

Riitta Vuorinen

LAADUN ITSEARVIOINTI PÄIVÄKODISSA

Sosionomi (AMK)

2015

LAADUN ITSEARVIOINTI PÄIVÄKODISSA

Vuorinen, Riitta
Satakunnan ammattikorkeakoulu
Sosionomi (AMK)
Toukokuu 2015
Ohjaaja: Manni, Merja
Sivumäärä: 64
Liitteet: 6

Avainsanat: Arviointimenetelmä, itsearviointi, ITE-menetelmä, laatu, laatu järjestelmä, päiväkotitoiminta, varhaiskasvatustoiminta

Tämän opinnäytetyön viitekehyksenä oli varhaiskasvatuksen laatu ja laadunarviointi päiväkodin toiminnan toteutuksessa ja kehittämisessä.

Varhaiskasvatuksessa laadun arviointi on perustunut pitkälti vain määrälliseen arviointiin ja asiakkailta kerättyyn palautteeseen, mutta vain harvoin työyhteisön tekemään systemaattiseen laadun itsearviointiin. Siksi tavoitteena oli kuvata laadun käsitteen sisältöä ja laadunarvioinnin merkitystä varhaiskasvatuksessa sekä selvittää laadun ohjausta, taustaa ja menetelmiä päiväkotiyhteisön näkökulmasta.

Opinnäytetyö toteutettiin kehityshankkeena, missä tehtävänä oli kartoittaa varhaiskasvatuksen laadun käsitettä kirjallisista lähteistä, taustoittaa laadunarviointimallia ja esitellä miten laadun itsearviointia voidaan toteuttaa päiväkotiympäristössä.

Kehitystehtävä esittelee yhden laadunarviointimenetelmän päiväkotiyhteisön suorittaman itsearviointin kautta ja antaa tiiviin kuvauksen itsearviointiprosessin läpiviennistä. Laadunhallinnan menetelmistä tarkasteltiin lähemmin Kuntaliiton ITE-menetelmää.

ITE-arviointikysymykset avattiin päiväkodin toiminnan näkökulmasta ja annettiin esimerkkejä päiväkodin laatuun vaikuttavista asioista vuosikellon tapahtumien kautta.

Kehitystehtävän tuotoksena syntyneet päiväkodin toiminnan näkökulmasta avatut ITE-arviointikysymykset ja vuosikellon laadunhallinnallinen sisältö ovat erilaisia lähestymistapoja laadun ilmenemisiin päiväkotiympäristössä. Näitä tuotoksia päiväkotien henkilöstö voi halutessaan hyödyntää yksiköiden käytännön toiminnassa huomioonotettavina laatutekijöinä, joko sellaisenaan tai esimerkin omaisina muistilistoina.

QUALITY SELF-ASSESSMENT IN DAY CARE CENTER

Vuorinen, Riitta

Satakunnan ammattikorkeakoulu, Satakunta University of Applied Sciences

Degree Programme in Social Services, Bachelor of Social Services

May 2015

Supervisor: Manni, Merja

Number of pages: 64

Appendices: 6

Key words: Assessment method, self-evaluation, ITE-method, quality, quality management system, kindergarten, early childhood education

This thesis was made in the context of the early childhood education quality and the quality assessment in the implementation and development of the activities of the day care center.

Quality assessment on the early childhood education is based largely just on the quantitative evaluation and feedback collected from customers, only rarely the quality self-assessment process. Therefore, the goal was to describe the contents of the quality and the importance of quality assessment in the early childhood education environment, as well as to clarify the background and methods of quality control from the perspective of the kindergarten unit.

The thesis was carried out as the development project, which was tasked to survey the quality of early childhood education from written sources, to underpin the quality evaluation model and show how quality self-evaluation can be carried out in the day care center environment.

Thesis presents one evaluation method of the quality through self-evaluation carried out by the kindergarten community and provides a concise description of the self-assessment process. As the methods of quality management was reviewed the ITE-assessment tool of the Association of Finnish local and regional Authorities.

ITE-evaluation questions from the point of view of the operation of a kindergarten were opened and were given as yearly event examples of the matters affecting the quality.

As the development task output, the more clarified content of ITE-evaluation questions and the quality issues of the year clock actions are different approaches to the quality matters in the day care center environment. The day care staff in the operational units can take advantage of these outputs as the quality factors of functions, either as such or as an example of memory lists.

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	1
2 OPINNÄYTETYÖN TOIMINNALLINEN TOTEUTUS.....	3
2.1 Opinnäytetyön tavoite.....	3
2.2 Opinnäytetyön toteutus	4
2.3 Opinnäytetyön tuotokset	5
3 VARHAISKASVATUKSEN OHJAUS	6
3.1 Varhaiskasvatuksen ohjaus muutoksessa.....	6
3.2 Varhaiskasvatuksen ohjauksen keskeiset säädökset ja asiakirjat	7
4 LAATU VARHAISKASVATUKSESSA.....	9
4.1 Varhaiskasvatuksen laatukäsite ja laadun ohjaus	12
4.2 Laatu Oriveden kaupungin varhaiskasvatuksessa	16
5 LAADUN ARVIOINTI VARHAISKASVATUKSESSA.....	18
5.1 Päivähoidon laadunarviointimalli.....	18
5.2 Laadun itsearviointi työyhteisössä	20
6 ITE-MENETELMÄ LAADUN ITSEARVIOINNIN VÄLINEENÄ	25
6.1 ITE-menetelmän perusteet ja prosessi	25
6.2 ITE-menetelmän arviointilomake.....	27
7 ITSEARVIOINNIN TOTEUTUS ITE-MENETELMÄLLÄ.....	36
7.1 Holman vuoropäiväkodin itsearviointin prosessi	37
7.2 Arviointiyksikön toimintaympäristön kuvaus	38
7.3 ITE–itsearviointin toteutus.....	39
7.4 Itsearviointin tulosten käsittely	40
7.5 ITE-arvioinnin purku ja tulokset työyksikössä	41
7.6 Kokemus ITE-menetelmällä suoritetusta itsearviointista	44

7.7 Johtopäätökset ITE-arvioinnin tuloksista	45
8 POHDINTA.....	48
8.1 Miten jalkauttaa laatuajattelua varhaiskasvatukseen.....	48
8.2 Laatu päiväkodin vuosikellon tapahtumissa	51
LÄHTEET	61
LIITTEET	

1 JOHDANTO

Tämän Satakunnan ammattikorkeakoulun sosionomiopintoihin liittyvän opinnäytetyön viitekehys on varhaiskasvatuksen laatu ja laadunarviointi päiväkodin toiminnan toteutuksen ja kehittämisen osana. Kokemukseni mukaan laatukäsitettä ei ole riittävästi selitetty ja määritelty varhaiskasvatuksen henkilöstölle, mihin tämän lopputyön on osaltaan tarkoitus tuoda parannusta.

Opinnäytetyö toteutettiin tutkimuslähtöisenä työnä, missä tehtävänä oli kartoittaa varhaiskasvatuksen laadun käsitettä kirjallisista lähteistä, taustoittaa varhaiskasvatukseen soveltuvaa laadunarviointimallia ja esitellä miten laadun itsearviointia voidaan toteuttaa päiväkotiympäristössä.

Kuntien varhaiskasvatusorganisaatioissa laadunhallinta ja -arviointi ovat käsitteinä vielä selkiytymättömiä. Alilan (2003) tekemän selvityksen mukaan kunnat tarvitsevat laadun kehittämisessä systemaattisuuden lisäksi tietoa erilaisista laadunarviointimenetelmistä sekä laatutyön liittämisestä osaksi johtamisjärjestelmää, kehittämistä ja suunnittelua sekä päivittäisen työn tarkastelua. Kunnat tarvitsevat vielä tukea laatuprosessien aloittamiseen ja eteenpäinviemiseen. (Alila 2003, 3.)

Laadukkaan varhaiskasvatuksen toteuttamiseksi pitää koko henkilöstön tuntea laatukäsitteiden sisältö ja merkitys. Tästä huolimatta varhaiskasvatuksen kenttätyöstä puuttuu tällä hetkellä yhteinen laatukieli. Kentälle kaivataan lisää tietoa laadunhallintamenetelmistä ja laatutyön merkityksestä. Jotta laadukkaita varhaiskasvatuspalveluja voidaan tarjota ja toteuttaa, on selkeytettävä mitä laatu varhaiskasvatuksen näkökulmasta tarkoittaa.

Alilan ja Parrilan mukaan (2004) varhaiskasvatuksen organisaatioissa on keskitytty määrällisen arvioinnin kehittämiseen, mutta viime vuosien aikana laadullisen arvioinnin näkökulma on vahvistunut. Laadullisen arvioinnin vahvistumiseen on

vaikuttanut muun muassa erilaiset valtakunnalliset ja ylikunnalliset laatuhankeet, kuten Oulun yliopiston varhaiskasvatuskeskuksen toteuttama Laadun arviointi päivähoitossa -projekti, Efektian Lapsi- ja laatu, Sosiaali- ja terveysministeriön ja Stakesin yhteinen Valoa kehittämishanke sekä kaupalliselta puolelta päivähoitoon levinneet arviointimenetelmät. (Alila & Parrila 2004, 29.)

Alilan (2003) tekemässä selvityksessä tuli ilmi, että laadunarvioinnissa oli vielä 2000-luvun alussa suuria eroja eri kuntien kesken. Suurimmat kunnat ovat monipuolisessa laadunarvioinnissa pidemmällä kuin pienemmät kunnat. Varhaiskasvatuksen henkilöstö läpi koko organisaation tarvitsee lisää koulutusta laadun kehittämiseen ja arviointiin. (Alila, 2003, 3).

Varhaiskasvatuksessa laadun arviointi on perustunut pitkälti vain määrälliseen arviointiin ja asiakkailta kerättyyn palautteeseen, mutta vain harvoin työyhteisön tekemään systemaattiseen laadun itsearviointiin. Päiväkodin henkilöstön tekemä itsearviointi on keino saada päiväkodin toiminnan haasteet ja tarkoituksenmukaisuus näkyväksi.

Johto on avainasemassa otettaessa huomioon laatu näkökulma päiväkodin jokapäiväisten tehtävien tasolla. Päiväkotien johtajilta vaaditaan rohkeutta ja ennakkoluulottomuutta sekä tahtoa että kunnianhimoa yhdessä muun henkilöstön kanssa toteutettavaan suunnitelmalliseen ja systemaattiseen laadun kehittämiseen.

Tätä toimintaa tukemaan opinnäytetyö kuvaa laatu käsitteen sisältöä ja laadunarvioinnin merkitystä varhaiskasvatuksessa sekä selventää laadun ohjausta, taustaa ja menetelmiä päiväkotiyksikön näkökulmasta.

2 OPINNÄYTETYÖN TOIMINNALLINEN TOTEUTUS

Varhaiskasvatuksessa käydään keskustelua laadukkaiden palvelujen tarjoamisesta lapsiperheille. Moni kunta on laatinut oman varhaiskasvatuksen laatukäsikirjan tai muita palvelujen toteutusta ohjaavia asiakirjoja, joiden sisältö on kuitenkin kokemukseni mukaan huonosti jalkautettu opetus-, kasvatus- ja hoitotyötä tekevälle henkilöstölle. Laadusta keskustellaan työyksiköissä, mutta keskustelu ei johda konkreettiseen laatutyöhön. Laatukäsitteet eivät aukea, eikä toimintoja tarkastella laatu näkökulmasta. Opinnäytetyön toiminnallinen toteutus lähtee tästä havainnosta.

2.1 Opinnäytetyön tavoite

Opinnäytetyön tavoite oli selventää laatukäsitteen sisältöä ja laadunarvioinnin merkitystä varhaiskasvatuksessa, laadun ohjausta, taustaa ja menetelmiä päiväkotiyksikön näkökulmasta.

Opinnäytetyö toteutettiin tutkimushankkeena, missä tehtävänä oli kartoittaa varhaiskasvatuksen laadun käsitettä kirjallisista lähteistä, taustoittaa laadunarviointimallia ja esitellä toimintatutkimuksena miten laadun itsearviointia voidaan toteuttaa päiväkotiympäristössä.

Opinnäytetyön tutkimustehtäväksi asetettiin seuraavia tavoitteita:

1. Selkiyttää laadun käsitettä varhaiskasvatuksen kontekstissa.
2. Kuvata varhaiskasvatuksen laadunarviointimallia ja työyhteisön suorittaman laadun itsearvioinnin merkitystä toiminnan laadun kehittämisessä.
3. Esitellä yksi päiväkotiympäristöön sopiva laadunarviointimenetelmä.
4. Toteuttaa laadun itsearviointiprojekti päiväkotiyhteisön suorittamana ja arvioida käytetyn itsearviointimenetelmän käyttökelpoisuutta.

2.2 Opinnäytetyön toteutus

Tietoperustaa tutkittiin käyttäen mm. varhaiskasvatuksen valtakunnallisia säädöksiä ja suosituksia sekä kunnallisen ohjauksen asiakirjoja että varhaiskasvatuksen laadusta tehtyjä tutkimuksia. Tietoaineistoa haettiin lähinnä Pirkanmaan maakuntakirjaston tietokannoista, oikeusministeriön Finlex internet-palvelusta ja muista julkisista internet lähteistä.

Varhaiskasvatuksen laatukäsitettä avattiin eri näkökulmista kuvaamalla suomalaisen varhaiskasvatuksen ohjausta (kohta 3) ja teoreettisten tutkimusten ajatuksia varhaiskasvatuksen laadusta (kohta 4). Eri lähteistä kootulla sisällöllä pyrittiin luomaan ja jäsentämään kuvaa varhaiskasvatuksen laadun kontekstista.

Päiväkotiympäristöön soveltuvista laadunhallinnan menetelmistä työ esittelee Kuntaliiton ITE-menetelmä laadun itsearvioinnin välineenä (kohta 6). Kuntaliiton ITE-menetelmään valittiin, koska se oli menetelmänä minulle tuttu Kuntaliiton ITE2-käyttäjäkoulutuksesta vuodelta 2008. Myös ITE-itsearviointiin liittyvät lomakkeet olivat tätä kautta käytettävissä.

Laadun kehitystehtävänä toteutettiin päiväkotiyhteisön suorittama itsearviointi ITE-menetelmää käyttäen (kohta 7). Projektin toteutus toimii esimerkkinä itsearvioinnin läpiviennin eri vaiheista päiväkotiympäristössä ja kuvaa myös itsearviointiprosessin yhteydessä tehtyjä havaintoja sekä työyksikön toimintaan että ITE-arviointikysymyksiin liittyen.

ITE-itsearviointi tehtiin Oriveden kaupungin Holman vuoropäiväkodissa. Itsearvioinnin tulokset (Liite 6) käsiteltiin Microsoft Office Excel ohjelmistolla ja niistä laadittiin laatuprofiili (Taulukot 1 ja 2). Tuloksia tarkasteltiin ja laatuprofiili analysoitiin Innotiimi Oy:n OPERA-tekniikalla. Työyksikön tekemän analyysin perusteella kehittämiskohteiksi valikoitui kolme työyksikön mielestä merkittäväntä laadullista puutetta, mihin osallistujat sopivat yhdessä tarvittavat jatkotoimenpiteet (Taulukko 3).

2.3 Opinnäytetyön tuotokset

Opinnäytetyön varsinainen sisältö kartoittaa varhaiskasvatuksen laadun käsitettä kirjallisista lähteistä, taustoittaa laadunarviointimallia ja esittelee toimintatutkimuksena miten laadun itsearviointia voidaan toteuttaa päiväkotiympäristössä.

Tämän sisällön lisäksi opinnäytetyön sisältöä täydennettiin tulkitsemalla ITE-arviointilomakkeen ja tarkistuslistan kysymyksiä. Tällä pyrittiin avaamaan ja syventämään kysymysten sisältöä paremmin päiväkotiympäristöön ja päiväkotitoiminnan arjen tasolla (kohta 6.2), koska työyhteisön suorittaman itsearvioinnin yhteydessä nousi esille ITE-arviointilomakkeen kysymysten sisältämien laatuksien merkityksen hahmottamisen vaikeus.

Laatuun liittyvät käsitteet eivät olleet henkilöille tuttuja ja sisällöltään selkeitä arviointiin osallistuvien yhdenmukaisesti ymmärtämiä termejä. Tämän johdosta osana pohdintaa kuvattiin päiväkodin vuosikellon kautta esimerkinomaisesti myös millaisia laatua määrittäviä asioita vuosittain toistuvissa tapahtumissa ja toiminnoissa pitäisi ottaa huomioon (kohta 8.2). Vuosikellon kuukausimalli valittiin tähän yhteyteen jäsentämään tapahtumia, missä kussakin on nostettu esiin suoraan laatuun vaikuttavia asioita. Kirjatut asiat ovat henkilökohtaisen kokemuksen ja muualla tässä lopputyössä kuvattujen teorioiden kautta esiin nousseita. Listaus ei ole kattava eikä siinä ole eritelty toimintojen sisällön laatutekijöitä.

Päiväkodin toiminnan näkökulmasta syntyneet ja avatut ITE-arviointikysymykset ja vuosikellon laadunhallinnallinen sisältö ovat erilaisia lähestymistapoja laadun ilmenemisiin päiväkotiympäristössä. Näitä tuotoksia päiväkotien henkilöstö voi halutessaan hyödyntää yksiköiden käytännön toiminnassa huomioonotettavina laatutekijöinä, joko sellaisenaan tai esimerkin omaisina muistilistoina.

3 VARHAISKASVATUKSEN OHJAUS

Tällä hetkellä valtakunnallisen varhaiskasvatuksen ohjauksen muodostavat Laki lasten päivähoidosta (36/1973), varhaiskasvatuksen perusteet antava valtakunnallinen varhaiskasvatussuunnitelma ja päiväkodissa tai perhepäivähoidossa olevalle lapsella laadittava henkilökohtainen varhaiskasvatussuunnitelma. Kuntatasolla varhaiskasvatuksen ohjaus ja asiakirjojen nimet voivat vaihdella kunnittain. Valtakunnallinen ja kunnallinen ohjaus muodostavat prosessinomaisen kokonaisuuden. (Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2005, 8.)

Näistä muodostuva ohjausjärjestelmä ei ohjaa riittävästi varhaiskasvatuksen työtä eikä varmista valtakunnallisesti sen yhdenvertaista saatavuutta ja laatua. Tämä oli yksi sivistysvaliokunnan mietinnön (29/2014 vp) mukaisista perusteista, joilla Eduskunta hyväksyi 13.3.2015 uuden varhaiskasvatuslain sen ensimmäisen vaiheen osalta.

Uusi lainsäädäntö astuu voimaan 1. elokuuta 2015, mutta uusien lapsikohtaisten varhaiskasvatussuunnitelmien käyttöönotto tapahtuu Opetushallituksen päättämässä erillisessä aikataulussa, kuitenkin viimeistään elokuussa 2017. Lakiuudistuksen toinen vaihe on lausuntakierroksella ja odottaa uuden hallituksen käsittelyä.

3.1 Varhaiskasvatuksen ohjaus muutoksessa

Uudessa varhaiskasvatuslaissa säädetään valtakunnallisista varhaiskasvatussuunnitelman perusteista ja otetaan käyttöön varhaiskasvatuksen käsite. Varhaiskasvatuksen käsite tulee lasten päivähoidon käsitteen tilalle lainsäädännössä koko varhaiskasvatuksessa. Varhaiskasvatuksella tullaan tarkoittamaan päivähoidossa annettavaa suunnitelmallista ja tavoitteellista kasvatuksen, opetuksen ja hoidon muodostamaa kokonaisuutta.

Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet muuttuvat suosituksista velvoittaviksi määräyksiksi, mitkä on huomioitava kuntien päivähoidon suunnittelussa ja järjestämisessä. Muutoksella edistetään koko maassa yhdenvertaista

varhaiskasvatuksen ja sen laissa säädettyjen tavoitteiden toteutumista sekä ohjataan varhaiskasvatuksen laadun kehittämistä.

Uusi kunnallinen varhaiskasvatussuunnitelma lisää toiminnan tavoitteellisuutta ja läpinäkyvyyttä. Se myös toimii paikallisen ohjauksen ja kehittämisen välineenä. Paikallinen varhaiskasvatussuunnitelma toimisi myös arvioinnin pohjana, kun arvioidaan varhaiskasvatuksen tavoitteiden käytännössä toteutuneen. Uusi laki edellyttää varhaiskasvatuksen järjestäjien kannalta uusia lakisääteisesti huomioitavia velvoitteita. Näitä ovat esim. säännökset päiväkodin ryhmäkoosta, lapsen osallisuudesta, vaikuttamisesta ja varhaiskasvatussuunnitelmasta sekä arvioinnista että yhteistyöstä. Tästä huolimatta kuntien omaan päätösvaltaan jää edelleen, missä muodossa varhaiskasvatuspalveluja kunnassa järjestetään ja tarjotaan (esim. päiväkotitoiminta, perhepäivähoito, ryhmäperhepäivähoito tai avoin leikkitoiminta)

3.2 Varhaiskasvatuksen ohjauksen keskeiset säädökset ja asiakirjat

Nykyinen lakiin perustuva varhaiskasvatuksen ohjaus alkaa vasta 6-vuotiaiden esiopetuksessa perusopetuslain (628/1998) mukaisella esiopetuksen opetussuunnitelmalla. Muuta varhaiskasvatusta koskeva Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet ei ole tällä hetkellä velvoittava asiakirja, vaan luonteeltaan suositushoje. Tästä huolimatta se on otettu laajasti varhaiskasvatuksen laatua ohjaavaksi johtamisen välineeksi kunnissa.

Kuntien omat sekä yksikköjen omat varhaiskasvatussuunnitelmat ja toteutukset vaihtelevat suuresti keskenään, mikä tuo laatuun epätasaisuutta. Kunnat laativat omat varhaiskasvatussuunnitelmansa valtakunnallisen ohjeistuksen pohjalta, minkä lisäksi kuntien yksiköt laativat omat varhaiskasvatussuunnitelmat tarkentaakseen pedagogisia tavoitteita omaan kontekstiinsa sopiviksi. (Fonsén 2014, 19.)

Varhaiskasvatuksen valtakunnallisen ohjauksen keskeisimmät säädökset ja asiakirjat:

- Lasten päivähoitoa koskevat lait ja asetukset;
- Laki lasten päivähoitosta (36/1973) (uusi varhaiskasvatustilaki 1.8.2015 alkaen)

- Asetus lasten päivähoidosta (239/1973)
- Asetus sosiaalihuollon ammatillisen henkilöstön kelpoisuusehdoista (804/1992)
- Laki sosiaalihuollon ammatillisen henkilöstön kelpoisuusvaatimuksista (272/2005)
- Asetus opetustoimen henkilöstön kelpoisuusvaatimuksista (986/2998)
- Lastensuojelulaki (417/2007)
- Perusopetuslaki (628/1998)
- Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet (Stakes 2005)
- Laadunhallinta sosiaali- ja terveydenhuollossa. Valtakunnallinen suositus sosiaali- ja terveydenhuollon laadunhallinnan järjestämisestä ja sisällöstä (Stakes 1996)
- Sosiaali- ja terveydenhuollon laadunhallinta 2000-luvulle Valtakunnallinen suositus (Stakes 1999)
- Julkisten palvelujen laatustrategia (Suomen Kuntaliitto & Valtiovarainministeriö 1998)
- Varhaiskasvatuksen valtakunnalliset linjaukset (STM julkaisuja 2002:9)
- Laadun kehittäminen ja ohjaustoiminta varhaiskasvatuksessa (STM selvityksiä 2003:1)
- Esiopetuksen opetussuunnitelman perusteet 2010 (Opetushallitus 2010)
- Hallitusohjelma (www.valtioneuvosto.fi)

Varhaiskasvatuksen kunnallisen ohjauksen asiakirjat:

- Kunnan varhaiskasvatuksen linjaukset ja strategiat sekä mahdolliset kuntien omat laatukriteerit
- Kunnan ja yksikön varhaiskasvatussuunnitelma ja esiopetussuunnitelma
- Lapsen varhaiskasvatuksen suunnitelma ja lapsen esiopetuksen oppimissuunnitelma.

4 LAATU VARHAISKASVATUKSESSA

Portellin ja Malinin (2007) mukaan varhaiskasvatuksen laadulle annetaan erilaisia merkityksiä riippuen siitä, mistä kontekstista asiaa tarkastellaan. Merkityksen antoon vaikuttavat esimerkiksi päivähoitomuoto, lapsen päivähoidossa oloaika tai erityisen tuen tarve. Myös se kenen näkökulmasta laatua seurataan vaikuttaa erilaisiin merkityksen antoihin. (Portell ja Malin 2007, 12.)

Laadun arvioiminen tekee varhaiskasvatuksen, sen tavoitteet ja toteuttamisen näkyväksi. Arvioinnin tulokset kertovat, mitä varhaiskasvatuksessa pidetään tärkeänä, miten lapsiin suhtaudutaan ja minkälaisia pedagogisia käytäntöjä toteutetaan. Hujala ja Fonsén mukaan laadunarviointi mahdollistaa myös vanhempien osallistumisen kasvatusta koskevaan keskusteluun ja päätöksentekoon. Arviointi antaa perheille, lapset mukaan lukien, päivähoitohenkilöstölle ja hallinnolle yhteisen perustan ja käsitteet keskustella päivähoitokasvatuksesta, sen tavoitteista, vahvuuksista ja kehittämishaasteista. (Hujala ja Fonsén 2009, 4-5.)

Laadun kehittäminen tarvitsee vanhempien ja lasten sekä henkilöstön arvioita toiminnasta ja sen kehittämisestä, mutta lisäksi kehittämistyön edellytyksenä on johdon vahva tuki ja henkilöstön motivaatio.

Idänpää-Heikkilän mukaan (2005) laadunhallinnan kehittämistä aloitettaessa tulisi lähteä liikkeelle nykyisen toimintajärjestelmän analysoinnista ja arvioinnista. Analysoinnissa ja arvioinnissa voidaan käyttää tukena jotain laadunhallinnan mallia, kuten Kuntaliiton ITE-menetelmää, EFQM-laatupalkintomallia, King's Fund -menettelyä tai ISO 9000 sarjan laatustandardeja. Organisaation oman toiminnan perustehtävän määrittely, visio ja strategia antavat laadunhallinnalle. Näiden kautta syntyy yhteinen käsitys siitä, mitä laadulla tarkoitetaan. Hyvän toiminnan edellytyksenä ovat johtaminen ja johtamiskäytännöt, henkilöstön ammattitaito, viestintä ja tiedonhallinta. Yhteisesti sovitut toimintaperiaatteet sekä menettely- ja työtavat takaavat toiminnan sujuvuuden ja tasalaatuisuuden. Suunnitteleamalla ja toimimalla suunnitelmien mukaan vältetään virheitä ja säästetään aikaa sekä kustannuksia.. Mittaamisen ja arvioinnin avulla tiedetään, onko päästy tavoitteisiin ja

missä toimintaa tulisi parantaa. Arvioinnin tulee olla monipuolista ja kohdistua tasapainoisesti toimintaan eri näkökulmista: Asiakas, henkilöstö, hoidon tulokset, palvelun ja toimintojen sujuvuus sekä taloudellisuus. (Idänpää-Heikkilä 2004, 55.)

”Varhaiskasvatuksen laadun arviointimenetelmiä tulee kehittää. Laatutyö on jatkuva prosessi, jossa asiakaslähtöisyys, henkilöstön ammatillinen osaaminen ja hyvin toimiva yhteistyö sekä johdon sitoutuminen ovat keskeisiä elementtejä. Varhaiskasvatuksen laadun kehittämässä ja arvioinnissa arvostetaan erityisesti lasten ja vanhempien antamaa palautetta. Henkilöstön tietämystä laatuajattelusta ja arvioinnista lisätään koulutuksen avulla.” (Valtioneuvoston periaatepäätös varhaiskasvatuksen valtakunnallisista linjauksista 2002, 22–23.)

Idänpää-Heikkilä toteaa (Idänpää-Heikkilä 2004) laadunhallinnan ja kehittämisen kuuluvan varhaiskasvatuksen päivittäiseen toimintaan ja johtamiseen. Jokainen työyhteisön jäsen on vastuussa laadusta. Oman toiminnan suunnittelu, tulosten seuraaminen ja toiminnan kehittäminen on osa työtä, eikä edellytä erillistä ”laatutyötä”. Laadun kehittämisen tulisi olla ammattilaisille tuttu tapa tehostaa toimintaa. Laatua kehittämällä voidaan säästää sekä taloudellisia että henkilöstövoimavaroja, kun vältetään virheitä eikä jouduta korjaamaan asioita uudelleen tekemällä. Hyvin suunniteltu laadunhallinta vapauttaa voimavaroja uuden suunnitteluun ja tuleviin haasteisiin varautumiseen. (Idänpää-Heikkilä 2004, 54.)

Sosiaali- ja terveysministeriön varhaiskasvatustyöryhmän julkaisemassa muistiossa (1999:4) esitetään useita kannanottoja varhaiskasvatuksen laadun kehittämiseen. Muistion mukaan systemaattisen laadunhallinnan avulla tulee pyrkiä turvaamaan jokaisen lapsen oikeus laadultaan korkeatasoiseen varhaiskasvatukseen. Kuntakohtaisten erojen tiedostaminen ja arviointi ovat alku varhaiskasvatuspalveluiden eriarvoisuuden poistamiseksi. Muistiossa todetaan myös, että varhaiskasvatuksen laadunhallinta on osa jokapäiväistä työtä ja jatkuva kehitys- ja muutosprosessi, missä asiakasnäkökulman esiin nostaminen on olennaisen tärkeää. Varhaiskasvatuksen laadunhallinnan kehittämistyön selkeää kytkeä tutkimukseen ja yhteiskunnallisiin asiakirjoihin pidetään tärkeänä. Arviointi on tärkeä osa laadunhallintaa, se tuo esiin toiminnan vahvuudet, kehittämiskohteet ja edistää kehittämistoimintaa. Päivähoidon arvioinnin välineeksi tulisi työryhmän mukaan

vakiinnuttaa arviointikäytäntö, niin yksikön, kunnan kuin valtakunnankin tasolla. (Ruokolainen & Alila 2004, 33.)

Sosiaali- ja terveysministeriö on määritellyt laadunhallinnan muodostuvan niistä vastuista, tehtävistä, prosesseista ja toimintatavoista, jotka on varmistettava tavoitteiden saavuttamiseksi. Laatu ei ole irrallaan muusta toiminnasta eikä näin ollen ole olemassa erillistä laatujärjestelmääkään, vaan hyvä laadunhallinnan järjestelmä on yhtä kuin laadukkaaseen toimintaan ja tavoitteisiin tähtäävä toimintajärjestelmä. Laadunhallintajärjestelmä on kunkin organisaation itsensä näköinen, omaa toimintaa tukeva ja keino vaikuttaa omaan työhön. Siksi laadunhallintajärjestelmää ei voi kopioida muualta, se on rakennettava itse. (STM julkaisuja 2004:6, 54–55.)

Alilan ja Parrilan mukaan varhaiskasvatuksen laadunarviointiin ja laadunhallintaan ei ole olemassa yhtä ainoata oikeaa menetelmää, vaan jokaisen kunnan ja päivähoitoyksikön olisi tärkeää pyrkiä löytämään juuri heidän toimintansa kehittämiseen parhaiten sopivat menetelmät. Laadunhallintaa ei pidä tarjolla henkilöstölle valmiina mallina vaan laadunhallinnan suunnittelun tulisi tapahtua yhteistyössä koko henkilöstön, perheiden sekä mahdollisesti myös erilaisten sidosryhmien kanssa. Mitään valmista laadunhallintamenetelmää ei ole hyvä ottaa suoraan käyttöön miettimättä tarkemmin sen soveltuvuutta oman kunnan tai päivähoitoyksikön tarpeisiin. (Alila ja Parrila 2004, 11.)

Alila tutki varhaiskasvatuksen laadun kehittämistä ja ohjaustoimintaa kunnissa vuonna 2003. Tutkimuksen mukaan laatutyöstä on monenlaista hyötyä päivähoitotoiminnalle. Laatutyö hyödyttää kehittämis- ja suunnittelutoimintaa sekä tuo esiin muutostarpeita. Sen kautta hahmottuu tapa toiminnan kehittämiseen; arvioinnin kautta kehittämistoimintaan ja kehittämistoiminnan kautta laadukkaampaan toimintaan. Laatutyöllä kunnissa oli saatu erilaisille kehittämishankkeille struktuuria ja sillä oli saatu mahdollisuuksia toimia uudella tavalla, sen jämäköittäessä ja selkiyttäessä kehittämistyötä. Laatutyön avulla oli tehty konkreetteja muutoksia, esimerkiksi hallintoa oli muutettu toimivammaksi. Alilan tutkimus osoitti myös, että laatutyön kautta oli opittu hahmottamaan päivähoidon

kokonaisuutta monesta näkökulmasta ja pilkkomaan tätä konkreettisiin osiin helpottaen kehittämistoiminnan kohdentamista. (Alila 2003, 49.)

4.1 Varhaiskasvatuksen laatukäsite ja laadun ohjaus

Idänpää-Heikkilä, Outinen, Nordblad, Päivärinta ja Mäkelä ovat julkaisussaan (2000) korostaneet tavoiteltavan laatutason määrittämisen merkitystä ja yhteistä sopimusta siitä mitä tarkoitetaan tavoiteltavalla laadulla aluetasolla, kunnassa, organisaatiossa tai työryhmässä. Tämä yhteinen käsitys ilmaistaan varhaiskasvatussuunnitelmassa,, mikä useasti toimii varhaiskasvatuksen laatupolitiikkana. Varhaiskasvatuksessa laadun voi myös määrittellä kyvyksi täyttää asiakkaiden palvelujen tarve ammattitaidolla edullisin kustannuksin ja säädösten mukaan. (Idänpää-Heikkilä, Outinen, Nordblad, Päivärinta ja Mäkelä 2000, 11.)

Laatukriteerit ovat apuna laadun sisällön konkretisoinnissa ja täsmentämisessä. Kriteerit ovat palvelujen laadun arvioinnin välineitä, laadun ilmenemiä. Niiden täyttymistä mittaamalla arvioidaan onko toiminta asetettujen tavoitteiden mukaista. ITE-menetelmä on yksi laadunhallintajärjestelmistä, jolla mittaaminen voidaan toteuttaa.

Idänpää-Heikkilä, ym. (2000) ovat keskittyneet sosiaali- ja terveystalouden laatutekijöihin, mutta niitä voidaan soveltaa myös varhaiskasvatuksen kenttään. He määrittävät laadun koostuvan osin näkyvistä, mitattavista ominaisuuksista, mutta laatuun liittyy myös sisäisiä, vaikeasti määriteltäviä tai mitattavia subjektiivisia piirteitä. Laatu on asiakkaan saama tunne palvelun laadusta. Laatu on myös ammattilaisten määrittelemää ammatillista ja tieteellistä laatua. Laatuun kuuluvat lisäksi kustannukset suhteessa saavutettuun tavoitetasoon (taloudellisuus on johtamisen laatua). Näitä laadun eri näkökulmia nimitetään: Asiakkaan laaduksi (koetuksi laaduksi), ammattilaisen laaduksi ja johtamisen (palvelujärjestelmän) laaduksi. (Idänpää-Heikkilä, ym. 2000, 12.)

Laatu on aina kompromissi. Idänpää-Heikkilän ym. (2000) mukaan täydellinen laatu asiakkaan tai ammattilaisten määrittelemänä johtaa aina suurempaan resurssien

käyttöön kuin toimintaan on mahdollista panostaa. Tästä johtuen on pyrittävä tasapainoon edellä mainittujen kolmen laadun näkökulman osalta, yhteisesti määriteltynä ja ottamalla asiakas mukaan määrittelemään. Tässä "oikean" laadun tason määrittämisessä laatukriteerit ovat tukena. (Idänpää-Heikkilä, ym. 2000,12.)

Palola (2004) korostaa laadun käsittämistä laajasti ja moniulotteisesti. Laatua ei tulisi käsittää kansainvälisessä, kansallisessa tai paikallisessakaan tarkastelussa tekniseksi ja universaaliksi standardiksi, vaan laatua tuli tarkastella monia mahdollisia merkityksiä sisältävänä eettisenä, kulttuurisena ja poliittisena rakennelmana. Palola painottaa sitä, että laadun määritelmät eivät ole pysyviä, vaan ne ovat väliaikaisia ja keskustelulle avoimia, ne sisältävät arvoarvostelmia, eivätkä ole yksiselitteisiä totuuksia. Laatu määritellään aina tietyssä kontekstissa, osana kansallista hyvinvointivaltiomallia ja paikallista kulttuuria. Niinpä esimerkiksi Britannian kaltainen liberaali hyvinvointivaltio tuottaa hyvin erilaisia palveluja kuin pohjoismainen hyvinvointivaltio, ja molempia on myös arvioitava omien arvojensa ja tavoitteidensa pohjalta. (Palola 2004, 51.)

Varhaiskasvatuksen laatu keskustelu alkoi laajemmin 1990-luvulla. Vuonna 1996 Stakes julkaisi valtakunnallisen suosituksen koskien sosiaali- ja terveydenhuollon laadunhallinnan järjestämistä ja sisältöä. Suosituksen tavoitteena oli innostaa kuntia laatutyöhön, korostaa asiakasnäkökulmaa, antaa esimerkkejä laadunhallinnan menetelmistä ja selkeyttää laatuksitteitä. Suosituksen taustalla oli kolme keskeistä periaatetta: 1) Laadunhallinta on osa jokapäiväistä työtä, 2) asiakaslähtöisyyden tulee olla laadunhallinnan painopiste sekä 3) sosiaali- ja terveydenhuollon laadunhallinta toteutetaan tiedolla ohjaamisella. (Ruokolainen ja Alila 2004, 32).

Sosiaali- ja terveysministeriö julkaisi vuonna 2003 Laadun kehittäminen ja ohjaustoiminta varhaiskasvatuksessa (Valoa-hanke). Asiakirja on ensimmäinen valtakunnallinen perusselvitys varhaiskasvatuksen laatutyön kentästä. Tarkoitus oli tuoda esiin kuntien laadun kehittämisen nykytila ja keskeiset kehittämistarpeet. (Ruokolainen & Alila 2004, 35.)

Valoa-hankkeessa tehdyn tutkimuksen mukaan kunnissa oli laadittu vain vähän päivähoidon laatutyötä ohjaavia asiakirjoja, kuten laatuksikirja tai laadunhallinnan

suunnitelma. Tutkimus osoitti, että kunnissa ei juuri ollut laatutyöhön keskittyviä työryhmiä. Järjestelmällistä laadunarviointitapaa tai -järjestelmää käytti vain kolmannes kunnista. Tutkimuksessa tuli myös esille, että kunnan hallinto oli harvoin mukana päivähoiton laatu- ja arviointityössä. Lisäksi vanhempien ja lasten osuus päivähoiton laatutyössä oli varsin vähäistä ja satunnaista. (Ruokolainen ja Alila 2004, 112.)

Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisussa (2004:6) todetaan: ”Viime kädessä päivähoiton laatu toteutuu ja saa määrityksensä aina arjen käytännöissä. Kukin toimija voi määritellä tietyn päivähoitopaikan tai päivähoiton organisaationa laadukkaaksi tai vähemmän laadukkaaksi – hyväksi tai huonoksi – riippuen siitä, kuinka moni eri tekijöistä saa positiivisen arvolatauksen. Toisaalta kukin arvioitsija voi eritellä, minkä tekijän kohdalla päivähoiton voidaan katsoa olevan laadukas ja minkä tekijän kohdalla ei. Jokaisella arvioitsijalla on oma näkemyksensä siitä, mitkä malleihin sisällytetyistä tekijöistä ovat kaikkein keskeisimpiä tarkasteltaessa laatua lapsen, vanhempien, henkilöstön, yhteiskunnan tai muun sellaisen näkökulmista. Jokainen päivähoiton toimija käsitteellistää päivähoitoa ja sen laatua omien arvojensa, ymmärryksensä ja hallitsemiensa käsitteiden kautta. Kun opimme uusia käsitteitä, näemme tarkastelemamme kohteen aina uudella tavalla. Toisaalta jo oppimamme käsite voi saada uusia merkityksiä, kun sitä tarkastellaan eri näkökulmista. Sen tähden on tärkeää, että päivähoiton laadun määrittely ja kehittäminen tapahtuu avoimessa ja tasa-arvoisessa dialogissa päivähoiton henkilöstön, lasten ja vanhempien kanssa.” (STM julkaisu 2004:6, 76)

Laadun arviointi on Hujalan ja Turjan (2012) mukaan keino tuottaa tietoa varhaiskasvatuksen vahvuuksista ja kehittämishaasteista. Laadun arviointi antaa myös perustan suunnata pedagogista johtajuutta oikeisiin asioihin. Laadunarvioinnilla päästään pureutumaan täsmällisesti niihin tekijöihin, jotka vaativat kehittämistä. Laadunarviointi jäsentää työntekijän ammatillista toimintaa ja luo perustaa ammatilliselle kehitykselle. Laadun arviointi ja laadukkaan toiminnan näkyväksi tekeminen antavat kuvan ammatillisesta varhaiskasvatuksesta myös päivähoiton ulkopuolelle. (Hujala ja Turja 2012, 312.)

Suomessa varhaiskasvatukseen on kehitelty myös omia laadunhallintamalleja. Kuntaliitto toteutti vuosina 2009–2010 opetustoimen laadunhallintaan liittyvän laadunhallinta hankkeen. Hankkeen aikana varhaiskasvatukselle laadittiin oma laadunhallintamalli. Uuden mallin pohjana oli CAF-malli (Common Assessment Framework, CAF on EU-jäsenmaiden yhteistyönä kehitetty julkisen sektorin organisaatioiden laadunarviointimalli), jota muokattiin perusopetuksen laatuksiteereiden pohjalta. Muita esimerkkejä varhaiskasvatuksen kotimaisista laadunhallintamalleista ovat mm. Oulun yliopiston toteuttama Laadun arviointi päivähoitossa ja Edufin Oy:n Tutki, arvioi ja kehitä arviointijärjestelmä. (Karvonen 2010, 16.)

Ruokolaisen ja Alilan julkaisussa (2004) pohditaan varhaiskasvatushenkilöstön huonoa asiakirjojen tuntemusta. Heidän mukaansa kunnallisen ohjausjärjestelmän on oltava toimiva ja tehokas, jotta valtionhallinnon julkaisemat tai kuntien omat ohjaavat asiakirjat saavuttaisivat kohderyhmänsä ja vaikuttaisivat toimintaan. Kuntien varhaiskasvatushenkilöstö ei tunne valtionhallinnon (tai omia kunnallisia) asiakirjoja, eikä niiden yhteyttä varhaiskasvatuksen kehittämiseen ei oivalleta tai niiden sisältöä ei ole käsitelty tarpeeksi laajasti suhteessa omaan toimintaan. (Ruokolainen ja Alila 2004, 39.)

Varhaiskasvatuksessa odotetaan yleisesti, että varhaiskasvatuksen ammatillisella henkilöstöllä pitäisi olla hyvä kokonais käsitys kaikista seuraavista asiakirjoista: Valtakunnallinen varhaiskasvatussuunnitelma, valtakunnalliseen suunnitelmaan pohjaava kunnan oma varhaiskasvatussuunnitelma sekä yksikkökohtaiset varhaiskasvatussuunnitelmat ja lisäksi jokaisen hoidossa olevan lapsen oma henkilökohtainen varhaiskasvatussuunnitelma. Onko asiakirjoja liikaa tai niiden sisällössä liikaa päällekkäisyyttä? Yksi keskeinen puute on, ettei henkilöstölle ole yleensä järjestetty työajan puitteissa mahdollisuutta tutustua ohjaaviin asiakirjoihin. Lisäksi sisällöstä käytävälle keskustelulle ja sisällön arviointiin tulisi varata aikaa.

Ruokolaisen ja Alilan (2004) mukaan kiinnostus varhaiskasvatuksen laadun tutkimiseen kasvoi 1990-luvulla. Tutkimuksen lisääntyessä lisääntyi myös varhaiskasvatuksen laatuun keskittyvien asiakirjojen julkaisumäärä. Kunnissa ei kuitenkaan hyödynnetä näitä asiakirjoja riittävästi. Asiakirjojen sisältämää tietoa

tulisi käyttää ja hyödyntää kuntien, alueiden ja yksiköiden laadun kehittämisessä; Esimerkiksi teoreettisten lähtökohtien hakemisessa, monipuolisten menetelmien ja toteuttamismallien etsimisessä ja kehittämisprosessien aloittamisessa. Asiakirjojen hyödyntäminen vaatii työyksiköiltä aikaa ja vaivaa, jotta niiden sisällöt voidaan käydä läpi monipuolisesti sekä tarvittaessa kriittisesti. Parhaimmillaan asiakirjat taustoittavat ja tukevat sekä antavat ryhtiä ja suuntaviivoja varhaiskasvatuksen laadun kehittämiseksi. (Ruokolainen ja Alila 2004, 39.)

Varhaiskasvatuksen työyksiköt tarvitsisivat enemmän laatukriteereiden pohdintaa ja keskustelua siitä, miten laatu pohjautuu valtakunnalliseen varhaiskasvatussuunnitelmaan ja työyhteisön pedagogisen toiminnan osaamiseen.

Kuntien varhaiskasvatuksen johdon sitoutuminen on laatutyön toimeenpanon ja toteutumisen kannalta keskeistä. Vahva henkilöstön osaamisen johtaminen ja laatutyön jalkaannuttaminen kenttätöihin sekä henkilöstön kouluttaminen että sitouttaminen toisivat parempaa laatua varhaiskasvatukseen ja lisäisivät myös yhteisön työhyvinvointia ja jaksamista.

4.2 Laatu Oriveden kaupungin varhaiskasvatuksessa

Oriveden kaupungin varhaiskasvatuksessa ei ole käytössä erillistä varhaiskasvatuksen laatukäsikirjaa. Laatua määrittävät kunnan Varhaiskasvatussuunnitelma (Oriveden kaupunki 2010) sekä Varhaiskasvatuksen strategia (Oriveden kaupunki 2012). Nämä asiakirjat kuvaavat laadun käsitettä seuraavien poimintojen mukaisesti.

Oriveden varhaiskasvatuksen päämäärä on, että varhaiskasvatuksessa lapsista kasvaisi hyvinvoivia, hyvän itsetunnon omaavia, toiset huomioonottavia ja omatoimisia lapsia. Tavoitteena on antaa lapsille turvallinen kasvuympäristö, jossa fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen ympäristö otetaan konkreettisesti tasavertaisina ominaisuuksina huomioon. Lapsille halutaan tarjota rajat antava ja mahdollisimman pysyvä kasvuympäristö. Henkilöstön tulee osata perustehtävänsä ja arvostaa lasta omana persoonanaan. Henkilökunnan tulee ylläpitää toimivaa yhteistyöverkostoa ja kasvatuskumppanuutta vanhempien kanssa.

Strategian mukaan varhaiskasvatuksen tavoitteena on edistää ja tukea lapsen tasapainoista kasvua, oppimista ja kehitystä, edistää lapsen kasvua kokonaisvaltaisesti. Yhteiskunnan järjestämän, tukeman ja valvoman varhaiskasvatuksen tulee olla tavoitteellista ja suunnitelmallista kasvatusta, opetusta ja hoitoa, jossa keskeisellä sijalla on lapsen omaehtoinen leikki. Lapsen hyvinvointia varhaiskasvatuksessa edistävät mahdollisimman turvalliset ja pysyvät ihmissuhteet, ja hyvä hoito luo perustan kaikelle toiminnalle. Varhaiskasvatuksen henkilöstön on tiedostettava oman kasvattajuuden perusteena olevat arvot ja eettiset periaatteet.

Oriveden kaupungin varhaiskasvatuksessa pidetään tärkeänä kasvatuskumppanuutta, jossa korostuu avoimuus, rohkaiseva keskustelu, arviointi, vastuusopimukset sekä terve järki ja huumori. Varhaiskasvatuksessa huolehditaan, että henkilöstöä on riittävästi ja henkilöstö on perustehtävänsä osaavaa ja tiedostavaa. Henkilöstön tulee myös arvostaa lasta omana persoonana sekä pitää yllä toimivaa ja riittävää kasvatuskumppanuutta vanhempien kanssa. Henkilöstö ylläpitää toimivaa yhteistyöverkostoa sekä tiimityöskentelyä ja huolehtii toiminnan suunnitelmallisuudesta sekä yhdenmukaisuudesta. Kasvatushenkilöstö arvostaa omaa työtään ja on halukas ja innokas uudistumaan ja kehittymään työssään.

Oriveden kaupungissa varhaiskasvatuksen toiminnan keskeisinä arvoina ovat lapsen kohtaaminen kokonaisvaltaisena yksilönä kunnioittaen lapsuutta elämänvaiheena. Työn perustan muodostavat henkilöstön yhteiset arvorakenteet, tiedonvälityksen toimivat käytännöt sekä esimiestyö, joka tukee henkilöstöä arjen päivähoitotilanteissa.

Varhaiskasvatustyötä ohjaavia arvoja Oriveden varhaiskasvatuksessa ovat läheisyys, syli, rakkaus, turvallisuus, leikki, rajat, lapsilähtöisyys, toiminnan vastuullisuus, joustavuus ja kiireettömyys.

Henkilöstön osalta varhaiskasvatuksen strategia linjaa seuraavaa: Varhaiskasvatuksen henkilöstö on työhönsä sitoutunutta ja työn johtaminen on toimivaa, oikeudenmukaista ja motivoivaa. Työntekijöillä on hyvät työolosuhteet, jotka tukevat työssä jaksamista ja kehittymistä.

5 LAADUN ARVIOINTI VARHAISKASVATUKSESSA

Yleisimmin tunnettuja suomalaisia varhaiskasvatuksen laadunarviointimalleja ovat mm. Laadun arviointi päivähoidossa (Oulun yliopisto), Tutki-arvioi-kehitä -arviointijärjestelmä (Edufin Oy) ja Erinomainen varhaiskasvatus (Edufin Oy).

Edellä mainittu Oulun yliopistossa kehitelty Laadun arviointi päivähoidossa -malli ja sen historiaa on esitelty kohdassa 5.1.

Toiminnallisten tavoitteiden saavuttaminen edellyttää eri näkökulmista tapahtuvaa mittaamista ja arviointia. Toiminnan parantaminen edellyttää arvioinnin kautta saatua tietoisuutta nykytilanteesta. Arviointia voidaan tehdä itsearviointina, vertaisarviointina (benchmarking) sekä ulkoisena arviointina. Itsearviointi on organisaation sisällä toteutettavaa arviointia, minkä keskeisenä tavoitteena on löytää organisaation vahvuudet ja kehittämiskohteet. (Euroopan Laaturpalkintomalli julkisella sektorilla. 2001, 6.)

Kohdassa 5.2 taustoitetaan työyhteisön suorittaman laadun itsearvioinnin lähtökohtia.

5.1 Päivähoidon laadunarviointimalli

Suomalaisen päivähoiton laadunarviointimallia kehiteltiin 1990-luvun taitteessa professori Eeva Hujala-Huttusen johdolla. Erityisesti USA:ssa laatuun liittynyt aktiivinen tutkimus 1990-luvulla oli analyysin kohteena ja vaikutti keskeisesti myös suomalaisen laatumallin syntyyn. Päivähoidon laadunarviointimalli julkaistiin ensimmäisen kerran vuonna 1995.

Laadunarviointimallia kehitettiin edelleen Oulun yliopiston Laadunarviointi päivähoidossa -projektissa vuosina 1997–2000 (Hujala, Parrila, Lindberg, Nivala, Tauriainen & Vartiainen 1999). Kehittäminen ja tutkimusanalyysi jäsensivät mallin teoreettiseksi perustaksi konstruktivismiin ja kontekstuaalisen kasvun näkökulman sekä suomalaisen päivähoiton ja varhaiskasvatuksen kontekstin. Mallia on

uudistettu myöhemmin myös Varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden (Stakes, oppaita 2003/2005) pohjalta. (Alila, 2013, 50.)



Kuva 1. Päivähoidon laadunarviointimalli - Hujala-Huttunen ym. 1995, Hujala ym. 1999 mukailten (Alila 2013, 54.)

Hujalan ym. (1999) kehittämässä laadunarviointimallissa palvelutaso on jaettu alla kuvattuihin neljään erityyppiseen laatuun vaikuttavaan tekijään: Puitetekijät, väiillisesti ohjaavat tekijät ja prosessitekijät. (Alila 2013, 50–51.)

Puitetekijät säätelevät päivähoidon laatua ja ovat laadukkaan päivähoidon toteutumisen reunaehtoja. Puitetekijöiden edellytyksenä ovat mallissa palvelutasoon liittyvät palvelun riittävyys ja saatavuus. Suomessa lainsäädännön tuoma laaja kunnallinen itsehallinto säilyttää kunnille vastuun julkisten palvelujen järjestämisestä, palvelun tasosta, saatavuudesta ja riittävydestä. Puitetekijöitä mallissa ovat ihmissuhteiden pysyvyys, fyysinen ja psyykkinen turvallisuus ja päivähoitotilojen toimivuus.

Välilliset tekijät liittyvät toiminnallisesti laatuun, ja kytkeytyvät kasvatustilanteen suunnitteluun ja ohjaamiseen sekä henkilöstön osaamisen johtamiseen. Välillisiin tekijöihin malli sisällyttää myös henkilöstön ja vanhempien kasvatustyöyhteistyön näkökulman laatuun. Työyhteisö ja siihen liittyvä tiedonkulku nousevat myös esiin välillisissä tekijöissä.

Prosessitekijät liittyvät kasvatustilanteeseen ja kasvatustilanteen vaikutuksen laatuun. Prosessitekijöissä toiminnan arviointi painottuu lapsilähtöisyyden ja lasten osallisuuden teemoihin. Prosessitekijöiden keskeisinä laatutekijöinä ovat vuorovaikutukseen liittyvät asiat; niin lapsen ja aikuisen välinen vuorovaikutus kuin lasten keskinäinen vuorovaikutuskin.

Vaikuttavuustekijät kuvaavat tuotoksen tasoa ja laatua. Laadukkaan varhaiskasvatustoiminnan tuloksena ja vaikutuksena syntyy lapselle myönteisiä kokemuksia; lapsi kasvaa, kehittyy ja oppii ja vanhemmat ovat tyytyväisiä.

5.2 Laadun itsearviointi työyhteisössä

Järvisen mukaan jatkuva toiminnan arviointi on toimivan työyhteisön perusrakenteita. Organisaation tai työyhteisön on rakennettava omat seuranta- ja palautejärjestelmänsä. Tuottoa ja kustannuksia voidaan mitata kovilla mittareilla ja pehmeillä mittareilla voidaan seurata työyhteisön toimivuutta ja henkilöstön hyvinvointia. Arvioivan ja kriittisen keskustelukulttuurin luominen ei tapahdu hetkessä, esimerkiksi kritiikin esittämisen pelätään aiheuttavan konflikteja. Usein myös vaietaan, jotta ristiriidoilta vältyttäisiin. Esimiehen ja johdon esimerkki on ensiarvoisen tärkeää. Henkilöstölle olisi hyvä osoittaa, että ongelmien käsittely voi olla voimavara ja oppimisen mahdollisuus. Esimiehen on osoitettava kiinnostusta ja avoimuutta henkilökunnan esille nostamista kriittisistäkin mielipiteistä. (Järvinen 1999, 57–58.)

Holma linjaa työyhteisön itsearvioinnin auttavan tunnistamaan muutosta vaativia ongelmia ja nostavan esille alueita, jotka muuten voivat jäädä työyhteisöltä arkipäivän toiminnoissa huomaamatta. Holman mukaan arvioinnissa mukana

oleminen tukee sekä yksilö- että yhteisötasolla oppimista, toiminnan kehittämistä ja arviointia itseään. Itsearviointi myös vahvistaa yhteenkuuluvuutta, ylläpitää motivaatiota sekä edistää sosiaalista sitoutumista toimintaan ja sen kehittämiseen. Itsearvioinnilla saadaan työyhteisössä selville mielipiteet kehittämistarpeista, tietoa siitä mitkä asiat koetaan tärkeiksi, mistä ollaan yhtä mieltä ja mistä eri mieltä ja mihin kehittämisessä ollaan sitoutuneita. (Holma 2003, 12.)

Lumijärvi ja Jylhäsaari määrittävät (2000) itsearvioinnin seuraavasti: ”Omavalvonnan rinnalla puhutaan myös itsearvioinnista, jolla viitataan sellaisiin laadun arvioinnin muotoihin, joissa arvioinnin ideana on toimia omavastuisena järjestelmänä. Tähdätään siihen, että jokaisella työyhteisön jäsenellä on halu ja kyky arvioida omaa osaamistaan. Jokainen työyhteisön jäsen opetetaan arvioimaan itse omaa työtään. Työyhteisö sopii keskuudessaan vain arvioimisen yhteisestä pohjasta. Itsearviointi voi pitää sisällään monia arviointeja.” (Lumijärvi & Jylhäsaari 2000, 96.)

Virtasen mukaan (2007) itsearvioinnin tavoitteet voivat olla monenlaisia, ennen kaikkea ne kuitenkin liittyvät oppimiseen. Oleellista on, että arvioinnin kohde on samalla arvioinnin tekijä. Tämä on Virtasen mukaan myös syy siihen, miksi itsearvioinnin objektiivisuutta joskus kritisoidaan. Kun itsearviointi toteutetaan eettisesti korkeatasoisesti ja omaan toimintaan suhtaudutaan kriittisesti, on pelko itsearvioinnin liiallisesta subjektiivisuudesta turhaa. (Virtanen 2007, 177.)

Järvinen (2000) korostaa esimiehen vastuuta työyhteisön kehittäjänä. Esimies on avainasemassa työpaikan toiminnan kriittisessä arvioinnissa ja uudistamisessa. Esimiehen tehtävä on jatkuvasti kyseenalaistaa tuttuja toimintamalleja ja rutiineja sekä osoittaa erilaisia epäkohtia. Omalla asenteellaan ja esimerkillään hän rohkaisee ja innostaa myös muita työyhteisön jäseniä vastaavaan toimintaan. (Järvinen 2000, 72.)

Hyvässä työyhteisössä työntekijät oppivat toinen toisiltaan. Oppivan organisaation keskeinen idea on, että oppiminen yhdistetään yrityksen tavoitteisiin ja strategioihin. Miettinen ym. (2000) pitävät työyhteisön keskeisinä tehtävinä oppimista, taidon ja tiedon levittämistä. Heidän mukaansa oppimisenäkökulma merkitsee sitä, että

yrityksellä, työyhteisöllä ja yksittäisillä henkilöillä on omat kehityssuunnitelmansa. Kehittämissuunnitelmat on sidottava organisaation osaamistarpeisiin. Oppiminen tarkoittaa myös oppimista aikaisemmista onnistuneista ja epäonnistuneista kehittämishankkeista (Maidique ja Zirger 1985). Argyrisen (1994) mukaan oppimisella tarkoitetaan myös sitä, että työyhteisön jäsenet reagoivat organisaation sisäisiin ja ympäristön muutoksiin havainnoimalla niitä ja korjaamalla vanhentuneita, sopimattomia ja virheellisiä toimintoja työyhteisössään. (Miettinen, Miettinen, Nousiainen & Kuokkanen 2000, 151–152.)

Alilan (2003) tekemässä tutkimuksessa todetaan, että varhaiskasvatushenkilöstö kaipaa laatuun liittyvää koulutusta. Koulutusta kaivataan mm. laatukäsitteestä, laatutyön tekemisen prosessista ja laadunarvioinnista sekä laadun mittaamisesta, mittareista että menetelmistä. Tutkimuksen mukaan kunnissa kaivattiin koulutusta laatukäsikirjojen laadinnasta, laatuprosessin aloittamisesta, sen jatkamisesta, systematisoinnista, sitouttamisesta, henkilökunnan motivoinnista, käytännön kokemuksista ja toteuttamismalleista sekä laatuprojekteista, laadun ja arvioinnin nykytilasta, uusista tuulista ja laatukriteereistä. Lisäkoulutuksen tarve kohdistui myös laatutietoisuuden sisäistämiseen ja lisäämiseen sekä perhepäivähoidon laatuun. (Alila 2003, 43–44.)

Alilan tutkimuksessa (2003) ilmeni, että päivähoiton sisäisen laadun mittaaminen koetaan hyvin vaikeaksi. Sitoutuminen laatutyöhön oli vaikeaa mm. siksi, että laatutyö koettiin hitaaksi prosessiksi ja satsaus laatutyöhön oli pois varsinaisesta perustyöstä. Laatutyön tuloksena saattaakin olla vain hyödyttömiä mappeja hyllyssä. Hankaluutena koettiin myös se, että laatutyötä ei ollut kunnan päivähoitossa määritelty kenenkään työtehtäviin ja vastuualueisiin. (Alila, 2003, 50.)

Päiväkodin kiireisessä arjessa ei tunnu löytyvän aikaa toiminnan kehittämiseksi. Järvinen (2000) nostaa esille ajan ja tilan merkityksen työyhteisön toiminnan kehittämisessä. Toiminnan kehittäminen koko työyhteisön ja tiimien kanssa vaatii foorumin, jossa voidaan pysähtyä tarkastelemaan ja arvioimaan toimintaa. Järvinen pitää tärkeänä sitä, että työyhteisölle luodaan aika ja paikka, jossa päivittäisen toiminnan ja tekojen normaali kulku katkaistaan. Irrottautuminen ja hyppääminen hetkeksi sivuun töiden jatkuvasta virrasta ovat yllättävän vaikeaa. Usein rutiinit

vievät työyhteisön ajan silloinkin, kun olisi välttämätöntä miettiä, ovatko toimintatavat järkeviä ja tehokkaita. (Järvinen 2000, 74.)

Eteläpellon ym. (2007) mukaan: ”Reflektiivisiin (arvioiviin) prosesseihin kuuluu henkilökohtaisen ja yhteisten kokemusten reflektointi ja intuitiivisen tiedon jalostaminen käsitteelliseksi. Yksilön saama palaute, yhteisesti tehty arviointi sekä käsitysten ja käsitteiden tulkinnan evaluointi muodostavat työssä oppimisen ydinprosessin, jossa oppimisen johtajan tehtävä on huolehtia, että reflektoinnille on aikaa ja tilaa prosessin jokaisessa vaiheessa. Käytännössä se tarkoittaa palaute, arviointi- ja evaluointikäytäntöjen luomista, ylläpitämistä ja jatkuvaa kehittämistä työorganisaation kaikilla tasoilla ja niiden välillä. Työelämässä on pitkään puhuttu inhimillisten voimavarojen johtamisesta, mikä ei ole kuitenkaan johtanut mielekkääseen oppimisresurssien ja -prosessien käytäntöön. Yksilöllisten ja yhteisten oppimisresurssien hyödyntäminen vaatiikin oppimisen johtamista.” (Eteläpelto, Collin & Saarinen 2007, 185.)

Laatutyö jää oman kokemukseni mukaan liian usein mututuntuman pohjalle. Päiväkodeissa pidetään arviointipäiviä, mutta arviointi supistuu usein keskusteluksi siitä, miten alkusyksystä laadittu tiimin toimintasuunnitelma on toteutunut. Henkilöstön suorittamalle laajemmalle ja syväluotaavammalle laadunarvioinnille ei oikein tunnu olevan aikaa eikä paikkaa. Tietoa ja tutkimusta aiheesta kyllä löytyy, mutta löytyykö todellista tahtotilaa kehittää varhaiskasvatuksen laatua yhdessä koko henkilöstön kanssa?

Laatutyön merkitystä ja varhaiskasvatuksen laadun käsitettä ei ole saatu jalkautettua arkityöhön. Työntekijät kokevat laadun vaikeasti arvioitavaksi käsitteeksi. Varhaiskasvatuksen johdolla ja esimiehillä on avainasema varhaiskasvatuksen laatutyön jalkauttamisessa ja henkilöstön sitouttamisessa ja motivoinnissa. Henkilöstölle suunnatun laatukoulutuksen kautta luodaan kiinnostusta laatutyötä kohtaan. Laadun systemaattinen arviointi helpottuu, kun työyksiköllä on käytössään yhtenäinen kaikille selvä laatukäsitteistö ja mittarit.

Oman työn reflektointi yhdessä tiimin ja koko henkilöstön kanssa on keskeistä työssä oppimisen ja toiminnan kehittämisen kannalta. Aikaa avoimeen ja rakentavaan

keskusteluun ei kuitenkaan oman kokemukseni päiväkodin arjessa ole. Viikon tiimipalaverissa ennätetään juuri ja juuri suunnitella tulevevan viikon toimintaa ja pohtia hiukan yksittäisten lasten ja lapsiryhmän tarpeita. Onnistumisia tai epäonnistumisia ei ehditä miettimään. Hyvät ideat, havainnot ja kehittämissuunnitelmat jäävät jokaisen omaan hautomoon, niitä ei saada arjen kiireessä vietyä eteenpäin. Yksi keskeinen kehittämisalue on koko henkilöstön kouluttaminen yhtä aikaa nk. koulutuspäivän tai koulutusillan puitteissa. Yhteiset koulutustilaisuudet ja luennot herättävät keskustelemaan, refleктоimaan ja ovat oivallisia tilaisuuksia avaamaan erilaisia käsityksiä.

Vanhemmilta kerätään palautetta ja useassa kunnassa tehdään parin vuoden välein koko kunnan varhaiskasvatussektorin kattavia asiakaskyselyitä. Usein vanhempien arviointivastaukset ovat nähtävänä kahvihuoneen pöydällä ja niitä sivutaan iltapalaverissa. Riittävää aikaa arviointien läpikäymiseen ja avoimeen rakentavaan keskusteluun niiden pohjalta ei yleensä ole. Asiakaspalautteen pohjalta pitäisi käydä ruohonjuuritason henkilöstön kanssa keskustelu, miten toimintaa saadun palautteen pohjalta pitäisi kehittää. Ilman tätä keskustelua ja konkreettisia korjaavia toimenpiteitä asiakaspalautekyselyt jäävät näennäisiksi ja hyödyntämättä.

Koko yksikön henkilökunnan pitäisi saada osallistua toiminnan kehittämiseen, mutta aikaa ja resursseja siihen ei tunnu löytyvän. Aika- ja resurssipula eivät kuitenkaan saa olla perusteita laatutyön laiminlyömiseen.

Varhaiskasvatuksen valtakunnallisissa linjauksissa painotetaan ennen kaikkea lapsilta ja vanhemmilta saatavaa palautetta laadun kehittämisessä. Näiden lisäksi keskiöön pitäisi nostaa myös henkilöstön tekemä laatu- arviointi ja henkilöstölle suunnattu laatukoulutus.

6 ITE-MENETELMÄ LAADUN ITSEARVIOINNIN VÄLINEENÄ

ITE-menetelmä, työyksikön itsearviointi- ja laadunhallintamenetelmä, kehitettiin kolmessa vaiheessa vuosina 1992–1997 yhdessä Suomen kuntaliiton, silloisen Sairaaliiton ja neljän sairaanhoitopiirin fysiatrien yksiköiden kanssa. Arviointikriteerejä muokattiin yhteistyössä Stakesin, Suomen standardisoimisliiton sekä sosiaali- ja terveydenhuollon työyksiköiden kanssa. Tavoitteena oli saada aikaan toimiva ja konkreettinen työkalu terveydenhuollon työyksiköiden, tiimien ja pienten organisaatioiden itsearviointiin. Työntekijöille ja johdolle haluttiin yhteinen työväline, joka auttaisi pääsemään laatuun käsiksi. (Holma 2003, 16.)

ITE-menetelmä päivitettiin 2000-luvun vaihteessa, jotta se vastaisi paremmin käyttäjien tarpeita ja laadunhallinnan yleisiä vaatimuksia. Päivitystyön tulokset raportoitiin uudessa julkaisussa (ITE2), joka ilmestyi syksyllä 2003. Se korvasi aikaisemman vuonna 1997 ilmestyneen julkaisun. Vuonna 2002 selvitettiin käyttäjiltä tulleiden kehittämistarpeiden lisäksi myös ne vaatimukset, joita ITE-menetelmään kohdistuu kansallisen ja kansainvälisen laadunhallinnan näkökulmasta. (Tolvanen & Holma 2008, 3.)

2010 julkaistu ITE3 on korvannut aikaisemmat ITE- ja ITE2-julkaisut. ITE3 julkaisun myötä menetelmään otettiin mukaan ITE-auditointimalli ulkoista arviointia ja kehittämiskonsultointia varten.

6.1 ITE-menetelmän perusteet ja prosessi

ITE-menetelmään liittyy läheisesti oppivan organisaation käsite. Holman (2003) mukaan oppiminen ja kehittäminen kulkevat rinta rinnan. Kehittämisen tavoitteena on tehdä asiat paremmin ja saada aikaan parempia tuloksia. Tämä edellyttää muutosta toimintatapoihin, mitään ei tapahdu toiminnassa, ellei ajattelutavassa tapahdu muutosta. Ajattelutavan muutos ei tapahdu hetkessä, vaan hitaasti kypsyttellen, mihin ITE-itsearviointin tapainen jatkuva työn kehittämisprosessi antaa mahdollisuuden. Vähitellen lisääntyy myös sitoutuminen ja vastuunotto oman työyhteisön toiminnan kehittämisestä. (Holma 2003, 36.)

ITE-menetelmä perustuu työyhteisön jäsenten tekemään itsearviointiin. Itsearvioinnilla (self assessment) tarkoitetaan arviointia, jossa palvelun suorittaja tai toimittaja arvioi systemaattisesti omaa työskentelyään, oman työryhmänsä tai työyhteisönsä toimintaa tai toimintakäytäntöjä. Itsearvioinnissa toimintaa tarkastellaan kriittisesti ja järjestelmällisesti sekä tehdään päätelmiä arvioinnin tulosten perusteella. (Holma 2003, 12.)

ITE-menetelmän tarkoitus on auttaa työyhteisöjä järjestelmällisempään ja suunnitelmallisempaan laadunhallintaan. ITE-menetelmä on hyvä työväline silloin, kun halutaan apua laadun kehittämiseen tai kun halutaan pysähtyä tekemään väliarvio työyhteisön tilanteesta (Holma 2003, 21.)

ITE-menetelmä tarjoaa mahdollisuuden kehittää toiminnan ja palvelujen laatua oman asiakaskunnan, työyhteisön sekä toimintaympäristön tarpeista ja vaatimuksista käsin ottaen huomioon myös käytettävissä olevat resurssit.

ITE-itsearviointi on prosessi, joka etenee kehittämisprosessin tapaan. Siihen liittyy myös koko työyhteisön yhteinen ja työyhteisön jäsenten henkilökohtainen oppimisprosessi. Oppimista tapahtuu monella tasolla; voidaan oppia ymmärtämään laatukieltä tai voidaan oppia näkemään työyhteisön toimintaa uudesta näkökulmasta ja suhteuttamaan oma työ kokonaisuuteen. ITE-arviointiprosessin aikana lisääntyy tieto niin oman työyhteisön kuin laatumailmankin asioista. Yhteisen pohdinnan kautta työyhteisön ydinasiat ja perustehtävät selkiytyvät. (Holma 2003, 36.)

ITE-menetelmä sisältää eri osia:

- 1) Itsearviointilomake, jossa on 25 arviointikysymystä. Lomakkeita on saatavana neljänä eri versiona eri kohderyhmille: Peruslomake, sinkkulomake, toimistolomake ja päiväkotilomake (Liite 1). Lomakkeisiin liittyy arviointiohje (Liite 2), joka sisältää myös arviointiasteikon.
- 2) Microsoft Office Excel -laskentapohja itsearvioinnin vastausten kokoamista ja analysointia varten. Kyselyn tulokset voi käsitellä myös manuaalisesti eikä Excel-laskentapohjaa tällöin tarvita. (Tässä opinnäytetyössä on käytetty itse toteutettua Excel-laskentapohjaa, ei ITE-laskentatyökirja pakettiin kuuluvaa.)

- 3) Jatkosuunnittelulomake arvioinnin tulosten hyödyntämistä varten (Liite 3).
- 4) Tarkistuslista, jota voi käyttää sisäisen arvioinnin ja auditoinnin lisäksi myös vertaisarvioinnissa ja ulkoisessa arvioinnissa (Liite 4).
- 5) ITE-auditointimalli ulkoista arviointia ja kehittämiskonsultointia varten.

ITE-itsearviointi on joskus koettu hankalaksi arviointikysymysten termien monitulkintaisuuden vuoksi. Tämän takia on laadittu erillinen ITE-sanasto, joka avulla käsitteitä selitetään (Liite 5.)

ITE-menetelmän kriteerit edustavat yhdeksää toiminta-aluetta, jotka kattavat työyhteisön koko toiminnan:

- 1) Toiminnan perusteet ja perusarvot
- 2) Toiminnan suunnittelu
- 3) Henkilöstövoimavarat ja niiden kehittäminen
- 4) Tilat, varusteet ja niiden käyttö
- 5) Palveluprosessit
- 6) Johtaminen
- 7) Tiedottaminen, markkinointi ja yhteistyö
- 8) Toiminnan seuranta
- 9) Toiminnan arviointi ja kehittäminen.

6.2 ITE-menetelmän arviointilomake

ITE-itsearviointilomake on kysymyksineen yleisellä tasolla, tavoitteena että lomake soveltuu erilaisille organisaatioille. Tämän takia on kysymysten merkitys ja niiden yleisellä tasolla pysyvän terminologian sisältö usein kohderyhmän vaikea hahmottaa. ITE-arvioinnissa arviointilomakkeen lisäksi osallistujille jaetaan myös ITE-sanasto ja tarkistuslista, jotka tarkentavat joitakin arviointiin liittyviä käsitteitä.

Varhaiskasvatyüksikön kohdalla arviointilomakkeiden sanastoa ja käsitteitä tulee käydä läpi ennen arvioinnin suorittamista. Tämä selventää käsitteiden merkitykset ja kohdentaa ne työüksikön toimintaprosesseihin. Arviointilomakkeeseen perehdyttämiseen tulee varata riittävästi aikaa.

Seuraavassa on esimerkein esitetty ITE-arviointilomakkeen kysymyksistä yksi tulkinta, kun niillä arvioidaan päiväkodin toimintaa. ITE-arviointikysymykset (25 kappaletta) on avattu henkilökohtaisen päiväkodin opettaja kokemukseni kautta, käyttäen näkökulmana Päivähoidon laadunarviointimallia (Kuva 1)

1. *Meillä on ajan tasalla oleva, yksikkömme perustehtävän ja tavoitteet ilmaiseva toiminta-ajatus*

Miten toiminta-ajatus on laadittu, ovatko kaikki voineet vaikuttaa siihen?

Miten tavoitteet toteutuvat ja arvioidaanko niiden toteutumista?

Toiminnalla on yhteinen arvopohja, josta kaikki ovat tietoisia ja johon kaikilla on ollut mahdollisuus vaikuttaa. Tässä yhteydessä kannatta huomioida kasvatuskumppanuuden merkitys, lähtökohtana on vanhempien ensisijainen kasvatusvastuu, jota päivähoito tukee. Päiväkodin varhaiskasvatussuunnitelmaan on kirjattu toiminnan perusta, joka on myös määritelty arvojen, visioiden ja laatutavoitteiden kautta. Näkyykö päiväkodin toiminta-ajatus myös päiväkodin arjen toiminnassa?

2. *Keskustelemme säännöllisesti toiminnan päämääristä sekä toimintaa ohjaavista arvoista ja periaatteista. Päätökset ja sopimukset kirjataan.*

Onko toiminnalle asetettu tavoitteita ja onko toiminta suunnitelmallista?

Henkilöstön kanssa on keskusteltu, mitä hyvä hoito, kasvatus ja opetus omassa yksikössä tarkoittavat. Ovatko toimintaa ohjaavat arvot ja periaatteet kirjattu ja kaikkien tiedossa? Miten ja missä edellä mainituista asioista pääsee keskustelemaan (pedaillat, opettajapalaverit, tiimipalaverit). Ovatko yksikössä toimivat käytännöt tiimi- ja talonpalavereissa? Tässä yhteydessä kannatta myös pohtia, onko ko. asioiden käsittelyyn varattu riittävästi aikaa?

Voidaan myös miettiä sitä, toteutuuko toiminnassa lapsilähtöisyys ja lasten osallisuus, annetaanko lapsille mahdollisuus vaikuttaa toimintaan. Seuraako,

havainnoiko ja arvioiko henkilökunta lapsiryhmää, hyödynnetäänkö havainnointia toiminnan suunnittelussa?

3. *Vuosittain laaditaan yksikköemme toimintasuunnitelma, joista käyvät ilmi toiminnan painopistealueet sekä mitattavissa olevat tulos- ja laatutavoitteet.*

Päiväkodissa tulisi olla yhdessä laadittu toimintasuunnitelma, johon on selkeästi määrittelyt toimintakauden painopistealueet sekä toiminnalle asetetut tulokselliset ja laadulliset tavoitteet. Painopistealueet on määritelty niin, että niitä voidaan arvioida ja analysoida, tällaisia voivat olla esimerkiksi henkilöstön koulutusta koskevat tavoitteet. Toimintasuunnitelman tulisi olla kaikkien tiedossa ja siihen tulisi olla mahdollisuus ottaa kantaa.

4. *Olemme selvittäneet keskeisten asiakas- ja sidosryhmiemme palvelutarpeet ja odotukset sekä muut palveluihimme kohdistuvat vaatimukset.*

Varhaiskasvatuksen kentällä tehdään laajaa yhteistyötä niin vanhempien kuin muiden viranomaistenkin kanssa. Yhteistyökumppanina voi olla lastensuojelun perhetyö, perheneuvolan henkilökunta, lähikoulujen alkuopetuksen henkilöstö, seurakunta tai poliisi.

Tämän kysymyksen kohdalla voi pohtia mm. sitä, kuinka hyvin henkilöstö tunnistaa ja tiedostaa asiakkaiden odotukset, tarpeet ja vaatimukset. Miten asiakkaiden odotuksia ja tarpeita kuunnellaan ja selvitetään (asiakaskyselyt/palautteet, hoidon aloitusprosessi) ja suoritetaanko kyselyitä riittävän usein. Tiedotetaanko asiakaskyselyistä riittävästi? Toimiiko viranomaisyhteistyö esim. lastensuojelu, perheneuvola, lastenneuvola ja lasta kuntouttavat tahot riittävän hyvin. Miten yhteistyökumppaneilta tuleva palaute käsitellään ja hyödynnetään?

5. *Olemme kuvanneet ja arvioineet yksikköemme keskeiset palveluprosessit ja työkäytännöt sekä osuutemme asiakkaan ja toiminnan kannalta tärkeissä palveluketjuissa talon sisällä tai ulkopuolella.*

Palveluprosessit ovat kuvattu niin, että organisaation toiminta on jaettu pienempiin osiin, jolloin niiden etenemistä kuvauksien avulla on helpompi seurata. Toiminnan osa-alueita on helpompi kehittää, kun kehityskohteet ovat näkyvissä. Päiväkodin palveluprosesseja ovat mm. päivähoitopaikan hakeminen, hoidon aloitus, hoitopaikan irtisanominen, päivähoitomaksut, erityisen tuen tasot ja prosessit, perustehtävään sisältyvät toiminnot hoidon, kasvatuksen ja ohjauksen osalta, siirtopalaverit esikoulun ja alkuopetuksen nivelvaiheessa, siirtopalaverit lapsen siirtyessä hoitoon toiseen yksikköön.

6. *Olemme määritelleet palveluvalikoimamme sekä laatineet keskeisistä palveluistamme tarkemmat kuvaukset.*

Varhaiskasvatuksen palveluvalikko (esimerkiksi: Päiväkodissa tarjottavat kokopäivähoito, osapäivähoito, esikoulu, varahoito, vuoroahoito, leikkitoiminta, varhainen tuki, lomakehakemisto, kuljetuspalvelut, päiväkodin oma keittiö tai ruokapalvelu) on helposti löydettävissä netissä ja siitä on olemassa myös kirjallinen esite. Päiväkodin keskeiset palveluprosessit on kuvattu myös yksikön varhaiskasvatussuunnitelmassa. Tehdäänpö tarvittaessa korjaavia toimenpiteitä ja seurataanko niiden vaikutusta?

7. *Henkilöstön vastuista ja valtuuksista sekä vastuualueista on sovittu kirjallisesti.*

Päiväkodissa on laadittu kirjallisesti tehtäväkohtaiset työnkuvat, jotka ovat henkilöstön tiedossa ja saatavilla. Henkilöstö on tietoinen jaetuista vastuualueista ja niistä on tehty myös kirjallinen sopimus. Henkilöstön kanssa on sovittu poikkeusjärjestelyistä esimerkiksi sairaustapausten varalta. Sijaisjärjelyistä on sovittu ja ne on varmistettu. Henkilöstön määrä, rakenne ja riittävyys ovat lainmukaiset. Henkilöstöresurssit on kohdennettu

tarkoituksenmukaisesti. Henkilöstön kanssa on sovittu varalla olosta ja siitä saatavasta korvauksesta.

8. *Yksikössämme käydään säännöllisesti esimiehen ja työntekijän välinen kehityskeskustelu mm. tavoitteista ja koulutustarpeista. Sovitut asiat kirjataan yhdessä.*

Toteutuuko henkilöstön kanssa käytävät kehityskeskustelut vuosittain ja onko niitä koskevat käytännöt henkilöstön tiedossa? Seurataanko kehityskeskusteluissa sovittujen asioiden toteutumista, miten?

9. *Laadimme vuosittain henkilöstön ja työyksikön tarpeisiin perustuvan henkilöstön kehittämis- ja koulutussuunnitelman.*

Kartoitetaanko henkilöstön osaamiskoulutuksen tarpeellisuutta säännöllisesti (esimerkiksi eri käyttöjärjestelmien käyttäjäkoulutus)? Sovitaanko koulutussuunnitelmista yhdessä henkilöstön kanssa? Kirjataan tarpeet ja seurataan niiden toteutumista? Onko johdolla selkeät tavoitteet henkilöstön osaamisen kehittämisessä?

10. *Uusi työntekijä, sijainen ja opiskelija perehdytetään tehtäviinsä sekä toimintaan yhteisen perehdyttämisohjelman mukaan.*

Ovatko päiväkodissa olemassa perehdytyskansiot? Onko perehdytyksen vastuualueista sovittu? Seurataan perehdytyksen onnistumista? Ovatko ryhmissä ajantasaiset tehtäväkuvat / työvuorokohtaiset tehtäväkuvat?

11. *Koneiden ja laitteiden ja työvälineiden käytöstä, säilytyksestä, ja huollosta on tarvittavat ja ajan tasalla olevat ohjeet.*

Onko henkilökunta saanut laitteiden ja ohjelmien käyttäjäkoulutuksen (esimerkiksi hissit, tietokoneet, kamerat ym.)? Vähintään työturvallisuuteen ja henkilöstöturvallisuuteen liittyvät ohjeet. Kaikki sellaiset välineet, joihin voi liittyä vaara (esimerkiksi uunit, keittimet, mikrot, pesukoneet).

12. *Yksikköemme käyttämien tietojärjestelmien käyttövarmuus ja turvallisuus on varmistettu tarpeellisin menettelyin ja ohjein.*

Tietokoneet ja ohjelmistot ovat käytettävissä silloin, kun niitä tarvitaan. Onko koneita riittävästi käytössä käyttäjämäärään nähden? Tietääkö henkilöstö mistä pyydetään apua, jos tietokoneet eivät toimi. Pääsevätkö sivulliset koneille, ovatko koneet lukitussa ja valvotussa tilassa? Laitteissa on salasanasuojaus ja salasanat ovat vain niiden henkilöiden tiedossa, jotka niitä tarvitsevat. Vaihdetaanko salasanat sijaisten vaihtuessa?

13. *Olemme sopineet kirjallisesti työn laadun kriteereistä (esim. asiakaspalvelu), jotka tarkistamme määräjain.*

Päiväkodin laadunhallinta perustuu päiväkodin toiminnan ydinprosesseihin, joita ovat kasvatuskumppanuus ja varhaiskasvatuksen toteuttaminen. Joissakin kunnissa on tehty koko varhaiskasvatussektoria koskevat laatuksiteerit tai laatuksikirja, joihin peilataan myös oman yksikön toimintaa.

Tässä kohdassa voidaan arvioida, ovatko yksikön varhaiskasvatussuunnitelmaan kirjatut asiat kasvatuskumppanuudesta toteutuneet. Miten työn laatua seurataan ja valvotaan?

Poikkeamahavaintojen ilmoitusmenettelyn pitää olla sellainen, ettei ilmoittajaa syyllistetä.

14. *Tiedämme, miten ulkopuolelta ostettavien palvelujen, raaka- aineiden tai tavaroiden (koneet, laitteet, työvälineet, tarvikkeet) hankinta ja huolto yksikössä tapahtuvat ja mistä laitteiden käyttöohjeet löytyvät.*

Henkilöstön kanssa on käyty läpi eri hankintoihin liittyvät prosessit ja henkilökunta on tietoinen ohjeistuksesta sekä ohjeiden säilytyksestä. Tämän kysymyksen alle kuuluvat mm. ruokahuolto, siivouspalvelut, kiinteistönhoito, kopiokoneet, tietokoneet, lelut, pelit, kirjat, kuntoutusvälineet, hyväksytyt toimittajat, hankintojen keskitys ym. Onko henkilöstö tietoinen yksikön budjetista?

15. *Säännöllisin väliajoin tehdään työyksikköemme tai organisaatiomme työyhteisö- ja työtyytyväisyyskartoituksia. Niiden tulokset hyödynnetään toiminnan kehittämisessä.*

Seurataanko ja kehitetäänkö henkilöstön työhyvinvointia? Tehdäänkö henkilöstölle työhyvienvointiin liittyviä arviointeja? Tässä kohdassa on hyvä miettiä myös sitä, miten kyselyiden tuloksia käydään läpi henkilöstön kanssa ja johtavatko palautteet esimerkiksi käytänteiden muutoksiin, toisin sanoen hyödynnetäänkö saatua palautetta.

16. *Hankimme säännöllisesti palautetta palvelujemme käyttäviltä asiakkailta. Palautteiden tulokset hyödynnetään.*

Soveltaen kohdan 15 sisältöä, toimitaanko samoin palvelujen käyttäjien osalta? Tässä voi myös miettiä, tiedotetaanko vanhemmille riittävästi esimerkiksi käynnissä olevista asiakaskyselyistä.

17. *Hankimme säännöllisesti palautetta sisäisiltä asiakkailta, yhteistyökumppaneilta ja muilta tärkeiltä sidosryhmiltä. Palautteiden tulokset hyödynnetään.*

Kerätäänkö palautetta esimerkiksi opiskelijoilta, siistijöiltä, ruokahuollosta vastaavilta tahoilta, alkuopetuksen henkilöstöltä, seurakunnasta, lastensuojelusta

jne. Onko palautteen kerääminen säännöllistä? Onko palautteen keräämisestä olemassa sovitut käytänteet ja hyödynnetäänkö saatua palautetta?

Tässä yhteydessä voi miettiä mm. päiväkodin tukipalveluiden (esim. ruokahuolto, tilapalvelu) toimivuutta, mm. tukevatko ne päiväkodin perustehtävän suorittamista? Onko tukipalvelujen järjestäjien kanssa sovitut palautekäytännöt toimivat? Kehitetäänkö yhteistoimintaa säännöllisesti ja suunnitelmallisesti?

18. *Yksikköemme palveluista ja toiminnoista on ajan tasalla olevat esitteet, kotisivut tai vastaavat sisäistä ja ulkoista tiedottamista sekä markkinointia varten.*

Päiväkodin esitteet ja nettisivut ovat seurannassa ja huoltajien saatavissa. Esitteet ovat helppolukuisia ja keskeiset asiat ovat selkeästi kirjattu. Sähköpostit ja nk. ryhmäsähköpostit ovat käytössä ja ajantasaiset. Päiväkodin asiakaslomakkeet löytyvät nettisivustolta esimerkiksi erilliseltä palveluvalikolta. Nettisivujen päivittämistä on sovittu.

19. *Erilaisten asiakirjojen ja dokumenttien (toimeksiannot, lausunnot, lomakkeet) käsittelystä on tarvittavat ja ajan tasalla olevat ohjeet.*

Henkilöstö on tietoinen mm. lasten oppimissuunnitelmien, oppilashuoltoa koskevien muistioden, arviointien, varhaiskasvatussuunnitelmien ja erilaisten lausuntojen ym. asiakirjojen säilytyksestä ja arkistoinnista.

20. *Keräämme toiminnastamme tilastotietoa, joka kuvaa asiakkaittemme, palvelujen määrää ja laatua sekä työmme tuloksia. Tilastoja hyödynnetään toiminnan arvioinnissa, suunnittelussa ja kehittämisessä.*

Seurataanko henkilöstöressurssien mitoitusta ja kohdentumista?

Hyödynnetäänkö seurannasta saatua tietoa? Seurataanko käyttöprosentteja ja miten seuranta hyödynnetään resursseja kohdennettaessa? Henkilöstön koulutuksesta ja kehittämisestä pidetään seuranta.

21. *Käytämme yhdenmukaisia menettelytapoja ja vertailukelpoisia mittareita arvioidessamme palvelujemme ja toimintamme vaikutuksia. Tiedot hyödynnetään toiminnan kehittämisessä.*

Suoritetaanko päiväkodissa säännöllistä arviointia ja onko yhteisten menettelytapojen käyttö laadun suunnittelussa, seurannassa, arvioinnissa ja varmistamisessa yhdenmukaista organisaation eri yksiköissä? Pystytäänkö arviointeja vertailemaan eri yksiköiden välillä? Miten arvioinneista saatua tietoa hyödynnetään omassa yksikössä ja toiminnan kehittämisessä?

22. *Yksikössämme on varmistettu, että yksikön toimintaa ohjaavat tarpeelliset asiakirjat (suositukset, ohjeet, lomakkeet, laatukäsikirja ym.) ovat ajan tasalla ja hallinnassa.*

Lasten oppimissuunnitelmat ja varhaiskasvatussuunnitelmat on päivitetty ja kolmiportaisen tuen asiakirjat ja ohjeistus on ajantasainen. Vuosittaiset esiopetuksen oppilashuoltosuunnitelmat on päivitetty. Mahdollinen laatukäsikirja on päivitetty. Onko muut resurssi-, normi- ja informaatio-ohjausasiakirjat saatavilla ajantasaisina? Onko selkeästi määritelty kuka vastaa asiakirjojen säilytyksestä ja ajantasaisuudesta? Ovatko turvallisuusohjeet saatavilla kaikilla osastolla ennalta sovituilla paikoilla?

23. *Toteutamme yksikössämme säännöllisesti itsearviointia. Arvioinnin tulokset, parantamisalueet ja suunnitellut parannustoimet kirjataan ja niiden toteutumista seurataan.*

Suoritetaanko päiväkodissa säännöllistä, johdonmukaista ja mittareihin perustuvaa itsearviointia? Laaditaanko arviointeihin perustuvia kehittämissuunnitelmia ja seurataanko näiden toteutumista?

24. *Vertaamme toimintatapojamme suunnitelmallisesti muiden vastaavien yksiköitten toimintaan tai eri alalla toimivien yksiköitten toimintaan tai saavutuksiin. Vertailutulokset kirjataan ja hyödynnetään.*

Tehdäänkö varhaiskasvatusorganisaation eri yksiköiden välistä benchmarkingia, vierailukäyntejä tai vertaisarviointeja? Miten muiden parhaita käytäntöjä tuodaan ja hyödynnetään oman yksikön toiminnassa?

25. *Olemme aktiivisia yksikkömme toiminnan kehittämisessä: jatkuvasti on meneillään hankkeita, jotka toteutetaan suunnitelmallisesti ja koordinoitusti, hankkeiden toteutumista seurataan ja tuloksia hyödynnetään toiminnan jatkuvassa parantamisessa.*

Miten varmistetaan, että työyksiköissä on aina menossa pieniä kehittämishankkeita, esim. yksittäisten työohjeiden päivittämistä? Varhaiskasvatuksessa on yleensä käynnissä erilaisiin aiheisiin painottuvia kehittämishankkeita, esim. liikunnallisuuden tai leikin lisääminen arjessa. Miten muiden yksiköiden kehittämiä menetelmiä ja uusia toimintatapoja tuodaan oman yksikön toimintaan?

7 ITSEARVIOINNIN TOTEUTUS ITE-MENETELMÄLLÄ

Tässä osiossa esitellään Kuntaliiton ITE-laadunarviointimenetelmää käytännössä päiväkotiyhteisössä toteutetun soveltamistehtävän kautta kuvaamalla esimerkinomaisesti työn eri vaiheet, niissä käytetyt työkalut ja yhteenvetona työn

esiin nostamat huomiot ja arvoin toteutuksen onnistumisesta. ITE-itsearviointi tehtiin ohjauksessani Oriveden kaupungin Holman vuoropäiväkodissa.



Kuva 2. Oriveden kaupungin Holman vuoropäiväkoti

7.1 Holman vuoropäiväkodin itsearvioinnin prosessi

Päiväkodin itsearviointiprosessin valmistelu alkoi syksyllä 2012, jolloin Oriveden kaupungin varhaiskasvatuksen aluejohtaja antoi suostumuksensa Holman vuoropäiväkodin arvioinnin toteuttamisesta kevään 2013 aikana. Holman vuoropäiväkodin henkilöstön kanssa sovittiin arviointityön käytännön toteutuksesta helmikuussa 2013. Päiväkodin henkilöstöltä arvioinnin toteutukseen varattiin aikaa itsearviointiin ja tulosten purkuun kumpaankin yksi kahden tunnin tilaisuus iltapalaverien yhteyteen.

Ensimmäisessä arviointitilaisuudessa osallistujalle jaettiin ITE-arviointimenettelyssä tarvittavat lomakkeet ja ohjeet. Tilaisuudessa perehdyttiin henkilökunnan ITE-menetelmään ja ITE-arviointiprosessiin ja sen ohjeisiin. Perehdytyksen jälkeen jokainen suoritti yksintyöskentelynä ITE-arviointivastauslomakkeiden täytön.

Itsearviointilaisuuden vastauksista koostettiin yhteenveto ennen purkutilaisuutta tätä varten tehdyn Microsoft Office Excel -laskentapohjan avulla. Purkutilaisuudessa jatkotoimenpiteet määritettiin Innotiimi Oy:n OPERA -tekniikalla.

Holman vuoropäiväkodin itsearvioinnin kokonaisuus toteutui suunnitellussa aikataulussa toukokuun 2013 loppuun mennessä.

7.2 Arviointiyksikön toimintaympäristön kuvaus

Oriveden kaupungin vuorohoitoa tarvitsevien perheiden lapsille järjestetään päivähoitopaikka Holman vuoropäiväkodissa. Holman vuoropäiväkoti on ainoa ympärivuorokautista hoitoa tarjoava yksikkö Oriveden varhaiskasvatuspalveluissa. Holman vuoropäiväkoti avattiin vuonna 2009, jolloin vuorohoitoa aiemmin tarjonnut Ahotien ryhmäperhepäiväkoti lakkautettiin.

Holmassa päivähoitopaikkoja on 45. Ryhmiä oli soveltamistehtävän toteutusaikaan keväällä 2013 kolme kappaletta: Mymmykät (1-3 -vuotiaat), Pirppanokat (3-5 -vuotiaat) ja Eskarit. Henkilökuntaa Holman vuoropäiväkodissa oli kaksitoista (12) henkilöä.

Nykyisessä päivähoitolaissa kaikilla alle kouluikäisillä lapsilla on subjektiivinen oikeus päivähoitoon. Kunnat on veloitettu järjestämään päivähoitopalveluita perheiden tarpeiden mukaisesti. Vuorohoitoon subjektiivista oikeutta ei kuitenkaan ole, mutta kunnat ovat velvollisia järjestämään päivähoidon perheen tarpeen tyydyttäen. Laissa tai asetuksissa ei ole vuorohoitoa koskevia, joten jokainen kunta joutuu itse määrittelemään vuorohoidon toteutuksen, laatimaan sitä koskevat toimintaohjeet ja tulkitsemaan lain ja asetuksen määräyksiä parhaaksi katsomallaan tavalla. (Parrila 2006, 68.)

Vuorohoidolle on erilaisia kuntakohtaisia määritelmiä, myös vuorohoidon järjestämisessä on kuntakohtaisia eroja. Päivähoitolaki ei määrittele tarkemmin vuorohoidon käsitettä. Lain mukaan kunnan on järjestettävä päivähoitoa sellaisena

kalenterivuoden ja vuorokauden ajankohtana kun kuntakohtainen tarve edellyttää. (Laki lasten päivähoidosta 239/1973, 5§.)

Holman vuoropäiväkodin varhaiskasvatuksen lähtökohtana on herkkyys nähdä lapsen persoona, antaa tukea ja tarjota sopivia virikkeitä ja elämyksiä lapsen persoona huomioonottaen. Päiväkodin tärkeitä arvoja ovat syli ja läheisyys, rakkaus ja turvallisuus, jotka korostuvat nukkumaan mennessä ja vuorohoitotilanteissa. (www.orivesi.fi/varhaiskasvatus.)

7.3 ITE-itsearviointin toteutus

Johdon kannattaa panostaa henkilöstölle suunnattuun kunnolliseen ja kattavaan tiedotukseen, ennen työyksikön suorittamaa itsearviointia. ITE-arvioinnin voi suorittaa ilman arviointiin osallistuvien valmennusta tai perehtymistä. Tällöin jatkokyöskentelyyn on varattava riittävästi aikaa. Epätietoisuutta vähentää, kun henkilöstö jo etukäteen tietää, mitä tehdään, miksi tehdään ja miten tehdään. (Holma 2003, 37.)

Suunniteltu ITE-itsearviointin vastauslomakkeiden (Liite 1) täyttö toteutettiin Holman vuoropäiväkodin henkilöstön iltapalaverissa 10.4.2013, jota varten oli varattu aikaa kaksi tuntia. Arviointiin osallistui yksitoista kahdestatoista työyhteisön kasvatusvastuussa olevasta työntekijästä (kaikki osallistuivat myöhemmin erilliseen purkutilaisuuteen). Henkilöstöllä oli kokemusta arvioitavasta työyksiköstä muutamista kuukausista neljään vuoteen.

Arviointikysymyksiä käsiteltiin ITE-päiväkotilomaketta käyttäen (Liite 1). Päiväkotilomakkeen keskeiset erot peruslomakkeeseen verrattuna ovat sanan 'työyksikkö' korvaaminen sanalla 'päiväkoti' sekä hoitoon ja hoivaan liittyvien ilmaisujen korvaaminen päiväkotimaailmaan paremmin soveltuvilla termeillä, kuten esimerkiksi kasvatus ja varhaiskasvatus.

ITE-arviointilomakkeen läpikäynnissä nousi kohderyhmästä esille kysymysten sisältämien laatuksitteiden merkityksen hahmottamisen vaikeus. Kävi ilmi, että

laatuun liittyvät käsitteet eivät ole henkilöille tuttuja ja sisällöltään selkeitä termejä, mitkä osallistujat ymmärtäisivät yhdenmukaisesti. Tämän vuoksi myös arviointilomakkeen täyttö saattoi tuntua henkilöistä hankalalta.

Jokaiselle arviointiin osallistujalle jaettiin arviointilomakkeen lisäksi ITE-sanasto, ITE-tarkistuslista ja ohje ITE-arvioijalle. Ennen arviointilomakkeiden yksilökohtaista täyttöä perehdytin henkilökunnan ITE-menetelmään ja ITE-arviointiprosessiin. Perehdytyksessä kävimme läpi ITE-sanaston ja itsearviointilomakkeen sisällön. Pohdimme yhdessä, tarkistuslistaa apuna käyttäen, mitä eri arviointikohteet kyseisessä yksikössä tarkoittavat. Tutustuimme myös käytettävään arviointiasteikkoon.

Perehdytyksen jälkeen jokainen suoritti arviointilomakkeiden täytön yksintyöskentelynä. Tähän kului aikaa 20 - 30 minuuttia.

7.4 Itsearviointitulosten käsittely

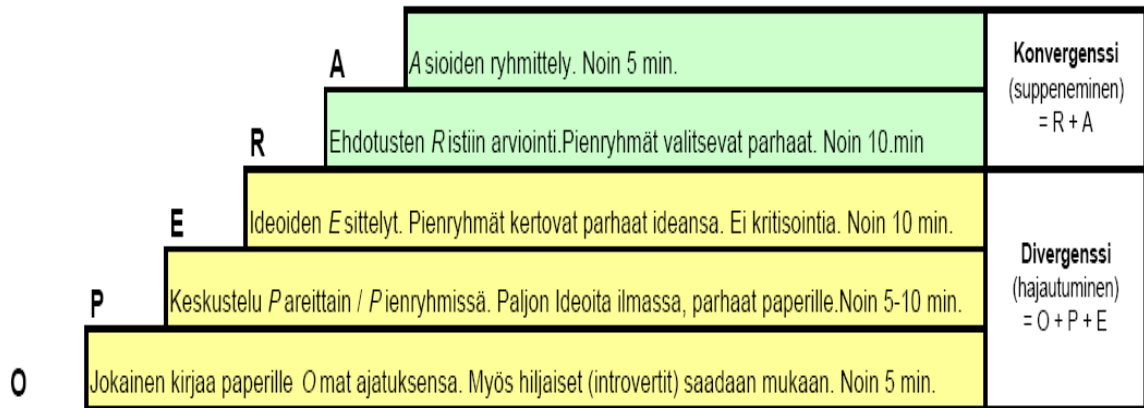
Henkilöstön on tärkeää pohtia ITE-arvioinnin tuloksia omassa työyksikössään. Tulosten purkamisessa käydään yhdessä läpi, millä alueella saatiin korkeimmat arvioinnit, missä matalimmat. Missä kysymyksissä on eniten hajontaa? Mitä asioita oli tulkittu eri tavoin? Mistä syystä? Yhdessä koko henkilökunnan kanssa arvioidaan tulosta, suunnitellaan ja tehdään tarvittavat muutokset ja jatkotoimenpiteet. (Holma 2003, 40.)

Holman vuoropäiväkodin arviointilomakkeille annetut vastaukset kirjattiin Microsoft Office Excel -ohjelmaa hyväksikäyttäen. Arviointivastauksista laadittiin laskentataulukko (Liite 6), jonka tulokset kuvattiin laatuprofiilin vastausien keskiarvojen ja keskihajonnan kautta (Taulukko 1 ja Taulukko 2).

Tulosten purkamisessa työyksikön henkilöstön kanssa käytettiin Kari ja Niko Helinin (Innotiimi Oy) kehittämää OPERA-tekniikkaa (**O**mat ajatukset, keskustelu **P**areittain, ideoiden **E**sittelyt, ehdotusten **R**istiin arvioinnit, **A**sioiden ryhmittely), mitä voi käyttää mm. erilaisiin työyhteisön mittaustulosten käsittelyihin. Kuva 3

esittelee menetelmän ja kertoo käyttöohjeet. Menetelmänä tekniikka oli suhteellisen helppo toteuttaa ja sillä saatiin kaikki työyhteisön jäsenet mukaan. OPERA-tekniikka sai työmenetelmänä henkilöstöltä positiivisen vastaanoton.

OPERA -tekniikka



Kuva 3. Innotiimi Oy OPERA -tekniikka (Patrialainen huhtikuu 2009, 5)

7.5 ITE-arvioinnin purku ja tulokset työyksikössä

ITE-arvioinnin tulokset purettiin koko henkilöstön kanssa iltapalaverissa 16.5.2013. Purkuun oli varattu aikaa alustavasti kaksi tuntia. Palaverin alussa todettiin, että osa henkilöstöstä joutuisi poistumaan paikalta ennakoitua aikaisemmin, joten arviointivastausten käsittelyyn varattu aika lyheni puolella tunnilla. Toteutus olisi kuitenkin hyvin onnistuakseen vaatinut aikaa ainakin sovitun kaksi tuntia. Nyt keskustelulle ja yhteenvedolle ei jäänyt riittävästi aikaa.

Arviointikohtien keskihajonta kertoo kuinka paljon eri henkilöiden kysymyskohtaiset vastaukset poikkeavat toisistaan. Mitä suurempi on mielipiteiden hajonta ryhmässä, sitä erimielisempiä arvioitavasta asiasta ollaan. Arvioinnin suurin keskihajonta oli kohdissa Sisäiset asiakkaat 17 (arvo 1,5), Koulutussuunnittelu 9 (arvo 1,3) ja Palveluesite 18 (arvo 1,5) sekä Itsearviointi 23 (arvo 1,3). (Taulukko 2.)

Arvioinnin tuloksia purettaessa henkilöstö korosti puheenvuoroissaan arvojen ja toiminta-ajatuksen auki puhumisen merkitystä toiminnan sujuvuuden ja hyvän laadun näkökulmasta. Keskusteluissa tuli esille, että työyhteisön oman arvion mukaan vuoropäiväkodin laadunhallinnassa pitäisi huomioida asioita eri tavalla painottaen kuin ns. virka-aikaan toimivassa päiväkodissa. Erityisen haastavaksi koettiin viestintä henkilöstön kesken, sillä vuorotyöstä johtuen koko henkilöstö on harvoin yhtä aikaa koolla. Pitkiltä vapailta tai lomalta palaamisen jälkeen voi olla hankala päästä mukaan, esimerkiksi erilaisiin projekteihin jotka ovat käynnistyneet vapaiden aikana.

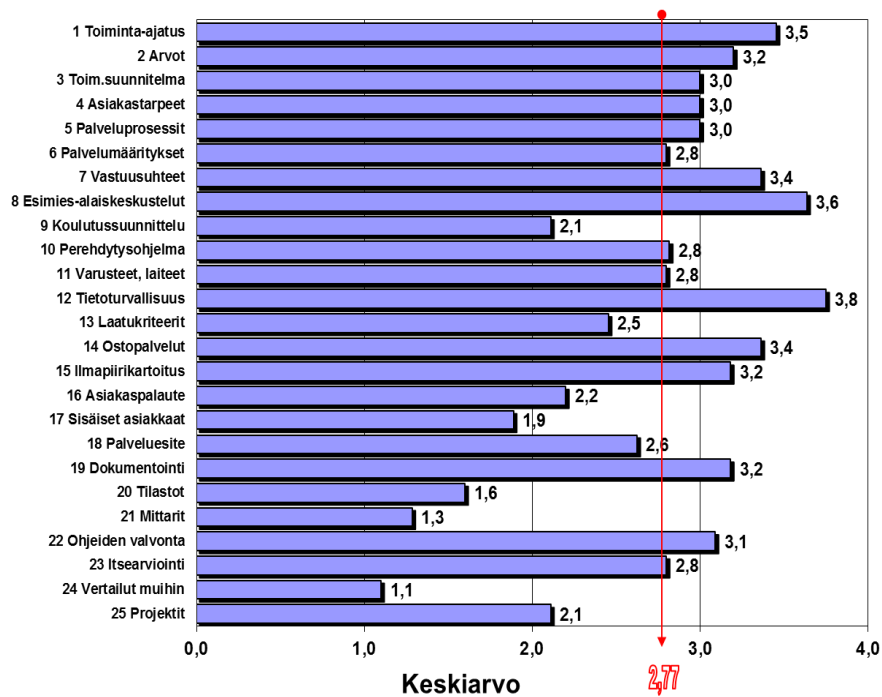
Holman vuoropäiväkodin henkilökunta koki myös haasteelliseksi tiedottaa vuorotoiminnan erityisluontoisuudesta lasten vanhemmille. Keskustelun aikana henkilöstö sai ratkaisuna ongelmaan idean uudesta päivitetystä esitteestä. Olemassa oleva vanha esite koettiin liian laajaksi, eikä sen uskottu houkuttelevan vanhempia perehtymään sisältöön. Esitteestä puuttui myös kuvaus päiväkodin päivärytmistä, joka poikkeaa ns. virastoaikaan toimivan päiväkodin vastaavasta.

ITE-arviointiprosessin tuloksena OPERA-tekniikalla ja keskustelun kautta valikoitui kehittämiskohteiksi kolme kokonaisuutta: Asiakaspalautekysely, päivähoitoyksikön esitteen toteutus, henkilöstön koulutustarvekartoitus ja sen toteutussuunnitelma. Nämä kohdat koettiin työyhteisössä muita osa-alueita tärkeämmiksi toiminnan kokonaislaatua parantaviksi kehityskohteiksi. Kaikkien valittujen kehittämiskohteiden keskiarvot olivat ITE-arvioinnissa alle kolmen (asteikko 1-4). Kehittämiskohteet kirjattiin jatkosuunnitelmalomakkeelle (Taulukko 3).

Henkilöstön antamissa arviointivastauksissa yksikön suunnitelmallinen toiminnan kehittäminen (tilastot, mittarit, projektit ja vertailu muihin toimijoihin) jäi keskiarvovertailun mukaan heikoimmin toteutuneeksi kohdaksi (Taulukko 1). Tämän korjaamiseksi yhdeksi kolmesta kehityskohteesta kirjattiin asiakaspalautekyselyn suorittaminen päivitetyllä kysymyksillä. Päiväkodin esitteen valmistelu valittiin toiseksi kehityskohteeksi ja kolmanneksi kehittämiskohteeseen henkilöstö valitsi koulutussuunnitelman laatimisen. KoulutustoiVEissa nousi erityisesti esille koko henkilöstölle suuntautuvan vuoro hoitoa koskevan koulutustilaisuuden järjestäminen.

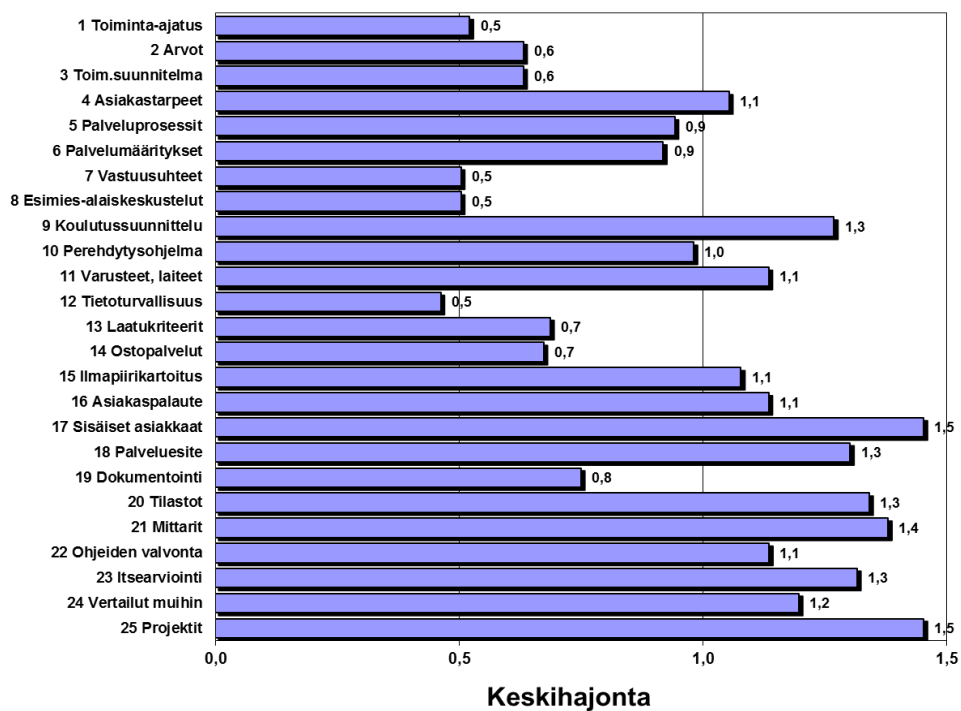
Taulukko 1. ITE-arviointi Holman vuoropäiväkoti 2013 – Keskiarvo

ITE -arviointi Holman päiväkoti 2013



Taulukko 2. ITE-arviointi Holman vuoropäiväkoti 2013 – Keskihajonta

ITE -arviointi Holman päiväkoti 2013



7.6 Kokemus ITE-menetelmällä suoritetusta itsearvioinnista

Työyhteisön suorittaman itsearvioinnin tarkoitus oli tarkastella vuoropäiväkodin toimintaa laadunhallinnan näkökulmasta. Arvioinnin yhteydessä henkilöstö pyrki havainnoimaan sellaisia vuorohoidossa ilmeneviä laatutekijöitä, jotka erityisesti tulisi huomioida vuorohoitoyksikön toiminnan laadussa. ITE-arviointi ei suoranaisesti antanut arviointilomakkeiden kautta vastausta siihen, asettaako vuoropäivähoitomuoto laadunhallinnalle erityisiä vaatimuksia. Tulosten purkaminen OPERA-menetelmällä antoi kuitenkin työyhteisölle mahdollisuuden yhdessä reflektoida oman työyksikkönsä toimintatapoja ja ongelmakohtia. Työyhteisön vapaamuotoinen keskustelu laadunhallinnasta oli avointa ja rakentavaa.

Koettiin ettei ITE-arviointilomake (päiväkoti) sellaisenaan avaa riittävästi päiväkodin toiminnan eri osa-alueita. Lomakkeen kysymyksiä ja käsitteitä pitää selventää päiväkodin arjen toiminnan tasolle, mitä kohdassa 6.2 on tehty (Holman päiväkodin suorittamassa arvioinnissa käytettiin ITE-päiväkotilomaketta ja tarkistuslistaa, tuolloin käytettävissä ei ollut nyt laadittua kysymysten päiväkotiympäristöön tarkentamista).

ITE-menetelmää käyttäen työyhteisö ei pääse yksityiskohtaisesti arvioimaan oman yksikkönsä pedagogisen toiminnan laatua. Pedagoginen johtaminen ja osaaminen kuuluvat kuitenkin hyvin keskeisesti päiväkodin henkilöstön kompetensseihin. Nyt tehdyssä arvioinnissa toimintaa ei arvioitu tarpeeksi yksityiskohtaisesti, esimerkiksi Päivähoidon laadunhallintamallin (sivu 19) mukaisten prosessitekijöiden osalta; päivähoiton aloitus, kasvatustapahtuma, kasvatusvuorovaikutuksen laatu, toiminnan lapsilähtöisyys, lapsen osallisuus toimintaan tai sisällölliset orientaatiot. ITE-arviointilomake ei kysymyksissään myöskään erittele riittävästi päiväkodin puitetekijöitä, jota ovat mm. ryhmäkoko, ryhmärakenteet, henkilöstön ja lasten suhdeluku, hoitosuhteen pysyvyys ja kasvatusympäristö. Varhaiskasvatuksen arviointilomakkeen pitäisi sisältää tarkentavia kysymyksiä myös ns. välillisten tekijöiden osalta, kuten toiminnan suunnittelu ja arviointi sekä johtajuus.

Henkilöstön perehdyttämiseen ja motivointiin olisi pitänyt panostaa enemmän ennen työyhteisön varsinaista arviointia. Vaikka ITE-käyttäjäpäivien koulutuksessakin

painotetaan henkilöstön motivoinnin tärkeyttä, jäi nyt käytävissä oleva aika liian lyhyeksi. Sekä arviointitilanteessa että purkamistilaisuudessa olisi pitänyt olla aikaa enemmän kuin kaksi tuntia tilaisuutta kohden.

Huhtikuun ITE-arvioinnin jäljiltä jäi käsitys, ettei työyhteisö ollut riittävän vakuuttunut arviointimenettelyn tarpeesta ja merkityksestä päiväkodin toiminnalle. Arviointikaavake ja sen käsitteet koettiin vaikeiksi vaikka käsitteitä avattiin yhdessä ennen lomakkeiden täyttöö. Osasyynä tähän oli varmasti myös se, että työyhteisössä ei aikaisemmin ollut tehty vastaavaa laadun arviointia, eivätkä laatukäsitteet olleet henkilöstölle ennestään tuttuja.

ITE-arviointimenetelmä ei anna työkaluja arvioinnin tulosten purkuun tai työyhteisön yhteisten kehittämiskohteiden valitsemiseksi. Tähän tarkoitukseen valittiin työmenetelmäksi eri vaihtoehtojen harkinnan jälkeen Innotiimi Oy:n OPERA-tekniikka. Se toimi erinomaisesti. Alun perin vaikeiksi koetut ITE-lomakkeen kysymykset avautuivat, kun niistä keskusteltiin pienryhmissä. Tuloksia ei olisi saatu puretuksi näin hyvin ja kattavasti pelkän yleisen vapaamuotoisen pohdinnan avulla.

Kokonaisuudessaan arviointi avasi työyhteisön yhteistä käsitystä siitä, mitä laatu varhaiskasvatuksessa tarkoittaa. ITE-arviointi oli hyvä johdatus laatukäsitteisiin ja avaus laajempaan sekä systemaattisempaan laadunhallintaan, etenkin jos sovitut jatkotoimenpiteet ja niiden seuranta toteutuu työyhteisössä. Nyt työyhteisöllä on mitattua näyttöä sisäisestä työn laadusta. Työyhteisö voi halutessaan myös suorittaa uuden arvioinnin, esimerkiksi kahden vuoden kuluttua, ja verrata tällöin saatavia tuloksia nyt tehtyyn arviointiin. ITE-menetelmällä voi toteuttaa tarvittaessa myös vertaisarviointeja.

7.7 Johtopäätökset ITE-arvioinnin tuloksista

Työyksikön suorittaman arvioinnin tulokset eivät anna yksityiskohtaista tietoa siitä, miten joku asia on työyksikössä tehty tai jätetty tekemättä. Tulokset kuitenkin hahmottavat kuinka vastaajat ovat kokeneet kyseiset asiat. Arvioinnilla ei ole

myöskään sinällään mitään merkitystä, ellei tuloksia hyödynnetä. Työyhteisölle ITE-arvioinnin teolla on arvoa vasta, kun tulokset käsitellään yhdessä ja niiden pohjalta sovitaan kehitettävistä alueista ja ryhdytään toteuttamaan kehittämistoimenpiteitä.

Vuorohoitoa koskevassa henkilöstön koulutuksessa voisi olla hyvä tehdä yhteistyötä ympäristökuntien muiden vuorohoitoyksiköiden kanssa. Harvassa kunnassa on useampia vuorohoitoa tarjoavia yksiköitä, jolloin kunnan sisäinen vertaistuki eri yksiköiden välillä ei toteudu. Yhteisen koulutuksen voisi toteuttaa nk. Benchmarking-koulutuksena, missä perusidea on toisilta oppiminen. Työyksiköt pääsisivät vertaamaan omia työprosessejaan ja työtapojaan tutustumalla toisen yksikön vastaaviin toimintoihin.

Toimiakseen ja pysyäkseen koossa organisaatiot tarvitsevat sisäistä viestintää. Sisäisen viestinnän kanavat ovat viimeisten vuosikymmenten aikana monipuolistuneet (mm. sähköposti, intranet, videoneuvottelut ja sähköiset työtilat) ja samalla sisäiselle viestinnälle on tullut uusia haasteita mm. henkilöstön käyttäjäkoulutuksen osalta. Nykyisessä, nopeasti muuttuvassa yhteiskunnassamme oletetaan helposti, että tieto liikkuu itsestään teknologian avulla. Teknologia ei kuitenkaan yksinään riitä, sen lisäksi tarvitaan kuitenkin joku, joka havaitsee asian, miettii sen merkitystä, tekee johtopäätökset ja toimii. On myös varmistettava, että asia on ymmärretty ja mahdollisesti vielä pyydetty palautetta tai ainakin merkkiä siitä, että asia on huomattu. (Juholin 2008, 90.)

Työyhteisön yhteisistä viestintäkäytänteistä pitäisi muistaa sopia yhdessä koko työyhteisön kanssa. Käytännöt pitäisi kirjata tehtyihin sopimuksiin sekä perehdyttämiskansioon ja kerrata aina toimintakauden alkaessa.

Vuorotyö kuormittaa henkilöstöä niin fyysisesti kuin psyykkisestikin. Työterveyslaitoksen julkaisussa Hyvinvointia vuorotyöhön on listattu tärkeimpiä vuorotyön aiheuttamia terveysriskejä. Niitä ovat vuorokausirytmien häiriintyminen, perhe-elämän ja yksilöllisen vapaa-ajan häiriintyminen, unettomuus ja päiväaikainen väsymys, työsuoritusten heikkeneminen väsymyksen takia, tapaturmariski, sepelvaltimotauti, aikuisiän diabetes ja rintasyöpä. (Karhula 11, 3).

Työn kuormittavuuden vuoksi vuorotyötä tekeväälle henkilöstölle olisi hyvä tarjota koulutusta myös itse vuorotyöhön liittyvissä käytännön työssä jaksamisen kysymyksissä, kuten esimerkiksi väsymys ja unirytmii sekä vuorotyöhön liittyvät erilaiset terveydelliset riskit. Vuorotyön haittojen vähentämisen keskeisiä keinoja ovat työvuorojen suunnittelu ja työn organisointi, työterveyshuollon järjestämä säännöllinen terveysseuranta sekä koulutus ja tiedottaminen. (Karhula, 2.)

Taulukko 3. Holman vuoropäiväkoti ITE- arviointi – jatkosuunnitelmalomake

Arviointikohdat	Keskiarvo	Kaipaako asia parantamista? Mitä puutteita?	Parantamishdotukset tai kehittämishdotukset	Kuka tekee? Mitä ja milloin?	Vastuuhenkilö	Hoidettu pvm Nimi
Asiakaspalaute	2,2	Ei ole tehty viime vuosina Kaipaa päivitystä, suoritettu viimeksi vuonna 2009	Kyselyn lomakkeen kysymykset esitetään monivalintatehtävinä/ rasti-tehtävinä Tehdään vain oman talon tarpeisiin Paperiversiona	Hiikka Kysymysten laadintaan pyritään ottamaan koko henkilöstö mukaan Toteutus keväällä 2014	Hiikka	
Palveluesite	2,6	Muoto ja laatu kaipaavat parannusta, hajanainen Netissä nykyinen esite suppea Ruokailuajat ja vuorokausirytmitys puuttuu	Lisätään oman talon varhaiskasvatussuunnitelman tärkeimpiä painotuksia/ydinasiat Lisätään ruokailu ja vuorokausirytmitys Ulkoasultaan yhtenäisempi kokonaisuus	Mari ja Satu Tavoite toimintakauden alkuun syksy 2013	Mari ja Satu	
Koulutus-suunnitelma	2,1	Ei ole tehty	Henkilöstö kertoo Hiikalle omat koulutustoiveensa Vuorohoitoon liittyvä koulutus koko henkilöstölle jos mahdollista/ koko työyhteisön yhteinen syventävä koulutus. Henkilöstö toivoi oman talon toimintaan liittyvää koulutuspäivää 1/toimintakausi	Hiikka 9.9.2013 suunnittelupäivään mennessä.	Hiikka	

8 POHDINTA

Lähtökohtana laatuajattelun jalkauttamisessa koen, että laatu ja laadun käsite on saatava osaksi varhaiskasvatuksen palveluita sisällyttämällä laatuakademian päiväkodin jokapäiväisiin tehtäviin ja toimintoihin. Pohdinta käsittelee minulle johtamisen kannalta keskeisiä laatuajattelun jalkauttamisen perusteita, vaikeuksia ja menetelmiä (kohta 8.1).

Laatuun liittyvät käsitteet eivät ole yleensä päiväkodin henkilöstölle tuttuja ja sisällöltään selkeitä yhdenmukaisesti ymmärrettäviä termejä. Tämän johdosta kuvaan osana pohdintaa (kohta 8.2) myös esimerkinomaisesti vuosikellon kuukausimallin avulla millaisia laatua määrittäviä asioita päiväkodin vuosittain toistuvissa tapahtumissa ja toiminnoissa pitäisi ottaa huomioon.

8.1 Miten jalkauttaa laatuajattelua varhaiskasvatukseen

Juuti ja Vuorelan mukaan (2002) laatu lähtee koko työyhteisön halusta kehittyä ja se on juuri niin hyvää ja vahvaa kuin työyhteisön heikoin kehittämistyöhön sitoutuja. Johdon esimerkki ja vastuu kiteytyy osuvasti Juutin ja Vuorelan lauseessa: ”Yleisperiaatteena hyvälle ja henkilöstön hyvinvointia tukevalle johtamiselle on, että esimies keskustele ihmisten kanssa ja ottaa huomioon ihmisten mielipiteet. Ihmiset ovat hyviä ongelmien ratkaisijoita, mutta huonoja käskyn tottelijoita.” (Juuti & Vuorela 2002, 19.)

Mielenkiintoinen ja pohtimisen arvoinen aihealue ovat erilaiset laatutyön palkkiojärjestelmät, jotka ovat jo rantautuneet kuntasektorillekin. Miten ne ovat saavuttamassa varhaiskasvatuksen kenttää? Palkkiojärjestelmien avulla voitaisiin laatutyössä käynnistää kehityshankkeita tehokkaammin ja motivoida työntekijäsektoria laatutyöhön. Pienet tulos- tai kannustuspalkkiot eivät todennäköisesti saa henkilöstöä sitoutumaan, mutta esimerkiksi palkalliset vapaapäivät voisivat olla oiva kannustin, henkilöstölle suunnatun laatukoulutuksen ohella.

Varhaiskasvatuksen laatutyön lähtökohta on, että hyvää kasvatusta, opetusta ja hoitoa ei voi aidosti kehittää ilman, että kasvatustyötä tekevä henkilöstö on koko ajan mukana kehitystyössä. Kehitystyö on tehtävä siinä ympäristössä missä toiminta tapahtuu. Sitoutumisen kannalta on myös tärkeää, että koko henkilöstö otetaan mukaan laadunhallintaa koskevaan suunnitteluun, esimerkiksi laatukäsikirjan toteuttamiseen. Laatuajattelu ei avaudu henkilöstölle paperista lukien, jalkauttaminen vaatii käsitteiden avaamista ja tavoitteiden yksilökohtaista määrittelyä. Laadukkaiden palvelujen tarjonta ei toteudu, jos kaikki eivät ole sen sisällöstä tietoisia ja sitoutuneita sekä osaavia sitä toteuttamaan. Laadukkaista varhaiskasvatuspalveluista vastaa asiakkaan näkökulmasta pitkälti kenttätöitä tekevä henkilöstö.

Varhaiskasvatuksessa ei ole käytössä valtakunnallisia laatukriteereitä kuten perusopetuksessa. Suomessa perusopetuksessa on käytössä kansallinen laadun arvioinnin viitekehys, opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisemat laatukriteerit (Opetusministeriön julkaisuja 2010:16). Ne ovat suositusluonteisia ja niiden käyttäminen perustuu vapaaehtoisuuteen. Myös varhaiskasvatuksen laatukriteereiden tulisi olla kansallisesti ohjattuja. Lisäksi varhaiskasvatuksen kenttä tarvitsee mittareita laatutason määrittelyyn ja systemaattiseen laadunhallinnan seurantaan, pystyäkseen samalla osoittamaan työnsä laatua asiakkaille ja yhteistyökumppaneille. (Karvonen 2010, 11.)

Kuntaliito käynnisti 2009 opetustoimen laadunhallintaan liittyvä hankeen, jonka tavoitteena oli luoda koko opetustoimea koskeva laadunhallintamalli osaksi kunnan johtamis- ja laadunhallintajärjestelmää. Hankkeessa oli mukana kuntien koko opetustoimi, varhaiskasvatus- perusopetus- ja lukio-opetus. Hanke päättyi 2010. Hankkeessa varhaiskasvatukseen ja lukiokoulutukseen luotiin omat laadunhallintamallit, jotka pohjautuivat perusopetuksen laatukriteereihin. (Opetustoimenlaatu_ebook.pdf, 5-6).

Laatutyön kehittämisen kannalta olisi tärkeää saada kunta-organisaation eri hallinnonaloille yhteensopivat ja toimivat laadunhallintajärjestelmät. Esimerkiksi sivistystoimen alaisten perusopetuksen ja varhaiskasvatuksen laadunarviointimenetelmien tulisi olla yhteen sovitettuja ja perustua sekä sisällöllisesti että rakenteellisesti yhteisiin malleihin ja laatukriteereihin.

Toteutuessaan tällainen toimintamalli voisi tuoda kunnalle säästöjä koulutusten järjestämisessä ja mahdollistaisi yhtenäisemmän, läpinäkyvämmän ja avoimemman yhteistyön eri sektoreiden välillä.

Varhaiskasvatuksen johdolla on oltava tahtoa kouluttaa henkilöstöä laadun hallintaan ja arviointiin. Kasvatus-, hoito- ja opetustyön kiireisessä arjessa laadun arviointiin on vaikea pysähtyä. Johto pystyy osoittamaan henkilöstölle aika- ja muut resurssit laadun kehittämiseen, jos tähän on olemassa todellista tahtoa. Päiväkotien työyhteisöiltä vaaditaan jatkuvasti työn tuottavuuden kasvua ja käyttöastetta seurataan päivittäin, toisin kuin laatua, jota seurataan keskimäärin kerran kahdessa vuodessa asiakaspalautteiden muodossa.

Resurssien riittävyys on tärkeä ja yllättävän vähäistä avointa julkista keskustelua aikaan saanut varhaiskasvatuksen laatuun vaikuttava tekijä. Laadukkaiden varhaiskasvatuspalveluiden yhtenäisen ja tasapuolisen tarjonnan varmistamiseksi tulee resurssiohjauksen olla valtakunnallisesti sovittua, selkeää ja yksiselitteistä. On itsestään selvää, että varhaiskasvatuksen laadusta puhuttaessa ei voi ohittaa resurssikysymystä. Työntekijöillä pitää olla välineitä, osaamista ja oikein mitoitettu työkuormitus. Työssä jaksamiseen vaikuttaa paljon lasten lukumäärä ja ikärakenne suhteessa henkilöstön määrään. Yksi tämän päivän suuri epäkohta resursoinnissa on jättää huomiotta päiväkodinopettajien tarvitsema suunnittelu-aika. Tästä johtuen toiminnan suunnittelu tapahtuu hoitotyön ohessa, eikä työn hallinta, tulos tai laatu ole tällöin riittävää.

Kokemuksen mukaan päiväkotien henkilöstöä ei kannusteta toiminnan laadun kehittämisessä, vaan organisaatiossa virheellisesti tuudittaudutaan tyydyttävän tason täyttävään toimintaan. Useasti henkilöstö on yllättävän passiivista nostamaan työnsä epäkohtia esille ja avoimeen keskusteluun. Muutosta halutaan, mutta ei uskalleta puuttua asioihin, koska pelätään mahdollista johdon negatiivista palautetta. Päiväkodin henkilöstön tekemä itsearviointi on keino saada päiväkodin toiminnan haasteet ja tarkoituksenmukaisuus näkyväksi, laatu ei ole pelkkää määrällistä seurantaa.

Johto on avainasemassa otettaessa huomioon laatu- ja koulutusnäkökulma päiväkodin jokapäiväisten tehtävien tasolla. Päiväkotien johtajilta vaaditaan rohkeutta ja ennakkoluulottomuutta sekä tahtoa että kunnianhimoa yhdessä muun henkilöstön kanssa toteutettavaan suunnitelmalliseen ja systemaattiseen laadun kehittämiseen.

8.2 Laatu päiväkodin vuosikellon tapahtumisissa

Osioon on kirjattu esimerkinomaisesti päiväkodin toistuvia tapahtumia ja toimintoja. Vuosikellon kuukausimalli on valittu tähän jäsentämään toistuvia toimintoja, joissa kussakin on nostettu esiin suoraan laatuun vaikuttavia asioita. Kirjatut asiat ovat henkilökohtaisen kokemuksen ja muualla tässä lopputyössä kuvattujen teorioiden kautta esiinnousseita. Lista ei ole kattava eikä siinä ole eritelty toimintojen sisällön laatutekijöitä.

On huomattava, että päiväkodin vuosittaiseen toimintaan vaikuttaa merkittävästi miten erilaisia ryhmiä päiväkodissa toimii. Esimerkiksi esiopetusryhmiä koskevat eri oppilashuollon säädökset kuin muita päiväkotiryhmiä.

Kesäkuu, yksikön varhaiskasvatussuunnitelman päivitys

Yksikön varhaiskasvatussuunnitelmat päivitetään tarvittaessa, esimerkiksi kun palvelujen järjestämisessä, yksiköiden toimintatavoissa tai sidosryhmissä on muutoksia. Myös kun lainsäädännön ja kunnan tai valtakunnallisen varhaiskasvatussuunnitelman sisältöä on muutettu.

Kesäkuu, yksikön käyttötalous

Henkilökunnalle tiedotetaan yksikötason käyttöbudjetista ja mahdollisuuksista kohdistaa rahojen käyttöä toimintasuunnitelmaa laadittaessa. Varmistetaan että henkilökunta tietää kustannusten kohdistamisen periaatteet, hankinta ja hyväksyntämenettelyt ja valtuusraajat.

Käyttöbudjetin laadinnassa on varmistettava että varhaiskasvatus- ja esiopetussuunnitelman mukainen toiminta voidaan toteuttaa. Rahankäytön toteumaa on seurattava säännöllisesti koko toimintakauden ja tilanneraportointi sekä tarvittavat rahankäyttöä ohjaavat toimenpiteet on ulotettava henkilöstölle saakka.

Heinäkuu, toimintasuunnitelma

Laaditaan yksikön ja ryhmien toimintasuunnitelmat tulevalle toimintakaudelle. Suunnitelmissa on konkretisoitava toteutustavat ja menettely, joilla kunnan ja yksikön varhaiskasvatussuunnitelmaan kirjatut tavoitteet saavutetaan. Toimintasuunnitelmalla varmistetaan myös tarvittavat resurssit, tilat ja työvälineet tavoitteiden saavuttamiseksi.

Erillisillä koko työyhteisön suunnittelupäivillä kirjataan alkavan toimintakauden toiminnalliset tavoitteet kirjallisen toimintasuunnitelman muotoon. Suunnitelman eri osioista on selvittävä päiväkodin toiminta-ajatus, sen mukaiset painopistealueet, tapahtumat, toiminnalliset teemat ja erilaiset hankkeet sekä varhaiskasvatus- ja opetussuunnitelmista johdetut kasvatus- ja oppimistavoitteet.

Suunnitelmaan on kirjattava ko. toiminnon tavoite, sovitut tehtävät, toteutusaikataulut ja käytettävissä olevat resurssit sekä mukaan kytkettävät sidosryhmät. Lisäksi on aina kirjattava miten suunnitelman toteutumista seurataan ja tarvittaessa erikseen ohjataan toimintakauden aikana. Vuosittaisessa suunnittelussa toiminnan tavoitteita määrittävät voimassa olevat kunnan ja päiväkodin varhaiskasvatussuunnitelmat ja esiopetussuunnitelma, käyttöbudjetti ja henkilöstöresurssit. Varhaiskasvatuksellisen toiminnan määrittää tavoitteellinen kasvatustyö kasvatuskumppanuudessa lasten huoltajien kanssa. Lasten näkökulmasta on huomioitava osaamisen lisäksi ihmissuhteiden jatkuvuus henkilöstöresursseja sijoitettaessa. Menneen toimintakauden arviointia ja kokemuksia sekä lapsilta että vanhemmilta saatua palautetta on hyödynnettävä toiminnan suunnittelussa.

Toimintasuunnitelman teon yhteydessä päivitetään turvallisuussuunnitelma ja se käydään läpi koko henkilöstön kanssa. Päiväkodeissa on myös palo- ja pelastuslain

edellyttämä pelastussuunnitelma, joka käydään myös läpi ja päivitetään, unohtamatta opastetauluja. Kerran vuodessa järjestettävä pelastus/poistumisharjoitus on otettava mukaan toimintasuunnitelmaan. Henkilökunnan ensiapukoulutusten ajantasaisuus ja tarkistetaan ja täydennyskoulutus toteutetaan tarvittaessa.

Elokuu, lapsen päivähoidon ja toimintakauden aloitus

Lapsen päivähoidon onnistuneesta aloituksesta tulisi olla prosessikuvaus varhaiskasvatussuunnitelmassa, mikä varmistaa menettelytapojen toistettavuuden ja suunnitelman mukaisen toteutuksen.

Päiväkodinjohtaja vahvistaa hoitopaikan vanhemmille ja ilmoittaa samassa yhteydessä päiväkodin aloituskeskustelukäytännöt..

Hoitopaikan ensimmäisellä tutustumiskerralla pidettävässä aloituskeskustelussa mukana ovat vain huoltajat. Huoltajille esitellään päiväkotia ja henkilökuntaa, tarkoituksena tutustuttaa heidät lapsensa hoidosta ja kasvatuksesta vastaavaan tiimiin ennen lapsen hoidon alkamista. Aloituskaavake täytetään huoltajien kanssa ilman lapsen läsnäoloa. Tällöin vanhemmilla on mahdollisuus kertoa avoimesti lapsestaan, samalla varmistetaan keskittyminen ja aikataulussa pysyminen. Huoltajille esitellään päiväkodin varhaiskasvatussuunnitelma, jotta he voivat arvioida ja halutessaan vaikuttaa sen sisältöön.

Toisella tutustumiskerralla lapsi on mukana. Henkilöstölle on varattava riittävästi aikaa lapseen tutustumiseen, näin varmistetaan kiireetön ja turvallinen tunnelma.

Hoidon aloituksen onnistumista arvioidaan huoltajille jaettavan kyselylomakkeen avulla, joka jaetaan noin kuukauden kuluessa hoidon aloituksesta.

Muistutetaan työntekijöitä lain mukaisista salassapitoa koskevista velvoitteista ja perehdytetään henkilöstöä ajankohtaisiin tietoturvasasioihin. Lasta koskevia tietoja ei luovuteta sidosryhmille ilman vanhempien suostumusta ja tietojen mahdollisessa luovuttamisessa toimitaan voimassaolevien menettelytapojen

mukaisesti. Henkilöstön on oltava tietoinen lastensuojelulain mukaisesta ilmoitusvelvollisuudesta ja ilmoitusten sen tekemiseen sovitusta menettelyistä.

Päiväkodissa on ajantasainen perehdytyskansio, johon kaikki ovat tutustuneet. Perehdyttämisen vastuunjaosta on sovitut käytännöt, esim. sijaisten osalta.

Lapsihavainnointilomakkeet tarkistetaan ja tehdään tarvittaessa muutokset.

Kesäajan hoitojärjestelyjen onnistumista arvioidaan aina elokuussa sekä lasten huoltajilta, että henkilöstöltä saadun palautteen perusteella. Arvioinnin tulokset käydään läpi henkilöstön kanssa.

Syyskuu, kolmiportaisen tuen tarvearviointi

Lapsen tuen tarpeen havaitseminen, arviointi ja puheeksi ottamiseen liittyvät huolen aiheet tuodaan esiin kertomalla lapsesta konkreettisia havaintoja huoltajille. Ratkaisuja etsitään yhdessä vanhempien kanssa. Kolmiportaisesta tuesta tulee olla prosessikuvaus varhaiskasvatussuunnitelmassa, mikä varmistaa menettelytapojen toistettavuuden ja suunnitelman mukaisen toteutuksen.

Päiväkodin henkilökunnalla tulee olla tietoa erityispalveluista, joita lapsiperheille voidaan järjestää. Tarvittaessa huoltajia ohjataan hankkimaan erityisasiantuntijan arvio lapsen tarvitsemasta tuesta.

Syyskuu, lapsen varhaiskasvatussuunnitelma/esiopetussuunnitelma

Lapsen varhaiskasvatussuunnitelmat ja esiopetuksen oppimissuunnitelmat laaditaan yhdessä huoltajien kanssa. Suunnitelmia laadittaessa on muistettava antaa huoltajille mahdollisuus omien asioiden esiintuomiseen.

Syyskuu, oppilashuollon suunnitelma

Esiopetuksen yksikkökohtainen oppilashuoltosuunnitelma päivitetään. Suunnitelman sisältö tiedotetaan huoltajille. Oppilashuollon suunnitelmassa nimetyt vastuuhenkilöt toteuttavat suunnitelmaa.

Oppilashuollon järjestämisestä tiedotetaan vanhemmille, tiedottamisesta vastaa päiväkodinjohtaja.

Kasvatushenkilöstön on tunnettava oppilashuoltoryhmän toiminta ja menettelyt.

Syyskuu, vanhempainillat

Vanhempainiltojen järjestäminen on tärkeää kasvatuskumppanuuden kehittämiseksi. Ne vahvistavat kodin ja päiväkodin välistä yhteistyösuhdetta.

Vanhempainilloista on tiedotettava huoltajille ajoissa. Tiedottamisessa käytetään monipuolisesti erilaisia väyliä, mm. sähköposti, reissuvihkot, osastojen ilmoitustaulut, millä varmistetaan että tieto vanhempainilloista tavoittaa huoltajat.

Vanhempainillassa huoltajilla on annettava mahdollisuus keskustella päiväkodin toiminnasta, vanhempainilloissa olisi hyvä käyttää osallistavia kommunikaatiotapoja. Vanhempainilloissa esitellään myös kolmiportaisen tuen malli.

Vanhempainiltojen aikana sovitut asiat kirjataan ja tiedotetaan koko henkilökunnalle. Huoltajille lähetetään muistio sovituista asioista.

Syyskuu, pedagogiset palaverit

Koko työyksikön yhteiset pedagogiset iltapalaverit (pedaillat) ajoitetaan koko toimintakaudelle, esim. kerran kuukaudessa tai kahden kuukauden välein pidettäviksi. Kokoonantumisten asialistat on saatava henkilöstön nähtävillä hyvissä ajoin. Henkilöstöllä on oltava mahdollisuus vaikuttaa iltapalavereiden asiasisältöön.

Käsiteltyistä asioista pidetään kirjaa, jotta sovittuja asioita voidaan seurata seuraavassa palaverissa. Iltapalaverit tulisi hyödyntää myös henkilöstön koulutussuunnitelman toteuttamisessa.

Päiväkodin tiimi- ja viikkopalavereita varten sovitaan käytännöt, mm. muistiot tulee kirjata. Sovitaan asialistojen valmistelusta ja esilläpidosta.

Syyskuu, tiimisopimukset

Tiimisopimukset laaditaan sekä esitellään esimiehille. Tiimin jäsenet sitoutuvat ainakin noudattamaan yhteisiä toimintaperiaatteita lasten ohjauksessa ja opettamisessa sekä sovittua keskinäistä työ- ja vastuujaako.

Syyskuu, työvälineiden ja ohjelmistojen käyttökoulutukset

Kartoitetaan koko henkilöstön työvälineiden ja ohjelmistojen käyttöosaaminen kaikkien työyksikössä käytössä olevien laitteiden ja ohjelmistojen osalta. Sovitaan ja suunnitellaan tarvittavan koulutuksen toteutus aikatauluksiineen. Työvälineiden käytön osaaminen tehostaa työntekoa ja parantaa toiminnan laatua.

Lokakuu, pedagogiset arviot ja selvitykset

Päiväkodin opettajat laativat pedagogiset arviot ja tarvittaessa pedagogiset selvitykset tehdään yhdessä erityisopettajan kanssa. Esiopetuksen oppilashuoltoryhmä ryhmä kokoontuu tarvittaessa käsittelemään pedagogiset selvitykset. Ajantasaiset lapsiarvioinnit tulee olla käytettävissä pedagogisia arvioita ja selvityksiä laadittaessa. Tavoitteena on lapsen tuen tarpeen havaitseminen mahdollisimman varhain.

Marraskuu, joulunajan päivystyksen suunnittelu

Huoltajille lähetetään koulujen joululoma-ajan hoitotarpeen kartoituskyselyt. Näin varmistetaan joulupäivystyksen resurssien riittävyys ja oikea-aikainen kohdentaminen loma-ajan päivähoidossa läsnä olevien lasten mukaan. Tällä saadaan ryhmien täyttö- ja käyttöasteet korkeiksi. Loma-ajan päivystykseen osallistuvalla henkilöstöllä on pidettävä koko päivystyshenkilöstöä koskeva tiedotustilaisuus, missä käydään läpi päivystyksen toteutuksessa huomioon otavat asiat ja henkilöstön vastuujako, jotta päivystystä varten koottu henkilöstö pystyy toimimaan tehokkaasti ryhmänä.

Joulukuu, asiakaspalaute

Yksikkökohtaiset asiakaspalautekyselyt toiminnasta tehdään vähintään kerran vuodessa keräämällä huoltajilta palautetta.

Tammikuu, syksyn toimintakauden arviointipäivä

Arvioidaan menneen syksyn toiminta, mm. ryhmien toimintasuunnitelmien ja tiimisopimusten toteutuminen. Arvioinnissa tulisi käyttää toistettavaa menettelyä, esim. kontekstianalyysiä, jotta eri arvioinneista saadaan vertailukelpoisia.

Joulukuun asiakaspalautekyselyjen vastaukset tulee käydä läpi yhdessä henkilöstön kesken vertaamalla asiakaspalautetta asetettuihin tavoitteisiin. Samassa yhteydessä on sovittava korjaavat toimenpiteet ja niiden toteutuksen seuranta.

Helmikuu, esiopetukseen ilmoittautuminen ja tiedonsiirto esiopetukseen

Esiopetukseen ilmoittautumislomakkeen pyytämät rekisteritiedot ja muu mahdollinen asiasisältö on määritettävä tarveharkinnan perusteella.

Esiopetukseen ilmoitetuista lapsista täytetään yhteistyössä huoltajien kanssa tiedonsiirtolomakkeet. Lomakkeelle kirjataan lapsen henkilökohtaisesti huomioitavat toiminnalliset asiat, valmiudet ja jo mahdollisesti aloitetut tukitoimet, jotta pystytään huomioimaan yksilölliset tarpeet ja turvaamaan lapsen etu siirryttäessä esiopetukseen.

Varhaiskasvatuksen ja esiopetuksen nivelvaiheen onnistuminen ja tasapuolinen toteutuminen edellyttää, että nivelvaiheen menettelyt on kuvattu ja sovittujen tietojen siirto toteutuu lapsesta tai asianhoitajasta riippumatta. Tavoitteena oleva eheä polku varhaiskasvatuksesta esiopetukseen ja tästä eteenpäin edellyttää että kirjataan ja siirretään vain lapsen kannalta oleellisia asioita.

Maaliskuu, henkilöstön kehityskeskustelut

Kehityskeskustelut tulee käydä kattavasi jokaisen päiväkodin toimintaan osallistuvan työntekijän kanssa. Kehityskeskusteluihin tulee valmistautua etukäteen, niin esimiehen kuin työntekijänkin, jotta keskusteluaika käytetään tehokkaasti. Käytetään hyväksi valmiita lomakepohjia ja varmistetaan että koko henkilöstö on tietoinen prosessista ja sen tavoitteista.

Keskusteluissa on saatava ja annettava palautetta menneestä toimintakaudesta sekä suunniteltava tulevaa toimintaa tukevat henkilökohtaiset tavoitteet. Käydään läpi mm. koulutustarpeet.

Käydyt kehityskeskustelut vaikuttavat myös esimiehen tavoitteisiin ja suunnitelmallisuuteen henkilöstön osaamisen johtamisessa. Kehityskeskustelu on tapa arvioida toimintaa sekä seurata ja kehittää henkilöstön työhyvinvointia, joten keskusteluissa esiin nousseita yhteisiä asioita on käsiteltävä tarpeen mukaan myös työyhteisön yhteisellä foorumilla.

Huhtikuu, esiopetuksen tiedote

Tulevan syksyn esiopetuksen järjestämistä koskeva tiedote lähetetään huoltajille. Tiedotteessa esitellään tuleva esiopetuspaikka ja esiopetuksen henkilöstö. Liiteaineistona tulisi olla tiivistelmä vanhemmille esiopetuksen opetussuunnitelman pääkohdista ja tavoitteista.

Huhtikuu, tiedonsiirto esiopetuksesta alkuopetukseen

Alkuopetukseen ilmoitetuista lapsista täytetään yhteistyössä huoltajien kanssa tiedonsiirtolomakkeet. Lomakkeelle kirjataan lapsen henkilökohtaisesti huomioitavat toiminnalliset asiat, valmiudet ja jo mahdollisesti aloitetut tukitoimet, jotta pystytään huomioimaan yksilölliset tarpeet ja turvaamaan lapsen etu siirryttäessä alkuopetukseen. Vanhempia on muistutettava mahdollisuudesta osallistua esi- ja alkuopettajien väliseen lasta koskevaan tiedonsiirtopalaveriin.

Esiopetuksen ja koulun alkuopetuksen opettajien tiedonsiirtopalaverissa käsitellään lapsikohtaisesti tiedonsiirtolomakkeen tiedot, tarvittaessa tilaisuuteen osallistuu myös päivähoidon erityisopettaja. Käsittelyssä esiin tulevat tarkennukset tai huomiot tulee kirjata lomakkeita täydentäen, jotta kaikki lapsen edun kannalta merkityksellinen tieto siirtyy kirjallisena.

Esi- ja alkuopetuksen nivelvaiheen onnistuminen ja tasapuolinen toteutuminen edellyttää, että menettelyt on kuvattu niin että tarpeellisten tietojen siirto toteutuu lapsesta tai asianhoitajasta riippumatta.

Huhtikuu, kysely kesälomakauden hoitotarpeesta

Huoltajille osoitetuilla kesäajan hoitotarpeen kartoituskyselyillä varmistetaan resurssien riittävyys ja oikea-aikainen kohdentaminen kesälomakauden läsnä olevien lasten mukaan. Oikealla suunnittelutiedolla saadaan ryhmien täyttö- ja käyttöasteet korkeiksi. Loma-ajan päivystykseen osallistuvalla henkilöstöllä on suunnitelmien

valmistuttua tiedotettava toteutuksessa huomioitavat käytännön asiat ja vastuuajko ryhmän yhteistyön varmistamiseksi.

Toukokuu, esiopetuksen tutustumispäivä

Vanhemmille lähetetään tieto esiopetuspaikan tutustumispäivästä mahdollisimman aikaisessa vaiheessa. Varsinainen kutsu lähetetään erikseen vähintään viikkoa ennen tilaisuutta.

Tutustumispäiväksi on varmistettava että koko esiopetusryhmän henkilökunta on lasten ja vanhempien käytettävissä. Tutustumispäivä antaa lapsille mahdollisuuden helpompaan esikoulun aloitukseen kun on etukäteen tutustuttu tuleviin esikoulukavereihin ja opettajiin. Samalla lasten huoltajilla on mahdollisuus perehtyä tulevan esiopetuspaikan toimintaan ja henkilöstöön.

Kesäkuu, toimintakauden arviointi

Suoritetaan menneen toimintakauden toiminnan arviointi koko henkilöstön kanssa aiemmin asetettuja tavoitteita vastaan. Arvioinnissa tule käyttää menetelmää, jolla voidaan arvioida miten hyvin tavoitteisiin on päästy ja onnistuiko tämä paremmin vai huonommin kuin aikaisemmin (trendiseuranta aiemmin tehtyjen arviointien tuloksiin nähden). Arvioinnille, tulosten läpikäymiseen ja korjaavien toimenpiteiden suunnitelmienlaatimiseen on varattava riittävästi aikaa.

Ennen arvioinnin suorittamista on varmistettava, että laatukäsikirjassa tms. määritellyt laatukäsitteet ja -kriteerit ja muut jakson toiminnalle asetetut tavoitteet on avattu osallistujille ja että ne ovat toiminnan tason arvioinnin lähtökohtana. Arvioinnin tulee lähtökohtaisesti pohjautua todennettavaan tietoon eikä puhtaasti subjektiiviseen arvioon. Toimintakaudesta tehtyä arviointia ja havaintoja tulee käyttää seuraavan toimintakauden tavoitteita asetettaessa.

LÄHTEET

Alila, K. 2003. Laadun kehittäminen ja ohjaustoiminta varhaiskasvatuksessa. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2003:1. Helsinki.

Alila, K. & Parrila S. (toim.) 2004. Laadunhallinnan perusteita ja menetelmiä varhaiskasvatuksessa. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2004:17. Helsinki: Edita Prima Oy.

Alila, K. 2013. Varhaiskasvatuksen laadun ohjaus ja ohjeistuksen laatu. Laatusuhteet varhaiskasvatuksen valtionhallinnon ohjausasiakirjoissa 1972-2012. Tampere: Tampereen yliopisto Kasvatustieteiden yksikkö.

Eteläpelto, A., Collin K. & Saarinen, J. 2007. Työ, identiteetti ja oppiminen. Helsinki: WSOY.

Euroopan Laatusuhteet julkisella sektorilla. Toiminnan arvioinnin ja kehittämisen työväline. 2001. Suomen Kuntaliitto & Valtiovarainministeriö Valtiovarainministeriö. Helsinki

Fonsén, E. 2014. Pedagoginen johtajuus varhaiskasvatuksessa. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto, Kasvatustieteiden yksikkö.

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

Hujala, E & Fonsén, E. 2009. Johtajuus ja varhaiskasvatuksen laatusuhteet. Tampereen yliopisto Varhaiskasvatuksen yksikkö.

Hujala, E. & Turja, L. (toim.). 2012. Varhaiskasvatuksen käsikirja. Juva: Bookwell Oy.

Idänpää-Heikkilä U., Outinen M., Nordblad A., Päivärinta E. & Mäkelä M. 2000. Laatusuhteet - Suuntaviivoja tekijöille ja käyttäjille. Aiheita -monistesarja 20/2000. Stakes

Idänpää-Heikkilä, U. 2004. Varhaiskasvatuksen laatu on osaamista ja vuorovaikutusta. Teoksessa Ruokolainen, R. & Alila, K. (toim.). Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2004:6, 54–55. Helsinki.

Juholin, E. 2008. Viestinnän vallankumous. Löydä uusi työyhteisöviestintä. WSOY. Juva: WS Bookwell Oy.

Juuti, P. & Vuorela, A. 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Järvinen, P. 2000. Esimies ja työyhteisön kehittäminen. Helsinki: WSOY.

Järvinen, P. 1999. Esimiestyö ongelmatilanteissa - konfliktien luomat haasteet työyhteisöissä. Porvoo: WSOY.

Karhula, A. 2011. Hyvinvointia vuorotyöhön. Työntekijän opas vuorotyön hallintaan. Työterveyslaitos. Helsinki: Printservice Oy.

Karvonen, J. 2010. Laadunhallinta opetustoimessa ja varhaiskasvatuksessa. Suomen kuntaliitto. Helsinki: Suomen Kuntaliiton paino.

Karvonen, J. 2010. Kuntaliitto, verkkojulkaisu. Opetustoimenlaatu_ebook.pdf. (luettu 2.2.2015)

Laki lasten päivähoidosta. 1973/239, § 5. (luettu 26.2.2014)

Lumijärvi, I. & Jylhäsaari, J. 2000. Laatujohtaminen ja julkinen sektori. Tampere: Gaudeamus.

Miettinen, S., Miettinen M., Nousiainen, I. & Kuokkanen, L. 2000. Itsensä johtaminen sosiaali- ja terveysalalla. Helsinki: WSOY.

Oriveden kaupunki. www.orivesi.fi/varhaiskasvatus. (luettu 1.2.1014)

Palola, E. 2004. Varhaiskasvatuksen laatu on osaamista ja vuorovaikutusta. Teoksessa Ruokolainen, R. & Alila, K. (toim.). Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2004:6, 49-51. Helsinki.

Parrila, S. (toim.). 2006. Perhepäivähoidon kehittämishankkeita. STM, selvityksiä 2006:17. pdf

Patrian henkilöstölehti. 2009. Patrialainen huhtikuu 2009. Tampere: Hämeen Kirjapaino Oy

Portell, T. & Malin, M. 2007. Työpapereita, Taustaa varhaiskasvatuksen laatukselle. Stakes

Ruokolainen, R. & Alila, K. 2004. Varhaiskasvatuksen laatu on osaamista ja vuorovaikutusta. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2004:6. Stakes. Helsinki.

Sivistysvaliokunnan mietintö 29/2014 vp

Tolvanen, R. & Holma, T. 2008. ITE - käyttäjäkysely 15.04.- 22.05.2008. Suomen Kuntaliitto. Helsinki.

Varhaiskasvatuksen strategia, Oriveden kaupunki, Kasvatus- ja opetuspalvelukeskus, 28.8.2012

Varhaiskasvatussuunnitelma. Oriveden kaupunki 2010.

http://www.orivesi.fi/files/Lomakkeet/Microsoft_Word__VARHAISKASVATUSSUUNNITELMA27092010.pdf

Valtioneuvoston periaatepäätös varhaiskasvatuksen valtakunnallisista linjauksista. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja. 2002:9. Helsinki: Edita Prima Oy.

Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet. Sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämiskeskus, Oppaita 56 Stakes. 2005. Saarijärvi: Gummerus Kirjapaino Oy.

Virtanen, P. 2007. Arviointi. Arviointitiedon luonne, tuottaminen ja hyödyntäminen. Helsinki: Edita Publishing Oy.

LIITTEET

Liite 1 TYÖYKSIKÖN ITSEARVIOINTI - ITE arviointilomake PÄIVÄKOTI 2003

Liite 2 OHJE ITE ARVIOIJALLE - ITE arviointilomake PÄIVÄKOTI 2003

Liite 3 ITE -JATKOSUUNNITTELULOMAKE 2003

Liite 4 ITE -TARKISTUSLISTA 2003

Liite 5 ITE -SANASTO 2003

Liite 6 ITE -arviointi Holman vuoropäiväkoti 2009

OHJE ITE-ARVIOIJALLE*ITE-arviointilomake PÄIVÄKOTI 2003**Hyvä Arvioija!*

Sinulla on nyt mahdollisuus arvioida päiväkotisi toimintaa ITE-menetelmään kuuluvalla lomakkeella, joka on suunniteltu työyksikön itsearviointia ja laadunhallintaa varten. ITE-menetelmä on laajasti käytössä sosiaali- ja terveydenhuollon yksiköissä ympäri Suomea.

Nyt ei arvioida yksittäisen työntekijän työn laatua tai asiakkaan kokemaa laatua. Tässä itsearvioinnissa tarkastellaan päiväkotia palveluja tuottavana yksikkönä. Olettamuksena on, että hyvin toimiva yksikkö, jota voitaisiin kutsua vaikkapa laatuyritykseksi, myös tuottaa laadukkaita palveluja.

Arviointilomakkeessa on 25 arviointikohdetta, jotka kukin sisältävät yhden tai useamman arvioitavan osa-alueen. Sinun on arvioitava koko kokonaisuutta. Jos yksi alue on mielestäsi puutteellinen, kohtaa ei voi arvioida "täysin toimivaksi".

Pyri vastaamaan oman näkemyksesi mukaan. Jos arviointisi osuu usein 0-kohtaan asteikolla, se ei suinkaan tarkoita sitä, että yksiköissäsi laadusta ei olisi lainkaan huolehdittu. Heikot arvioinnit syntyvät usein siitä syystä, että asioista ei ole sovittu riittävän täsmällisesti ja niitä ei ole kirjattu.

Tarkoitus on, että esimies tai muu sovitettu henkilö tekee arvioinneista yhteenvedon (yksikön laadunhallinnan profiili). Tuloksista keskustellaan ja jatkotoimista sovitaan yhdessä.

ARVIOINTIASTEIKKO

- 0 = Ei ole toteutunut lainkaan, asia ei ole ollut esillä**
Mitään ei ole tehty asian hyväksi, ei ole ollut esillä missään yhteydessä.
- 1 = Asia on ollut esillä ja pohdittavana**
Jotain on asian tiimoilta tapahtunut; asiasta on keskusteltu ja mietitty, pitäisikö tehdä jotain, tai on sovittu, että asiaan palataan myöhemmin.
- 2 = Paraikaa kehitteillä, kokeiluja menossa tai toteutunut satunnaisesti**
On ryhdytty toimeen asian kuntoon saattamiseksi, asiasta on sovittu suullisesti, menossa on hanke, on ollut satunnaisia kokeiluja tai opiskeluihin liittyviä töitä.
- 3 = Käytössä, mutta toteutuu vain osittain**
Toteutuu jo toiminnassa, mutta ei kaikilla arviointikohteen osa-alueilla tai vaatii vielä kehittämistä joiltain osin.
- 4 = Käytössä, toteutuu kaikilla arviointikohteen osa-alueilla**
Toteutuu sellaisena kuin pitääkin ja on sovittu: "koko palikka kunnossa". Oleelliset asiat on dokumentoitu; myös asiaan liittyvät asiakirjat, ohjeet, lomakkeet ym. ovat järjestyksessä ja hallinnassa.
- Eos = En osaa arvioida, ei koske minua**
Kun et todellakaan tiedä asiasta mitään tai et ole missään tekemisissä asian kanssa.
Tämä kohta ei ole tarkoitettu tilanteeseen, jossa olet vähän epävarma miten asia teillä on hoidettu.

ITE -JATKOSUUNNITTELUOMAKE 2003

Työyksikkö _____ Pvm _____ Laajaja _____

Käy läpi kaikki 25 arviointikysymystä tai valitse vain muutamia arviointikysymyksiä tarkasteltavaksi: esimerkiksi matalimmat arviot saaneet kohdat, eniten mielipide- tai tulkintaeroja sisältävät kohdat tai toiminnan kannalta muuten tärkeät kohdat.

Arviointikohdat	Keski-arvo	Kaipaako asia parantamista? Mitä puutteita?	Parantamisehdotukset tai kehittämisehdotukset	Kuka tekee? Mitä ja milloin?	Vastuuhenkilö	hoidettu pvm/nimi

ITE-TARKISTUSLISTA 2003

Työyksiköiden vertaisarviointia ja sisäistä arviointia varten

Tämä vertaisarvioinnissa, sisäisessä arvioinnissa, konsultoinnissa tai omassa kehittämistyössä käytettävä tarkistuslista perustuu ITE-itsearviointimenetelmään kuuluvan peruslomakkeen arviointikohteisiin.

Vertaisarvioinnilla tarkoitetaan tässä tilannetta, jossa kaksi koulutukseltaan ja kyvyiltään samanlaista kollegaryhmää tai samantyyppistä työyksikköä arvioi systemaattisesti toistensa toimintaa. Sovellus vertaisarvioinnista on kollega-arviointi, jossa kollega arvioi toisten kollegojen toimintaa etukäteen sovittujen kriteerien, tässä tapauksessa ITE-kriteerin avulla. Vertaisarviointi ei ole sama asia kuin Benchmarking-toiminta (esikuva-arviointi), joskin molemmista löytyy samoja piirteitä.

Sisäisellä arvioinnilla tarkoitetaan tarkastusta ja arviointia, jossa järjestelmällisesti selvitetään yrityksen tai organisaation sisällä, ovatko niiden laatutoiminnot ja tulokset suunnitelmien tai sovittujen kriteereiden mukaiset. Sisäisessä arvioinnissa auditoijat, 'arvioitsijat' ovat organisaation omaa, tähän tarkoitukseen koulutettua henkilökuntaa. Sisäisessä arvioinnissa auditoijat eivät kuitenkaan arvioi omaan vastuualueeseen kuuluvaa toimintaa.

Arviointilomakkeessa on kolme saraketta. Ensimmäisessä ovat samat arviointikohteet kuin ITE-arviointilomakkeessakin. Toisessa sarakkeessa on esitetty muutamia tarkistuskysymyksiä, joiden avulla voidaan tarkentaa, onko kyseisistä asioista todella huolehdittu ja millaiset ovat tulokset. Kolmas sarake on muistiinpanoja varten. Sitä voidaan käyttää myös pistemäärien antamiseen, kehitettävien asioiden kirjaamiseen tai muuhun arviointiin.

Tarkistuslista tarkentaa, mihin seikkoihin ITE-kysymysten arviointikohteissa kannattaa kiinnittää huomiota. Tarkistuslistaan voi lisätä myös omia tarkentavia kysymyksiä. On mahdollista myös lisätä muita kuin ITE-itsearviointi-lomakkeessa arvioitavia kohtia koskien esimerkiksi tiloja, henkilöstöä ja taloutta, joita ei ITE-lomakkeessa arvioida.

ITE-arviointikohde	Tarkistettavaa, vertailtavaa mm.	Kommentit
<p>1. Meillä on ajan tasalla oleva, yksikkömme perustehtävän ja toiminnan tavoitteet ilmaiseva toiminta-ajatus.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Missä kirjallista toiminta-ajatusta säilytetään ja onko se kaikkien tiedossa? Näytä millainen on teidän toiminta-ajatuksenne? ■ Miten toiminta-ajatus on laadittu ja miten sitä hyödynnetään? ■ Sisältääkö toiminta-ajatus esim. seuraavia seikkoja: mikä on yksikön tehtävä, keille palveluja tarjotaan ja millaisia palveluja tarjotaan? ■ Miten yksikön toiminta-ajatus liittyy koko talon visioihin ja toiminnan tavoitteisiin tai laatupolitiikkaan? Miten niiden tavoitteet toteutuvat omassa yksikössä? 	
<p>2. Keskustelemme säännöllisesti toiminnan päämääristä sekä toimintaa ohjaavista arvoista ja periaatteista. Päätökset ja sopimukset kirjataan.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Kuinka usein tällainen keskustelu toteutuu? ■ Millä tavoin keskustelu käydään, keitä on mukana? ■ Missä päätöksiä, sopimuksia tai muistiinpanoja säilytetään? ■ Miten arvot ja periaatteet on tehty näkyviksi muillekin? ■ Miten sovitut arvot/periaatteet näkyvät käytännön toiminnassa? Miten niiden toteutumista on arvioitu? 	
<p>3. Vuosittain laaditaan yksikkömme oma toimintasuunnitelma, josta käyvät ilmi toiminnan painopistealueet sekä mitattavissa olevat tulos- ja laatutavoitteet.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Missä toimintasuunnitelmaa säilytetään? Näytä millainen se on? ■ Miten toimintasuunnitelma laaditaan? Ketkä osallistuvat? ■ Miten kytkeytyy koko talon toimintasuunnitelmaan? ■ Mikä yhteys toimintasuunnitelmalla on toimintakertomukseen? ■ Näkyvätkö toimintasuunnitelmassa toiminnan painoalueet? Millaisia tulos- ja laatutavoitteita on asetettu? miten niitä mitataan? ■ Miten toimintasuunnitelman toteutumista seurataan? 	
<p>4. Olemme selvittäneet keskeisten asiakas- ja sidosryhmiemme palvelutarpeet ja odotukset sekä muut palveluihimme kohdistuvat vaatimukset. Tarkistamme ne määräajoin.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Mitkä ovat keskeiset asiakasryhmät ja sidosryhmät (palvelujen käyttäjät, tilaajat, ostajat, sisäiset asiakkaat, muut)? ■ Mitkä ovat ydinasiakkaan (palvelun käyttäjä) palvelutarpeet? ■ Millaisia odotuksia eri asiakasryhmillä on? Mitä he pitävät tärkeänä hoidossa, palvelussa, kuntoutuksessa jne.? ■ Miten odotukset ja palvelutarpeet on selvitetty? ■ Miten tarkistaminen tapahtuu? 	
<p>5. Olemme kuvanneet ja arvioineet yksikkömme keskeiset palveluprosessit ja työkäytännöt sekä osuutemme asiakkaan ja toiminnan kannalta tärkeissä hoito-/palveluketjuissa talon sisällä ja ulkopuolella.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Mitkä ovat keskeiset palveluprosessit = ydinprosessit, kuten hoito-, kuntoutus, tutkimus-, ohjaus- jne. prosessi? ■ Onko prosesseja kuvattu. Miten? Näytä, millaisia kuvaukset ovat. ■ Miten prosesseja (hoitoa ja palvelua) on parannettu ja kehitetty? ■ Miten yhteistyö toimii oman talon ulkopuolisten kanssa, kun on oma asiakas siirtynyt muuhun hoitopaikkaan tai muiden palvelujen piiriin (palveluketju)? ■ Mikä on oma osuus palveluketjuissa? ■ Onko olemassa yhteistoimintaa koskevia ohjeita tai sopimuksia? 	

ITE -arviointikohde	Tarkistettavaa, vertailtavaa mm.	Kommentit
<p>6. Olemme määritelleet palveluvalikoimamme sekä laati- neet keskeisistä palveluis- tamme tarkemmat kuvaukset (palvelukuvaus, palveluseloste tms).</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Mitä palveluja yksikössä annetaan, ovatko ne luettel- jossain? Näytä. ■ Mitkä ovat palveluista keskeisimmät? Onko näiden palvelujen (hoito, kuntoutus) sisältöä, tarkoitusta ja laatua määritelty tarkemmin? ■ Mitä palvelut maksavat? Miten kustannukset on laskettu? 	
<p>7. Henkilöstön vastuista ja valtuuksista sekä vastuualu- eista on sovittu kirjallisesti.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Mitkä ovat eri ammattiryhmien vastuut ja valtuudet? Ovatko ne paperilla? ■ Onko henkilökunta tietoinen omista vastuistaan? ■ Miten ja missä vastuusuhteet on määritelty? ■ Miten sovittua vastuunjakoa seurataan ja valvotaan? 	
<p>8. Yksikössämme käydään säännöllisesti esimiehen ja työntekijän välinen kehitys- keskustelu mm. työn tavoit- teista ja koulutustarpeista. Sovitut asiat kirjataan yhdessä.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Miten kehityskeskusteluihin valmistaudutaan puolin ja toisin? ■ Kuinka usein niitä toteutetaan? Onko käytössä keskustelurunko tai vastaava, jos, niin millainen? ■ Tarkistetaanko, että työntekijä on tietoinen, mitä häneltä odotetaan (tavoitteet tulokset, tehtävät) työssään? ■ Miten sovitut asiat ja päätökset kirjataan (muistio, henkilökohtainen kehittämis-/urasuunnitelma, muu) ■ Miten kehityskeskusteluja arvioidaan ja parannetaan? 	
<p>9. Laadimme vuosittain henki- löstön ja työyksikön tarpei- siin perustuvan henkilöstön kehittämis- ja koulutus- suunnitelman.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Miten koulutussuunnitelma laaditaan? Keitä on mukana? ■ Perustuuko koulutussuunnitelma osaamiskartoitukseen. ■ Onko suunnitelma paperilla? ■ Kuka vastaa suunnitelmien toteutumisesta? Miten arvioidaan koulutusten antia työyhteisölle. ■ Miten muulla tavoin huolehditaan henkilökunnan ammattitaidon ja työkyvyn ylläpitämisestä? 	
<p>10. Uusi työntekijä, sijainen ja opiskelija perehdytään teh- täviinsä sekä toimintaan yhtenäisen perehdytysohjel- man mukaan.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Miten uusi työntekijä perehdytetään? ■ Miten opiskelijat perehdytetään? ■ Millainen perehdytyskansio tai vastaava on käytössä? Missä säilytetään? Kuka päivittää tiedot? ■ Kuka viimeksi perehdytetty? miten toimittiin, miten onnistui? 	
<p>11. Koneiden, laitteiden ja työ- välineiden käytöstä, säilytyk- sestä ja huollosta on tarvitta- vat ja ajan tasalla olevat ohjeet.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Onko laitteista ja välineistä olemassa jokin luettelo? ■ Mitkä ovat sellaisia laiteita ja koneita, joiden käyttö edellyttää käyttöohjeita tai erityistä käyttökoulutusta? ■ Ovatko tarpeelliset käyttöohjeet 'ulottuvilla'? Miten laitevastuut on määritelty? ■ Kenen puoleen käännytään, jos tarvitaan huoltoa, korjausta tai tarkempaa ohjausta laitteen käytössä? Pidetäänkö kirjaa laitteiden vioista? ■ Mistä tietää, milloin laite tai vastaava on viimeksi korjattu/huollettu ja mitä sille on tehty? 	
<p>12. Tutkimus-, hoito-, testaus- ja mittausvälineiltä vaadittava tarkkuus ja täsmällisyys varmistetaan säännöllisesti tapahtuvan kalibroinnin, kirjanpidon ja päivitysmer- kintöjen avulla.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Mitkä ovat niitä laitteita ja välineitä, jotka pitää kalibroida? ■ Miten kalibroinnista huolehditaan, jos on tarvitaan? ■ Miten on merkitty, milloin laite tai kone on viimeksi kalibroitu? ■ Kuka vastaa kalibroinnista? 	

ITE -arviointikohde	Tarkistettavaa, vertailtavaa mm.	Kommentit
<p>13. Olemme sopineet kirjallisesti hyvän hoidon, hoivan, kuntoutuksen tai muista tarvittavista työn laadun kriteereistä, jotka tarkistamme määrääjain.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Mitä kriteereitä, hyvän hoidon periaatteita tai vastaavia on yksikössä käytössä? Milloin laadittu, milloin tarkistettu? ■ Millaisia asioita kriteerit koskevat? Onko esim. sovittu asiakkaan kohtelusta ja palvelusta? ■ Ovatko keskeiset valtakunnalliset laatusuositukset tuttuja ja näkyviä niiden sisältö omilla laatu-kriteereissä tai hyvän hoidon periaatteissa? ■ Miten kriteerien jne. toteutumista seurataan? Onko mittareita tai muita arviointikäytäntöjä? ■ Miten on varmistettu, että työn ja palvelun laadulle asetettuja kriteerejä noudatetaan? 	
<p>14. Tiedämme, miten ulkopuolelta ostettavien palvelujen, raaka-aineiden tai tavaroiden (koneet, laitteet, työvälineet, tarvikkeet) hankinta meillä tapahtuu ja mistä tarvittavat ohjeet löytyvät.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Onko henkilökunta tietoinen talossa vallitsevasta käytännöstä ja siitä, kenen vastuulla asia on? ■ Millä perusteella ja miten toimittajat valitaan? ■ Jos ostetaan palveluja, onko laadittu laatu-kriteereitä ostopalveluille? Millaiset? ■ Jos on laadittu kriteerejä ostopalveluille, noudatetaanko vastaavia kriteereitä myös omassa toiminnassa? 	
<p>15. Säännöllisin väliajoin tehdään yksikössämme tai organisaatiossamme työyhteisö- ja työtyytyväisyyskartoituksia. Niiden tulokset hyödynnetään toiminnan kehittämisessä</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Tehdäänkö? Millaisia? Milloin viimeksi? ■ Millaisia tuloksia saatiin? Onko tulosten pohjalta tehty parannuksia tai kehitetty toimintaa? ■ Seurataanko tilanteen kehittymistä vertailemalla edellisiin? ■ Mitä mieltä henkilökunta on tehdyistä ilmapiirikartoituksista? ■ Onko työilmapiirin kartoittamistapoja kehitetty omaan yksikköön (esim. pieneen) soveltuvaksi? 	
<p>16. Hankimme säännöllisesti palautetta palveluja käyttäviltä asiakkailtamme (esim. potilaat) sekä tarvittaessa myös omaisilta. Palautteiden tulokset hyödynnetään</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Miten ja miten usein palautetta kerätään? Onko useampia eri tapoja? Millaisia? ■ Näytä käytössä olevat lomakkeet tai muut apuvälineet. ■ Miten suullista palautetta käsitellään? ■ Millaisia tuloksia on saatu asiakkaiden palautteista? ■ Miten palautteiden tulokset käsitellään ja hyödynnetään? ■ Onko palautteiden tuloksilla ollut vaikutusta käytännön toimintaan? 	
<p>17. Hankimme säännöllisesti palautetta sisäisiltä asiakkailta, yhteistyökumppaneilta ja muilta tärkeiltä sidosryhmiltä. Palautteiden tulokset hyödynnetään.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Keiltä yhteistyökumppaneilta palautetta on hankittu? Miten? Kuinka usein? Milloin viimeksi? ■ Näytä käytettävät lomakkeet tai muut palautteen hankintatavat? ■ Millaisia tuloksia on saatu? ■ Onko palautteista laadittu yhteenveto? ■ Onko palautteiden tuloksilla ollut vaikutusta käytännön toimintaan? Miten palautteita on hyödynnetty? 	

ITE-itsearviointi PERUS

Tarkistuslista vertaisarviointia tai sisäistä arviointia varten 2003

ITE -arviointikohde	Tarkistettavaa, vertailtavaa mm.	Kommentit
<p>18. Yksikkömme palveluista ja toiminnasta on ajan tasalla olevat esitteet, kotisivut tai vastaavat sisäistä ja ulkoista tiedottamista sekä markkinointia varten.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Näytä, millaisia esitteitä on käytössä? ■ Onko laadittu omat kotisivut tai ollaanko mukana jonkun muun tahon laatimilla kotisivuilla/palveluinfoissa? ■ Missä esitteitä on tai minne niitä on jaettu? ■ Onko tietoa, mitä mieltä asiakkaat tai yhteistyökumppanit ovat olleet esitteistä ja onko niistä ollut hyötyä? 	
<p>19. Meillä on käytössämme ajan tasalla olevat kirjalliset ohjeet siitä, mitä ja miten kirjaamme asiakas- ja potilasasiakirjoihin.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Mihin eri paikkoihin (mille lomakkeille, mihin muualle) henkilökunta kirjaa asiakkaiden saamaa palvelua? ■ Onko kirjaamisohjeita paperilla? Missä niitä säilytetään? ■ Onko käytetty apuna jotain yleisempää mallia tai jonkun muun yksikön esimerkkejä kirjaamisohjeita laadittaessa? ■ Noudatetaanko alan suosituksia (jos on)? ■ Seurataanko sovitun käytännön toteutumista? 	
<p>20. Keräämme toiminnastamme tilastotietoa, joka kuvaa asiakkaitamme, palvelujen määrää ja laatua sekä työmme tuloksia. Tilastoja hyödynnetään toiminnan arvioinnissa, suunnittelussa ja kehittämisessä.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Mikä ulkopuolinen taho pyytää tilastotietoja? Millaisia? ■ Kerätäänkö sen lisäksi muuta tilastotietoa omasta toiminnasta? Millaista? ■ Saadaanko myös arviointikohdassa 21. luetelluista asioista koottua tiedot? ■ Tehdäänkö toiminnan toteutumisesta yhteenveto myös tilastoin esimerkiksi toimintakertomuksessa? Millainen? ■ Antaako nykyinen tilastointikäytäntö riittävän pohjan toiminnan ja palvelujen arvioinnille, suunnittelulle ja kehittämiselle? 	
<p>21. Käytämme yhdenmukaisia menettelytapoja ja vertailukelpoisia mittareita arvioidessamme palvelujemme ja toimintamme vaikutuksia. Tiedot hyödynnetään toiminnan kehittämisessä.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Millaisia toimintakyky-, hoitoisuus- tai vastaavia asiakkaiden tilaa kuvaavia mittareita on käytössä? ■ Mihin tarkoitukseen eri mittareita käytetään? ■ Kuinka suuri osa (mitkä) käytetyistä mittareista on kansainvälisesti tai kansallisesti testattuja ja arvioituja ja käytössä myös muilla työpaikoilla? ■ Miten on varmistettu, että mittaaminen tapahtuu yhdenmukaisella tavalla? ■ Onko mittaamiskäytäntöjä arvioitu ja kehitetty? 	
<p>22. Yksikössämme on varmistettu, että yksikön toimintaa ohjaavat tarpeelliset asiakirjat (suositukset, ohjeet, lomakkeet, laatukäsikirja ym.) ovat ajan tasalla ja hallinnassa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Missä säilytetään erilaisia ohjeita ja löytyvätkö ne helposti? ■ Miten päivitetään esimerkiksi asiakkaille annettavat ohjeet? ■ Miten päivitetään muut henkilökunnan käyttämät työohjeet ym? ■ Onko käytössä olevista ohjeista jokin luettelo, josta näkyy, mitkä ovat ne ohjeet, joita pitäisi noudattaa? ■ Onko olemassa laatukäsikirja, toimintakäsikirja tai vastaava, jossa toiminta ja palvelut kuvataan? 	

ITE-itsearviointi PERUS

Tarkistuslista vertaisarviointia tai sisäistä arviointia varten 2003

ITE -arviointikohde	Tarkistettavaa, vertailtavaa mm.	Kommentit
<p>23. Toteutamme yksikössämme säännöllisesti itsearviointia. Arvioinnin tulokset, parantamisalueet ja suunnitellut parannustoimet kirjataan ja niiden toteutumista seurataan.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Mitä itsearviointin tapoja on käytössä? Mitä tehdään, kuinka usein, miten? ■ Millaisia tuloksia on saatu? Mitkä ovat vahvuuksia ja mitkä parantamisalueita? ■ Onko tulokset kirjattu johonkin? Näytä. ■ Kuka vastaa itsearviointin jatkuvuudesta ja jatkuvasta laadun parantamisesta? ■ Miten itsearviointi on vaikuttanut käytännön toimintaan? 	
<p>24. Vertaamme toimintatapojamme suunnitelmallisesti muiden vastaavien yksiköitten toimintaan tai eri aloilla toimivien yksiköitten toimintaan ja saavutuksiin. Vertailutulokset kirjataan ja hyödynnetään.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Millaisissa paikoissa on viime vuosina käyty tutustumassa? ■ Oliko vierailuille asetettu jokin tavoite ja oliko tutustuttava kohde rajattu? Onko vierailut raportoitu? Näytä. ■ Onko omalla työpaikalla hyödynnetty jotain ideaa tai toimintatapaa muulta työpaikalta? ■ Ollaanko mukana jossakin yhteistyöverkostossa? Miten mukana oloa hyödynnetään omassa toiminnassa? ■ Onko käytössä muuta tapaa vertailla omaa toimintaa muihin (esim. tunnuslukuvvertailut)? 	
<p>25 Olemme aktiivisia yksikömme toiminnan kehittämisessä: jatkuvasti on meneillään hankkeita, jotka toteutetaan suunnitelmallisesti ja koordinoitusti, hankkeiden toteutumista seurataan ja tuloksia hyödynnetään toiminnan jatkuvassa parantamisessa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Mitä hankkeita paraikaa on meneillään? Onko näistä hankkeista tehty projektisuunnitelmat? Näytä. ■ Mitä hankkeita on toteutettu viimeisten kolmen vuoden aikana? Onko niistä olemassa raportit? Näytä. ■ Onko ollut hankkeita, jotka ovat jostain syystä 'lopahtaneet' kesken kaiken tai ei muusta syystä ole viety loppuun? ■ Miten hankkeiden suunnittelu liittyy muuhun toiminnan suunnitteluun (millä perusteilla käynnistetty jne)? ■ Miten hankkeiden tuloksia on hyödynnetty toiminnassa? Kerro esimerkkejä. 	
<p>Muu arviointikohde</p>		
<p>Kommenteja, yhteenvetoa tilanteesta:</p>		

ITE-SANASTO 2003

Asiakas Asiakkaita ovat palvelujen käyttäjät, joihin voidaan lukea kuuluviksi myös heidän lähipiirinsä (omaiset). Myös palvelujen tilaajat ja ostajat ovat asiakkaita. Katso myös sisäinen asiakas. (Kysymys 4, 16, 17)

Asiakasselvitykset Palvelutarpeiden ja odotusten selvittäminen erilaisilta asiakasryhmiltä kyselyjen ja haastattelujen avulla, toimintakyvyn arvioiden perusteella tai muulla tavoin. Kyse ei ole kuitenkaan yksittäisen asiakkaan hoidon tarpeen arvioinnista. (Kysymys 4)

Asiakaspalaute Eri asiakkailta ja asiakasryhmiltä hankittu tai muulla tavoin välittyvä tieto, mielipide, siitä, mitä asiakas odottaa, tarvitsee, miten haluaa itseään hoidettavan ja kohdeltavan ja miten siinä hänen mielestään on onnistuttu. (Kysymys 16, 17)

Kalibrointi Mittauksiin ja tutkimuksiin käytettävät laitteet ja välineet kalibroidaan eli niiden mittaussominaisuudet tarkistetaan määräajoin. Tavoite on, että mittaustulokseen voi luottaa. Tämä on välttämätöntä esim. tieteellisessä tutkimuksessa tai mittauksissa, joiden tulosten perusteella käynnistetään hoitotoimenpiteitä (verenpainemittari). (Kysymys 12)

Laatukäsikirja Laatukäsikirjassa kuvataan työyhteisön tai organisaation toiminta-/toiminnan ohjausjärjestelmä (laadunhallinnan järjestelmä). Laatukäsikirjaan sisältyvät mm. yksikön ydintyötä, kuten hoitoa, kuntoutusta, palvelua ja vastaavaa koskevat menettelyt ja ohjeet mukaan lukien toiminnan arviointi. Myös laatupolitiikka tai laadulle asetetut tavoitteet sekä sopimukset vastuista ja valtuuksista ovat laatu-käsikirjan sisältöä. (Kysymys 22)

Palveluvalikoima Organisaation, työyksikön tai yrityksen asiakkailleen tarjoamat kaikki palvelut. Voidaan myös käyttää nimitystä palvelulajitelma. (Kysymys 6)

Palvelukuvaus Kirjallinen määrittely (myös palveluseloste, tuotemääritys tms.), josta käy ilmi palvelun tarkoitus ja hyödyt, kohderyhmä, palvelun sisältö, laajuus, laatuvaatimukset ja muut mahdolliset palvelun ominaispiirteet. (Kysymys 6)

Palveluketju Nimi sellaisille palveluprosesseille (katso palveluprosessi), jotka ulottuvat organisaatiosta toiseen tai toteutuvat yhteistyöverkostoissa (esim. kotiutusprosessi tai kuntoutusprosessi). (Kysymys 5)

Palveluprosessi Yleisnimitys kaikille prosesseille, jotka tuottavat asiakkaalle hänen tarvitsemansa hyödyn (hoito-, kuntoutus-, hoiva-, palvelu-, tutkimus- ym.). Prosessi on sarja toisiaan seuraavia tapahtumia: asiakas tulee palvelun piiriin, saa erilaista hoitoa tai palvelua jne. (Kysymys 5)

Sisäinen asiakas Sisäisiin asiakkaisiin luetaan tässä työtoverit ja oman organisaation muu henkilöstö. (Kysymys 17)

Toiminta-ajatus Kertoo miksi organisaatio, työyksikkö tai yritys on olemassa ja minkälaisia tarpeita sen toiminta tyydyttää (mitä palveluja, millaisille asiakkaille, millaisin resurssein). Toiminta-ajatus voi myös kertoa, miten suhtaudutaan laatuun (vrt. laatupolitiikka: ylimmän johdon organisaatiolle määrittämä yleinen tapa suhtautua laatuun.). Visiossa katsotaan etäämmälle: näin haluaisimme asioiden joskus olevan, tuohon tilaan haluamme joskus päästä. (Kysymys 1)

Työn laadun kriteeri Voidaan käyttää myös sanaa laatukriteeri, jolla tarkoitetaan mittapuuta laadulle. Laatu-kriteerit konkretisoivat laadun sisällön, osoittavat suunnan, miten tulee toimia ja muodostavat laadun arvioinnin perustan. Laatukriteereitä voidaan laatia valtakunnallisesti, alueellisesti tai työpaikkakohtaisesti. (Kysymys 13)

Vertailut muihin Voidaan toteuttaa vertaisarviointina tunnuslukuvertailuna tai vertaiskäyntinä saman ammattiryhmän tai saman alan työyhteisöjen kesken. Vertailu voi kohdistua myös parhaisiin mahdollisiin käytäntöihin, jolloin on kyse esikuva vertailusta (benchmarking) ja kohde voi olla muun alan työyhteisö tai yritys. (Kysymys 24)

ITE -arviointi Holman päiväkotiki 2013

Arviointikohde	0	1	2	3	4	EOS	Lukumäärä	Yhteispisteet	Keskisarvo	Keskiahjonta
1 Toiminta-ajatus				6	5		11	38	3,5	0,5
2 Arvot			1	6	3	1	10	32	3,2	0,6
3 Toim.suunnitelma			2	7	2		11	33	3,0	0,6
4 Asiakstarpeet		1	2	3	4	1	10	30	3,0	1,1
5 Palveluprosessit		1	1	5	3	1	10	30	3,0	0,9
6 Palvelumääritykset		1	2	5	2	1	10	28	2,8	0,9
7 Vastuusuhteet				7	4		11	37	3,4	0,5
8 Esimies-alaiskeskustelut				4	7		11	40	3,6	0,5
9 Koulutusosuunnittelu	1	1	5		2	2	9	19	2,1	1,3
10 Perehdytysohjelma		1	3	4	3		11	31	2,8	1,0
11 Varusteet, laitteet	1		1	6	2	1	10	28	2,8	1,1
12 Tietoturvallisuus				2	6	3	8	30	3,8	0,5
13 Laatuksiteerit			7	3	1		11	27	2,5	0,7
14 Ostopalvelut			1	5	5		11	37	3,4	0,7
15 Ilmapiirikartoitus		1	2	2	6		11	35	3,2	1,1
16 Asiakaspalaute		3	4	1	2	1	10	22	2,2	1,1
17 Sisäiset asiakkaat	2	2	1	3	1	2	9	17	1,9	1,5
18 Palveluesite	1		2	3	2	3	8	21	2,6	1,3
19 Dokumentointi			2	5	4		11	35	3,2	0,8
20 Tilastot	1	2		2		6	5	8	1,6	1,3
21 Mittarit	3	1	1	2		4	7	9	1,3	1,4
22 Ohjeiden valvonta		1	3	1	6		11	34	3,1	1,1
23 Itsearviointi	1		3	2	4	1	10	28	2,8	1,3
24 Vertailut muihin	4	3	1	2		1	10	11	1,1	1,2
25 Projektit	2		4	1	2	2	9	19	2,1	1,5
Yhteensä	16	18	48	87	76	30	245	679		
Suhteellinen osuus	6%	7%	17%	32%	28%	11%	100%	2,77	kaikkien keskiarvo	