet ja tulosten hyödynnettävyys

Tämän opinnäytetyön tuloksena on julkisen ja yksityisen sektorin välisen yhteistyön kehittäminen. Kehittäminen näyttäytyy käytännössä yhteisinä sopimuksina, joiden mukaan toimijat toteuttavat yhteistyötä yhteisen suunnitelman mukaan. Opinnäytetyön aikana toimijoiden välisiä prosesseja ja toimintatapoja on kirjattu ylös ja sovittu prosesseihin yhteiset toimintatavat.

Toimintatapa, jolla yhteistyötä on lähdetty tiivistämään, on opinnäytetyöntekijän mielestä siirrettävissä myös muuhun sektorit, toimialat ja tulosalueet ylittävään yhteistyöhön. Yhteistyötä on kehitetty kumppanuuden ja keskinäisen luottamuksen ja avoimuuden keinoin. Kehittämiseen on ollut osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuus kaikilla, joita kehittämistoimet käytännössä koskevat.

Opinnäytetyön jatkotutkimuskysymyksenä on luotujen käytänteiden pysyvyyden ja toimivuuden seuraaminen ja edelleen kehittäminen. Myös toiminnan laadun ja sisältöjen selvittäminen ja edelleen kehittäminen jää tämän opinnäytetyön ulkopuolelle ja jättää mahdollisuuden jatkotutkimukselle.

Mahdollisia jatkotutkimusaiheita ovat:

1. Miten kehittämistiimin luomat sopimukset yhteistyön sisällöistä toimivat käytännössä?
2. Käytetäänkö luotujen sopimusten mukaisia yhteistyömenetelmiä käytännön yhteistyössä?

3. Miten yksityisten varhaiskasvatuspalveluiden laatua voidaan seurata ja edelleen kehittää yhteistyön ja kumppanuuden keinoin?

6.5. Johtopäätökset

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää Kallion ja alueen yksityisten varhaiskasvatuspalveluyritysten välisen yhteistyön nykytila sekä mahdollinen tavoitetila. Yhteistyön nykytilan kartoitus toteutettiin kyselytutkimuksella. Kyselyn perusteella poimittiin mahdolliset yhteistyön kehittämistarpeet, joista kehittämisiltoihin osallistuneet yrittäjät määrittivät tarkemmat kehittämiskohteet PBL- menetelmää käyttäen. Yhteistyön kehittämiskohteiksi määriteltiin hakuprosessiin, tiedonkulkuun ja laatuprosessiin liittyvät yhteistyömuotojen ja – sisältöjen tarkennukset. Näistä esiin nostetuista kehittämiskohteista kehittämisiltojen osallistujajoukko loi yhteistyön kehittämistoimenpiteinä yhteistyön sopimuksia ja määritelmiä.

Tässä opinnäytetyössä tavoitteena oli Kallion ja alueen yksityisten varhaiskasvatuspalveluyritysten välisen yhteistyön sisältöjen kehittäminen. Opinnäytetyön kehittämistoiminnan tuloksena kirjattiin ylös hakuprosessi yksityisen palveluntuottajan varhaiskasvatuspalveluihin ja huomioitiin prosessin eri vaiheissa yhteistyön muodot ja ajankohdat. Toisena yhteistyön kehittämistoimenpiteenä oli pysyvän palaverikäytännön sopiminen, aikatauluttaminen ja palaverien sisältöjen määrittelemine.

Opinnäytetyön kehittämistyön tulokset näyttäytyivät kehittämistoimintaan osallistuneille hyödyllisenä ja he uskovat toimenpiteiden toimivan käytännössä. Tässä opinnäytetyössä saavutetut kehittämistoimenpiteet ovat yhteisiä sopimuksia, joiden avulla yhteistyötä voidaan kehittää edelleen. Kehittämistoimenpiteet eivät pääty tähän opinnäytetyöhön, vaan kehittämisilloissa tehtyjen sopimusten avulla yhteistyötä voidaan edelleen kehittää ja tiivistää.

Opinnäytetyön kehittämisprosessissa konkreettiset saavutetut tulokset olivat seuraavat:

1. Määriteltiin Kallion ja alueen yksityisten varhaiskasvatuspalveluyritysten välisen yhteistyön kehittämiskohteet (LIITE 6).

2. Laadittiin kuvaus hakuprosessista yksityisten palveluntuottajien varhaiskasvatuspalveluihin (LIITE 7).
3. Sovittiin palveluntuottajien ja Kallion välisestä palaverikäytännöstä. Laadittiin yhteistyöpalavereille pysyvä aikataulutusta ja määriteltiin palaverien sisällöt (LIITE 8).

Opinnäytetyön lähtökohtana oli yhteistyön kehittäminen kumppanuuden keinoin. Myös Kallion strategiassa tavoitellaan toimijoiden välisen kumppanuuden rakentamisen vuoropuhelun, luottamuksen, kunnioituksen ja sitoutumisen kautta. Opinnäytetyön kehittämisiltoihin osallistuneet mainitsivat palautteessaan iltojen tarjonneen vaikuttamismahdollisuuden yhteisiin asioihin. Vastauksissa kerrottiin muun muassa, että jokaisen mielipide voitiin huomioida ja toiminta oli avointa. Vaikka kehittämistoimenpiteet ovat käytännönläheisiä ja arkiseen toimintaan läheisesti liittyviä, kokivat vastaajat niiden vastaavan aitoon tarpeeseen ja olevan alku uudelle yhteistyölle. Kuten eräissä palautekyselyn vastauksissa todettiin:

”Jotain saatiin aikaan; ei ehkä kovin suurta ja merkittävää, mutta pienikin voi olla merkittävä alku suuremmalle.”

”Sovituista asioista on hyvä jatkaa.”

Opinnäytetyön kehittämistyö vastasi asetettuihin tavoitteisiin niin arviointikyselyyn vastanneiden osallistujien kuin opinnäytetyöntekijänkin mielestä. Kehittämistyön avulla toteutettiin kehittämistoimenpiteitä, jotka kehittivät yrittäjien ja Kallion välistä yhteistyötä.

LÄHTEET

- Aaltio, E. 2013. Hyvinvoinnin uusi järjestys. Helsinki: Gaudeamus Oy.
- Adler, P. S. 2001. Market, hierarchy, and trust: The knowledge economy and the future of capitalism. *Organization Science*, 12 / 2.
- Ahlgren-Leinvuo, H. 2012. Kuuden suurimman kaupungin lasten päivähoidon palvelujen ja kustannusten vertailu vuonna 2011. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Asetus lasten päivähoidosta (239/1973) Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1973/19730239> Luettu 13.9.2014.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2008. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä.. Gummerus Kirjapaino Oy.
- Forma, P., Niemelä, M. & Saarinen, A. 2008. Hyvinvointivaltion kilpailuttaminen. Kunnallisan kehittämissäätiö Kaks. Kunnat ja kilpailu sarjan julkaisu nro 7. Vammala: Vammalan kirjapaino Oy.
- Heikkinen, H. L. T. 2007. Toimintatutkimus – toiminnan ja ajattelun taitoa. Teoksessa: Aaltola, J & Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Juva; WS Bookwell Oy.
- Helin, K. 2000. Menestymisen taito. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Helsilä, M. 2013. Suorituksen johtaminen – suoritusarviointi. Teoksessa: Helsilä, M. & Salojärvi, S. 2012 Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki: Talentum.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Hujala, E. & Lindberg, P. 1998. Suomalainen päivähoito - lapsen oikeus varhaiskasvatukseen. Helsinki: Lastentarhanopettajaliitto.
- Huusko, M. Jokinen, S. & Sarajärvi, T. (2001). Seitsemän askelta. Opetuksen kehittämisyksikkö, Oulun yliopisto. Saatavissa: <http://www.hallinto.oulu.fi/viestin/t-pisto/arkisto1999/16-99/tanssi.html> Luettu 24.1.2014.
- Järvensivu, A. 2007. Työprosessitieto, avain monitaitoisuuteen. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.
- Järvensivu, T. 2012. Vapaaehtoistoiminnan ja hoivayritysten kumppanuus ja kumppanuuden kehittäminen. Teoksessa: Oravasaari, T. & Järvensivu, T. (toim.) 2012. Vapaaehtoiset kumppaneiksi (Vapari) – hanke. Vapaaehtoistoiminnan ja hoivayritysten kumppanuusmalli. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Kamensky, M. 2006. Strateginen johtaminen. Helsinki: Talentum

Kamensky, M. 2012. Strateginen johtaminen. Menestyksen timantti. Helsinki: Talentum.

Kaplan R. S. & Norton, D. S. 2002. Strategialähtöinen organisaatio. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Kaplan R. S. & Norton D. S. 2004. Strategiakartat. Aineettoman pääoman muuttaminen mitattaviksi tuloksiksi. Helsinki: Talentum.

Kettunen, R. 2010. Sosiaalipalvelut. Toimialaraportti 11/2010. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö.

Kuntalaki 17.3.1995/365. Saatavissa:

<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1995/19950365>. Luettu: 8.9.2014.

Kunnallisen henkilöstöjohtamisen käsikirja. 2002. Strategian toimeenpano mahdollistuu johdon ja henkilöstön välisellä kaksisuuntaisella viestinnällä. Helsinki: Suomen kuntaliitto.

Laki lasten päivähoitosta 19.1.1973/36. Saatavissa:

<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1973/19730036>. Luettu: 8.9.2014.

Laki potilaan asemasta ja oikeuksista 17.8.1992/785. Saatavissa:

<http://www.finlex.fi/fi/laki/smur/1992/19920785>. Luettu: 8.9.2014.

Laki sosiaalihuollon asiakkaan asemasta ja oikeuksista 22.9.2000/812. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/smur/2000/20000812>. Luettu: 8.9.2014.

Laki sosiaali- ja terveydenhuollon palvelusetelistä 24.7.2009/569. Saatavissa:

<http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2009/20090569>. Luettu: 8.9.2014.

Laki yksityisistä sosiaalipalveluista (922/2011). . Saatavissa:

<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2011/20110922>. Luettu: 8.9.2014.

Lewis, L. K. 2006. Collaborative interaction: Review of communication scholarship and a research agenda. Communication Yearbook 30, 197–247.

Luoma, M. 2013. Liiketoiminnan suurista suunnista henkilöstön toimintaan. Teoksessa: Helsilä, M. & Salojärvi, S. 2012 Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki: Talentum.

Mantere S, Hämäläinen V, Aaltonen P, Ikävalko H, Teikari V. 2003. Organisaation strategian toteuttaminen. Suunnitelmista käytäntöön. Helsinki: Edita Prima Oy.

Metsämuuronen, J. (toim.) 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Mönkkönen, K. 2002. Dialogisuus kommunikaationa ja suhteena. Vastaamisen, vallan ja vastuun merkitys sosiaalialan asiakastyön vuorovaikutuksessa. Väitöskirja. Kuopion Yliopisto. Kuopion yliopisto painatuskeskus.

Mönkkönen, K. & Roos, S. 2010. Työyhteisötaidot. EU: UNIPress.

Mäkelä, K. 1998. Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta. Helsinki. Gummerus Kirjapaino Oy.

Peltonen, T. 2008. Johtaminen ja organisointi. Teemoja, näkökulmia ja haasteita. Keuruu: Otava.

Peruspalvelukuntayhtymä Kallio. 2012. Palvelustrategian linjaukset 16.3.2012. Www-dokumentti. Saatavissa: http://www.kalliopp.fi/alltypes.asp?d_type=5&menu_id=18676箊 Luettu: 13.1.2014.

Peruspalvelukuntayhtymä Kallio. 2008. Strategia 2008–2010. Www- dokumentti. Saatavissa: http://www.kalliopp.fi/alltypes.asp?d_type=5&menu_id=18676箊 Luettu: 13.1.2014.

Peruspalvelukuntayhtymä Kallio. 2008. Toimintakertomus. Www- dokumentti. Saatavissa: http://www.kalliopp.fi/alltypes.asp?d_type=5&menu_id=16733棄 Luettu: 13.1.2014.

Peruspalvelukuntayhtymä Kallio. 2012. Toiminta- ja taloussuunnitelma 2013–2015. Www- dokumentti. Saatavissa: http://www.kalliopp.fi/alltypes.asp?d_type=5&menu_id=16733棄 Luettu: 13.1.2014.

Peruspalvelukuntayhtymä Kallio. 2013. Toiminta- ja taloussuunnitelma 2014–2015. Talousarvio 2014. Pdf- dokumentti. Saatavissa: http://www.kalliopp.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/kallio/embeds/kallioww_wstructure/15588_Toiminta-ja_taloussuunnitelma_2014-2016_TA2014.pdf Luettu: 28.4.2014.

Peruspalvelukuntayhtymä Kallio. 2013. Varhaiskasvatuspalveluiden tilinpäätös 2013.

Peruspalvelukuntayhtymä Kallio. 2009. Hyväksymiskriteerit päivähoitopalvelun tuottajalle. Www-dokumentti. Saatavissa: http://www.kalliopp.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/kallio/embeds/kallioww_wstructure/14889_29412-Hyvaksymiskriteerit_vkp_2.pdf Luettu: 24.4.2014.

Peruspalvelukuntayhtymä Kallion lapsi- ja perhepalveluiden opas. 2011. Www-dokumentti. Saatavissa: <https://lomake.pvp.fi/kallio/index.html> Luettu: 24.4.2014.

- Rannisto, P-H. 2005. Kunnan strateginen johtaminen. Tutkimus seinänaapurikuntien strategiaprosessien ominaispiirteistä ja kunnanjohtajista strategisina johtajina. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto.
- Ritvala, H. & Sinipuro, J. 2013. Tiedolla johtaminen toimialan murroksessa. Malli sosiaali- ja terveystalouden kehittämiseen. Helsinki: BoD – Books on demand.
- Saaranen-Kauppinen, A & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Www- dokumentti. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto Saatavissa: <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus> Luettu 25.4.2014.
- Salojärvi, S. 2013. Henkilöstöjohtamisen kokonaisuus. Teoksessa: Helsilä, M. & Salojärvi, S. 2013 Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki: Talentum.
- Sosiaali- ja terveysministeriö. 2010. Sosiaalihuollon lainsäädännön uudistaminen. Sosiaalihuollon lainsäädännön uudistamistyöryhmän väliraportti. Www-dokumentti. Saatavissa: <http://www.stm.fi/julkaisut/nayta/-/julkaisu/1514048>. Luettu: 17.1.2014.
- Siren, K. & Tuominen-Thuesen, M. 2009. Palveluseteli päivähoidossa. Helsinki: Suomen itsenäisyyden juhlarahasto. Pdf-dokumentti. Saatavissa: <http://www.sitra.fi/julkaisut/Selvityksi%C3%A4-sarja/Selvityksi%C3%A4%2017.pdf> Luettu: 13.9.2014.
- Sneck, T. Hannula, P. Mäkelä, K. Sandberg, J & Taivassalo, V. 2008. Kuntajoh-toisen kilpailuttamisyhteiskunnan toimintarakenteet. VTT:n julkaisuja 2459. Helsinki: Edita.
- Tamminen, R. 1993. Tiedettä tekemään! Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.
- Toikko, T. 2012. Sosiaalipalveluiden kehityssuunnat. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print
- Terveiden ja hyvinvoinnin laitos. 2011. Tilastoraportti 25/2011. Suomen virallinen tilasto, Yksityiset sosiaalipalvelut. Www-dokumentti. Saatavissa: http://www.thl.fi/fi_FI/web/fi/tilastot/aiheittain/yksityiset/yksityiset_sosiaalipalvelut. Luettu: 17.1.2014
- Uotinen, S. 2009. Palveluseteli. Helsinki: Gummerus kirjapaino.
- Valli, R. 2007. Kyselylomaketutkimus. Teoksessa: Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) 2007. Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Juva: WS Bookwell Oy.
- Valtiovarainministeriö. 2013. Tiedote 208/2013. Www-dokumentti. Saatavissa: http://www.vm.fi/vm/fi/03_tiedotteet_ja_puheet/01_tiedotteet/20131212Valtio/name.jsp. Www-dokumentti. Luettu: 17.1.2014.


Valtioneuvoston viestintäyksikkö. 2010. Tiedote 77/2010. Www-dokumentti. Saatavissa: <http://valtioneuvosto.fi/ajankohtaista/tiedotteet/tiedote/fi.jsp?oid=289178>
Luettu: 24.1.2014.

Virtanen, J. 2006. Fenomenologia laadullisen tutkimuksen lähtökohtana. Teoksessa: Metsämuuronen, J. (toim.) 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Peruspalvelukuntayhtymä VIRANHALTIJAPÄÄTÖS
Kallio
Varhaiskasvatuspalvelut

Viranhaltija:
 Palvelujohtaja/Varhaiskasvatuspalvelut

Päivämäärä Pykälä
 24.2.2014 10

Asia:	Tutkimuslupa: Piia Korkiakoski, Centrian ammattikorkeakoulu (Kokkola)	
Perustelut:	<p>Piia Korkiakoski anoo tutkimuslupaa Centrian ammattikorkeakoulussa sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelmassa (Kokkola) suoritettavia opintoja ja opinnäytetyötä varten.</p> <p>Tutkimuksen nimi: "Peruspalvelukuntayhtymä Kallion ja yksityisen sektorin välisen yhteistyön kehittäminen varhaiskasvatuspalveluissa."</p> <p>Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää yhteistyön nykytila, mahdollinen tavoitetila ja pyrkiä löytämään keinot yhteistyön edelleen kehittämiseksi.</p> <p>Tutkimuksen kohderyhmä: Kallion alueen yksityisiä varhaiskasvatuspalveluja tuottavat yritykset.</p> <p>Tutkimusmenetelmä: Kyselytutkimus ja kehittämistoiminta. Aineiston keräämisen ajankohta: 3/2014-5/2014.</p> <p>Yksityisistä palveluista vastaava palvelupäällikkö puoltaa tutkimusluvan myöntämistä.</p>	
Päätös:	<p>Myönnetään tutkimuslupa edellä kuvattua opinnäytetyötä varten.</p> <p>Työelämän edustajana toisena tutkimuksen ohjaajana toimii palvelupäällikkö Ulla-Maija Miettälä.</p> <p>Opinnäytetyön laatija</p> <ul style="list-style-type: none"> - Noudattaa vaitiolovelvollisuutta ja hyvää tutkimuskäytäntöä mm. siten, että opinnäytetyöstä ei ole mahdollista yksilöidä yksittäisiä henkilöitä. - Tekee tiivistä yhteistyötä myös työelämän edustajan kanssa tutkimuksen eri vaiheissa. - Toimittaa valmiin opinnäytetyön Peruspalvelukuntayhtymä Kalliolle tutkimusluvan myöntäjän välityksellä. 	
Allekirjoitus:	Palvelujohtaja/Varhaiskasvatuspalvelut	<i>Ulla-Maija Miettälä</i> Marja Ranta-Niikku
Tiedoksi:	Kenelle: Piia Korkiakoski, palvelupäällikkö Ulla-Maija Miettälä <input checked="" type="checkbox"/> Lähetetty postitse tavallisena kirjeenä	Pvm: 24.2.2014 
Täytäntöönpanoa varten tiedoksi	Pvm: 24.2.2014 Nimi:	Sähköpostiosoite:

Arvoisa vastaanottaja!

Opiskelen Centria ammattikorkeakoulussa sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen ylempää ammattikorkeakoulututkintoa. Tämä kysely on osa opinnäytetyötäni.

Opinnäytetyöni aiheena on yhteistyön kehittäminen peruspalvelukuntayhtymä Kallion ja yksityisen sektorin välillä varhaiskasvatuspalveluissa.

Tämän kyselyn avulla kerään tietoa yhteistyön nykytilasta ja mahdollisista kehittämishaasteista. Kysely on lähetetty kaikille Kallion alueen yksityisille ryhmäperhepäiväkodeille ja päiväkodeille.

Toivon, että kyselyyn vastaa henkilö, joka toimipaikassanne pääasiassa vastaa yhteistyöstä Kallion kanssa. Jokaiselle toimipaikalle on varattu kaksi vastauslupaa kyselyyn. Tämä siksi, että tarvittaessa sekä yrittäjä että yksikön toiminnasta vastuussa oleva työntekijä voivat molemmat vastata kyselyyn. Kyselyn luotettavuuden vuoksi toivon saavani vastauksen jokaisesta toimipaikasta!

Olen saanut tutkimusluvan opinnäytetyöhöni Kallion varhaiskasvatuspalveluiden palvelujohtaja Marja Ranta-Nilkulta. Työelämäkumppanina opinnäyteprosessissani on palvelupäällikkö Ulla-Maija Miettälä.

Tähän kyselyyn antamanne vastaukset käsitellään nimettöminä ja ehdottoman luottamuksellina. Henkilöllisyytenne tai toimipaikkanne ei tule missään vaiheessa tietooni. Tulokset julkaistaan ainoastaan kokonaistuloksina, joten kenenkään yksittäisen vastaajana tiedot eivät paljastu tuloksista.

*Kyselyyn vastaaminen kestää n. 10 minuuttia. **Vastaattehan kyselyyn mielellään heti tai viimeistään 17.3.2014.***

*Tarvittaessa annan mielelläni lisätietoa joko sähköpostitse tai puhelimitse:
piia.korkiakoski@centria.fi 040-5371 902*

*Kiitos vastauksistasi!
Piia Korkiakoski*

1. Vastaajan asema yrityksessä *

- yrittäjä
- yksikön toiminnan vastuhenkilö
- muu, mikä?

2. Työyksikön koko

- 10 paikkaa tai vähemmän
- 11–20 paikkaa
- 21–30 paikkaa
- yli 30 paikkaa

3. Arvioikaa miten usein teette yhteistyötä peruspalvelukuntayhtymä Kallion kanssa?

- päivittäin
- viikoittain
- 1-2 kertaa kuukaudessa
- puolivuosittain
- harvemmin

4. Oletteko tyytyväinen yhteistyön määrään

- kyllä ei

5. Jos ette ole tyytyväinen yhteistyön määrään, miksi?

- sitä on liikaa
- sitä on liian vähän

6. Kenen kanssa yleensä teette yhteistyötä?

- palvelujohtajan
- palvelupäällikön
- jonkun muun, kenen/keiden?

7. Kumpi osapuoli on yleensä aloitteellinen yhteistyölle?

- Kallion toimija
- yrityksen toimija
- joku muu, kuka?

8. Miten yhteistyö useimmiten käytännössä toteutuu?

- puhelimitse
- sähköpostitse
- palaverissa

henkilökohtaisella käynnillä

- muuten, miten?

9. Miten toivoisitte yhteistyön toteutuvan?

- puhelimitse

- sähköpostitse
- palaverissa
- henkilökohtaisella käynnillä
- muuten, miten?

10. Kuvaile lyhyesti millaista yhteistyönne Kallion kanssa on käytännössä?

11. Seuraavassa on lueteltuna toimintaan liittyviä tilanteita. Onko teillä tiedossanne selkeä toimintatapa siitä, miten yhteistyötä Kallion kanssa toteutetaan näissä tilanteissa?

	Kyllä	Ei
laadun seuranta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
henkilöstön koulutus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
varhaiskasvatuksen sisällöt ja niiden kehittäminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
oppimisympäristöön liittyvät asiat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
tulevaisuuden suunnittelu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
konfliktien ja ristiriitojen selvittäminen (sis. ongelmat asiakasperheiden, Kallion ja muiden sidosryhmien kanssa)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
asiakasperheiden palveluohjaus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

12. Arvioikaa kuinka hyvin seuraavat väittämät kuvaavat yhteistyösuhdettanne Kallion kanssa?

1 = ei ollenkaan 5 = erittäin hyvin

1 2 3 4 5

luottamus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
arvostus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
sitoutuminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
yhteinen päämäärä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
pitkäkestoisuus	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
yhdessä sovitut pelisäännöt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
valvonta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
molemminpuolisuus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
tavoitteellisuus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
vapaaehtoisuus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
hyödyllisyys	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
säännöllisyys	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

13. Miten arvioisitte yhteistyön (Kallion kanssa) laatua tällä hetkellä?

1= erittäin heikko 5= erinomainen

yhteistyön laatu 1 2 3 4 5



14. Miten tärkeäksi koette yhteistyön Kallion kanssa?

1= ei ollenkaan tärkeä 5 = erittäin tärkeä

1 2 3 4 5

yhteistyön tärkeys

15. Pitäisikö yhteistyön sisältöä kehittää?

Yhteistyöllä tarkoitetaan yhteistyötä yrityksen ja Kallion välillä.

kyllä

ei

16. Jos vastasitte edelliseen kysymykseen kyllä, valitkaa seuraavista vaihtoehdoista kolme (3) mielestänne tärkeintä yhteistyön sisällön kehittämiskohdetta.

- laadun seuranta
- henkilöstön täydennyskoulutus
- varhaiskasvatuksen sisällöt ja niiden kehittäminen
- oppimisympäristöön liittyvät asiat
- tulevaisuuden suunnittelu
- konfliktien ja ristiriitojen selvittäminen (sis. ongelmat) asiakasperheiden, Kallion ja muiden sidosryhmien kanssa)
- asiakasperheiden palveluohjaus

17. Pitäisikö yhteistyön laatua kehittää?

yhteistyöllä tarkoitetaan yhteistyötä Kallion ja yrityksen välillä

- kyllä
- ei

18. Jos vastasitte edelliseen kysymykseen kyllä, valitkaa seuraavista vaihtoehdoista kolme (3) mielestänne tärkeintä yhteistyön laadun kehittämiskohdetta.

- luottamus
- arvostus
- sitoutuminen
- yhteinen päämäärä
- pitkäkestoisuus
- yhdessä sovitut pelisäännöt
- valvonta
- molemminpuolisuus
- tavoitteellisuus
- vapaaehtoisuus

- hyödyllisyys
- säännöllisyys

19. Lopuksi voit jättää vapaasti kommentteja, arvioita, ideoita ja ajatuksia liittyen Kallion kanssa tehtävään yhteistyöhön.



Kysely on valmis, voit nyt lähettää sen!

Tervetuloa kehittämisiltaan!

Kiitos kaikille teille opinnäytetyöhöni kuuluvaan kyselytutkimukseen osallistuneille. Nyt on aika ottaa seuraava askel yhteistyön kehittämisen polulla.

Kutsun kaikkia teitä päivähoitoyrittäjiä ja päivähoitoyksikön vastuhenkilöitä yhteiseen kehittämisiltaan tiistaina 15.4.2014 klo 17.30 Taikatuulen päiväkohtiin osoite: Kirkkotie 3, Ylivieska.

Illan aikana paneudumme päivähoitoyritysten ja Kallion välisen yhteistyön kehittämiseen. Paikalla on palvelupäällikkö Ulla-Maija Miettälä.

Ilmoitathan osallistumisestasi sähköpostitse: piia.korkiakoski@kalliopp.fi tai puhelimitse 040 5371 902 viimeistään 10.4.2014.

Nähdään silloin!

yhteistyöterveisin: Piia Korkiakoski

TUTKIMUSSUOSTUMUS

Teidät on kutsuttu osallistumaan Peruspalvelukuntayhtymä Kallion ja sen alueella toimivien yksityisiä päivähoitopalveluja tuottavien yritysten välisen yhteistyön kehittämiseen tähtäävään kehittämistiimiin. Kehittämistiimi on osa opinnäytetyöprosessia ja tiimin tuotokset esitellään valmistuvassa opinnäytetyössä.

Yksilöitäviä tietoja ei luovuteta tutkimusryhmän ulkopuolelle ja kerättäviä tutkimustietoja ja -tuloksia käsitellään hyvän tutkimustavan mukaisesti. Tulokset julkaistaan niin, ettei kenenkään henkilökohtaisia kommentteja tai mielipiteitä voi tunnistaa työn raportoinnista.

Allekirjoittamalla tämän lomakkeen suostutte osallistumaan opinnäytetyön tutkimusprosessiin.

Kyllä, Piia Korkiakoski saa käyttää kehittämistiimissä, johon vapaaehtoisesti osallistun, esiin tullutta aineistoa opinnäytetyössään.

Ylivieskassa 15.4.2014

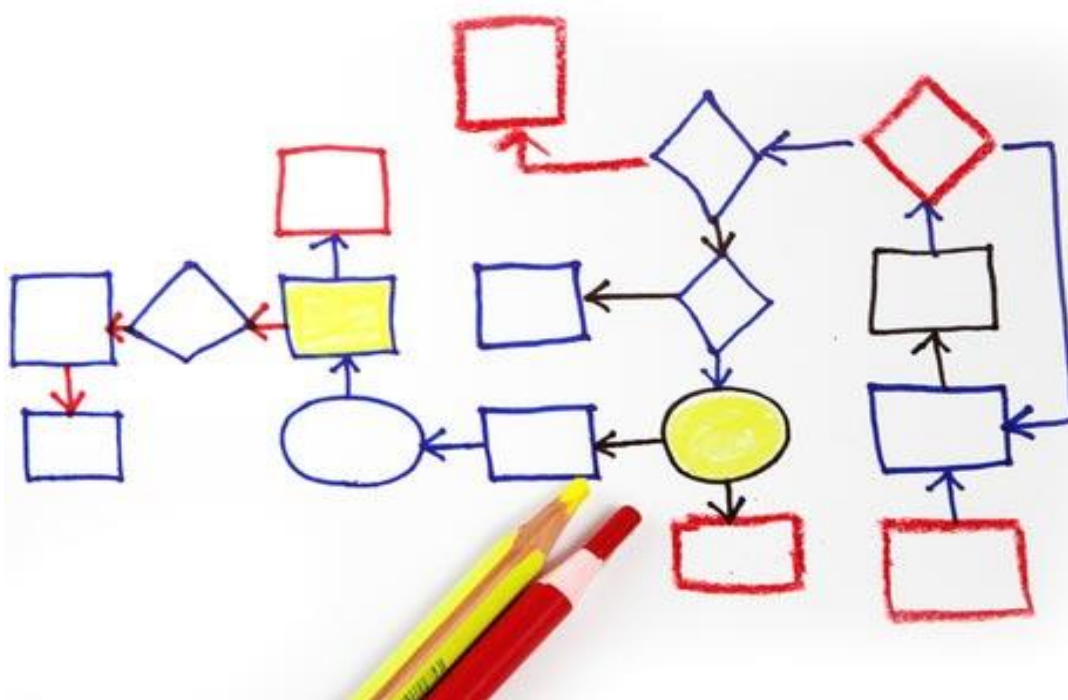
allekirjoitus: _____

nimenselvennys: _____

Opinnäytetyöntekijä: Piia Korkiakoski

040 5371 902

piia.korkiakoski@kalliopp.fi



Kuvan lähde:

<http://www.vipunet.com/blog/bid/67871>

KEHITTÄMISTIIMIN PBL- AIVORIIHESSÄ TUOTETUT ASIASANAT LUOKITELTUINA

HAKUPROSESSI	TIEDONKULKU	LAATUPROSESSI
<ul style="list-style-type: none"> – päivähoidon hoitopaikan hakuprosessi – hoitopaikan hakeminen: prosessi? Kallio vs. yksityinen – hakumenetelmä? yrittäjän vapaus valita asiakkaat – hoitoon hakeminen – hakuprosessi selkeäksi, läpinäkyväksi – pyrkimyksenä lapselle sopiva paikka, paikkaan sopiva lapsi =toimiva ryhmä – kuka saa setelin ja millä perusteella – Kallion vs. yrittäjän päätös hoitopaikan antamisesta/myöntämisestä perheelle – hoitopaikkojen saatavuus – asiakkaan mahdollisuus valita hoitopaikka, asiakaslähtöisyys? – vaihtoehdot perheille tiedoksi – eri vaihtoehdoista tiedottaminen vanhemmille – muutokset hoitosuhteessa vs. palvelusetelipäätökset – hoitosopimus vs. palveluseteli ajankohdat/prosessikuvaus – takautuvan palvelusetelipäätöksen maksaminen – erityistä tukea tarvitseva lapsi, korotettu hoitokorvaus – korotettu palveluseteli – erityislasten palvelusetelipäätökset 	<ul style="list-style-type: none"> – tiedottaminen – tiedonkulku – tiedotteet – yrittäjien/yritystoimintaan vaikuttavien päätösten tekeminen; yhdessä vai Kalliolta annettuna – yhdenmukainen toimintamalli kaikille yrittäjille: samat pelisäännöt – palvelusetelipäätökset – toimintakauden suunnitelmat ja niiden linkki Kallion suunnitelmiin – toiminta, päätökset läpinäkyviä – avoimuus – palaverikäytännöt – vaikuttamismahdollisuudet 	<ul style="list-style-type: none"> – motivoiva, käytännönläheinen koulutustarjonta – yksityisen hoidon laadullinen tutkimus – erityisen tuen tarpeet lapsella – vasuprosessi – koulutusmahdollisuudet – yhteistyö Kallion päivähoidon kanssa

HAKUPROSESSI YKSITYISEN PALVELUNTUOTTAJAN VARHAISKASVATUSPALVELUIHIN PERUSPALVELUKUNTA-YHTYMÄ KALLION ALUEELLA.

HAKEMINEN

- Perhe hakee hoitopaikkaa suoraan yksityisestä päivähoitoyksiköstä.
- Yksityisen päivähoitoyksikön hakemuksessa perhe ilmoittaa, jos on hakenut hoitopaikkaa myös Kalliolta.
- Kallion päivähoitohakemuksessa perhe ilmoittaa, mikäli se on jättänyt hakemuksen yksityiseen päivähoitoyksikköön ja myös mahdollisen kiinnostuksen yksityiseen päivähoitoon.

PALVELUSETELIN MYÖNTÄMINEN

- Yksityinen päivähoitoyksikkö ilmoittaa palvelupäällikölle yksikkönsä valitusta lapsesta ja saa palvelupäälliköltä alustavan tiedon palvelusetelin myöntämisestä.
- Perhe jättää palvelusetelihakemuksen.
- Peruspalvelukuntayhtymä Kallio tekee palvelusetelipäätöksen kuukauden sisällä hoidon aloittamisesta.
- Yksityinen päivähoitoyksikkö tekee hoitosopimuksen perheen kanssa.

HOITOPAIKKAPÄÄTÖKSEN TEKEMINEN

- Yksityinen päivähoitoyksikkö valitsee lapsen joko itselleen tuleista hakemuksista tai palvelupäällikön ehdottamana.
- Yksityiset päivähoitoyksiköt ilmoittavat palvelupäällikölle kuukausittain läsnäololistojen palautuksen yhteydessä seuraavan kuukauden paikkatilanteen: vapaat/vapautuvat/täynnä.

YKSITYISET VARHAISKASVATUSPALVELUT JA
PERUSPALVELUKUNTAYHTYMÄ KALLIO: TIEDONKULKU,
PALAVERIKÄYTÄNNÖT

- Palvelupäällikkö Ulla-Maija Miettälä ja yksityiset varhaiskasvatuspalveluyrittäjät (ja tarvittaessa muu yrityksen edustaja) kokoontuvat vähintään kaksi kertaa vuodessa yhteiseen palaveriin

Palavereiden ajankohdat ovat maaliskuu- huhtikuun ja syys- lokakuun vaihteet

- Yksityisiä palveluntuottajia veloitetaan paikallaoloon ko. palavereissa

Ennen palaveria Ulla-Maija lähettää yrityksiin alustavan asialistan. Yksityiset palveluntuottajat lähettävät omat käsittelyä vaativat asiat Ulla-Maijalle. Ulla-Maija kokoaa palaverin asialistan ja lähettää sen ennen tapaamista kaikkiin yksityisiin yksiköihin

- Seuraavan palaverin tarkka ajankohta sovitaan aina edellisessä palaverissa.

Mikäli varhaiskasvatuksen kentällä tapahtuu muina aikoina tiedottamista vaativaa ajankohtaista asiaa, Ulla-Maija kutsuu yksityiset palveluntuottajat ylimääräiseen tapaamiseen

YHTEISTYÖPALAVEREIDEN SISÄLLÖT

1. PALAVERI SYYS- LOKAKUUN VAIHDE

- Käydään läpi Kallion strategiset tavoitteet alkavalle toimintakaudelle
- Päivitetään toimintakauden koulutussuunnitelma (Kallion tarjoamat koulutukset), koulutuksen vuosikello
- Pedagoginen katsaus/ varhaiskasvatuksen laatu (tarpeen mukaan esim. keltojen terveiset, vasu- työ, arjen käytäntöjen opas)
- Muut ajankohtaiset asiat

2. PALAVERI MAALIS- HUHTIKUUN VAIHDE

- Käsitellään palveluseteliin kohdistuvia muutoksia/ tarkistuksia
- Tarkastellaan seuraavan syksyn tilannetta (hoitopaikkojen tarve yms.)
- Käydään läpi kesään liittyvät käytännöt
- Muut ajankohtaiset asiat

Arvoisa vastaanottaja!

Kevään aikana olemme kokoontuneet Kallion ja yksityisiä varhaiskasvatuspalveluja tuottavien yritysten välisen yhteistyön kehittämiseen tähtääviin kehittämisiltoihin. Kehittämisillat ovat olleet osa opinnäytetyöprosessiani, liittyen sosionomi (ylempi amk)-opintoihin.

Nyt pyytäisin kaikilta teiltä tämän sähköpostin vastaanottaneilta vastauksia kehittämistoimintaa arvioivaan kyselyyn. Kuten edellisessä alkukartoituskyselyssä, myös tässä on kaksi vastausmahdollisuutta per linkki. Tarvittaessa siis molemmat yrittäjät tai yrittäjä ja vastuuhenkilö voivat vastata kyselyyn.

*Tähän kyselyyn antamanne vastaukset käsitellään nimettöminä ja ehdottoman luottamuksellina. Henkilöllisyytenne tai toimipaikkanne ei tule missään vaiheessa tietooni. Tulokset julkaistaan ainoastaan kokonaistuloksina, joten kenenkään yksittäisen vastaajana tiedot eivät paljastu tuloksista. **Vastaattehan kyselyyn mielellään heti tai viimeistään 26.5.2014.***

*Tarvittaessa annan mielelläni lisätietoa joko sähköpostitse tai puhelimitse:
piia.korkiakoski@kalliopp.fi
040-5371 902*

*Kiitos vastauksistasi!
Piia Korkiakoski*

Kehittämistoiminnan arviointia

1. Osallistuitteko Kallion ja yksityisiä varhaiskasvatuspalveluja tuottavien yritysten välisen yhteistyön kehittämiseen tähtäävään KEHITTÄMISILTAAN 15.4. ja 8.5.?

- en osallistunut
- osallistuin yhteen iltaan
- osallistuin molempiin iltoihin

Ellette osallistuneet kumpaankaan kehittämisiltaan, kertoisitteko miksi ette? Siirrykää sen jälkeen kysymykseen numero neljä.

10000 merkkiä jäljellä

2. Oliko illan/iltojen sisältö oman työnne kannalta hyödyllinen?

- Kyllä
- Ei

Perustelut, miksi?

1000 merkkiä jäljellä

3. Oliko illan/iltojen aikana käytetty työskentelytapa mielestänne toimiva?

- Kyllä
- Ei

Perustelut, miksi?

10000 merkkiä jäljellä

4. Oletteko tyytyväinen illan/iltojen aikana saavutettuihin tuloksiin?

- Kyllä
- Ei
- En tunne saavutettuja tuloksia

Perustelut, miksi?

10000 merkkiä jäljellä

5. Oliko mielestänne tämän tyypiselle kehittämistyölle (kyselytutkimus+kehittämisisillat) käytännön tarvetta?

- Kyllä
- Ei

6. Jos kehittämistyölle oli mielestänne tarvetta, vastasiko tämä kehittämistyö tuohon tarpeeseen?

Kyllä

Ei

Perustelut, miksi?

10000 merkkiä jäljellä

7. Uskotteko, että tämän kehittämistyön aikana tehdyt kehittämistoimenpiteet (sopimukset ja suunnitelmat) tulevat toimimaan käytännössä?

Kyllä

Ei

Perustelut, miksi?

10000 merkkiä jäljellä

8. Lopuksi pyytäisin teitä kommentoimaan omin sanoin opinnäytetyöhöni liittyvää kehittämistyötä, mikä onnistui ja minkä olisi voinut tehdä paremmin? Voitte myös kertoa mitä ideoita teillä olisi kehittämistoiminnan jatkoa ajatellen?

Kiitos vastauksistanne!