

VERKOSTOITUMALLA MYÖNTEISYYDEN KIERTEESEEN

**Päivähoidon varhaiskasvattajien ammatillinen osaaminen ja sen jakaminen**

**Soile Lumme**

Kasvatustieteen pro gradu –tutkielma  
Jyväskylän yliopisto  
Varhaiskasvatuksen laitos  
Syksy 2002

Lumme, Soile. Verkostoitumalla myönteisyyden kierteeseen. Päivähoidon varhaiskasvattajien ammatillinen osaaminen ja sen jakaminen. Jyväskylän yliopisto. Varhaiskasvatuksen laitos. Kasvatustieteen pro gradu –tutkielma. Joulukuu 2002.104 s.+ liitteet 3 s.

## TIIVISTELMÄ

Verkostoitumalla myönteisyyden kierteeseen. Päivähoidon varhaiskasvattajien ammatillinen osaaminen ja sen jakaminen -tutkielman tavoitteena on analysoida millainen on varhaiskasvattajien päivähoidon verkosto, millaista ammatillista osaamista päivähoidossa on ja miten sitä jaetaan. Tutkimuksen aineisto on yksiulotteinen, suunnattu ja arvotettu. Se kerättiin informoidun postikyselyn, kontrolloidun kyselyn sekä teemahaastattelun avulla erään eteläsuomalaisen kaupungin päivähoidossa työskenteleviltä päiväkotien johtajilta, lastentarhanopettajilta ja perhepäivähoidon ohjaajilta (n=40). Tutkimusmenetelmänä käytetään verkostanalyysiä, joka on joukko menetelmiä, joiden avulla kyetään hahmottamaan sosiaalisia rakenteita. Tärkeimmät tutkimustulokset osoittavat, että päivähoidon verkostossa on rakenteellisia aukkoja (puuttuvia suhteita), heikkoja yhteyksiä (yksisuuntaisia kontakteja), sekä satelliitteja (päätalosta erillään oleva päivähoitoyksikkö), jotka ovat eristäytyneitä. Keskeisyysasteissa, jotka osoittavat päivähoitoyksiköiden lähettämät ja vastaanottamat kontaktit, on suurta hajontaa. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että päivähoidon varhaiskasvattajien ammatillinen osaaminen on monipuolista, mutta sitä ei jaeta tehokkaasti. Päivähoitoyksiköiden sisällä ammatillista osaamista jaetaan pääsääntöisesti kunkin vahvuuksien mukaan. Päivähoitoyksiköiden välinen ammatillisen osaamisen jakaminen on vähäistä. Yhteistyön rakenteet muodostuivat osin päivähoidossa vallitsevien hallinnollisesti painottuvien toimintatapojen pohjalta. Asenteilla on taas merkitystä ammatillisen osaamisen jakamisen tehokkuuteen. Kyseisen päivähoito-organisaation yhteydessä ei ehkä ole syytä puhua verkostoitumisesta vaan päiväkotien välisestä alueellisesta yhteydenpidosta siksi, että yhteistoiminta on satunnaista ja tapahtuu olemassa olevien rakenteiden ja toimintatapojen puitteissa. Tulokset osoittavat, että tällainen yhteistyörakenne palvelee päivähoidon hallinnollisia, ei pedagogisia tarpeita.

Avainsanat: Verkosto, ammatillinen osaaminen, ammatillisen osaamisen jakaminen

## SISÄLLYS

### TIIVISTELMÄ

<b>1 JOHDANTO .....</b>	<b>5</b>
<b>2 VERKOSTON, VERKOSTON ANALYYSIN JA MONIAMMATILLISEN YHTEISTYÖN TARKASTELUA.....</b>	<b>8</b>
2.1 Mikä on verkosto? .....	8
2.2 Verkoston analyysia .....	11
2.3 Varhaiskasvatus ja moniammatillinen yhteistyö verkostanalyttisessä kehikossa	17
2.4 Onnistuneen verkostoyhteistyön edellytyksiä .....	19
<b>3 AMMATILLINEN OSAAMINEN JA SEN JAKAMINEN .....</b>	<b>24</b>
3.1 Varhaiskasvattajan ammatillinen osaaminen.....	25
3.2 Ammatillisen osaamisen jakaminen .....	27
3.3 Osaamisen jakamisen sekä ammatillisen ydinosaamisen keskeiset elementit .....	30
<b>4 TUTKIMUSONGELMAT .....</b>	<b>36</b>
<b>5 TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN .....</b>	<b>37</b>
5.1 Tutkimuskohde .....	37
5.2 Tutkimusmenetelmä .....	37
5.3 Tutkimusaineiston kokoaminen.....	37
5.3.1 Kysely .....	38
5.3.1.1 Kyselylomake .....	39
5.3.1.2 Kyselyn suorittaminen .....	41
5.3.2 Teemahaastattelu.....	43
5.4 Aineiston analyysi .....	46
<b>6 KYSELYTUTKIMUKSEN TULOKSET.....</b>	<b>47</b>
6.1 Päivähoidon verkosto .....	47

6.1.1 Päivähoitoyksiköiden väliset suhteet.....	47
6.2 Päivähoitoyksiköiden keskeisyysasteet .....	51
6.3 Kontaktien tiheys.....	53
6.4 Kontaktien sisällöt.....	56
6.5 Yhteistyön arviointi ja kontaktienottotavat .....	59
6.6 Ammatillinen osaaminen ja sen jakaminen .....	60
<b>7 TEEMAHAASTATTELUN TULOKSET.....</b>	<b>63</b>
7.1 Verkostoituminen .....	63
7.1.1 Verkostoituminen: yhteenveto .....	68
7.2 Ammatillinen osaaminen .....	70
7.2.1 Ammatillisen osaaminen: yhteenveto .....	75
7.3 Ammatillisen osaamisen jakaminen .....	77
7.3.1 Ammatillisen osaamisen jakaminen: yhteenveto .....	80
<b>8 POHDINTA.....</b>	<b>83</b>
8.1 Tutkimuksen päätulokset.....	83
8.2 Verkosto vai satunnaista yhteydenpitoa ? .....	84
8.2.1 Yhteistyötä vai työtä yhdessä? .....	86
8.2.2 Ammatillinen osaaminen näkyväksi .....	88
8.2.3 Osaaminen jalostuu vuorovaikutuksessa.....	89
8.2.4 Yhteenveto pohdinnoista.....	92
8.2.5 Verkoston kehittäminen ja jatkotutkimushaasteet .....	94
<b>9 TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUDEN POHDINTA .....</b>	<b>96</b>
<b>LÄHTEET .....</b>	<b>99</b>
<b>LIITTEET .....</b>	<b>105</b>

# 1 JOHDANTO

Tehokas päivähoidon toiminta perustuu osaamisen hyödyntämiseen. Yksilön osaaminen ei riitä; tarvitaan jaettua osaamista ja toimivaa yhteistyötä eri päivähoitoyksiköiden välillä. Organisaation haasteena on luoda kannustava oppimisympäristö. Osaamista kannustavan ilmapiirin luominen sekä osaamisen kehittämisen tukeminen edesauttavat mm. henkilöstön jaksamista. *Verkosto, osaaminen ja osaamisen jakaminen on se kolmiyhteys, jolle tämä tutkimus rakentuu.* Lähtökohtana on myös näkemys, että ”mitä intensiivisemmin ja laajemmalla alueella ihmiset kommunikoivat, sitä enemmän ja nopeammin heidän ainutlaatuisuutensa tulee yhteiseen käyttöön.”(Heikkilä & Heikkilä 2001, 228).

Yksittäisen henkilön vahvuuksia päiväkodin sisällä hyödynnetään siten, että se joka osaa jonkun asian parhaiten, tekee sen. Ajatuksen laajentaminen koko päivähoitoa koskevaksi on, että päiväkotien yhteistoiminnan hyöty perustuu eri osapuolten erikoistumiseen. Sen hyöty voi perustua eri päiväkotien yhteiseen toimintaan. Verkostot voivat yhdistää monen päiväkodin ammatillisen ydinosamisen ja erityisosaamisen niin, että kaikki osapuolet hyötyvät niistä mm. oman päiväkodin sisäisen osaamisen kehittymisen myötä. Päiväkotien toiminnoista valtaosa on niin samanlaista, että ne voitaisiin tehdä yhtenä kokonaisuutena; esimerkiksi varhaiskasvatussuunnitelmien tekeminen. Tietojen vaihdosta ja osaamisen jakamisesta tulisi muodostua jatkuva prosessi. Tässä yhteistoiminnassa vapautuvia resursseja voidaan silloin siirtää päiväkodin oman erityisosaamisen tai laadunhallinnan kehittämiseen. Päivähoitoverkostolla on myös yksittäistä päiväkotia laajemmat mahdollisuudet saavuttaa uusinta tietoa ja soveltaa sitä omaan toimintaansa. Verkostoituminen on siis oppimista ja oppiminen on verkostoitumista (Tammi-lehto 1999, 36).

Verkostoitumisen tarve varhaiskasvatustyössä on kasvanut. Ensinnäkin siihen on vaikuttanut varhaiskasvattajien työn vaativuustekijöiden voimakkaat muutokset viimeisen vuosikymmenen aikana (Puroila 2001, 6; Svärd 2001, 25; Karila & Nummenmaa 2002, 29) sekä muutos asiantuntija –käsitteen määrittelyssä (Lehtinen & Palonen 1997, 113). Varhaiskasvatustyön vaativuustekijöiden muutokseen ovat vaikuttaneet kolme merkittä-

vää tekijää 1) yhteiskunnassa tapahtuvat muutokset 2) yksikkökohtaisen autonomian lisääntyminen ja toimintaa ohjaavien normien purkaminen (Karila 1997,11; Uusikylä 1999, 48; Puroila 2001,6) sekä 3) varhaiskasvatuksen tieteellistyminen. Yhteiskunnan muutoksista voidaan mainita mm. se, että erityistä tukea tarvitsevien lasten ja perheiden määrä on lisääntynyt (Pihlaja 2001, 7) sekä eri kulttuureista tulevia lapsia on päivähoitossa yhä enemmän. Lisäksi julkisen ja yksityisen raja on hämärtyntä sekä kolmannen sektorin roolin on korostunut (Uusikylä 1999, 48) esimerkiksi lasten iltapäivähoidon järjestämisessä. Päivähoidon yhteistyökumppanit ovat siis lisääntyneet. Päätösvalta ja vastuu on siirtynyt aikaisempaa enemmän kohti paikallista ja suorittavaa tasoa. Varhaiskasvattajilla on keskeinen vastuu päivähoiton toiminnan sisällön rakentamisesta yhteistyössä lasten ja perheiden kanssa. Tieteellistä tietoa on tarjolla enemmän kuin koskaan ennen. Varhaiskasvattajan tulisi kyetä perustelemaan, minkälaisiin oletuksiin lapsuudesta, kasvatuksesta ja yhteiskunnasta hänen tekemänsä ratkaisut perustuvat. (Puroila 2001,6.) Edellä mainitut tekijät lisäävät tarvetta verkostoitumiseen, joka luo mahdollisuuden muuttaa näennäinen yhteistyö syvällisemmäksi innovaatioyhteistyöksi, jossa kaikkien ei tarvitse osata kaikkea.

Verkostoitumisen tarpeen lisääntymiseen on syynä myös asiantuntijuuden tutkimuksissa entistä korostuvampi näkemys, jossa huomio kiinnittyy enemmän yksittäisen oppijan sijasta yhteisöissä, ryhmissä, työorganisaatioissa ja asiantuntijaverkostoissa tapahtuvaan vuorovaikutukseen (Eteläpelto & Tynjälä 1999, 9; Raivola & Vuorensyrjä 2000, 11; Karila ym. 2002, 29). Työelämän muutoksiin vastaaminen yksilötasolla ei enää riitä, vaan tarvitaan verkostojen kykyä ratkaista yhdessä uusia ja muuttuvia ongelmia (Launis & Engeström 1999, 64). Varhaiskasvatussuunnitelmia laadittaessa päivähoiton henkilöstö pohtii oppimiskäsityksiä ja sitä, miten lapsi oppii vertaisryhmän kanssa toimimaan. Tutkimus nosti esiin sen, että edellä mainittua oppimiskäsitystä oman toiminnan kehittämiseksi toisilta oppimalla työyhteisöjen välillä toteutetaan erittäin vähän.

Tämä tutkimus käsittelee verkostoitumista ja ammatillisen osaamisen jakamista. Noita ilmiöitä tarkastellaan määrittelemällä erään suomalaisen kaupungin päivähoitoyksiköiden (päiväkodit, perhepäivähoito ja satelliitit, jotka ovat fyysisesti päätalosta erillään olevia päivähoitoyksiköitä) kontaktit sekä kontaktien sisältö. Lisäksi tutkitaan mitä ammatillista osaamista päivähoitossa on ja miten sitä jaetaan. Päivähoidon verkostoa tulki-

taan verkostoanalyysin ja ammatillisen osaamiseen ja sen jakamiseen liittyvien teorioiden pohjalta. Aikaisemmat Suomessa tehdyt verkostoitumista koskevat tutkimukset ovat kohdentuneet sosiaalipalveluissa lastensuojeluverkostojen alueelle (mm. Uusikylä 1995) Valittaessa päivähoito tutkimuskohteeksi pyritään laajentamaan verkostotutkimuksen sektoria.

## 2 VERKOSTON, VERKOSTON ANALYYSIN JA MONIAMMATILLISEN YHTEISTYÖN TARKASTELUA

Verkostoitumisen tutkijoita ovat mm. Scott (1991), Granovetter (1973), Burt (1992) ja Coleman (1990). Suomalaisia sosiaalisten verkostojen tutkijoita ovat Uusikylä (1995; 1997; 1999), Johanson ja Mattila (1995) sekä Arnkil ja Eriksson (1999). Verkoston käsitettä käytetään arkikielessä sekä tieteellisessä ilmaisussa; vertauskuvallisesti tai kuvaamaan empiiristä tutkimusmenetelmää. Tässä tutkimuksessa verkostanalyysi käsitetään empiiriseksi tutkimusmenetelmäksi.

### 2.1 Mikä on verkosto?

Käsitteet verkko, verkosto ja monikossa verkostot ovat ristikkäisessä merkityksessä käytettyjä käsitteitä. Tässä tutkimuksessa käytetään käsitettä verkosto ja verkostoituminen, jota käytetään synonyymina verkostumiselle.

#### VERKKO (net)

Samanlaisista tai samantyyppisistä tekijöistä koostuva kokonaisuus esimerkiksi toimintojen verkko, toimijoiden verkko, voimavarojen verkko (Raatikainen 1994, 28).

Verkko muodostuu ihmisten välisistä yhteyksistä, vuorovaikutuksista ja kytköksistä (Raatikainen 1994, 25).

Verkko muodostuu erilaisista toimijalle tärkeistä yhteyksistä, niiden avulla aikaansaataavasta vuorovaikutuksesta sekä tiiviin ja laaja-alaisen vuorovaikutuksen seurauksena syntyvistä suhteista (Ahopelto & Raatikainen 1994, 172).

Systeemi, jossa jokaisella toimijalla on kahdensuuntainen kommunikaatioyhteys kaikkiin muihin verkoston toimijoihin (Lillrank 1998, 107).

#### VERKOSTO (network)

Verkosto muodostuu rajatusta joukosta toimijoita ja niiden välisistä suhteista (Johanson, Mattila & Uusikylä 1995, 5).



Eriasteisista tai erityyppisistä keskenään risteävistä verkoista koostuva kokonaisuus (Raatikainen 1994, 28).

**VERKOSTUMINEN** Eri verkkojen kohtaaminen ja verkoston kehittyminen (Raatikainen 1994, 30).

Aikaisemmin irrallaan ja erillisinä toimijat löytävät toisensa ja alkavat tehdä yhteistyötä (Lillrank 1998, 107).

**VERKKOUTUMINEN** Yhden verkon muodostuminen (Raatikainen 1994, 30).

Olennaista verkostolle on ihmissuhteiden vastavuoroisuus. Verkoston luominen on prosessi, jossa ihmiset vaihtavat ideoita, viiheitä, tukea, kannustusta, ehdotuksia, neuvoja tai muita sellaisia aineettomia taikka aineellisia hyödykkeitä, jotka tukevat sekä heidän ammatillista että henkilökohtaista elämäänsä. (Silvennoinen 1999,7.) Vastavuoroisuutta verkostosuhteissa painottavat myös muut tutkijat (mm. Uusikylä 1999, 52; Karlsson 1999, 71). Lisäksi tärkeitä resursseja verkostossa toimimiselle ovat sosiaalinen kontrolli, maine sekä luottamus (Uusikylä 1999, 52). Yhteisöllisen ja monitasoisen verkoston rakentamiseen liittyy Karlssonin (1999, 71) mukaan toimijoiden subjektiaseema, aktiivisuus, tiedoista ja kokemuksista lähtevä toiminta ja dynaaminen tiedonkäsitys.

Vähintään yhtä tärkeää kuin sosiaalisten suhteiden määrä on niiden laatu (Johanson & Uusikylä 1998,18). Uusikylä puolestaan (1997, 271) toteaa, että verkostot toimivat yleensä tehokkaasti informaation levittämisessä, mutta koordinaation ja yhteistyön näkökulmasta taas usein tehottomasti. Tehotonta yhteistyötä ja paikalleen pysähtynyttä toimintaa on verkostossa, jossa ei löydy muutoksen käynnistäjää. Tällainen staattisen verkoston malli ei sovellu muutosvastarintansa vuoksi projektitoimintaan. Siirtymäverkostossa toiminta perustuu hyvin pitkälle tiedonvälitykseen. Muutosprosessi on käynnistynyt, mutta monitahoinen yhteistyö ei vielä suju. Neuvotellun verkostostrategian malliin liittyy eri osapuolten monipuolinen, välitön ja laaja-alainen vuorovaikutus. (Karjalainen 1996, 180-187.)

Verkostoa voidaan käyttää metaforana, kielikuvana. ”Verkko on yksinkertainen, mutta tehokas työväline, ja sillä voi saada valtavia kalansaaliita – edellyttäen, että se on ehjä ja sitä osataan käyttää tarkoituksenmukaisesti” (Stähle & Laento 2000, 32). Metaforisen

lähestymistavan vaikeaselkoiset, väljästi määritellyt ja epäanalyttiset käsitteet ovat Mattilan ja Uusikylän (1999, 7, 10) mukaan hämärtäneet tutkimuskohdetta ja vaikeuttaneet sen toimintaperiaatteiden ymmärtämistä. Metaforan vahva ohjeita antava, normatiivinen, näkökulma antaa mahdollisuuden käyttää esimerkiksi satunnaisuuteen perustuvia hallintomalleja ilman vaikutusten tai tavoitteiden kriittistä ja systemaattista pohdintaa.

Verkosto voi olla myös tieteellisen teorian osana kuten Tammilehdon osaamisen spataalisen diffuusion- mallissa (1999, 53) tai analyttisenä käsitteenä, joka liittyy tiettyyn tapaan koota ja käsitellä kvantitatiivista aineistoa. Verkosto koostuu rajatusta joukosta havaintoyksiköistä ja niiden välisistä suhteista. Havaintoyksikkönä voi olla henkilö, ryhmä, osasto, organisaatio tai organisaatioryhmä (Raatikainen 1994, 25). Verkostotutkimuksessa tutkitaan ensisijaisesti havaintoyksiköiden välisiä suhteita eikä niihin liittyviä ominaisuuksia. Tutkimuskohteita yhdistäviä suhteita voi olla esimerkiksi viestintäsuhde. (Johanson ym.1995, 4-5.) Organisaatioverkostoja ovat organisaatioiden väliset verkostot ja organisaatioiden sisäiset verkostot (Johanson ym. 1995, 13).

Verkostoitumisessa on tiimityöskentelyn ominaisuuksia. Se edellyttää oikeaa asennoitumista työhön ja halua kehittää sitä. Tärkeää on myös ongelma-, päätöksenteko- sekä vuorovaikutustaidot. (Sarala & Sarala 1997, 161,172.) Verkostoaalyysiä sovelletaan mm. organisaatiotutkimuksessa. Oppivalla organisaatiolla on kyky luoda, hankkia ja siirtää tietoa sekä muuttaa omaa käyttäytymistään uuden tiedon ja uusien käsitysten mukaan (Kasvi & Vartiainen 2000, 175). Stählen ym. (2000) käyttämää kumppanuuskäsitettä voitaisiin verrata Hailikarin, Immosen, Kokon, Herralan, Salmisen ja Aholan (2000, 24) mainitsemaan verkostossa tarvittavaan tiimihenkeen. Kumppanuus tarkoittaa yhteyttä, joka mahdollistaa tiedon, osaamisen ja koko tietopääoman jakamisen osapuolien välillä. Luottamukseen perustuvassa kumppanuudessa mahdollistuu tietojen vaihto ja osaamisen integrointi. Samalla saadaan tietoa millä tavalla kumppanit voivat täydentää toistensa toimintaa ja osaamista. (Stähle ym. 2000, 26-27.)

## 2.2 Verkoston analyysia

Tutkimusaineiston tulkinassa käytetään verkostanalyysiä joka tarjoaa käsitteitä ja menetelmiä, joiden avulla sosiaaliset suhteet voidaan yhdistää osaksi perinteistä kvantitatiivista tutkimusta. Verkostanalyysi on joukko menetelmiä, joiden avulla kyetään koamaan ja hahmottamaan sosiaalisia rakenteita ja näkemään sosiaalisten ilmiöiden riippuvuus toisistaan (Johanson ym. 1995, 1, 105; Galaskiewicz & Burt 1991). Verkostanalyysiä käytetään tutkittaessa asiantuntijaverkostoja, organisaation päätöksentekoa (Knoce 1993; Laumann & Knoce 1987) sekä organisaation ulkoisten suhteiden verkostoa (Mizruchi & Galaskiewicz 1993; Johanson & Mattson 1987; Håkanson 1989).

Verkostanalyysissä on kysymys suuresta määrästä yksittäisiä tutkimusmenetelmiä. Niiden avulla voidaan analysoida verkoston rakennetta kokonaisuudessaan tai sen yksittäisten toimijoiden suhteellisia asemia. Jos halutaan ymmärtää yksilön suhderakenteiden muotoutumisprosessia voidaan niitä selittää ominaisuuttujen kautta. Suhderakenteen erittelyyn voidaan käyttää verkostanalyttisiä tutkimusmenetelmiä. (Uusikylä 1999, 49,55.) Verkostanalyysi pyrkii ilmiöiden välisten suhteiden systemaattiseen erittelyyn ja yhdistettynä teoreettiseen viitekehykseen se tarjoaa hyvät edellytykset yhteiskunnallisten ilmiöiden ymmärtämiselle. (Mattila & Uusikylä 1999, 7.)

Salon (1999, 234) näkemyksen mukaan verkostanalyysi sopii toimintatutkimuksen työkaluksi, jonka tavoitteena on konkretisoida ja selkeyttää käytännön toimijoiden tiedostettuihin ja tiedostamattomiin toimintakäytäntöihin liittyvää ymmärrystä. Menetelmä soveltuu myös tutkijan ja toimijoiden yhteistyössä kehittämien ”paikallisten teorioiden” luomisessa. Verkosto muodostuu rajatusta toimijaryhmästä ja toimijoita yhdistävistä suhteista (Uusikylä 1999, 55). Seuraavassa taulukossa (taulukko 1) on esitetty esimerkiverkosto, jossa on käytetty tämän tutkimuksen aineistoa. Verkostomatriisissa rivit ja sarakkeet kuvaavat toimijoita ja matriisin elementit toimijoiden välisten suhteiden voimakkuuden.

TAULUKKO 1 Verkostomatriisi

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	1	0	0	1	0	0
5	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Verkostoaineisto voi olla *suunnattua* tai *suuntaamatonta*. Suuntaamattomassa suhteessa suhde on aina molemminpuolinen. Jos päiväkodinjohtaja A antaa neuvoja päiväkodinjohtajalle B, tämä ei suoraan tarkoita sitä, että B antaisi neuvoja myös A:lle. Verkostoaineistot voivat olla myös tietyn ajanjakson kuluessa voimakkuudeltaan erilaisia. Esimerkiksi päiväkodin johtaja A voi antaa neuvoja päiväkodin johtaja B:lle keskimäärin päivittäin, mutta päiväkodin johtaja B päiväkodin johtaja A:lle vain kerran kuukaudessa. Vaikka B antaa A:lle neuvoja vain kerran kuukaudessa, A voi pitää niitä erittäin hyödyllisinä jolloin suhdetta kuvaava arvo voi olla myös laadullista. (Uusikylä 1999, 55.)

*Keskeisyydellä* tarkoitetaan toimijoiden sijaintia verkoston rakenteessa (Johanson ym. 1995, 50-51). Suunnatussa verkostomatriisissa voidaan laskea toimijan lähettäjäkeskeisyys laskemalla yhteen kaikki toimijasta ulospäin suuntautuneet suhteet. Vastaanottajak keskeisyyden analyysissä lasketaan yhteen kaikki sisään tulevat suhteet. (Mattila ym. 1999, 13.) Päiväkotien sekä satelliittien (i) keskeisyysaste ( $c_i$ ) voidaan laskea seuraavan kaavan avulla:

$$c_i = \sum_{j=1}^n R_{ij}$$

$R_{ij} = 1$ , jos i:llä ja j:llä on yhteys ja 0 muutoin. Yhteyksien ”määrä” lasketaan yhteen. Jokaiselle toimijalle voidaan laskea siis kaksi erillistä keskeisyysastetta. Suhteellisessa keskeisyysasteessa suhteutetaan yhteyksien määrä kaikkien mahdollisten yhteyksien

määrään. Se lasketaan jakamalla yksittäisen toimijan suorien yhteyksien määrä verkoston kaikkien muiden pisteitten määrällä. Eli kaavan muodossa:

$$c_i' = \frac{\sum_{j=1}^n R_{ij}}{n-1}$$

Kaavan muuttujat tulkitaan kuten edellisessä kaavassa. Kaavan jakajana on verkoston kaikkien pisteiden määrä vähennettynä yhdellä, koska toimijan yhteyksiä itseensä ei oteta huomioon. Suhteellinen keskeisyysaste saa arvoja 1 ja 0 välillä.

Ryhmätason tuloksia voidaan käyttää ryhmien välisten ja ryhmän sisäisten suhteiden analysointiin. Esimerkiksi päivähoitossa voitaisiin tutkia lastenhoitajien ja lastentarhanopettajien ryhmien sisäistä viestintää sekä sitä, miten kommunikaatio näiden ryhmien välillä toimii. Päivähoidon verkostoa tarkastellaan kokonaisvaltaisesti tekemällä päiväkotien välisistä suhteista verkostomatriisi sekä laskemalla yksiköiden lähettäjä- sekä vastaanottajakeskeisyys.

Verkoston *tiheys* on verkoston kokonaisrakennetta kuvaava ominaisuus. Siinä empiirisesti havaittujen suhteiden määrä verrataan teoreettisesti suurempaan mahdolliseen suhteiden määrään. Verkoston tiheysluku kuvaa kuinka moni ryhmän jäsen on tosiasiassa yhteydessä toisiinsa. Verkosto on tiheydensä perusteella täydellinen, jos sen kaikki pisteet ovat yhteydessä toisiinsa. Tällainen maksimaalinen tiheys on usein seurausta huonosti suunnitellusta aineiston keruusta. Toimijoita, joilla ei ole yhtään yhteyttä verkoston muihin pisteisiin sanotaan isolaateiksi eli eristetyksi pisteeksi. (Johanson ym. 1995, 44, 46-48.)

*Toimijat* (tässä tutkimuksessa päivähoitoyksiköt) voidaan ryhmitellä jonkin verkostoaineiston ulkopuolisen kriteerin mukaan tai aineistolähtöisesti ryhmitellen verkoston toimijat samankaltaisiin ryhmiin riippuen siitä minkälaiseen teoreettiseen ongelmaan ryhmittelyllä etsitään vastausta (Mattila ym. 1999, 13). Verkoston keskittyneisyys kuvaa sitä, onko verkoston rakenne keskittynyt yhden tai muutaman keskeisen toimijan ympäril-

le, vai ovatko verkoston suhteet levinneet toimijoiden kesken. (Mattila ym. 1999, 14.) Esimerkiksi päivähoitossa voitaisiin tutkia, liikkuuko kaikki päiväkodin informaatio päiväkodin johtajan kautta, vai vapaasti kaikkien toimijoiden kesken.

Lastensuojelutyötä tutkineen Uusikylän (1999, 48) mukaan rationaalinen, suunnitelmallinen verkostomalli soveltuu erinomaisesti postmodernin sosiaalisen todellisuuden tulkintaan. Uusikylä (1999, 54) toteaa empiiristen tutkimusten perusteella, että ennaltaehkäisevät verkostokontaktit ovat toimintaa paremmin tukevia kuin varsinaisen korjaavan työn yhteydessä tapahtuvat yhteydenotot. Verkostoanalyysin todetaan soveltuvan erityisesti tarkasteltaessa organisaatioiden osaamisen ja tiedon vaihtoa sekä haluttaessa saada tietoa toimijoiden välisestä vuorovaikutuksesta.

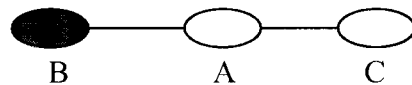
Tämän tutkimuksen verkostoaineisto muodostuu useista suhdemuuttujista, jotka on mitattu toimijoiden joukossa. Suhdemuuttujat mittaavat jotain yhteyttä kahden toimijan välillä (Johanson ym. 1995, 23). Kommunikaation muodot vaihtelevat tarkoin säännellyistä, muodollisista kontakteista spontaaneihin, suunnittelemattomiin ”juttutuokioihin”. Mitä harvemmin kontakteja on tiettyyn sidosryhmään, sitä todennäköisemmin kontaktit ovat luonteeltaan formaalisia. Tällaiset muodolliset kontaktit eivät vastaa organisaation tarpeisiin varsinkin silloin, kun edessä on uusia, ennalta arvaamattomia tapahtumia. (Kraut, Fish, Root & Chalfonte 1990, 149.)

Verkostoaineisto voidaan kuvata toimijoiden välisillä nuolilla, jotka kuvaavat toimijoiden välillä jotain tiettyä suhdetta. Aineisto voidaan tallentaa tiedostoksi esimerkiksi verkostomatriisin avulla. (Mattila ym. 1999, 11-12.) Tutkimuksessa käytetään aineiston kuvaamisessa molempia tapoja. Kvantitatiiviselle tutkimukselle on tunnusomaista, että numeroina esitetty aineisto muokataan havaintomatriisin muotoon (Alkula, Pöntinen & Ylöstalo 1994, 46). Sanalliset muuttujat koodattiin numeerisessa muodossa matriisiin.

Verkoston profilia voidaan kuvata ”heikoilla yhteyksillä” ja rakenteellisilla aukoilla (puuttuvilla suhteilla). Granovetterin (1973) käyttämä käsite ”heikot yhteydet” (weak ties) liittyy verkostotoimijoiden välisissä suhteissa muodostuvien klikkien tai osaverkostojen välisiin suhteisiin. Osaverkostojen väliin muodostuvien heikkojen yhteyksien

merkityksen ymmärtäminen ja analysoiminen on tärkeää, jotta saataisiin tietoa verkostosuhteiden sisällöstä. Hansen (1999, 82) toteaa tutkimuksessaan, että elektroniikkayhtiön tuotekehittelyprojektissa ”heikot yhteydet” auttavat projektiryhmää hakemaan käytökelpoista tietoa muilta yksiköiltä. Monimutkaisemman ongelmanratkaisuun liittyvän tiedon saamiseen edellytetään vahvoja kytköksiä toisiin yksiköihin. Toisin sanoen heikot yhteydet nopeuttavat projektia kun tarvittava tieto ei ole monimutkaista, mutta hidastaa sitä jos kysymyksessä on korkeatasoisen tiedon siirto yksiköiden välillä.

Burtin structural hole –malli (1992) on väljästi kytkeytynyt verkosto, jossa olennaista on rakenteelliset aukot (puuttuvat suhteet). Mallissa yhdistyvät mikro- ja makrotason sosiaalisen rakenteen analyysit; yksittäisten toimijoiden suhderakenne sekä suhteiden asema kokonaisverkostossa. Merkitystä on sillä, miten toimijan ei-päällekkäiset suhteet täyttävät verkoston rakenteellisia aukkoja. Rakenteellinen aukko voi esiintyä vähintään kolmen toimijan muodostamissa ryhmissä eli triadeissa (kuvio 1).



KUVIO 1 Kolmen päiväkodin muodostama triadi

Esimerkiksi päiväkotit A (ego) on asettunut kahden päiväkodin, B:n ja C:n (alterit), väliin ja kontrolloi näiden välistä suhdetta. Päiväkotit A saa näiden suhteiden kautta toisistaan riippumatonta ja erilaista informaatiota. Päiväkotit A:n kannalta kontaktit voivat muodostua tarpeettomiksi koheesion tai rakenteellisen vastaavuuden perusteella. Koheesiossa informaatio kulkee nopeasti ja kaikki tietävät, mitä muutkin tietävät. Tällainen sisäisesti tiivis sosiaalinen rakenne ei ole tarkoituksenmukainen uuden tiedon välittymisen kannalta. Tästä johtuen uuden informaation saamiseksi päiväkodin kannattaa lisätä suotuisten yhteyksien määrää. Hyödyttömät suhteet kannattaa katkaista ja näin jää enemmän mahdollisuuksia lisätä suotuisten suhteiden määrää. (Johanson ym. 1998, 21-22.) Sosiaalisesti eristäytyneiden yksiköiden kohdalla syntyy ristiriita silloin, jos se vaikuttaa työtehtävistä selviytymiseen (Kasvi & Vartiainen 2000, 170).

Menestyvällä organisaatiolla on fyysistä, inhimillistä ja sosiaalista pääomaa (Coleman 1988, 304). Päivähoidon fyysinen pääoma sisältää esimerkiksi päiväkotirakennukset. Päivähoitohenkilöstön koulutus, osaaminen, kokemus ja tieto-taito ovat organisaation inhimillistä pääomaa. Tiivis suhdeverkosto on sosiaalinen pääoma, joka taas on osa organisaation resurssia, joka auttaa organisaatiota saavuttamaan tavoitteitaan. Colemanin social closure -malli (1990) on yhteistyöhön ja luottamukseen perustuva tiivis sosiaalinen verkosto. Sulkeutuneessa verkostossa ei esiinny toimijoiden välisiä puuttuvia suhteita. Ne synnyttävät voimakkaan sisäisen normiston ja lisäävät luottamusta (Coleman 1990, 318-321).

Johanson ym. (1998, 18) vertaavat Colemanin ja Burtin verkoston lähestymistapoja keskenään. Coleman korostaa luottamuksen tärkeyttä. Luottamusta lisää voimakas sisäinen normisto ja sosiaalinen paine. Sosiaalisesti sulkeutuneessa järjestelmässä luottamuksen syntyminen on kaikkein todennäköisintä. Sulkeutunut sosiaalinen järjestelmä kasvattaa toimijoiden sosiaalista pääomaa.

Verkostoanalyysin metodinen näkökulma sisältää havaintoyksiköiden ominaisuudet sekä havaintoyksiköiden väliset yhteydet (Mattila ym. 1999, 11). Tässä tutkimuksessa tarkoitetaan ensin päivähoiton verkoston ominaisuudet sekä yksiköiden väliset yhteydet. Uusikylän (1999, 49) mielestä verkostojen käyttö metaforana ei anna tutkijalle riittäviä analyttisiä välineitä sosiaalisen todellisuuden jäsentämisessä. Annettaessa selkeä asema yksilöiden ja organisaatioiden toimintaa selittäville tutkimuksellisille malleille, lisää merkittävästi menetelmän luotettavuutta. Yksilöiden ja organisaatioiden toimintaa ei selitetä pelkästään yksilön tai organisaation ominaispiirteistä käsin, vaan kokonaisuudessa on suhderakenteella merkittävä osuus.

Uusikylä (1995) on tutkimuksessaan pyrkinyt selittämään verkostokontaktien hyödyllisyyttä. Tutkimuksessa havaittiin, että suhteiden vastavuoroisuudella ja suorien yhteyksien määrällä tai työsuhteen kestolla ei ollut suoraa yhteyttä hyödyllisyyden kokemiseen. Yhteyksien määrällä oli vahva ja tilastollisesti merkittävä vaikutus toimintakulttuurien samanlaisuuteen. Selvästi hyödyllisimmiksi koettiin sellaiset kontaktit, joissa osapuolet olivat asiasisällöistä yksimielisiä. Tällainen toimintatapa vähentää erilaisuuden sietämistä, vaikeuttaa innovaatioiden syntymistä sekä heikentää organisatorista oppimista. Eri



tavalla toimivat ja erilaisia ratkaisumalleja esittävät toimijat jäävät yhteistyön ulkopuolelle. Sosiaalisen verkoston tehokkuus lisääntyy, jos toimijan suorat suhteet ovat yhteydessä toisistaan täysin erillään oleviin ryhmiin. Toimija saa paljon erilaista informaatiota, koska niiden tietolähteet sijaitsevat eri paikoissa. (Johanson ym.1995, 22.) Täten voidaan olettaa, että ideaaliverkosto on sellainen, jossa syntyy erilaisia mielipiteitä ja näkökulmia sekä verkostotoimijat ovat erilaisia ammatilliselta sekä organisaatiolliselta taustaltaan.

### **2.3 Varhaiskasvatus ja moniammatillinen yhteistyö verkostanalyytisessä kehityksessä**

Varhaiskasvatuksen työn monimuotoutumisen myötä työn vaativuuden lisääntyminen edellyttää entistä enemmän moniammatillista yhteistyötä. Moniammatillisuus ilmenee ulkoisena eli yhteistyönä muiden ammattilaisten kanssa sekä päiväkodin sisäisenä eri ammattiryhmien välisenä yhteistyönä perustehtävän toteuttamiseksi (Karila & Nummenmaa 2002). Vastuu palvelujen laadusta ja kehittämisestä on yhä enemmän siirtynyt Launiksen ja Engeströmin (1999, 65) mukaan palvelun välittömille tuottajille. Toisin sanoen päivähoiton työntekijät ovat entistä enemmän itse vastuussa päivähoiton palvelujen laadusta. Päivähoitoyksiköiden on pystyttävä tuottamaan laadullisesti korkeatasoista hoitoa ja kasvatusta sekä palveluja mahdollisimman edullisesti. Päivähoiton hyvä palvelukokonaisuus muodostuu onnistumisesta usealla eri osa-alueella. Se edellyttää mm. lasten ja perheen kuulemistä, moniammatillista yhteistyötä ja verkosto-osaamista sekä aineellisia voimavaroja. Tuloksena on lasten tasavertainen mahdollisuus palveluihin kunnan koosta, sijainnista ja taloudellisesta tilanteesta riippumatta. (Svärd 2001, 48, 51.) Moniammatillisen työskentelyn, yhteistoiminnan, tiimityön ja verkostojen avulla haetaan organisaatioiden tarjoamiin palvelujärjestelmiin joustavuutta ja moniulotteisuutta. Tavoitteena on ammatillisen työn vahvistaminen asiantuntemusta yhdistämällä sekä asiakaspalvelun laadun parantaminen osaamisen jakamisella eri organisaatioiden kesken. (Pohjola 1999, 110.)

Uusikylä (1995) on tutkinut kahden kunnan, Keravan ja Forssan, lastensuojeluverkoston ja niissä toimivien viranomaisten välisiä kontakteja. Tutkimukseen osallistuneet vi-

ranomaiset (Keravalla 67 ja Forssassa 54) pitivät päiväkirjaa lastensuojeluun liittyvistä viranomaiskontakteistaan sekä kontakteistaan lasten vanhempiin ja huoltajiin. Ylös kirjattiin kaikki sellaiset viralliset ja epäviralliset yhteydenotot, joissa viranomaisen keskusteli oman työpisteensä ulkopuolella olevan viranomaisen tai lapsen vanhemman kanssa lapsen hyvinvointiin liittyvistä asioista. Tutkimus osoitti, että Keravalla päiväkodit toimivat tutkimusajanjakson (8 viikkoa) aikana huomattavasti enemmän tiedon lähettäjinä kuin vastaanottajina. Tutkimuksessa kävi myös ilmi, että keskeisenä yhteistyötä vaikeuttavina tekijöinä oli tietosuojaongelmat, kulttuuriset ongelmat sekä informaatio-ongelmat. Hyödyllisimmäksi koettiin yleisimmin sellaiset kontaktit, joissa osapuolten välillä oli yhteinen toimintakulttuuri. Tällainen toimintatilanne ei Uusikylän mukaan ole lastensuojelupalvelujen kehittämisen näkökulmasta toivottavaa, sillä se saattaa estää innovatiivisuutta sekä synnyttää muut osapuolet toiminnan ulkopuolelle sulkevia klikkejä.

Moniammatillisuuden mukanaan tuomia ongelmia ja mahdollisuuksia on tarkasteltu vasta viime vuosina. Kiinnostuksen on herättänyt pyrkimys korvata työelämän hierarkiset rakenteet joustavimmilla, yhteistä toimintaa painottavilla ratkaisuilla. Päiväkodissa työskentelevien erilainen koulutustausta, joka painottaa eri puolia varhaiskasvatuksesta, aiheuttaa epävarmuutta kunkin ammattiryhmän osaamisen vahvuuksista. Jos työyhteisöstä muodostuu eri ammattikuntien kamppailujen kenttä, jäävät moniammatillisuuden tarjoamat mahdollisuudet hyödyntämättä. Perinteiset asiantuntijarajat ylittävän toimintakulttuurin pelätään hävittävän jotakin omasta asiantuntijuudesta. (Karilan ym. 2002.)

Eri organisaatioiden asiantuntijuuden tasot arvioidaan usein peruspalveluun tai erityisosaamiseen. Pohjolan (1999, 111-112) näkemyksen mukaan se on osaltaan syynä moniammatillisen yhteistyön *vaikeuksiin*, koska toimiva yhteistyö edellyttää tasavertaista suhdetta toimijoiden kesken. Jos erityisosaaminen laajennettaisiin ja määriteltäisiin eri tehtäväalueiden mukaan organisaatioiden sijaan, saattaisi se vähentää yhteistyön esteitä.

Verkostoitumisen tarve etenkin lastensuojelutyössä pyritään muotoilemaan usein yhteisen ongelman ympärille. Arnkil ja Eriksson (1999, 95, 98-99) väittävät, että yhteistä ongelmaa ei voi olla; kullakin toimijalla on samassa asiassa eri ongelma. Tutkijat esittävätkin eri toimijoiden yhteistyön lähtökohdaksi yhteisten ongelmanmäärittelyjen sijaan

subjektiivisiä näkökulmia sekä omiin toimintamahdollisuuksiin liittyvää ennakointia. Esimerkiksi päivähoiton ja sosiaalitoimen välisessä yhteistyössä tämä voisi tarkoittaa sitä, että molemmat osapuolet esittävät oman näkökulmansa perheen tilanteesta pyrkien yhdistämään omat toimintamahdollisuutensa perheen tilanteeseen nähden parhaalla mahdollisella tavalla.

Erilaisen ammatillisen osaamisen yhdistäminen yhteiseen tavoitteeseen merkitsee todellisuuksien, mutta myös kielten yhteensovittamista. Toisistaan eroavat ammattikielet ja erilaiset tulkinnat samasta ilmiöstä (Hakkarainen 1995, 94) ovat moniammatillisen yhteistyön kriittinen kohta, mutta myös oppimisen ja yhteisen todellisuuden hahmottamisen aineksia (Pohjola 1999, 120, 112). Arnkil ym. (1999, 97) väittävät, että moniammatillisen yhteistyön mahdollisuuksia edistetään siten, että vältetään yrityksiä luoda suoraa kommunikaatiota, jossa yhdistetään eri ammattien erikoistunutta tietoa, käsitteistöä ja koodeja.

Toisen ammattikunnan kielen ja käsitteistön ymmärtämiseksi täytyy ne suodattaa oman ammattikuntansa kielen ja käsitteistön kautta. Kysymys on erilaisista ammattiperusteisista ajattelu- ja toimintakäytännöistä (Uusikylä 1997, 291). Arnkil ym. (1999,98) kärkevät asian; kukin ammattikunta liittyy omaan katsomusjärjestelmäänsä vain itselleen sopivimmat asiat. Hakkaraisen mukaan (1995, 94) vieraan asiantuntijayhteisön toimintaa voi oppia ymmärtämään osallistumalla tavalla tai toisella sen toimintaan.

Tiivistetysti sanottuna moniammatillisen yhteistyön karikoita ovat epävarmuus omista vahvuuksista, toimijoiden välinen epätasa-arvo, ongelmakeskeinen näkökulma sekä ammattikielen ja -kulttuurin erilaiset merkitykset.

#### **2.4 Onnistuneen verkostoyhteistyön edellytyksiä**

Talkkari ja Valkonen (1999) toteavat tutkimuksessaan tiimien sisäisistä ja tiimien välisistä yhteyksistä, että organisaation toimintakyvyn kehittämiseksi on panostettava tiimien yhteistyöhön ja organisaation eri osien integroimiseen. Tutkimuksessa kartoitettiin tiimityön toimivuus ja tiimiorganisaation kehitysedellytykset tietoliikennealan yrityksessä. Tutkimusaineisto (n=36) kerättiin haastattelemalla esimiehiä ja tekemällä kysely-

tutkimus työntekijöille. Tutkimus osoitti, että tiimiorganisaation edellytykset (tiimien verkostoituminen, sujuva tiedonkulku ja osaamisen jakaminen sekä yhdessä oppiminen) eivät toteutuneet niin hyvin, että voitaisiin puhua tiimiorganisaatiosta. Tiimien toiminnan tarkastelu osa-alueittain osoitti, että heikoimmin toimi tiimien verkostoituminen. Kehittämisehdotuksina Talkkari ja Valkonen esittävät seuraavia tekijöitä 1) yhdessä oppiminen 2) työnkierron lisääminen 3) tiimien vetäjien nimeäminen 4) tiimien ja organisaation päämäärien ja tavoitteiden selkiyttäminen 5) tiimien välisen yhteistyön ja kommunikoinnin tukeminen tiedonkulun parantamiseksi, toimintakokonaisuuden ymmärtämiseksi ja verkostoitumisen edistämiseksi.

Pohjolan (1999, 111-112) mielestä moniammatillisesti verkostoitunut työ vaatii toimijoilta kypsyyttä oman työnsä julkiseksi ja näkyväksi tulemisen myötä tunnustaa neuvottomuutensa ja osaamattomuutensa vaikeissa tilanteissa. Lisäksi onnistuneen verkoston edellytyksenä on tasavertaisuus ja erilaisuuden (kulttuurin ja kielen) hyväksyminen. Yhteisen toiminnan voimavaroja ovat eri osapuolten tasavertainen asiantuntijuuden tunnustaminen. Toisten ammattitaidon ja erityisosaamisen kunnioittaminen sisältävät työntekijöiden ja organisaatioiden erilaisuuden sekä erilaisten todellisuustulkintojen hyväksymisen. Hailikari ym. (2000, 19) kumoavat käsityksen siitä, että mitä keskittyneempi verkosto on saman alan asiantuntijoiden ympärille, sitä suuremmat ovat hyödyt. Heidän mukaansa uuden tiedon oppimista ja uuden tiedon luomista tapahtuu parhaiten verkostossa, jossa on monipuolisesti erilaisia osaajia ja jossa tehdään yhteistyötä useiden kumppanien kanssa.

Verkostoituminen on yhteistoimintaa. Tynjälä (1999, 157-158) on koontanut yhteistoiminnallisen oppimisen tutkimusten pohjalta useita tekijöitä, joita voidaan pitää edellytyksenä ryhmätoiminnan onnistumiselle. Keskeisimmät tekijät ovat positiivinen riippuvuus, vuorovaikutteinen viestintä, yksilöllinen vastuu, sosiaaliset taidot sekä itsearviointi. Näitä tekijöitä voidaan pitää myös onnistuneen verkostoitumisen edellytyksinä. Ryhmän jäsenten keskinäinen positiivinen riippuvuus tarkoittaa sitä, että ryhmän jäsenet tuntevat tarvitsevansa toisiaan. Riippuvuutta edistää ryhmälle asetettu yhteinen tavoite ja se, että vuorovaikutusta tuetaan. Viestintä on vuorovaikutteista ja ryhmä pyrkii muodostamaan yhteistä tietoa. Jokaisen ryhmän jäsenen vastuu yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi on tärkeää. Yhteistyöhalukkuutta korostaa myös Svärd (2001, 25). Yhteis-

työn merkitys tulee hänen mukaansa tiedostaa. Tuloksellista yhteistyön toteutumista saattavat kuitenkin vaikeuttaa työntekijäryhmien väliset ristiriidat, kateus sekä keskinäinen kilpailu (Sarala ym. 1997, 194).

Tärkeää on, että yksilön oma ammatti-identiteetti on selkeä ja päivähoidon lainmukainen perustehtävä on tiedossa. Tarvitaan myös halua hankkia tietoja kumppanien perustehtävästä ja toimintatavoista (Leino 1995,44), vuorovaikutustaitoja, organisointikykyä luovien ideoiden toteuttamiseksi, selkeä päämäärä ja tehtävät sekä arviointia (Svärd 2001). Jatkuvuus, suunnitelmallisuus, tavoitteellisuus, sitoutuminen, pitkäjänteisyys (Pohjola 1999, 124) sekä aikaa riittävästi yhteisen kulttuurin luomiseksi (Hailikari ym. 2000, 23) ovat tekijöitä, jotka edistävät yhteistyön sujumista.

Luomala, Heikkinen, Virkjärvi, Heikkilä, Karjalainen, Kivimäki, Käkölä, Uusitalo ja Lähdevaara (2001, 77) puolestaan ovat todenneet verkoston luomisen keskeisinä tekijöinä näkemyksen, tietämyksen, yhteisyyden ja toiminnan ja talouden hallinnan. Näkemyksen hallintaan liittyy verkoston hyödyn ja luonteen määrittely. Tietämykseen perustuvan osaamistarpeen ja osaamisen tunnistamisen taustalla on näkemys luovalla osaamisella saavutettava pysyvä kasvu. Yhteisyyden hallintaan liittyy sitoutumisen varmistamisen lisäksi myönteisen ja tehokkaan ilmapiirin luominen. Toiminta ja talous pyritään saamaan hallintaan hallinnoinnin ja toimintatapojen suunnittelulla.

Åhlbergin (1997, 80-81, 97) mukaan verkostoitumisessa on otettava huomioon viisi asiaa. Ensimmäinen suhteiden muodostamisessa kannattaa hyödyntää win-win -periaatetta; siinä kaikki voittavat. Toinen periaate on, että verkoston jäseniltä kannattaa odottaa paljon sekä antaa heille tarvittavat resurssit. Kolmas periaate kehottaa samankaltaisia liittymään yhteen ja edistämään näin organisaation erikoistumista. Neljäs periaate toteaa toistuvan vuorovaikutuksen edistävän yhteistoimintaa ja viimeinen periaate on, että erilaisia asiantuntijoita löytää eri ihmisten ihmissuhdeketjuja hyödyntämällä.

Onnistuneen verkostotyön edellytyksiin tulee vielä lisätä verkoston toimijoiden välinen luottamus (mm. Uusikylä 1999, 52). Kaikkien osapuolten sitoutuminen ja luottamus ovat verkosto-organisaation toiminnan ja jatkuvuuden edellytyksiä. Vahva luottamus muiden osapuolten vilpittömyyteen ja halukkuuteen uhrautua yhteisön hyväksi mahdol-

listaa epäsymmetriset vaihtosuhteet verkostossa. Pitkällä aikavälillä niiden tiedetään asettuvan tasapainoon. (Johanson ym. 1998, 20). Ilman luottamusta verkosto ei kykene Tammilehdon (1999, 37) mukaan hyödyntämään yhteistyöstä saatavia etuja, jolloin toimijat pitävät mieluummin kiinni autonomiastaan. Yhteenvetona (taulukko 2) onnistuneen verkostoyhteistyön tekijöitä ovat:

TAULUKKO 2 Onnistuneen verkostoyhteistyön tekijöitä

❖ Yhdessä oppiminen, työnkierto, tiimien vetäjien nimeäminen, päämäärien ja tavoitteiden selkiyttäminen, yhteistyön ja kommunikoinnin tukeminen (Talkkari ym. 1999).
❖ Neuvottomuutensa ja osaamattomuutensa tunnustaminen vaikeissa tilanteissa, tasavertaisuus, erilaisuuden hyväksyminen, tasavertainen asiantuntijuuden tunnustaminen (Pohjola 1999, 111-112).
❖ Monipuolisesti erilaisia osajia, yhteistyö useiden kumppanien kanssa (Hailikari ym. 2000, 19).
❖ Positiivinen riippuvuus, vuorovaikutteinen viestintä, yksilöllinen vastuu, sosiaaliset taidot, itsearviointi, yhteinen tavoite (Tynjälä 1999, 157-158).
❖ Yhteistyöhalukkuus, yhteistyön merkityksen tiedostaminen, vuorovaikutustaidot, organisointikyky, selkeä päämäärä, arviointi (Svärd 2001, 25).
❖ Selkeä ammatti-identiteetti, perustehtävän tiedostaminen, halu hankkia tietoja kumppanien perustehtävästä ja toimintatavoista (Leino 1995, 44).
❖ Jatkuvuus, suunnitelmallisuus, tavoitteellisuus, sitoutuminen, pitkäjänteisyys (Pohjola 1999, 124).
❖ Aikaa yhteisen kulttuurin luomiseksi (Hailikari ym. 2000, 23).
❖ Näkemys, tietämys, yhteisyyden ja talouden hallinta (Luomala ym. 2001, 77).
❖ Kaikki voittavat -periaate, paljon odottaminen verkoston jäseniltä, resurssit, erikoistumisen tukeminen, toistuva vuorovaikutus, ihmissuhdeketjujen hyödyntäminen asiantuntijoiden löytämiseksi (Åhlberg 1997, 80-81, 97).
❖ Luottamus (Uusikylä ym. 1999, 52).

Itseisarvona ei voida pitää sitä, että jokainen tuottaa kaikkea tietotaitoa ja osaamista vain oman päiväkodin sisällä. Verkostoitumisen myötä päiväkotien yhteydet ympäristöön avartuvat. Se edellyttää tiivistä ja monisuuntaista tiedonkulkua (vrt. Lillrank 1998,196). Voidaan siis olettaa, että päivähoitoyksiköiden välisessä suhdeverkostossa, missä yksilöt ovat sitoutuneita ja heidän välillään vallitsee luottamus, mahdollistuu so-

siaalisen pääoman muuttuminen inhimilliseksi pääomaksi eli osaaminen, kokemukset ja tieto-taito muuttuvat päivähoiton yhteiseksi resurssiksi.

### 3 AMMATILLINEN OSAAMINEN JA SEN JAKAMINEN

Tutkimuksessa käytetään osaamis-käsitettä. Sitä voidaan tarkastella sekä yksilön että työyhteisön resurssikäsitteenä. Osaamisessa tieto ja käytännön taidot yhdistyvät (Nurminen 1993, 61; Raivola & Vuorensyrjä 2000, 9) ja jalostuvat sosiaalisessa kontekstissa (Raivola ym. 2000, 9) kehittyen ja uudistuen ammatilliseksi kasvuksi (Nurminen 1993, 61). Osaaminen on laaja tietojen, kokemusten, taitojen sekä verkostosuhteiden muodostama kokonaisuus (Hailikari ym. 2000, 4). Informaatio, tieto, tietämys ja osaaminen eivät ole keskenään rinnasteisia käsitteitä. Tietämys ja osaaminen ovat inhimillisen toiminnan tulosta ja siten enemmän sidoksissa henkilökohtaiseen vuorovaikutukseen. (Tammilehto 1999,13.)

Yhteisö määrittelee omien moraalisten rakenteidensa, traditioidensa, arvojensa, uskomustensa ja toimintatapojensa pohjalta kriteerit asiantuntijuudelle ja sen myötä osaamiselle ja sen tasolle. (Eteläpelto & Tynjälä 1999, 10.) Myös arvostukset, ihanteet ja päämäärät vaikuttavat siihen, millaiseksi käsityksemme ammatillisesta osaamisesta muotoutuvat (Nurminen 1993, 61).

Nurminen (1993, 47-48, 57-60) painottaa erilaisten tulkintojen merkitystä hahmotettaessa ammatillista osaamista eli ammattitaitoa. Ammatikäsitys eli käsitys siitä missä asioissa yksilö on ammattitaitoinen muodostuu ensinnäkin ihmiskäsityksestä, kokemuksista ja käsityksistä työn merkityksestä ja mielekkyydestä sekä ihmisen ja työn välisen suhteen tulkinnasta. Erilaiset ammatikäsitysmääritelmät edellyttävät eri laajuista ja syvyistä osaamista. Osaamiselle, jossa yhdistyy maksimaalisesti työn mielekkyys, motivaatio sekä työprosessin järkipäisyys on ominaista monipuolisuus ja työprosessin kokonaisvaltaisuus. Siinä yhdistyy myös autonomia sekä valmiudet tarkoitukselliseen, tavoitteelliseen ja suunnitelmalliseen työn tekemiseen. Tutkija (emt.) käsittelee ammatillista osaamista työtoiminnan osa-alueiden ja työprosessin vaiheiden pohjalta. Osaamisen sisältö jakautuu ydintehtävien osaamiseen ja perusteiden hallintaan. Ydintoimintojen osaamisessa korostuu käytännön toiminnallisuus, konkreettinen valmistaminen ja ko-



kemuksellinen perustaito. Perusteiden hallintaan sisältyy suunnitteluvalmius, kehittämisvalmius, tietoperustan hallinta sekä arvot ja etiikka.

Ammatillisessa osaamisessa voidaan erottaa syvyys- ja laajuusulottuvuudet. Ammatillisen osaamisen laajuudessa on kysymys monipuolisesta ja kattavasta osaamisesta. Osaamisen syvyys merkitsee ydintehtävien osaamisen ja perusteiden hallinnan välistä kytkentää ja vuorovaikutusta. Siinä työ toteutetaan järkevästi monipuolisen tiedon avulla ja edetään prosessissa päämäärätietoisesti. Osaamisen syventäminen on laaja-alaistamista tehokkaampi tapa pyrkiä ammatilliseen joustavuuteen. (Nurminen 1993, 47-48)

### **3.1 Varhaiskasvattajan ammatillinen osaaminen**

Tämän päivän osaaminen ei riitä huomisen haasteisiin (Stähle ym. 2000, 31). Tiedämmekö organisaationa tai päiväkotiyksikkönä mitä osaamista meillä on? Kehittykö osaaminen päivähoidon tahtotilan suuntaan? Mikä osaaminen on päivähoidon toimintastrategian kannalta tärkeintä? Päivähoidon laatuksitekereiden pohdinta on omalta osaltaan lisännyt päivähoidon henkilöstön välillä käytäviä keskusteluja, jotka ovat myös sivunneet osaamistarpeita ja osaamisvaatimuksia. Onko osaamisemme sitä tasoa, että voimme sanoa sen olevan päiväkotimme vahvuus? Tiedätkö varhaiskasvattajana mitä osaamista minulla on voidakseni jakaa sitä muiden kanssa?

Henkilöiden hallitsemat ydinosaamisen resurssit muodostavat kokonaisuutena substanssiosaamisen. Se on tiettyihin erityisaloihin liittyvää tietämystä ja osaamista. Päivähoitossa substanssiosaamista voisi olla esimerkiksi viittomat ja aktiivisen oppimisen pedagogiikka. *Transformaatio-osaamisen* avulla taas henkilöt muuntavat substanssiosaamistaan erilaisiin toimintaympäristöihin ja -tilanteisiin sopivaksi. Transformaatio-osaaminen mahdollistaa osaamisen siirtämisen henkilöltä toiselle sekä toimintaympäristöstä ja -tilanteesta toiseen. Ilman riittävää transformaatio-osaamista siirretään vain tietoa tai informaatiota, ei varsinaista osaamista. (Tammilehto 1999, 84.)

Osaamiseen liittyy yksilöllistä ja käytännöllistä osaamista sisältävät sisäiset mallit, prosessitieto sekä kulttuurinen tieto. Työntekijäkohtaiset sisäiset mallit ovat yksilöllistä ja käytännöllistä osaamista. Niihin sisältyy verbalisoitavaa tietoa sekä toiminnan sujuvuuteen, intuitiiviseen päättelyyn ja innovatiivisuuteen työtehtävien hoitamisessa liittyvää ”hiljaista tietoa”. Työprosesseihin liittyy tietoa ja osaamista työn kokonaisprosessista. Siihen liittyy myös yksilöllisten suoritusten yhdistäminen. Kulttuurinen tieto on pääasiassa kokemuksista rakentunutta kollektiivista osaamista. Siihen liittyy mielikuva organisaation toiminnan tarkoituksesta ja arvoista. Yhteistyön kulttuuri edistää yksilöllisen osaamisen välittymistä yhteiseksi osaamiseksi. (Jalava & Virtanen 1996, 145-146.)

Jalavan ym. (1996) mainitsemien yksilöllisten sisäisten mallien voidaan ajatella olevan varhaiskasvattajan omia ”käyttöteorioita”, joiden muotoutuminen on ammatillisen osaamisen välttämättömyys Erilaisesta, ristiriitaisestakin tiedosta olennaisimman löytäminen sekä kyky reflektoidaan ajatteluun ja tietojen valintojen tekeminen ovat tärkeitä varhaiskasvattajan ammatillisen osaamisen määreitä. (Hujala, Puroila, Parrila-Haapakoski & Nivala 1998, 122-124.)

Osaamistarve, joka on synonyymi kvalifikaatiolle, tarkoittaa sitä osaamista mitä työ tai työnantaja edellyttää työntekijältä työn suorittamiseksi. Se voidaan ymmärtää joko työryhmältä vaadittavaksi osaamiseksi (Pohjonen 2001, 112) tai yksilöosaamiseksi. Ammattitaitoisella varhaiskasvattajalla on ensinnäkin laaja ja hyvin organisoitunut muodollinen tietoperusta varhaiskasvatuksesta. Toiseksi, hänellä on kokemuksen kautta kehittyneitä varhaiskasvatukseen liittyviä ja helposti avattavia teoriapaketteja. Kolmanneksi hänelle on kehittynyt hoitoon, kasvatukseen, opetukseen ja sosiaalipalvelutehtävään tarvittavia erityisiä muististrategioita, jotka ylittävät tavalliset työmuistin strategiat. Nämä tiedot ja taidot ovat syntyneet kokeneiden varhaiskasvattajien opastuksella pitkäaikaisen, tarkoituksellisen ja juuri oikeisiin kysymyksiin liittyvän poikkeuksellisen intensiivisen harjoittelun kautta. Edellä kuvattu on ideaali ammattitaitoisien varhaiskasvattajien osaamisvarannosta. Se on sovellettu Lehtisen ja Palosen (1999, 158-159) näkemyksestä.

### 3.2 Ammatillisen osaamisen jakaminen

Toimijaverkon rakenne ja ominaisuudet vaikuttavat siihen, millaisia osaamisen siirtymisprosesseja toimijoiden välille voi syntyä. Tätä kautta toimijaverkko vaikuttaa siihen, millaisia mahdollisuuksia osaamisen siirtämiselle päivähoidon ydintoimintojen puitteissa tai niiden oman toiminnan kehittämisen kannalta on. (Tammilehto 1999, 53.) Yhteyksien lukumäärä ja monipuolisuus, vuorovaikutuksen määrä ja laaja-alaisuus sekä sidosten voimakkuus kertovat Ahopellon ym. (1994, 172) mukaan siitä, kuinka tärkeä verkosto toimijalle on.

Nonaka ja Takeuchi (1998) ovat pyrkineet selvittämään sitä prosessia, jossa osaaminen organisaatiossa syntyy. Osaamisen luominen on prosessi, joka syntyy siitä miten ihmiset jakavat ja antavat oman osaamisensa muille ja vastaanottavat sitä toisiltaan. Tiedon ja osaamisen jakamista voidaan tukea johtamisella ja järjestelmillä. Hiljainen tieto (tacit-knowledge) tulisi saada hyödynnettyä innovaatioiden synnyttämiseen sekä luoviin prosesseihin. Huotari ja Iivonen (2000, 5-9) tarkoittavat tiedon jakamisella sitä, että yksilö ei piilota tai salaa toisilta omaa tietämystään tai asiantuntemustaan vaan käyttää niitä ja viestii niistä eli yhdistää ne yhteiseen toimintaan.

Hansen (1999, 82-83) puolestaan on tutkinut heikkojen, yksisuuntaisten suhteiden merkitystä tiedon jakamisessa organisaatiossa olevien yksiköiden välillä sekä sen yhteyttä siihen, miksi jotkut yksiköt organisaatiossa pystyvät jakamaan tietoa tehokkaammin kuin toiset. Tiedon jakamisen esteitä on pyritty selittämään toimijoiden välisillä suhteilla sekä kommunikaation laadulla. Tehokas tiedon jakaminen ilmentää tiivistä suhdetta eri yksiköiden välillä. Jotkut verkostotutkijat ovat kylläkin asiasta toista mieltä. Heidän mukaansa heikot suhteet edistävät tiedon jakamista paremmin, koska niiden avulla pystytään hankkimaan uudenlaista tietoa hajanaisilta ryhmiltä ja yksilöiltä organisaatiossa. Vahvat, molemminpuoliset suhteet luovat liikaa informaatiota. Lisäksi jos pyrkimyksenä on pysyä pienenä, rajattuna toimijaryhmänä niin siinä kaikki tietävät mitä muutkin tietävät. Uutta tietoa ei synny.

Uusien mahdollisuuksien löytäminen verkostossa edellyttää ensin kunkin toimijan osaamisalueiden kuvaamista ja sen pohjalta suunnitelmallisuutta vahvuuksien hyödyntämiseksi. Vahvuuksien näkyväksi tekemisen jälkeen kartoitetaan puutteet ja mietitään, miten kattaa verkoston osaamisessa olevat puutteet. Ideoiden, kehittelytyön ja kokeilujen jälkeen tehdään johtopäätökset ja laaditaan ehdotuksia pysyvien toimintamuotojen aikaansaamiseksi. (Svärd 2001, 39). Yrityksen arvo perustuu organisaation yhteiseen suorituskyykyyn, jossa keskeistä on yksilöiden ja organisaation osaamisen jatkuva keskinäinen vuorovaikutus. Yhteisen toiminnan kautta yksilöiden osaaminen kartuttaa organisaation osaamista (Ståhle ym. 2000, 30; Hailikari ym. 2000, 24) ja se vaikuttaa osaltaan koko työprosessin tai organisaation suorituskyykyyn (Jalava ym. 1996, 145; Hakkarainen 1995, 96) Se on Ståhlen ja Laennon (2000, 30-31) näkemyksen mukaan yrityksen kannalta pysyvämpää ja turvallisempaa tietopääomaa kuin yksilöiden kompetenssi. Aikojen kuluessa henkilöstön osaamisesta muodostuu organisaation yhteinen osaamisalusta. Se koostuu erilaisista käytännöistä, prosesseista tai järjestelmistä, jotka tallentavat ja yhdistävät syntyvää uutta tietotaitoa.

Tammilehto (1999, 27) pitää työelämää tärkeänä osaamisen siirtämisen välineenä, koska työssä yksilöt oppivat ja kehittävät käytännön toiminnassaan tiettyyn toimintakontekstiin kytkeytyvää osaamista. Henkilön siirtyessä toiseen päivähoitoyksikköön osaamista siirtyy hänen mukanaan. Toisin sanoen, jos päiväkodissa on panostettu yhteisen osaamisalustan luomiseen, se säilyy, vaikka henkilökunta vaihtuu. On selvää, että jos osaamista ei ole yksikön sisällä jaettu ”kävelee osaaminen ovesta ulos” yksilön vaihtessa työyhteisöä.

Hailikari ym. (2000) käyttävät käsitettä osaamisen leviäminen. Heidän näkemyksensä mukaan tiedon ja osaamisen leviäminen on kontekstisidonnaista. Olemassa olevaa osaamista tulee hyödyntää tehokkaasti. Se ei häviä tai vähene toisille jaettaessa vaan pikemminkin jalostuu vuorovaikutustilanteissa erilaista osaamista edustavien toimijoiden välillä. (Hailikari ym. 2000,4,8,15.)

Yksilöllisestä oppimisesta tulisi siirtyä arvostamaan koko organisaation oppimisprosessia. Siten voidaan kehittää työyhteisöstä sellainen oppiva organisaatio, jossa tietoisesti luodaan aktiivista luovaa informaatiota ja yhdessä prosessoidaan se koko organisaatioon

sekä sen ulkopuolelle. (Heikkilä ym., 2001, 50-51.) Verkoston oppimista edistää se, että verkoston toiminnassa ylitetään organisatorisia raja-aitoja (Hailikari ym. 2000, 24), jolloin sosiaaliset taidot ja rohkeus ottaa kontakteja vieraisiin ihmisiin korostuvat (Sarala ym. 1997, 173).

Tiedon kerääminen oman organisaation vastaavista parhaista mahdollisista yksiköistä ja saadun tiedon käyttö oman yksikön kehittämistyön virikkeenä ovat Saralan ym. (1997, 175) mukaan kehittämistoiminnan hyvää organisointia ja verkostoyhteistyön hyödyntämistä. Lisäksi heidän mukaansa tarvitaan organisaation antamaa apua ja tukea ulkopuolisten yhteyksien luomisessa ja hoitamisessa. Ihmisten kannustaminen toimimaan verkostoissa sekä sitoutumaan pitkäaikaiseen yhteistoimintaan edesauttavat verkostoitumisen onnistumista (Hailikari ym. 2000, 23).

Verkostoyhteistyön hyödyntämisestä on esimerkkinä Kinnusen (2001) tekemä tutkimus sairaanhoitajien ammatillisesta verkostoitumisesta. Tutkimusaineisto kerättiin kyselylomakkeella, johon vastasi 110 sairaanhoitajaa. Tutkimustulos osoitti, että verkostoitumista pidettiin hoitotyön kehittämisen kannalta tärkeänä, mutta henkilökohtaisesti sairaanhoitajat osoittivat vain kohtalaista aktiivisuutta verkostoitumiseen. Tietojen vaihto verkostossa palveli sairaanhoitajia oman työn kehittämisessä, vaikka sairaanhoitajat olivat aktiivisempia hoitotyön tietojen vastaanottajina kuin tietojen jakajina. Verkostot toimivat oppimisympäristöinä, jolloin sairaanhoitajat hyödynsivät toistensa kokemustietoa.

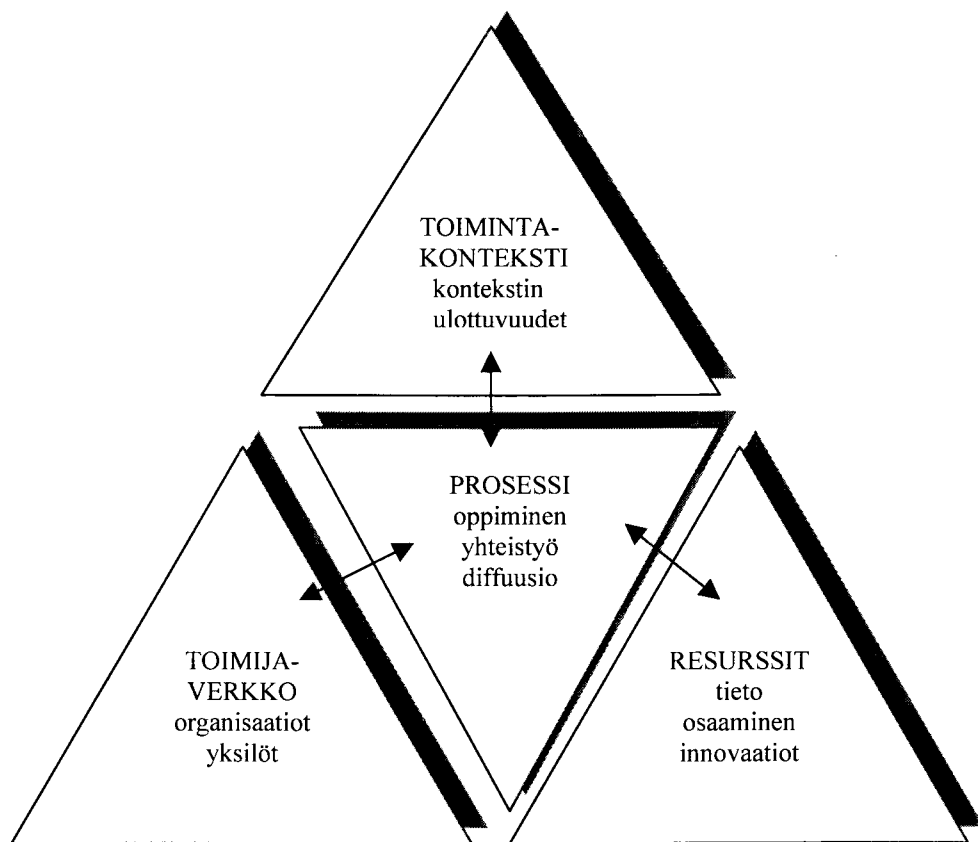
Verkostoyhteistyön ja osaamisen leviämisen edellytyksiä ovat yhteistyö ja selkeä vastuunjako, johtajuus, kommunikaatio ja avoin tiedonkulku sekä luottamus. Toimiva yhteistyö perustuu yhteisiin pelisääntöihin, selkeään vastuunjakoon, selkeisiin yhteisiin tavoitteisiin, avoimeen kommunikaatioon ja tiedon leviämiseen. Johtamista tarvitaan verkoston kokoamiseen, tavoitteiden ja strategioiden luomiseen, motivointiin, toiminnan organisointiin ja tiedon välittämiseen ja yhteisestä tiedonkulusta huolehtimiseen. Vuorovaikutusta edistää avoin tietojen jakaminen, monipuoliset viestinnän kanavat, pelisääntöjen luominen kommunikaatiolle ja viestien vastaanottajien arvostaminen sekä jokaisen verkoston jäsenen aktiivisuus kommunikoinnissa. Luottamus rakentuu yhdessä sovituille pelisäännöille ja toimintamalleille, odotusten avoimelle julkituomiselle, ver-

koston jäsenten erilaisten roolien tunnistamiselle ja selkiyttämiseksi sekä oikeudenmukaisuudelle. (Hailikari ym. 2000, 25-31.)

Yhteenvetona voidaan todeta, että osaamisen jakaminen edellyttää osaamisalueiden kartoitusta, suunnittelua vahvuuksien hyödyntämiseksi, tietämystä yhteistyömuodoista ja – rakenteista sekä niiden kehittämistä. Lisäksi tarvitaan avointa tiedon jakamista, kykyä ottaa tietoa vastaan, avointa ja tehokasta kommunikointia, luottamusta sekä osaamisen leviämistä tukevaa toimintakulttuuria.

### **3.3 Osaamisen jakamisen sekä ammatillisen ydinosaamisen keskeiset elementit**

Tutkimuksen tärkeimmät teoriat ovat Tammilehdon (1999, 53) spatiaalisen diffuusiosysteemin keskeiset elementit (kuvio 2) ja Puroilan (2001, 7) päiväkodin johtajan ja lastentarhanopettajan ammatillinen ydinosaaminen (taulukko 3). Ensin esitellään molemmat teoriat ja sen jälkeen tämän tutkimuksen viitekehyykseksi luotu malli (kuvio 3), jossa kyseiset teoriat on yhdistetty tutkimuksen kontekstiin.



KUVIO 2 Osaamisen spatiaalisen diffuusiosysteemin keskeiset elementit (Tammilehto 1999, 53)

Tammilehto (1999, 53) on luonut osaamisen spatiaalisen diffuusiosysteemin keskeiset elementit. Spatiaalisuus on avaruudellista sijaintia koskeva tila ja diffuusio on ryhmän kulttuuripiirteiden siirtyminen toiselle ryhmälle (Uusi sivistyssanakirja 1997, 576, 147). Tämän tutkimuksen kontekstissa osaamisen spatiaalisen diffuusion voidaan olettaa merkitsevän *päiväkotiyksikön osaamisen siirtymistä toiseen päiväkotiyksikköön*. Vaikka Tammilehto käyttää käsitettä osaamisen siirtäminen, on hänen mallissaan keskeinen tekijä vastavuoroisuus. Tällä perusteella voi käsitteen osaamisen siirtäminen rinnastaa osaamisen jakamiseen. Osaaminen ei siirry sellaisenaan toimijalta toiselle, vaan se on konstruoitava kunkin toimijan omassa toimintakontekstissa, jossa uusi osaaminen muuttuu tarkoituksenmukaiseksi toimijan kannalta (Tammilehto 1999, 53). Tiedon muok-

kaamista käyttökelpoiseksi ja omiin tarpeisiin sopivaksi korostavat myös Granovetter (1973) ja Burt (1992).

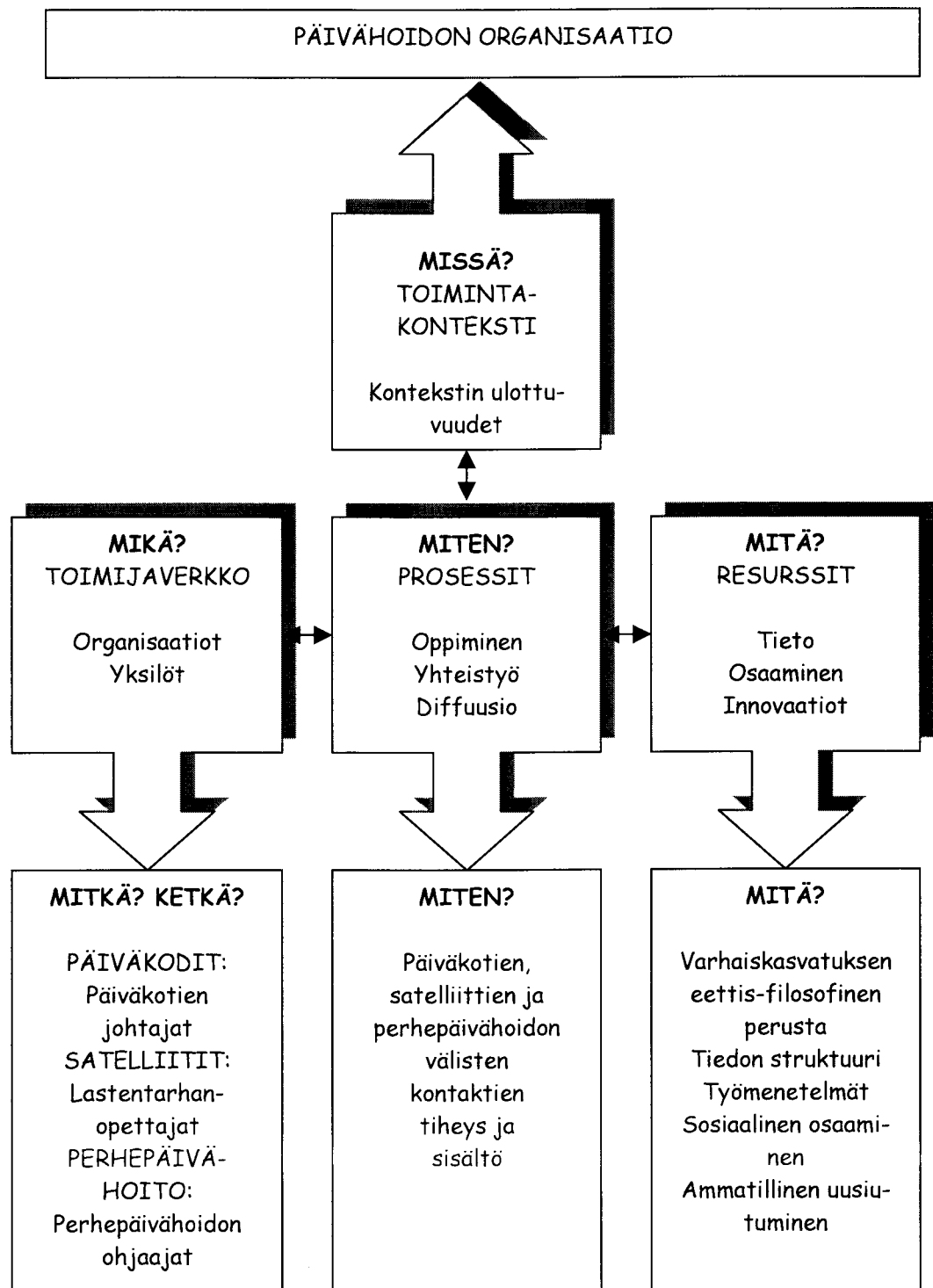
*Toimijaverkon* voivat muodostaa yksilöt tai organisaatiot. Ne voivat olla sekä innovaation omaksujia että levittäjiä. Toimijaverkon rakenne ja ominaisuudet vaikuttavat siihen, millaisia osaamisen siirtymisprosesseja toimijoiden välille voi syntyä. Tätä kautta toimijaverkko vaikuttaa siihen, millaisia mahdollisuuksia osaamisen siirtämiselle ja kehittämiseksi organisaatioiden ydintoimintojen puitteissa tai niiden oman toiminnan kehittämisen kannalta on. Tammilehdon mallin mukaan *toimintakonteksti* on toimijoita, prosesseja ja resursseja yhdistävä tekijä, joka luo näille materiaaliset, sosiokulttuuriset ja myös maantieteelliset puitteet. Kolmas elementti mallissa on *resurssit*. Niillä tarkoitetaan tietoa, osaamista ja innovaatiota, joita toimijat hallitsevat, siirtävät ja kehittävät. *Prosessit* (oppiminen, yhteistyö ja diffuusio) ovat mallin neljäs elementti. Niiden avulla toimijaverkostoissa yhdistetään, siirretään ja kehitetään erilaisia resursseja. Niitä voidaan tarkastella näkökulmasta riippuen yhteistoiminnallisina oppimisprosesseina, verkostosuhteina tai diffuusiona. (Tammilehto 2000, 241.)

Puroila (2001, 6-7) on jäsentänyt yksittäisen päiväkodin johtajan ja lastentarhanopettajan ammatillisen osaamisen seuraaviin ydinalueisiin: perusosaamiseen, tilanneosaamiseen sekä ammatilliseen uusiutumiseen (taulukko 3). Perusosaamiseen sisältyy *varhaiskasvatuksen eettis-filosofinen perusta, tiedon struktuuri, työmenetelmät ja sosiaalinen osaaminen sekä ammatillinen uusiutuminen*. Tilanneosaamisella tarkoitetaan sitä, miten nämä alueet päiväkotityön arjessa konkretisoituvat. Ammatillinen osaaminen on suurelta osin tilannesidonnaista eli eri tilanteissa tarvitaan eri tavoin painottunutta osaamista. Ammatilliseen osaamiseen kuuluu kyky tulkita työtilanteita ja toimia tilanteiden edellyttämällä tavalla. Ammatilliseen uusiutumiseen liittyvään osaamiseen sisältyy kasvumyönteisyys ja perusosaamisen alueisiin liittyvä jatkuva ammatillinen uusiutuminen. Yleisten ammatillisten osaamisalueiden lisäksi päiväkotityössä tarvitaan erityistä varhaiskasvatuksen osaamista sekä erityisosaamista, jonka tietäminen ja taitaminen on Karilan ym. (2002, 29) mukaan välttämätöntä ammatin työtehtävien ja työkokonaisuuden hallitsemiseksi.



TAULUKKO 3 Päiväkodin johtajan ja lastentarhanopettajan osaamisen ydinalueet (Puroila 2001, 7)

Päiväkodin johtaja	Lastentarhanopettaja
PERUSOSAAMINEN	PERUSOSAAMINEN
a. VARHAISKASVATUKSEN EETTIS-FILOSOFINEN PERUSTA	a. VARHAISKASVATUKSEN EETTIS-FILOSOFINEN PERUSTA
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Työyhteisön yhteisen arvopohjan ja toimintaperiaatteiden selkeyttäminen</li> <li>- Tietoisuus omista arvoista ja päämääristä</li> <li>- Tietoisuus omasta lapsi- ja kasvatustilanteesta sekä maailmankuvasta</li> <li>- Kyky argumentoida työhön liittyvät ratkaisut</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tietoisuus omista arvoista ja päämääristä</li> <li>- Tietoisuus omasta lapsi- ja kasvatustilanteesta sekä maailmankuvasta</li> <li>- Kyky argumentoida työhön liittyvät ratkaisut</li> </ul>
b. TIEDON STRUKTUURI	b. TIEDON STRUKTUURI
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kasvatusorganisaation johtamista koskevan tiedon hallinta</li> <li>- Kuntaorganisaatiota koskevan tiedon hallinta</li> <li>- Lapsen kasvua, kehittymistä ja oppimista koskevan tiedon hallinta</li> <li>- Lapsiperheitä ja ympäröivää yhteiskuntaa koskevan tiedon hallinta</li> <li>- Kyky seurata päiväkodin johtamiseen liittyvien tieteenalojen kehitystä ja osallistua siihen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lapsen kasvua, kehittymistä ja oppimista koskevan tiedon hallinta</li> <li>- Lapsiperheitä ja ympäröivää yhteiskuntaa koskevan tiedon hallinta</li> <li>- Perustietämys lapsen kasvun, kehityksen ja oppimisen ongelmista sekä kyky varhaiseen ongelmiin puuttumiseen</li> <li>- Kyky seurata varhaiskasvatukseen liittyvien tieteenalojen kehitystä ja osallistua siihen</li> </ul>
c. TYÖMENETELMÄT	c. TYÖMENETELMÄT
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Päiväkotityön organisointi (työnjako, vastuualueet, resurssien hallinta)</li> <li>- Sisäinen ja ulkoinen tiedottaminen</li> <li>- Päiväkotityön kehittämiseen liittyvä osaaminen</li> <li>- Työn tuloksellisuuden ja laadun arvioinnin menetelmiin liittyvä osaaminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Yksittäisten lasten ja lapsiryhmän kasvu- ja oppimisprosessin tukemiseen liittyvien menetelmien hallinta</li> <li>- Perhetyön menetelmien hallinta</li> <li>- Työn arviointiin ja kehittämiseen liittyvä osaaminen</li> </ul>
d. SOSIAALINEN OSAAMINEN	d. SOSIAALINEN OSAAMINEN
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kyky luoda positiivinen suhde eri toimijatahoihin (lapset, vanhemmat, työyhteisö, muut ammattilaiset, kuntaorganisaatio, päättäjät)</li> <li>- Kommunikaatiotaidot</li> <li>- Päätöksentekotaidot</li> <li>- Konfliktinratkaisutaidot</li> <li>- Vaikuttaminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kyky luoda positiivinen suhde eri toimijatahoihin (lapset, vanhemmat, työyhteisö, muut ammattilaiset)</li> <li>- Kommunikaatiotaidot</li> <li>- Päätöksentekotaidot</li> <li>- Konfliktinratkaisutaidot</li> <li>- Vaikuttaminen</li> </ul>
TILANNEOSAAMINEN	TILANNEOSAAMINEN
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Osaamisen ”näkyvä osuus”</li> <li>- Kyky soveltaa perusosaamista tilanteen edellyttämällä tavalla</li> <li>- Tilannesidonnaiset osaamisen alueet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Osaamisen ”näkyvä osuus”</li> <li>- Kyky soveltaa perusosaamista tilanteen edellyttämällä tavalla</li> <li>- Tilannesidonnaiset osaamisen alueet</li> </ul>
AMMATILLINEN UUSIUTUMINEN	AMMATILLINEN UUSIUTUMINEN
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Henkilöstön ammatillisen kehittymisen tukeminen</li> <li>- Työyhteisön kehittäminen</li> <li>- Oman perusosaamisen kehittäminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Oman perusosaamisen kehittäminen</li> <li>- Työyhteisön kehittämiseen osallistuminen</li> </ul>



KUVIO 3 Spatiaalisen diffuusionsysteemin keskeiset elementit (Tammilehto 1999, 53) ja päiväkodin johtajan ja lastentarhanopettajan ammatillinen ydinosaaminen (Puroila 2001,7) tutkimuksen kontekstiin yhdistettynä

Tässä tutkimuksessa spatiaalisen diffuusiosysteemin keskeiset elementit (Tammilehto 1999, 53) ja päiväkodin johtajan sekä lastentarhanopettajan ammatillinen ydinosaaminen (Puroila 2001, 7) tutkimuksen kontekstiin yhdistettynä tarkoittavat seuraavaa:

*Missä?:* Toimintakontekstina on päivähoidon organisaatio.

*Mikä?:* Toimijaverkon muodostavat organisaatiotasolla päiväkodit, satelliitit ja perhepäivähoito ja yksilötasolla päiväkotien johtajat, lastentarhanopettajat ja perhepäivähoiton ohjaajat.

*Mitä?:* Resursseihin kuuluvaa tietoa, osaamista ja innovaatioita tulkitaan varhaiskasvatuksen eettis-filosofisen perustan, tiedon struktuurin, työmenetelmien, sosiaalisen osaamisen sekä ammatillisen uusiutumisen näkökulmasta.

*Miten?:* Prosessiin kuuluvaa oppimista, yhteistyötä ja diffuusiota tutkitaan päiväkotien, satelliittien ja perhepäivähoiton välisten kontaktien tiheyden ja sisällön avulla.

## 4 TUTKIMUSONGELMAT

Tutkimuksen päätavoite on analysoida, miten yhden kaupungin päivähoitoyksiköt ovat päivähoito-organisaation sisällä verkostoituneet. Tutkimuksessa selvitetään myös sitä, mitä osaamista päivähoidon henkilökunnalla on ja miten osaamista jaetaan. Tutkimuskohteena on erään eteläsuomalaisen kaupungin päivähoito. Päivähoidon verkostoitumisen tarkastelu perustuu verkostanalyysin soveltamiseen kyseiseen kontekstiin.

Tutkimusongelma jakautuu seuraaviin osiin:

1. *Millainen on yhden kaupungin päivähoidon verkosto?* Tutkimuksen tarkoituksena on tulkita ja selittää päivähoidon verkostoa, joka muodostuu joukosta toimijoita ja niitä yhdistävistä suhteista.

2. *Mitä perustehtävään liittyvää ammatillista osaamista päivähoidon henkilöstöllä on?* Tutkimuksen tavoitteena on selvittää päivähoidon henkilöstön (päiväkodissa lastentarhanopettajat, päiväkodin johtajat ja lastenhoitajat sekä perhepäivähoidossa perhepäivähoitajat ja perhepäivähoidon ohjaajat) ammatillisen osaamisen ydinalueet; varhaiskasvatuksen eettis-filosofinen perusta, tiedon struktuuri, työmenetelmät, sosiaalinen osaaminen sekä ammatillinen uusiutuminen.

3. *Miten päivähoidon verkostossa jaetaan ammatillista osaamista?* Tavoitteena on tutkia sitä, jaetaanko päivähoitohenkilöstön ammatillisia osaamisen ydinalueita päiväkotien, satelliittien ja perhepäivähoidon välisissä kontakteissa.

## 5 TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN

### 5.1 Tutkimuskohde

Tutkimus tehtiin erään eteläsuomalaisen kaupungin päivähoiton organisaatiossa. Siihen kuuluu 22 päiväkotia, 15 satelliittia (satelliitti on päätalosta fyysisesti erillään oleva päivähoitoyksikkö, jossa toimii varhaiskasvattajina lastentarhanopettaja ja kaksi lastenhoitajaa) sekä perhepäivähoito. Perhepäivähoito käsitetään tässä tutkimuksessa perhepäivähoidon ohjaajien (n=3) muodostamaksi kokonaisuudeksi. Päivähoito on jaettu neljään keskuspäiväkotialueeseen, joissa kussakin toimii 7-10 päiväkotia. Kohdejoukkona on päiväkotien johtajat, satelliittien lastentarhanopettajat sekä perhepäivähoidon ohjaajat.

### 5.2 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmänä on verkostanalyysi. Yhteiskuntatieteellisen verkostanalyysin syntyä voidaan Mattilan ym. (1999, 8) mukaan pitää 1930-luvulla psykologi Jacob Morenon analyysia sosiaalisten suhteiden ja ryhmadynamiikan vaikutuksista yksilön toimintaan. Sen jälkeen analyysitapaa on käytetty organisaatiotutkimuksessa, politiikan tutkimuksissa, paikallistason valta-analyyseissä, sosiologiassa, sosiaalipsykologiassa sekä viestinnän tutkimuksessa.

### 5.3 Tutkimusaineiston kokoaminen

Tutkija halusi tyytyä vähään, mutta valita sen paljosta eli pyrkimys oli rajata tutkimuskohde tarkasti sekä tarkastella ilmiötä monipuolisen aineiston turvin. Verkostoaineistona voidaan käyttää arkistoaineistoa, kyselyä, haastattelua tai osallistuvaa havainnointia (Johanson ym. 1995, 23). Tutkimuksen verkostoaineistona käytettiin postikyselyä, kontrolloitua kyselyä sekä teemahaastattelua. Myös tutkimuspäiväkirjan merkintöjä hyödynnettiin.

Kvantitatiiviseen aineistoon perustuvaa verkostanalyysiä voidaan täydentää erityyppisillä kvalitatiivisilla aineistoilla (Salo 1999, 234). Määrällinen aineisto kerättiin postikyselynä päiväkotien johtajilta (n=22) ja perhepäivähoidon ohjaajilta (n=3). Postikyselyyn vastaamattomilta päiväkotien johtajilta sekä satelliittien lastentarhanopettajilta (n=15) aineisto kerättiin kontrolloidun kyselyn avulla. Posti- ja kontrolloidun kyselyn sekä teemahaastattelun (johon osallistui päiväkodin johtaja, perhepäivähoidon ohjaaja sekä lastenhoitaja) aineistolla haettiin vastauksia kaikkiin tutkimustehtäviin. Kyselylomakkeen avoimilla kysymyksillä haettiin vastauksia toiseen ja kolmanteen tutkimustehtävään.

Verkostoaineistot voidaan määritellä niihin sisältyvien ulottuvuuksien perusteella. Ne voivat olla yksiulotteisia, kaksiulotteisia tai egokeskeisiä verkostoaineistoja (Johanson ym. 1995, 23-26). Tutkimuksen aineisto on yksiulotteinen. Yksiulotteinen aineiston avulla tarkasteltiin pelkästään toimijoiden välisiä suhteita. Suhteilla on tietty sisältö. Eimateriaalisten voimavarojen siirto on informaation välittämistä, neuvojen pyytämistä ja antamista tai sosiaalista tukemista kuten auttaminen sekä uuden tiedon levittäminen. (Johanson ym. 1995, 24-25.) Tutkimuksen aineisto on lisäksi suunnattu ja arvotettu. Tavoitteena on verkoston perusrakenteen kuvaaminen.

### **5.3.1 Kysely**

Kysely suoritettiin informoituna postikyselynä sekä kontrolloituna kyselynä. Edellä mainitussa kyselyssä vastaajia informoitiin kyselystä jonka jälkeen heille lähetettiin kyselylomake postitse. Vastaajat täyttivät lomakkeen ja postittivat sen tutkijalle. Jälkimmäinen kysely toteutettiin siksi, koska vastausprosentti informoidusta postikyselystä näytti jäävän alhaiseksi. Kontrolloidussa kyselyssä tutkija kävi henkilökohtaisesti viemässä ja täyttämässä lomakkeen yhdessä vastaajien kanssa.

### 5.3.1.1 Kyselylomake

Aineistonkeruuta varten laadittiin strukturoitu kyselylomake (liite 2), joka rakennettiin kirjallisuuskatsauksen perusteella. Kyselylomake koostuu saatesivusta (liite 1), informaationsivuista, sosiaalista verkostoa käsittelevistä teema-alueista sekä avoimista kysymyksistä. Mittarissa on viisi osa-aluetta. Kyselylomakkeen kaksi ensimmäistä kysymystä ovat avoimia kysymyksiä. Avointen vuorovaikutuskanavien olemassaolo sekä tiedon vapaa ja nopea leviäminen ei ole organisaation oppimisen tae. Keskeistä on sisältö. (Salo 1999, 224.) Tutkimuksessa keskitytään kontaktien tiheyteen ja vuorovaikutuksen sisältöön. Lomakkeen teoriapohjana on educare-malli (Hujala ym.1998, 4). Kontaktien sisällöt on jaoteltu päivähoidon perustehtävien mukaisesti; hoito, kasvatus, opetus sekä sosiaalipalvelutehtävä. Kontaktin sisältönä on myös päiväkodin johtajan perustehtävään liittyvä työyhteisöön ja henkilöstöhallintoon liittyvät asiat, koska päiväkodin johtajuus on erottamaton osa päiväkodin sosiaalisia systeemejä, henkilöstöä ja asiakkaita (Nivala 1999, 98).

Verkostoanalyysimenetelmien avulla hahmotellun verkoston voidaan Salon (1999, 233) mukaan olettaa kuvaavan päivähoidon perusrakennetta tai jonkinasteista normaalitilaa, koska tarkasteltu aineisto käsittää päivähoidon sisäisiä kontakteja pitkällä aikavälillä (12 kk).

Mittarina käytettiin Likert-asteikkoa mittaamaan näkemyksiä kontaktien ottamisen sujuvuudesta. Yksilöllinen arviointi ilmaisee negatiivisia tai positiivisia tuntemuksia jostain henkilöstä tai asiaa kohtaan (Johanson ym. 1995, 24). Viisiportainen asteikko kuvattiin seuraavilla arvoilla: 1 tarkoittaa ”erittäin huonosti”, 2 tarkoittaa ”melko huonosti”, 3 tarkoittaa ”melko hyvin”, 4 tarkoittaa ”erittäin hyvin” ja 5 tarkoittaa ”en osaa sanoa”. Tällaisen asteikon ongelmana on, että sitä käytettäessä on vaikea tietää miten ihmiset ymmärtävät minkäkin kohteen. Lisäksi kannanottojen perustelut jäävät vähälle huomiolle. (Rantanen & Vesala 1999, 346.) Tässä tutkimuksessa kyseisellä asteikolla saadut tulokset on perusteltavissa tutkimuksen muiden aineistojen avulla (teemahaastattelu).

Kyselylomakkeessa kysyttiin lisäksi kontaktinottotapaa. Vaihtoehdot olivat 1) puhelimitse 2) kasvotusten 3) sähköpostitse 4) muu, mikä. Viestimien valintaa määrittävät paitsi rutiinit ja tottumukset myös yksilöiden käsitykset siitä, mikä väline on soveliaim yksittäisessä viestinnän ja tiedonhankinnan tilanteessa. Sähköpostia ja puhelinta käytetään sen mukaan, millä tavoin viestijä uskoo vastaanottajan olevan tavoitettavissa ja kuinka luontevasti viestittävän asian sisältö sopii jommallekummalle välineelle. Sähköpostin etuna on viestinnän nopeus ja mahdollisuus lähettää ja lukea viestejä itselle parhaiten sopivana aikana. Reaaliaikaisena tapahtuva viestintä edellyttää kuitenkin molempien osapuolten sähköpostirutiineja. Sähköpostin käyttöön vaikuttavat työpaikan arvot ja normit ja se, millaista tukea käytön aloittamiseen saa esimerkiksi työkavereilta. Kielteinen asenne, piintyneet tavat ja tottumukset sekä tietoteknisen osaamisen puutteet ovat merkittävimpiä esteitä sähköpostin käyttöönnotossa. (Savolainen 2000, 202, 211-212.)

Tutkimuksen aineisto on yksiulotteinen verkostoaineisto. Siinä voi Johansonin ym. (1995, 25-26) mukaan kontaktisuhde olla virallinen yksittäisiin henkilöihin. Tutkimus haluttiin rajata päivähoidon oman organisaation sisäiseksi tarkasteluksi. Tässä tutkimuksessa ei käytetä kaksiulotteista verkostoaineistoa, sillä se sisältää informaatiota joko kahdesta toimijajoukosta, tai yhdestä toimijajoukosta, joka osallistuu erityyppisiin tapahtumiin. Niin sanottua jäsenyy verkostoa mitattaessa se määrittää osallistuvat toimijat ja mihin tapahtumiin he ovat osallistuneet. Tällainen aineisto ei tutkijoiden mukaan mitata suoraan toimijoiden välisiä suhteita. Siksi sitä ei käytetty tässä tutkimuksessa verkostoaineistona. Kohdejoukolle lähetetyssä kyselylomakkeen täyttöohjeessa mainitaan, että kontakteilla ei tarkoiteta yhteisiin tapahtumiin osallistumisia, jos niissä ei tapahdu osaamisen jakamista.

Kvalitatiiviseen tutkimukseen verrattuna kvantitatiivisessa tutkimuksessa on usein pienemmät mahdollisuudet paikata aineiston puutteita jälkikäteen (Alkula, Pöntinen & Ylöstalo 1994, 45). Siksi tutkimuksessa panostettiin aineiston hankinnan huolelliseen ennakkosuunnitteluun mm. esitestaamalla kyselylomake. Esitestausta tehtiin kahdesti samoilla vastaajilla. Tutkija valitsi harkinnanvaraista otantaa käyttäen 5 päivähoidon esimiestä, joista 4 oli päiväkotien johtajia ja yksi perhepäivähoiton ohjaaja. Tutkija kysyi vastaajien suostumusta osallistua esitutkimukseen ja sopi tapaamisajan. Sovittuun aikaan käytiin esitutkimuslomake yhdessä keskustellen läpi. Viikon kuluttua lomakkeen



viemisestä tutkija kävi hakemassa lomakkeet ja keskusteli jälleen vastaajien kanssa henkilökohtaisesti kunkin kanssa. Vastaajien mukaan kontaktien sisältö oli vaikea konkretisoida, siksi puuttuvia tiloja esitutkimuslomakkeissa oli paljon. Lomaketta pidettiin selkeänä ja helppona täyttää. Alasuutarin (2001, 142) mukaan vaikka kysymyslomake on esitettävä, siinä on kuitenkin aina kysymyksiä, joita kaikki eivät täysin ymmärrä. Saatekirjeessä oli tutkijan yhteystiedot mahdollisia lomakkeeseen liittyviä kysymyksiä varten.

Esitutkimuksen avulla korjattiin mittaria ja lisättiin sen toimivuutta. Samalla vastaavuus suhteessa tutkimustehtävään lisääntyi. Mittaria muokattiin vastausten perusteella, jotta koodaus varsinaisella aineistolla helpottuisi. Esimerkiksi kaikki kirjainkoodit muutettiin numeroiksi. Tavoitteena oli yhteisen ymmärryksen luominen keskeisistä käsitteistä, osaaminen ja osaamisen jakaminen, sekä mittarin luotettavuuden lisääminen.

### **5.3.1.2 Kyselyn suorittaminen**

Varsinainen kysely tehtiin sekä *informoituna postikyselynä* että *kontrolloituna kyselynä*. Päiväkodin johtajia ja perhepäivähoidon ohjaajia informoitiin kyselystä ensin sähköpostiviestillä. Kyselylomake lähetettiin huhtikuussa 2002 kaupungin päivähoiton sisäisessä postissa. Vastausaikaa oli kaksi viikkoa. Kirje sisälsi saatesivun, lomakkeen täyttöohjeet sekä erillisen 16 sivuisen, molemminpuolin kopioidun kyselylomakkeen. Kyselylomakkeet palautettiin päivähoiton sisäisen postin kautta suljetuissa kirjekuorissa päivähoitovirastoon, josta tutkija sai ne käyttöönsä. Kyselylomakkeita palautettiin vain osa (n=6) määräaikaan mennessä. Syynä palautettujen vastausten vähyyteen oli päiväkotien johtajien mukaan mm. lomat, toukokuuhun ”kasautuvat” työtehtävät (päivähoitopaikat) ja kirjallisten töiden lisääntymisestä johtunut ”vastausväsymys”. Muina syinä mainittiin ajan puute, lomakkeen kadottaminen tai sen pois heittäminen. Vastaamatta jätettiin myös siksi, koska todettiin olevan niin vähän kontakteja muihin päiväkoteihin. Eräs syy oli myös se, että jos lomakkeen palautus oli jo paljon myöhässä, sitä ei enää katsottu tarpeelliseksi palauttaa tutkijalle sekä ajatus siitä, että jos kaikki muut vastaavat niin itse voi jättää vastaamatta. Muita näkemyksiä vastaamattomuuteen oli esimerkiksi, että tou-

kokuussa pitäisi kieltää kaikenlaiset kyselyt tai tutkimuksen aiheen olisi pitänyt olla ”Miten päiväkodin johtajan aika riittää perusasioihin”.

*Kontrolloitu kysely* tehtiin satelliittien lastentarhanopettajille. Tutkija soitti vastaajille viikkoa ennen kyselyä ja kertoi siihen liittyvistä asioista ja sopi ajan henkilökohtaista tapaamista varten. Puhelinsoiton tarkoituksena oli antaa avointen kysymysten aiheet etukäteen mietittäväksi, jotta vastaaminen olisi helpompaa. Tutkija kehotti kyseisiä henkilöitä pohtimaan teemoja koko työyhteisön kesken. Tällainen yhteinen pohdinta antoi käsitteille ”osaaminen ” ja ”osaamisen jakaminen” syvyyttä ja laajuutta (Nurminen 1993, 59). Tutkija kiersi kaikissa satelliiteissa (n=15) ja kyselylomake täytettiin yhdessä keskustellen. Keskimäärin aikaa yhtä vastaajaa kohden käytettiin 1,5 tuntia. Ilmapiiri keskustelujen aikana oli avoin ja keskusteluja käytiin laajasti koko päivähoitoon liittyen.

Perusjoukon tarkka määrittely, edustavan otoksen saaminen ja korkea vastausprosentti edesauttavat tutkimuksen validiteetin toteutumista (Heikkilä 2001, 29). Tavoitteena ollut *100 % :n vastausprosentti saavutettiin*. Tutkimuksen kuluessa pyrittiin varmistamaan mahdollisimman korkea vastausprosentti, jotta ensinnäkin otoksesta saatavien tulosten yleistettävyyden kattaisi hyvin tutkimuksen perusjoukon. Toisaalta, yhdenkin tapausten puuttuminen verkostoaineistossa hävittää n-1 mahdollista suhdetta analysoitavasta verkostosta. Verkoston tiheyden laskemisessa jo muutamien tapausten puuttuminen voi vääristää tuloksia merkittävästi (Knoke & Kuklinski 1982, 35).

Täydellisen vastausprosentin saavuttamisen teki mahdolliseksi mm. se, että tutkimusaineiston keruun aikana tutkija vaihtoi joustavasti aineistonkeruutapaa. Tavoitteena oli saada vastaukset kaikilta postikyselyyn vastaamattomilta päiväkotien johtajilta. Tutkija tapasi heidät kaikki henkilökohtaisesti. Olosuhteet paremmin huomioiva aineistonkeruutapa (kontrolloitu kysely) lisäsi aikaa 2:sta viikosta 8:aan viikkoon, mutta tutkimuksen kannalta sillä ei ollut negatiivista merkitystä. Jos tutkimuksen päätehtävänä olisi ollut kontaktien määrän tutkiminen tarkasti määriteltynä ajanjaksona, olisi tuloksien tarkkuus ja luotettavuus heikentynyt. Päiväkotien johtajien tapaaminen henkilökohtaisesti rikasti aineistoa huomattavasti enemmän kuin pelkkä postikysely olisi tehnyt. Lomakkeen täyttämisen yhteydessä käydyt keskustelut nostivat esille olennaisia selittäviä tekijöitä ilmiöön liittyen mm. yhteistyön sujumiseen tai sujumattomuuteen liittyvät seikat. Keskuste-

lujen myötä tutkijan oli helppo päästä ilmiön ”taakse” eli tarkastelemaan päivähoidon tämän hetkistä tilaa ja sen merkitystä tutkittavaan ilmiöön. Tutkijalla oli myös mahdollisuus pyytää vastaajia tarvittaessa tarkentamaan ilmiöön liittyviä näkökulmia. Tutkimuspäiväkirjan merkinnöistä ilmenee, että käytyjen keskustelujen ilmapiiri oli poikkeuksetta avoin ja vastaajat olivat motivoituneita vastaamaan sekä kiinnostuneita verkostoitumisesta, osaamisesta ja sen jakamisesta. Edellisillä tekijöillä voidaan sanoa olevan tärkeä merkitys vastausten luotettavuuteen ja siten koko tutkimuksen luotettavuuden määrittelyyn.

### 5.3.2 Teemahaastattelu

Teemahaastattelussa sovellettiin Hilasvuoren ja Rantasen (2000) käyttämää väittämämenetelmää tutkimuksessaan yläasteen opettajien sosiaalisen toiminnan kulttuurisista esteistä. Teemahaastattelun tavoitteena oli syventää kyselyillä saatuja tuloksia. Väittämämenetelmä valittiin teemahaastattelun pohjaksi siksi, että voidaan otaksua, että väitteiden perusteluissa tulevat esiin ammatillisen kulttuurin keskeiset syvärakenteet, ammatilliset arvot ja käyttöteoriat. (Hilasvuori ym. 2002, 88-89.) Asenneväittämissä ei vastausasteikkoa määritellä ennalta kuten esimerkiksi asennetta mittaavassa Likertasteikossa, vaan vastaaja voi haastattelutilanteessa kommentoida hänelle esitettyjä väittämiä omin sanoin (Rantanen ym. 1999, 346; Hilasvuori ym. 2000, 19).

Tutkimushaastattelussa käytettävät väittämät voidaan laatia esihaastattelujen kautta muodostuneen kuvan pohjalta kuten Hilasvuori ym. (2000, 22) tekivät omassa tutkimuksessaan. Teemahaastattelun väittämät laadittiin kyselytutkimuksen tuloksiin sekä kirjallisuuskatsaukseen pohjautuen. Verkostoitumisen ongelmakohdat nostettiin tarkastelun kohteeksi ja pyrittiin siihen, että ne herättävät keskustelua. Väittämien avulla haluttiin syventää joitakin tiettyjä ilmiöitä verkostosta, ammatillisesta osaamisesta ja ammatillisen osaamisen jakamisesta. Haastattelututkimuksessa käytetyt väittämät olivat:

## VERKOSTO

1. Nykyinen yhteistyö päiväkotiyksiköiden välillä on riittävää.
2. Päiväkodit toimivat eristyneesti.
3. Verkostoitumista hankaloittaa välimatkat päivähoitoyksiköiden välillä.
4. Verkostot voivat yhdistää monen päivähoitoyksikön ydinosaamisen.
5. Oman päivähoitoyksikön rajojen yli tapahtuva verkostoituminen on tärkeää.

## AMMATILLINEN OSAAMINEN

6. Päivähoidossa tiedetään mitä osaamista siellä on.
7. Tämän päivän osaaminen päivähoidossa riittää huomisen haasteisiin.
8. Yksittäisen osaajan sijasta tulee korostaa koko työyhteisön osaamista.
9. Tieto työyhteisön omasta osaamisesta vaikuttaa ryhmän toimintakykyyn.
10. Valtaosa koko päivähoidon tietopääomasta on piilevänä ihmisten kokemuksissa, tietämyksessä ja taidoissa.

## AMMATILLISEN OSAAMISEN JAKAMINEN

11. Nykyinen päivähoidon verkosto mahdollistaa osaamisen jakamisen.
12. Varhaiskasvatustyön vaativuuden lisääntyminen edellyttää entistä enemmän moniammatillista yhteistyötä.
13. Päivähoidossa jaetaan osaamista tehokkaasti.
14. Suurin hyöty saadaan jos verkostossa toimijat ovat saman alan asiantuntijoita ja osaajia.
15. Kateus hankaloittaa osaamisen tehokasta jakamista.

Väittämien lisäksi haastateltavat saivat seuraavan tekstin: ”Edellä olevat 15 väittämää liittyvät verkostoon, ammatilliseen osaamiseen ja ammatillisen osaamisen jakamiseen. Pyydän sinua ottamaan kantaa niihin. Voit olla samaa mieltä tai eri mieltä väittämien kanssa tai sitten voit muotoilla väitteet uudelleen niin, että ne paremmin vastaavat näkemystäsi asiasta. Pyydän sinua myös perustelemaan kantasi.” Lisäksi päivähoitoyksiköä määriteltiin olevan päiväkotia, satelliittiä, asuntopäiväkotiä tai perhepäivähoitoa.

Haastatteluun osallistui 3 henkilöä; perhepäivähoidon ohjaaja, päiväkodin johtaja sekä lastenhoitaja. He edustivat eri päivähoitoyksiköitä sekä olivat alueellisesti päivähoidon eri alueilta. Tutkija valitsi heidät haastateltaviksi ensinnäkin siksi, että kaikilla heillä on pitkä työkokemus kyseisen kaupungin päivähoidon palveluksessa ja myös tietoa ja kokemusta päivähoitoyksiköiden välisestä yhteistyöstä. Toiseksi, heillä kaikilla on kyky tuoda ajatuksensa selkeästi esille. Kolmas valintakriteeri oli heidän edustamiensa yksiköiden keskeisyysasteet kokonaisverkostossa. Haastateltaville lähetettiin kaksi viikkoa

ennen haastattelua haastattelun pohjana olevat väittämät joko sähköpostitse tai ne annettiin henkilökohtaisesti.

Haastattelupaikka oli erään päiväkodin rauhallinen ja viihtyisä yläkerta. Ennen haastattelun alkua tutkija kertoi haastattelun tarkoituksen ja toimintatavan. Haastateltaville esitettiin väittämät yksi kerrallaan ja he keskustelivat kustakin väittämästä 6 minuuttia perustellen näkökulmansa. Haastateltavien näkemysten selventämiseksi haastatteliija teki muutamia lisäkysymyksiä haastattelun aikana. Haastattelu kesti 1,5 tuntia ja se nauhoitettiin. Ilmapiiri oli vapautunut, luottamuksellinen, avoin ja innostunut. Ilmapiirin vapautuneisuudesta kertoo useat naurunpyrskähdykset keskustelun aikana asian uskottavuuden siitä kuitenkin kärsimättä. Luottamuksellisuudesta esimerkkinä on erään haastateltavan lausahdus omista kokemuksista osaamisensa jakajana: ”En ole tätä voinut aikaisemmin sanoa, vaan nyt ensimmäisen kerran”. Haastateltavat olivat pohtineet asioita etukäteen ja tehneet muistiinpanoja. He myös rikastivat keskustelua monin käytännön esimerkein. Tutkijalle menetelmä oli uusi ja ennen kokematon. Haastattelutilanne oli kuitenkin helppo, koska informantit kommentoivat toistensa kommentteja sekä tekivät toisilleen tarkentavia lisäkysymyksiä. Oletettavasti tältä ryhmältä olisi onnistunut myös vertaishaastattelu, jossa tutkijaa ei olisi tarvittu lainkaan.

Haastattelu purettiin tekstiaineistoksi ja analysoitiin aineiston analyysin keinoin. Analyysin tulokset lähetettiin haastateltaville arvioitavaksi tutkimuksen luotettavuuden lisäämiseksi. Arvioinnin tarkoituksena oli kontrolloida se, että tutkija oli ymmärtänyt asiat kuten haastateltavat olivat ne tarkoittaneet. Samalla kysyttiin haastateltavien näkemyksiä haastattelun ilmapiiristä ja haastattelumenetelmästä. Eräs haastateltavista piti hyvänä asiana sitä, että teksti lähetettiin nopeasti (viikon päästä haastattelusta) arvioitavaksi, koska puhutut asiat olivat vielä mielessä. ”Ilmapiiriä oli leppoisaa, mukava olo jälkeinpäin, itse uskalsi olla avoin ja sanoa mielipiteensä rehellisesti”. Haastattelumenetelmää pidettiin helpompana kuin sellaista haastattelua, jossa haastatteliija tekee pelkkiä avoimia kysymyksiä, koska siinä pysytään paremmin asiassa eikä keskustelu ”rönsyile”. Väittämät eivät ohjanneet vastaajien näkemyksiä tiettyyn suuntaan, koska niitä sai muokata.

## 5.4 Aineiston analyysi

Tutkimuksen laadullinen aineisto käsiteltiin aineiston analyysin (Syrjälä, Ahonen, Syrjäläinen & Saari 1996, 89-98) keinoin. Kyselylomakkeen avoimista kysymyksistä poimittiin vastauksia esitettyihin kysymyksiin. Tutkimustulokset palvelivat täten käytännöllisiä intressejä. Ensimmäinen kysymys oli: Millaista perustehtäväänne liittyvää osaamista päiväkodissanne henkilöstöllä on? Vastaukset ryhmiteltiin Puroilan (2001, 7) ammatillisen osaamisen kategorioiden mukaan: varhaiskasvatuksen eettis-filosofinen perusta, tiedon struktuuri, työmenetelmät, sosiaalinen osaaminen sekä ammatillinen uusiutuminen. Toinen kysymys oli: Miten päivähoidon henkilöstön osaamista voitaisiin jakaa tehokkaasti a) oman päiväkodin sisällä b) päivähoidon sisällä yksiköiden välillä? Kategoria muodostettiin aineistolähtöisesti vastausten pohjalta.

Nauhoitetun haastattelun tekstiaineiston analyysissä sovellettiin Hilasvuoren ym. (2000, 26) tutkimuksessa käyttämää aineiston analyysiä. Siinä kannanotoista edetään perusteluihin ja perustelujen takana oleviin perusolettamuksiin tai -arvoihin. Keskeistä on kannanottojen ja perustelujen suhde. (Rantanen ym.1999, 345.) Tutkimusaineisto analysoitiin väittämä väittämältä. Tutkija poimi erilaisia kannanottoja esitettyihin väittämiin. Luokittelua kannanottoihin, jotka kannattivat väitettä ja jotka vastustivat niitä ei tehty, koska vastaajien näkemykset olivat niin saman suuntaisia. Näkemyksien voimakkuuksien ”sävyeroja” kylläkin oli. Aineistosta poimittiin kannanottojen perusteluja. Niiden tarkastelu tuo Rantasen ym. (1999, 347) mukaan esille sellaisia seikkoja, jotka pelkkiä kannanottoja kartoittamalla jäävät näkymättömiksi. Huomiota kiinnitettiin väittämien mahdollisiin uudelleenmuotoiluihin ja perustelujen sisältöön sekä erityisesti etsittiin sellaisia arvoja ja perusolettamuksia, jotka toistuvat erilaisten kannanottojen ja useiden väittämien kohdalla. Näiden kautta pyrittiin analysoimaan vastaajien käsityksiä teemoista. Aineisto pelkistettiin yhteenvedoksi, jossa kolmena eri analyysiyksikkönä oli verkosto, ammatillinen osaaminen ja ammatillisen osaamisen jakaminen.

## 6 KYSELYTUTKIMUKSEN TULOKSET

Kvantitatiivisen eli kyselytutkimuksella saadun aineiston analyysissä tarkastellaan päivähoitoyksiköiden verkosto-ominaisuuksia kokonaisverkon (satelliitit ja päiväkodit) näkökulmasta. Verkostoa halutaan analysoida mahdollisimman monesta näkökulmasta, koska sen ominaisuuksien kuvaaminen auttaa ymmärtämään myös yhteistyön toimivuuteen liittyviä tekijöitä. Tuloksissa tarkastellaan verkoston kontaktien lisäksi niiden tiheyttä, sisältöä, yhteistyön sujuvuutta sekä kontaktienottotapaa päiväkotiyksiköiden välillä.

### 6.1 Päivähoidon verkosto

#### 6.1.1 Päivähoitoyksiköiden väliset suhteet

Seuraavassa kuvataan *päiväkotiyksiköiden väliset suhteet*. Binäärimatriisissa (taulukko 4) on nähtävissä päiväkotien suhteet päiväkoteihin. Matriisi koostuu ykkösistä ja nolista, eli päiväkodeilla joko on kontakti tai sitä ei ole. Vaaka- ja pystysuoraan olevat numerot 1-22 kuvaavat samoja päivähoitoyksiköitä. Matriisin vasemmasta yläkulmasta oikeaan alakulmaan kulkeva lävistäjä (^), diagonaali, kuvaa matriisin havaintoyksiköiden (päiväkotien) suhdetta itseensä. Tässä tapauksessa sillä ei ole merkitystä ja sen voi jättää huomioimatta.

TAULUKKO 4 Matriisi päiväkotien suhteista päiväkoteihin

		P ä i v ä k o d i t																							
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	yht.	
P ä i v ä k o d i t	1	^	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	0	1	1		17	
	2	1	^	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	0	0	0		14
	3	1	1	^	1	1	1	1	1	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	1	1	1	0		13
	4	1	1	1	^	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		21
	5	1	1	1	1	^	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		19
	6	1	1	1	1	1	^	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		21
	7	0	0	1	0	0	1	^	0	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	0	1	1	0		12
	8	0	0	1	0	0	1	1	^	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	0	0	0		12
	9	0	0	0	0	0	1	1	0	^	0	0	0	1	1	0	0	1	1	0	0	1	1		8
	10	0	0	1	0	0	1	1	1	0	^	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0		7
	11	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	^	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		21
	12	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	^	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1		20
	13	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	^	1	1	1	1	1	1	1	1	1		20
	14	1	1	1	0	1	1	1	0	1	0	1	0	1	^	0	0	1	1	0	0	1	0		12
	15	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	^	1	0	0	0	0	0	1		6
	16	1	1	0	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	^	1	1	0	1	0	1		16
	17	1	0	1	0	1	0	1	1	1	0	1	0	1	1	1	0	^	1	1	1	1	0		14
	18	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	^	1	1	1	1		19
	19	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	^	1	1	1		21
	20	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	^	0		3
	21	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	^		20
	22	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	1	0	1	1	0	0	0	0	1	^		7

Matriisissa on nähtävissä, että esimerkiksi päiväkodilla numero 15 on kontakti (1) seuraaviin päiväkoteihin: 1,2,11,14,16 ja 22. Kontaktia kyseisellä päiväkodilla ei ole (0) päiväkoteihin numero: 3,4,5,6,7,8,9,10,12,13,17,18,19,20 ja 21. Matriisin vasemmassa reunassa on laskettu yhteen se, kuinka monen päiväkodin kanssa kukin päiväkotia on ollut yhteydessä viimeisen 12 kuukauden aikana. Päiväkodilla numero 15 on kontakti 6 eri päiväkodin kanssa. Muilla päiväkodeilla on kontakti 3-21 eri päiväkodin kanssa eli hajonta on suuri.

Seuraavassa matriisissa (taulukko 5) kuvataan päiväkotien suhteet satelliitteihin ja perhepäivähoitoon. Taulukon yläkulmassa oleva lyhenne pph tarkoittaa perhepäivähoitoa. Matriisi osoittaa, että 27 %:lla päiväkodeista ei ole lainkaan kontakteja satelliitteihin (vaakarivillä olevat numerot 1-15), mutta sitä vastoin 82 % päiväkodeista on kontakti



perhepäivähoitoon (vaakarivillä oleva numero 16). Päiväkodilla, joka on eräs verkoston keskeisimpiä toimijoita on kontakti seitsemään satelliittiin ja perhepäivähoitoon.

TAULUKKO 5 Matriisi päiväkotien suhteista satelliitteihin ja perhepäivähoitoon

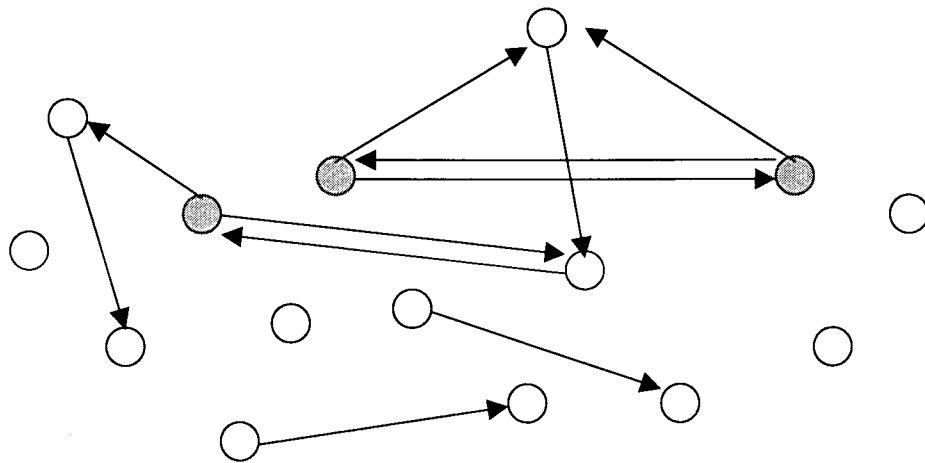
		S a t e l l i i t t i t j a P p h																
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	yht.
P ä i v ä k o d i t	1	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	4
	2	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	4
	3	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2
	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	2
	5	0	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	0	0	1	8
	6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	0	1	4
	7	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
	8	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
	9	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	11	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	2
	12	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	0	1	4
	13	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	3
	14	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
	15	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
	16	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	3
	17	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2
	18	0	0	1	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	5
	19	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	3
	20	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2
	21	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
	22	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	2

Seuraavassa matriisissa (taulukko 6) kuvataan satelliittien suhteet päiväkoteihin ja perhepäivähoitoon.

TAULUKKO 6 Matriisi satelliittien suhteista päiväkodeihin ja perhepäivähoitoon

		P ä i v ä k o d i t j a P p h																							
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	yht.
S a t e l l i t i t	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1	1	1	1	8
	2	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
	3	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	1	1	0	0	1	0	0	5
	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
	6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1
	7	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	4
	8	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1
	9	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	2
	10	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
	11	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2
	12	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2
	13	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
	14	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2
	15	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1

Satelliiteilla on suhteita päiväkodeihin ja perhepäivähoitoon 1-8. 26 %:lla on kontakti vain päätaloon ja 33 %:lla lisäksi yksi muu kontakti, joka on ollut useimmiten vain yksi ainut yhteydenotto toiseen päivähoitoyksikköön 12 kuukauden aikana. Kuvattaessa verkostoa graafisesti (kuvio 4) saadaan näkyväksi yksikköjen saatavuus suhteessa toisiinsa.



KUVIO 4 Satelliittien (n=15) keskinäiset kontaktit graafisesti kuvattuna

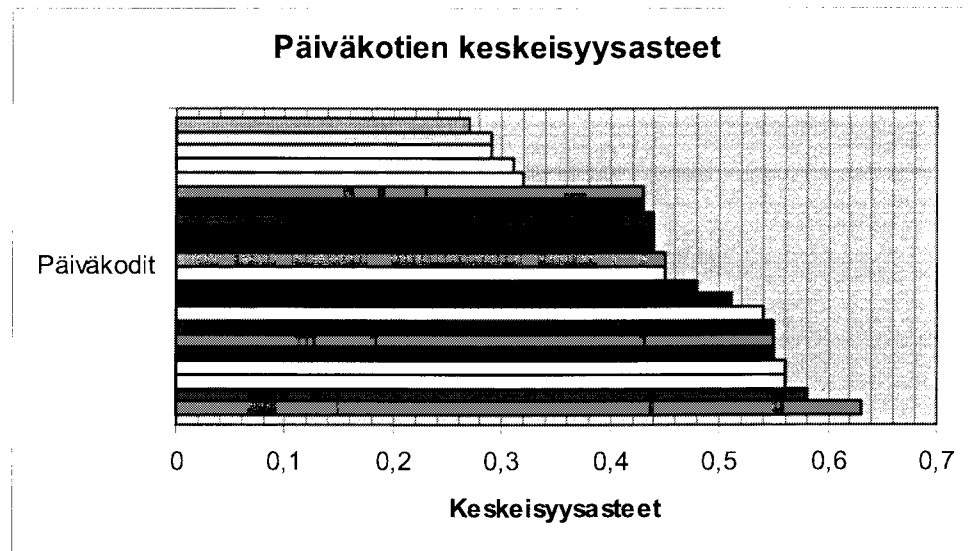
Graafisessa esityksessä nähdään, että 4:llä satelliitilla on vastavuoroisia kontakteja. 26 %:lla satelliiteista ei ole kontaktia keskenään. Kolme satelliittia muodostaa triadin. Huomattavaa on, että egon (harmaa ympyrä) suhde altereihin on erilainen. Se on sekä suunnattu että suuntaamaton.

Alueellinen tarkastelu osoittaa, että päivähoidon läntisen ja itäisen alueen satelliittien välillä on ollut kontakteja viimeisen 12 kuukauden aikana. Kysymyksessä on päivähoiton kaksi avoimen päiväkodin yksikköä, joilla on sama päätalo läntisellä alueella. Kontaktien tiheys selittyy lastentarhanopettajan mukaan sillä, että kysymyksessä on henkilöstövaihdoksien lisäksi yhteinen intressi keskustella erityisesti kyseisen päivähoitomuodon erityisluonteeseen liittyvistä asioista. Vertaisryhmän tuki koettiin tärkeäksi yhdistäväksi tekijäksi. Lisäksi on ollut yksi kontakti itäisen alueen satelliitista keskustelun alueen satelliittiin. Muita kontakteja alueittain satelliittien välillä ei tämän tutkimuksen aineiston perusteella havaittu.

Tulosten mukaan sekä satelliittien välillä että satelliittien ja päiväkotien välillä on paljon *rakenteellisia aukkoja sekä heikkoja yhteyksiä*. Päiväkotien välillä on joitakin rakenteellisia aukkoja, mutta heikot yhteydet ovat yleisiä. Verkosto ei ole sulkeutunut verkosto, koska siinä esiintyi toimijoiden välisiä puuttuvia suhteita. Osa satelliiteista on siis iso-*laatteja*.

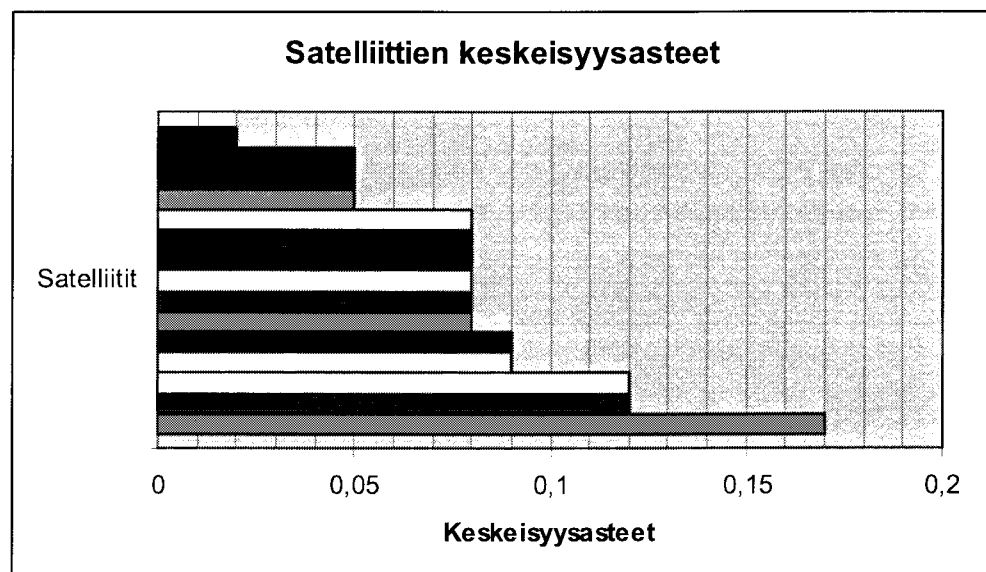
## 6.2 Päivähoitoyksiköiden keskeisyysasteet

Toimijoiden *keskeisyysasteet* osoittavat kuinka monta suoraa yhteyttä kullakin päiväkodilla ja satelliitilla on verkoston muihin päiväkoteihin ja satelliitteihin (suppea keskeisyys). Koska tutkimuksessa käytettiin suunnattua verkostomatriisia, laskettiin keskeisyysaste myös sisään tulevien kontaktien perusteella. *Mitä pienempi suhteellinen keskeisyysluku on, sitä vähemmän keskeinen toimija on ja päinvastoin*. Päiväkotien keskinäinen verkosto ja satelliittien verkosto ovat eri kokoisia ja siksi niitä ei voida suoraan vertailla keskenään. (Johanson ym. 1995, 51.) Vaakapylväät diagrammeissa esittävät eri päiväkotien (kuvio 5) ja satelliittien (kuvio 6) keskeisyysasteita.



KUVIO 5 Päiväkotien keskeisyysasteet kokonaisverkostossa

Eristäytyneimmän päiväkodin keskeisyysaste on 0,27 (ylin vaakapylväs) ja kokonaisverkoston *keskeisimmän toimijan eli päivähoitoyksiköiden portinvartijan* keskeisyysaste on 0,63 (alin vaakapylväs). Se on ottanut kontakteja vuoden aikana kaikkiin muihin päiväkodeihin sekä perhepäivähoitoon ja kolmeen satelliittiin. Vastaanotettuja kontakteja sillä on 20:stä päiväkodista ja 2:sta satelliitista. Eristäytynein päiväkotiki on ottanut yhteyttä vuoden aikana 3:een muuhun päiväkotiin 21:stä mahdollisesta kun taas keskeisin toimija on ottanut yhteyttä niihin kaikkiin sekä perhepäivähoitoon.



KUVIO 6 Satelliittien keskeisyysasteet kokonaisverkostossa

Satelliittien (n=15) keskeisyysasteet (kuvio 6) vaihtelevat 0,02 ja 0,17 välillä. 33 %:lla satelliiteista on keskeisyysaste 0,08. Yksi satelliittiyksikkö on muita keskeisempi verkostossa. Sillä on suhteellisesti eniten kontakteja kokonaisverkostossa verrattaessa muihin satelliitteihin (keskeisyysaste 0,17). Kyseisen satelliitin vastaanotettujen kontaktien absoluuttinen keskeisyysaste on huomattavasti muita satelliitteja korkeampi. Satelliittiin otetaan kontakteja muista päivähoitoyksiköistä siksi, että se toteuttaa päivähoitoa aktiivisen oppimisen periaattein. Kontaktit ovat lähinnä henkilökohtaisia käyntejä oppimisympäristöön tutustumiseksi sekä keskusteluja toiminnan sisällöistä.

Toiseksi suurin keskeisyysaste (0,12) on satelliitilla, jonka kontaktien ottamisen syynä on eri yksiköiden henkilökuntaan kuuluvien osallistuminen yhteiseen pitkäkestoiseen koulutukseen. Tuloksissa ei näy kyseisten kontaktien vastavuoroisuus, koska koulutukseen osallistuvat ovat lastentarhanopettajia päätaloista ja päatalojen kontaktienottajina tässä tutkimuksessa ovat päiväkotien johtajat. Eristäytynein satelliitti on ollut noin vuoden toiminnassa ja on vasta luomassa kontakteja päivähoidon kentällä. Ainoastaan kyseisen satelliitin päätalo on ottanut siihen kontaktia vuoden aikana. Aineiston keruun aikana ilmeni, että kyseisen yksikön olemassaolosta ei ollut kaikilla vastaajilla tietoa.

### 6.3 Kontaktien tiheys

Tutkimuksessa laskettiin maininnat kontaktien tiheydestä, ei niiden määrää. Tulos on suuntaa antava. Harvemmin kuin kerran kuukaudessa on yleisin kontaktinoton tiheys sekä satelliiteista että päiväkodeista. Tutkimuspäiväkirjan merkinnöistä päiväkotien johtajien kanssa käydyistä keskusteluista (kyselylomaketta täytettäessä) ilmenee monia tekijöitä, joilla on merkitystä kontaktien tiheyteen eri päivähoitoyksiköiden välillä. Ensimmäkin yleinen maininta oli, että yhteistyö on vähäistä tai sitä ei ole ollenkaan muihin kuin oman alueen päiväkoteihin päivähoidon *alueellistamisen* vuoksi. Aluekokoukset ovat yleisin kontaktimuoto kasvatusten eri yksiköiden esimiesten välillä. Lasten sijoittamiset hoitopaikkoihin määrittävät osaltaan lähipäiväkotien välisiä kontakteja. Myös perhepäivähoidon ohjaajina toimivat päiväkodin johtajat pitävät yhteyttä perhepäivähoi-

toon liittyvissä asioissa. Eräänä tärkeänä linkkinä päiväkotien välillä ovat sijaiset, jotka kulkevat yksiköstä toiseen.

”Kun on kaikenlaista, sitä ei jaksakaan enää muuta kuin tekee työn omassa päiväkodissa”. Päiväkodin johtajan kommentti (jonka vahvistaa kyseisen päiväkodin alhainen keskeisyysaste) kertoo osaltaan siitä, että saattaa olla tilanne, että perustehtävän hoitamisen lisäksi ei enää jaksata tehdä yhteistyötä muiden päiväkotien kanssa. Myös kollegojen negatiivinen asenne asioihin, epätietoisuus päiväkodin toimintaan liittyvissä asioissa sekä henkilöstöongelmat verottavat voimia joiltakin päiväkodin johtajilta. Yhteistyön esteenä tai sen sammuttajana on kateus sekä jos joku tyrkyttää vain omaa tapaansa tehdä työtä. Kun jostakin päiväkodista on tarjottu osaamista toiseen päiväkotiin, on se torjuttu perustelemalla, että samaa osaamista löytyy itseltäkin. Toista kertaa ei ole osaamista haluttu enää tarjota.

Tutkimuspäiväkirjan merkinnöistä ilmenee myös lastentarhanopettajien näkemykset yhteistyön ja verkostoitumisen esteistä. Yhteistyöhön ei katsota olevan tarvetta. Jos kasvatuskäytännöt ja näkemys työstä poikkeavat suuresti toisistaan eri toimijoiden välillä, koetaan sen olevan yhteistyötä hankaloittava tekijä. Satelliittien eristäytyneisyyden syyinä arvellaan olevan esimerkiksi sen, että sinne hakeutuvat töihin sellaiset henkilöt, jotka haluavat mieluummin työskennellä omissa oloissaan. Myös oma saamattomuus sekä se, että tuntee enemmän kuuluvansa satelliitin kuin pääalon henkilökuntaan, mainitaan yhteistyötä hankaloittaviksi tekijöiksi. Seuraavassa taulukossa (taulukko 7) on yhteenveto tutkimuspäiväkirjan merkinnöistä kontrolloidun kyselyn yhteydessä käydyistä keskusteluista. Päiväkotien johtajien ja lastentarhanopettajien mielestä päivähoitoyksiköiden välistä yhteistyötä muokkaavat tai mutkistavat seuraavat tekijät:

TAULUKKO 7 Yhteistyötä muokkaavia ja mutkistavia tekijöitä päivähoidossa

YHTEISTYÖTÄ MUOKKAA	YHTEISTYÖTÄ MUTKISTAA
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Päivähoidon alueellistaminen</li> <li>❖ Lasten hoitopaikkasijoittelut</li> <li>❖ Työnkuva</li> <li>❖ Sijaiset</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Yhteistyöväsytys</li> <li>❖ Osaamisen torjuminen</li> <li>❖ Osaamisen tyrkyttäminen</li> <li>❖ Toisten negatiivinen asenne</li> <li>❖ Satelliitteja ei tunneta</li> <li>❖ Epätietoisuus toiminnasta</li> <li>❖ Henkilöstöongelmat</li> <li>❖ Kateus</li> <li>❖ Ei tarvetta kontakteihin</li> <li>❖ Erilaiset kasvatuskäytännöt</li> <li>❖ Saamattomuus</li> <li>❖ Ei tunne kuuluvansa joukkoon</li> </ul>

Seuraavassa on yhteenveto kyselytutkimuksen tuloksista. Taulukossa (taulukko 8) kuvataan päivähoitoyksiköiden kontaktinoton kohteiden määrä eli 37:stä mahdollisesta kontaktista on vähimmillään 5:n ja enimmillään 27:n muun yksikön kanssa. Verkoston keskeisyysasteiden vaihteluväli on päiväkodeilla 0,27-0,63 ja satelliiteilla vastaava vaihteluväli on 0,02-0,17. Absoluuttinen keskeisyysaste eli kuinka monen päiväkodin kanssa päiväkotia on yhteydessä vaihteli 3-21 välillä. Päiväkodit on 1-8 satelliitin kanssa yhteydessä. Hajonta on suuri myös suhteellisia keskeisyysasteita tarkasteltaessa. Luvut kertovat sen, että päivähoitoyksiköiden välillä on huomattavia eroja kontaktinotossa.

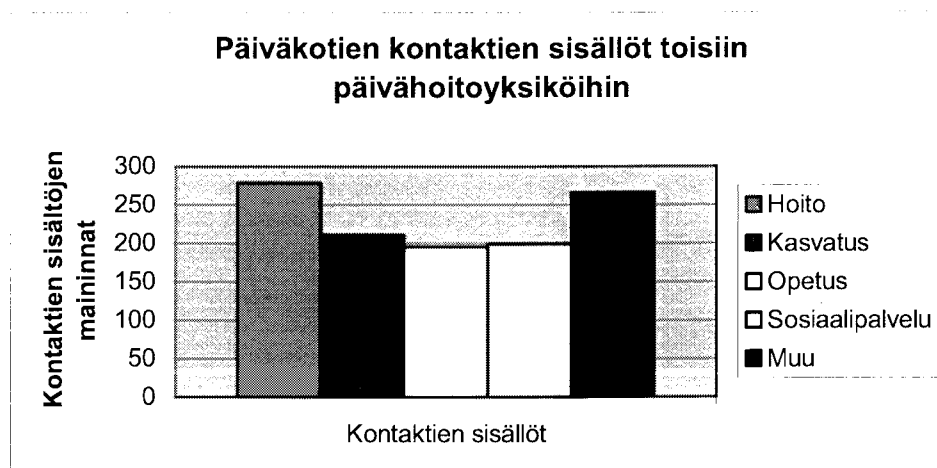
TAULUKKO 8 Verkoston kokoava kuvaus (keskeisyysasteet)

Verkoston kuvaus	Päiväkodit ja Pph	Satelliitit	Lisätiedot
Kontaktinoton koh- teet kokonaisverkos- tossa (maksimi 37 kontak- tia)	5-27	1-8	33%:lla satelliiteista päätalon kontaktin li- säksi vain yksi muu kontakti 4:llä satelliitilla vas- tavuoroisia kontakte- ja keskenään n 30 %:lla satelliit- teista ei kontakteja lainkaan keskenään
Suhteellinen keskei- syysaste kokonais- verkostossa	0,27-0,63	0,02-0,17	33 %:lla satelliiteista keskeisyysaste 0,08 Hajonta suuri
Absoluuttisen kes- keisyysasteen vaihte- lut kokonaisverkos- tossa	3-21	1-8	Hajonta suuri

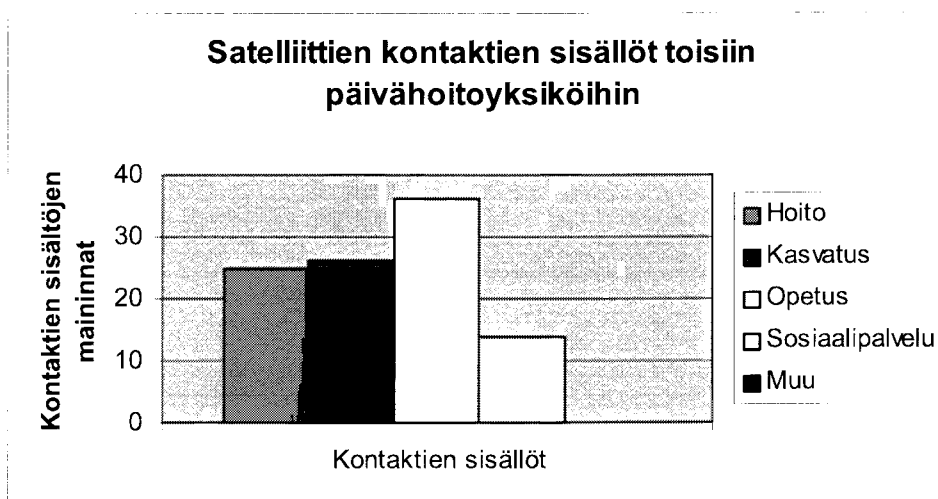
#### 6.4 Kontaktien sisällöt

Suhteen voimakkuutta kuvaa kontaktien tiheyden lisäksi myös kontaktin sisältö ja yhteistyön laatu. Kontaktien sisällöt olivat hoito, kasvatus, opetus, sosiaalipalvelutehtävä sekä muut asiat eli työyhteisö- ja henkilöstöasiat. Päiväkotien kontaktien sisällöistä on merkittävimpiä hoitoon ja henkilöstöön ja työyhteisöön liittyvät asiat (kuvio 7). Asia on selitettävissä päiväkodin johtajan työkuvaan mukaan. Tutkitun organisaation päiväkotien johtajien työnkuvassa tapahtuneet muutokset (mm. tietokoneen käytön lisääntyminen dokumentoinnin apuna sekä raportoinnin lisääntyminen) kuluneen toimintakauden aikana vaikuttavat osaltaan kontaktien sisällön painottumiseen muihin kuin hoitoon, kasvatukseen, opetukseen ja sosiaalipalvelutehtäviin. Kontaktit ovat erilaisten päivähoiton säädösten ja ohjeiden tulkintaan sekä tietokoneen käyttöön liittyviä yhteydenottoja. Seuraavassa kuviossa (kuvio 8) on nähtävissä satelliittien kontaktien sisältö.





KUVIO 7 Päiväkotien kontaktien sisällöt toisiin päivähoitoyksiköihin



KUVIO 8 Satelliittien kontaktien sisällöt toisiin päivähoitoyksiköihin

Kontaktien sisällöt painottuvat eri tavoin satelliiteissa ja päiväkodeissa. Satelliittien kontaktien sisällöt ovat useimmiten opetukseen liittyviä asioita. Seuraavaksi keskeisimpinä asioina ovat hoito ja kasvatus. Vähiten keskustellaan sosiaalipalveluun liittyvistä asioista. Opetuksen painottumisen yhtenä tekijänä saattaa olla se, että kyselytutkimuksen vastaajina olivat lastentarhanopettajat.

Verkostossa on rakenteellisia aukkoja päiväkotien, perhepäivähoidon ja satelliittien välillä. Satelliiteista osa on isolaatteja suhteessa toisiin satelliitteihin. Eristäytyneisyyttä selittää myös se, että 27 % päiväkodeista ei ole lainkaan yhteydessä satelliitteihin. Päiväkodit ja perhepäivähoito eivät ole isolaatteja. Heikkoja yhteyksiä löytyy jokaisen päivähoitomuodon välillä. Alueelliset kontaktit päiväkodin johtajilla ja perhepäivähoidon ohjaajilla keskittyvät oman alueen aluekokouksiin. Yleisin kontaktin tiheys on harvemmin kuin kerran kuukaudessa. Poikkeuksena joidenkin satelliittien ja päätalojen päivittäiset kontaktinotot. Päiväkotien ja perhepäivähoidon yleisin kontaktin sisältö on lasten hoitopaikkasijoituksiin liittyvät asiat ja satelliittien kontaktien sisältö on opetus. Päiväkodeista ja perhepäivähoidosta otetaan yleisimmin yhteyttä puhelimitse ja satelliiteista tavataan kasvotusten. Seuraavassa on verkoston kontakteista kokoava kuvaus (taulukko 9).

TAULUKKO 9 Verkoston kokoava kuvaus (kontaktit)

Verkoston kuvaus	Päiväkodit ja Pph	Satelliitit	Lisätiedot
Rakenteelliset aukot	On	On	
Isolaatit	Ei	On	26%:lla satelliiteista kontakti vain pääta- loon
Heikot yhteydet	On	On	
Alueelliset kontaktit	On	Ei	Oman alueen päivä- hoidon esimiesten aluekokoukset
Yleisin kontaktien ti- heys	Harvemmin kuin kerran kuukaudessa	Harvemmin kuin kerran kuukaudessa	Joidenkin satelliitti- en ja oman päätalon välillä päivittäisiäkin kontakteja 27 %:lla päiväkodeis- ta ei ole lainkaan yh- teyttä satelliitteihin
Yleisin kontaktien sisältö	Hoito	Opetus	Päiväkotien johtajien kontaktien sisällöt pääosin lasten hoito- paikkasijoituksia
Yleisin kontaktinotto- tapa	Puhelimitse	Kasvotusten	

### 6.5 Yhteistyön arviointi ja kontaktienottotavat

Yhteistyön päivähoiton kokonaisverkostossa arvioitiin sujuvan erittäin hyvin. Päiväko-  
tien yleisin kontaktinottotapa on puhelin. Sen käyttöä perustellaan sillä, että asiat saa-  
daan nopeasti hoidettua. Sähköpostivastausta saattaa joutua odottelemaan ja akuutin asi-  
an hoito viivästyy. Sähköpostin vähäisempään käyttöön kontaktinotossa on osaltaan  
syytä se, että niiden käyttö on mahdollistunut kaikille vasta viime vuosina. Satelliittien  
yleisin kontaktinottotapa on kasvotusten ja puhelimitse on toiseksi yleisin tapa. Sähkö-  
postia käyttää vain yksi satelliitti yhteydenotoissaan koulun kanssa. Satelliittien kontak-  
tit muihin satelliitteihin ovat vähäisiä, mutta jokainen on vähintään yhden päiväkotiyk-

sikön kanssa yhteistyössä. Palaverit päätalossa selittävät osaltaan kasvotusten tapahtuvan kontaktinoton yleisyyden, koska yleensä on tavoitteena, että vähintään yksi henkilö satelliiteista osallistuu palaverihin. Sähköpostiyhteyksien vähäisyys selittyy osittain sillä, että satelliiteissa ei ole sähköpostiyhteyksiä. Kaikissa päätaloissa on kuitenkin mahdollisuus käyttää sähköpostiyhteyttä ja kaikilla henkilökuntaan kuluville on oma sähköpostiosoite.

## **6.6 Ammatillinen osaaminen ja sen jakaminen**

Toisten päiväkotien henkilöstön ammatillista osaamista ei yleisesti tiedetä. Ammatillisen osaamisen nimeäminen koetaan yleisesti ottaen melko vaikeaksi. Pohdintaa vaikeuttaa myös se, että osaamiskartoituksessa tuli pohtia koko työyhteisön osaamista, ei vain yksilöosaamista. Päiväkotien johtajien sekä lastentarhanopettajien kanssa käydyistä keskusteluista kyselylomakkeen täyttämisen yhteydessä ilmenee muun muassa, että päivähoitossa ei tiedosteta osaamisen jakamisen tärkeyttä (tutkimuspäiväkirjamerkintä). Osaamisen julkituominen vaatii myös rohkeutta. Olemassa olevien resurssien näkyväksi tekemisen lisäksi osaamisen tehokas hyödyntäminen vaatii yhteistä tahtotilaa. Yhteinen tahtotila voi syntyä ulkoisista paineista, jotka muutokset tuovat tullessaan tai päivähoitoon linjauksien myötä. Hedelmällisintä kaikkien osapuolten kannalta on kuitenkin tilanne, jossa tahtotila syntyy toimijoiden omasta halusta oppia ja jakaa osaamistaan. Päiväkotien sitoutumisesta oppimiskumppanuuteen (Karila ym. 2002, 30) kuvaa hyvin erään päiväkodin johtajan toteamus, että osaamisen jakaminen päivähoitoon arjessa on vain järjestelykysymys. Yksikössä on onnistuttu luomaan avoin asenne henkilöstön vahvuuksia kohtaan ja osaamista on opittu vastaanottamaan myös muualta. Käytännössä säännöllisten henkilöstövaihdosten myötä jaetaan kahden eri päiväkodin osaamista molempien osapuolten hyödyksi. Ammatillista osaamista jaetaan päiväkotien sisällä vahvuudet huomioiden.

Lastentarhanopettajien kertomat käytännön esimerkit osoittavat, että osaamisen jakamisen tilanteita ei aina osata hyödyntää oman oppimisen kannalta; esimerkiksi lasten toiminnan havainnointi toisen lastentarhanopettajan organisoidessa tilannetta. Seuraavassa

taulukossa (taulukko 10) on nähtävillä päivähoiton henkilökunnan ammatillisen osaamisen alueet. Jaottelussa on käytetty apuna ammatillisen ydinosaamisen kategorioita (Puroila 2001, 7). Tärkeimmät tämän tutkimuksen kannalta ovat perustehtävään liittyvän osaamisen kategoriat; *varhaiskasvatuksen eettis-filosofinen perusta, tiedon struktuuri, työmenetelmät, sosiaalinen osaaminen sekä ammatillinen uusiutuminen.*

TAULUKKO 10 Päivähoidon varhaiskasvattajien ammatillinen osaaminen

Varhaiskasvatuksen eettis-filosofinen perusta	Tiedon struktuuri	Työmenetelmät	Sosiaalinen osaaminen	Ammatillinen uusiutuminen
<ul style="list-style-type: none"> <li>- lapsilähtöisyys</li> <li>- yksilöllisyyden huomioiminen</li> <li>- rohkeutta puuttua myös ikäviin asioihin</li> <li>- luovuus</li> <li>- huumori</li> <li>- ulospäin suuntautuneisuus</li> <li>- työhön sitoutuminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- hoito</li> <li>- kasvatusta</li> <li>- esi- ja alkuopetus</li> <li>- ensiapu</li> <li>- luontokasvatusta</li> <li>- erityis-päivähoito</li> <li>- maahanmuuttajajätietous</li> <li>- kansainvälisyyskasvatusta</li> <li>- Venäjän kulttuuri</li> <li>- venäjä</li> <li>- viro</li> <li>- englantia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- uimaopetus</li> <li>- liikunta</li> <li>- aktiivinen oppiminen</li> <li>- sherborne musiikki</li> <li>- kuvataide</li> <li>- projektit</li> <li>- saduttaminen</li> <li>- käsityöt</li> <li>- nukketeatteri</li> <li>- draama</li> <li>- päivähoiton historian tutkimus</li> <li>- IT-taidot</li> <li>- viittomat</li> <li>- laadunarviointi</li> <li>- päiväkodin perustaminen</li> <li>- tiedonkulku</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- yhteistyö koulun kanssa</li> <li>- yhteistyö vanhempien kanssa</li> <li>- yhteistyö taidemuseon kanssa</li> <li>- henkilökunnan välinen yhteistyö</li> <li>- varhaisen vuorovaikutuksen taidot</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- oman ammattitaidon kehittäminen</li> <li>- henkilöstön työn tukeminen</li> <li>- henkilöstön kouluttaminen</li> </ul>

Tavoiteltavaa olisi, että varhaiskasvattajat päivähoitoyksiköissä ovat tietoisia siitä mitä ammatillista osaamista päivähoitossa on sekä ammatillisen osaamisen jakamisen keinoista. Päivähoidon nykyisen verkostoitumisen mahdollistajina ovat sähköposti, aluekokoukset, suunnittelupäivät, työillat sekä Pedagoginen kahvila (päivähoidon henkilö-

kunnan yhteinen kokoontumis- ja keskustelufoorumi). Esittelypalaverit, työpajat sekä opintopiirit eivät ole käytössä olevia yhteistyömuotoja vaan ne ovat kyselytutkimuksen avoimien kysymysten vastauksista nousseita ehdotuksia. Ammatillisen osaamisen jakamisen keinoista hyödynnetään tällä hetkellä jossain määrin materiaalikoonteja tiettyyn teemaan liittyen. Esimerkiksi maahanmuuttajatietoa on kerätty kansioihin, jotka on tarkoitettu kaikille halukkaille luettavaksi. Info-tietoiskuja käytetään jossain määrin viikkopalaverien yhteydessä. Silloin koulutuksissa käyneet henkilöt kertovat koulutuksen sisällöstä muille. Vähäisessä määrin käydään vierailulla toisissa päiväkodeissa havainnoimassa toimintaa sekä hyödynnetään pienryhmätoimintaa siten, että tietyn asian osaaja ohjaa myös muita kuin oman ryhmän lapsia yhdessä toisen aikuisen kanssa. Osaajien kierrätys, osaamisen jakaminen lähipäiväkotien kanssa, työnkierto ja projektit mainittiin vastauksissa osaamisen jakamisen keinoina, mutta käytännössä niitä toteutetaan vähän.

## 7 TEEMAHAASTATTELUN TULOKSET

### 7.1 Verkostoituminen (väittämiä 1-5 koskevat tulokset)

*Ensimmäinen väittämä: ”Nykyinen yhteistyö päiväkotien välillä on riittävää”.* Kaikki vastaajat ottavat kielteisen kannan tähän väittämään:

”Ei ole riittävää”. (1)

”Mie olen samaa mieltä kuin N, että riittävää se ei ole”. (2)

”Niin”. (3)

Kielteinen kanta perustellaan sillä, että päivähoidon arjessa on kiire ja kaikki yksiköt keskittyvät omaan työhönsä:

”Onko meillä kiire vai? Kiire siinä arjessa. Sehän ei ole se oikea kiire vai onko se tekosyy?” (3)

”Se on varmaan se, kyllä sitä ennen aikaa oli enemmän”. (2)

”Nyt kaikki tekee omiaan”. (1)

Väite torjutaan myös vetoamalla siihen, että myös erilaiset projektit vievät aikaa. Toisaalta todetaan, että vaikka ne vievätkin aikaa voivat ne olla myös päivähoitoyksiköitä yhdistävä asia:

”Se varhaiskasvatussuunnitelman tekeminen on sellainen joka on vienyt hirveesti aikaa. Ja vie edelleen”. (2)

”Laadun jälkeen taas tulee joku uus joka raportoidaan”. (1)

”Toisaalta laatuprojekti vois olla sellainen yhdistävä juttu, joka kaikilla menee samalla tavalla”. (3)

Päiväkodin johtaja viittaa johtajan työkuvaan. Paperityöt vievät aikaa yhteydenpidolta muihin päiväkotiyksiköihin:

”On aika paljon sellasta paperityötä josta johtaja vastaa aivan todella paljon, että ei voi sanoa että luppoaikaa ois, että ehtis johonkin tällaseen siten”. (1)

Eräs vastaaja näkee kielteisen kannan perusteluksi esimerkiksi ryhmäytymisen ja sen vaatiman ajan. Ammatillisen kasvun ja varmuuden myötä kontakteja oman yksikön ulkopuolelle otetaan pikkuhiljaa:

”Vaikka puhutaankin vain päiväkodeista niin mietin omia ryhmiä, niin mie olen huomannut siellä sellasta, että joku uus yksikkö ensin se niinku elää omaa elämäänsä. Näin pitääkin tapahtua, että se niin kuin ryhmäytyy. Ja sitten mitä vanhempi yksikkö on niin sitä enemmän alkaa tapahtumaan sitä kontaktia ulkopuolellekin. Se on varmaankin jonkinlaista ammatillista kasvua. Kun syntyy varmuutta ja vahvuutta niin alkaa tapahtumaan”. (3)

Kyseinen vastaaja kyseenalaistaa oman perustelunsa päiväkotien kohdalla. Hän epäilee kyseessä olevan päiväkotien ”pesänrakennuksen”:

”Mutta toisaalta kun ajatellaan päiväkoteja niin eihän meillä ole ihan uusia yksiköitä. Kaikki on niinku sellasen vaiheen ohi jo tullu. Mikäs sinä on? Ollaaks me sellaisia pesänrakentajatyyppijä? Päiväkoti-ihmiset rakentaa sitä omaa pesää ja me ollaan tyytyväisiä”. (3)

Myös päivähoitohenkilöstön yhteisten tapaamispaikkojen vähyydellä perustellaan kielteistä kantaa:

”Nykyisin tuntuu, että toisten päiväkotien ihmisiä ei edes näe. Ei ole edes sellasia yhteisiä koulutuksia, sellaisia sisäisiä koulutuksia on tosi vähän. Aikasemmin ties suurinpiirtein ketä missäkin talossa oli”. (2)

Tähän liittyen perustelussa puhutaan myös toisten tuntemisen merkityksestä:

”Se aina ihmetyttää, miksi aina pitää ensin tuntea toinen ennen kuin voi ottaa yhteyttä. Vai ollaaks me sellasia empaattisuutta hakevia ihmisiä?”. (3)

Perustelussa tulee esille esimerkki, jossa omassa päiväkodissa järjestettyyn koulutukseen unohdettiin kutsua muita. Sellaisen epäillään aiheuttavan kateutta tai kilpailua:

”Niin tulee mieleen, että ei kai tää ole sellaista kateutta tai että joku halua vain sen tiedon, eikä halua jakaa sitä muille. Joskus sellasta kilpailua on ollut”. (1)

Kielteisen kannan perusteluna esitetään myös yksiköiden fyysinen etäisyys. Kun satelliitti on erillään päätalosta yhteydenpito unohtuu:



”Meillä on satelliitti fyysisesti siellä eri paikassa. Sinne ei välttämättä huomaa pitää niin paljon yhteyttä mikä olisi tarpeellista. Ollaan samaa tuloa, mutta ollaan eri osoitteessa”. (2)

Henkilökunnan vaihtuminen nostetaan esille yhdeksi yhteistyöhön vaikuttavaksi tekijäksi. Henkilöstövaihdosten mukanaan tuomat muutokset päivähoiton arjessa vievät energiaa. Toisaalta uudet henkilöt tuovat mukanaan työyhteisöön uusia käytäntöjä ja ajatuksia:

”Yks syy on ainakin se, että ainakin meidän talossa henkilökunta on vaihtunut hirveesti. Siin menee aina siihen pesänrakentamiseen paljon energiaa ja sen oman systeeminsä pyörittämiseen jos niitä ihmisiä vaihtuu koko ajan”. (2)

”Mutta tottahan se on, että ainahan se ottaa takapakkia kun tulee uusi ihminen. Aina aletaan rakentaa uusiks sitä omaa”. (3)

”Mutta toisaalta siinä on kyllä sekin, että sittenhän työyhteisöön saa sitä uutta kun ihmiset on ollu jossain muualla”. (2)

*Toinen väittäjä: ”Päiväkodit toimivat eristyneesti.”* Vastajaat kannattavat väittämää:

”Miun mielestä kyllä”. (2)

”Joo, kyllä”. (3)

Myönteistä kantaa perustellaan ensinnäkin sillä, miten yhteisöllisesti toimitaan suhteessa ympäristöön:

”Meidän ois pitäny opettaa kun siinä naapurissa asuu niitä mummoja, et miks me ei jo vuosia sitten opetettu, että kerran kuukaudessa perjantaisin saa N:n päiväkodista ostaa pullaa tai jotain tällasta”. (2)

Eristäytyneisyyteen katsotaan liittyvän sen, että mistä päin kaupunkia lapsia vuosittain tulee päiväkotiiin. Ympäristöön jäsentäytyminen on riippuvainen siitä tuleeko lapsia päiväkotiiin joko jostakin tietyistä kaupunginosasta vai ympäri kaupunkia:

”Vaikkei niin kauheesti ois yhteydessä toisiin päiväkoteihin, mut siihen lähiympäristöön. Nyt on paljon muuttunut. Aikasemmin meillä oli N:n kaupunginosasta paljon lapsia. Alkuun meillä meni hirveen kauan, että meillä ei ollut siltä alueelta edes lapsia. Nyt meille on vasta ruvennut siltä alueelta tulemaan lapset”. (2)

”Silloin se päiväkoti jäsentyy siihen ympäristöön. Se on varmaan iso tekijä tuleeko ne lapset pieneltä alueelta vai ei. Keskustan päiväkodeissa on vaan aina se, et lapsii tulee ympäri kaupunkia”. (3)

Perusteluissa viitataan henkilöstövajauksiin. Niiden katsotaan aiheuttavan luovuuden vähenemistä ja stressin lisääntymistä:

”Meil on iso talo, et silleen toimitaan vähän eristyneesti osittain ainakin tää toimintakausi sen takia, että oli koko ajan henkilöstövajaus. Se vai-kutti selväsi siihen, että oli vähemmin luovuutta ja stressiä tuli lisää”. (1)

Eristäytyneisyyden syyksi epäillään arkuutta sponttaaniin toimintaan:

”Ollaanko me jotenkin arkoja kaikkeen sponttaaniin, erilaiseen?” (3)

Myönteistä kantaa väitteeseen perustellaan myös vääränlaisella ammattiyllpeydellä:

”Mie olen ajatellut, että onko se jonkinlaista vääränlaista ammattiyllpeyttä kun me ollaan joskus hirveen tarkkoja siitä, että mihin me mennään ja ketkä meidän lapsia ohjaa. Niillä pitää olla pedagoginen koulutus ja tämmöstä”. (3)

*Kolmas väittäjä: ”Verkostoitumista hankaloittaa välimatkat päivähoitoyksiköiden välillä”.* Kommentointi tähän on väitettä kumoavaa. Perusteluna kielteiselle kannalle nähdään olevan asian tärkeyden, tekosyyn sekä jonkun muun syyn kuin välimatkan:

”Välimatkalla ei ole merkitystä jos joku asia on tärkeä”.(1)

”Lyhyet välimatkat ehkä helpottavat, mutta ei näin voi sanoa, että pitkät hankaloittais sinänsä. Mut ei tää ole mikään syy, se on tekosyy”.(2)

”Niin, mulla oli ihan sama ajatus, et ei välimatka oo se ratkaseva tekijä vaan joku muu”. (3)

*Neljäs väittäjä: ”Verkostot voivat yhdistää monen päivähoitoyksikön ydinosaamisen”.*

Väitteeseen suhtaudutaan myönteisesti, mutta pienellä varauksella. Haastateltavat ovat sitä mieltä, että verkostot voivat yhdistää monen päivähoitoyksikön ydinosaamisen ainakin osittain. Päivähoitoyksiköiden ydinosaamista yhdistävän verkoston rakennetta ei osata sanoa. Ydinosaamisen yhdistämisen ei uskota olevan helppoa:

”Kyl mie luulen, että se on mahdollista jos verkosto on saatu sellaseksi. Se on mahdollista, mutta en tiedä mitä se vaatis, minkälaisen sen verkoston sitte pitäis olla.”(2)

”Tää oli aika totaalisesti sanottu, että yhdistää ydinosaamisen tarkoittaa että kaiken ydinosaamisen. Jollakin alalla, jonkun asian ympärille ydinosaamista, mutta ei ole varmaan tarvetta yhdistää kaikkea ydinosaamista.” (3)

”Eiköhän se onnistu osittain.” (1)

”Kyl miekin uskon siihen, mut helppoo se ei varmaan ole.” (2)

*Viides väittämä: ”Oman päivähoitoyksikön rajojen yli tapahtuva verkostoituminen on tärkeää”.* Kaikki vastaajat ovat väittämän kanssa samaa mieltä. Käytännössä yksiköstä toiseen siirtyminen on vähäistä. Käytännön epäillään johtuvan turvallisuuden tunteesta, kulttuurista ja että se on pikkukaupungin ongelma:

”Mie oon havainnu, et sellasta piirrettä on esiintynyt, et ollaan vaan. Niin, vaikka siirtyis vähäks aikaa toiseen yksikköön jos tilaisuus tulis. En tarkoita viikon sijoittumista kesällä vaan pikkusen enemmän. Sekin luo jo verkostopohjaa, kun lähtee omasta paikasta pois.” (1)  
 ”Joo, onko se meillä turvallisuuden tunnetta ?”(3)  
 ”Niin , kyllä se riippuu kulttuurista.” (1)  
 ”Onko se pikkukaupungin ongelma. Me kun ollaan täällä pikkukaupungissa niin ”herran kukkarossa.”(3)

Edellä mainittuun lisäten todetaan kannustuksen merkitys. Ylemmän johdon antaman kannustuksen merkitystä korostetaan:

”Kyllä se kannustus tietysti ylemmän johdon taholta. Myös oman päiväkodin johtaja voisi kannustaa, mut se ei kannusta, koska sille tulee vaikeuksia, koska se joutuu ettei sijaisia”. (1)

Henkilöstöä ei kannusteta lähtemään ”kierrätykseen”, koska siitä seuraa muitakin hankaluuksia kuin sijaisten hankkiminen mm. jonkun *pitkäkestoiseen* koulutukseen lähteminen aiheuttaa päivähoitossa pohdintaa siitä, miten selvittää huomista. ”Pyhäpäiväilluusion” ylläpito järkkyy tilanteissa, joissa uusi henkilö tulee päivähoitoyksikköön tai omaa tilannetta kyseenalaistetaan uudella tiedolla:

”Niinhän se on kouluttautuminenkin. Niin kuin sanoit, että esimiehet ei panosta kouluttautumaan, koska ne joutuu vaikeuksiin. Jos joku lähtee koulutukseen esimiehelle tulee armottomia vaikeuksia. Vähän on sellainen henki ilmassa, että toivottavasti kukaan ei lähde pitkäkestoiseen koulutukseen”. (3)  
 ”Niin se on se jännitys, että lähteekö kukaan koulutukseen, että selvittääkö huomista”. (1)  
 ”Mutta toisaalta tuntuu, että jotkut yksiköt menevät sekaisin, jos sinne tulee joku. Halutaan niin hienot paikat, ettei siellä ole mitään ongelmia tai haasteita. Osa on tietysti esimiehen määräyksiä, että se on pakko mennä”. (1)  
 ”Siinä on myös sellasta ”pyhäpäiväilluusiota”. Eihän elämä aina ole sellaista ainaista paistetta. Pitäis enemmänkin asennoitua niin, että vaikeudet on haasteita ja vaikeuksien jälkeen ollaan vahvempia. Siihen ”ruusuksen kotiin” kuuluu se, että on aina kivaa. Että jos on aina kivaa ja pitää kynsin ja hampain kiinni siitä illuusiosta, että aina on hyvin ja kivaa.

Silloin on vaikea ottaa vastaan sellaista mikä saattaa olla riski. Mikä saattais olla oppimisen paikka, nimenomaan kyllä”. (3)

Sijaisten työsuhteita pidentämällä luotaisiin pysyvyyttä, jossa vakituisen henkilökunnan päästäminen ”kiertoon” toisiin yksiköihin olisi helpompaa. Henkilökunnan pysyvyydellä on lapsille merkitystä:

”Kaikilla asioilla on puolensa. Toisaalta kun ollaan huolissaan siitä, että on lyhytaikaisia sijaisia jotka on työllisyysvaroin palkattuja ja jotka tulee puoleksi vuodeksi ja lähtee taas pois. Johtajatkin on varmaan tyytyväisiä, kun on edes jotkut vanhat ”vakkarit” jotka ees on paikalla. Jos oltais sellassessa tilanteessa, että jos ei ois lyhytaikaisia sijaisia olisi varmaan helpompi päästää ihmisiä kiertämäänkin. Se ei ois niin iso rasitus taas lapsille”. (3)

### 7.1.1 Verkostoituminen: yhteenveto

Yhteistyötä ei ole päiväkotien välillä riittävästi. Syyt riittämättömään yhteistyöhön ovat: 1) kaikki tekevät omiaan 2) sisäisten koulutusten väheneminen 3) ajan vähyys, kiire 4) päiväkodin johtajien työnkuvan muutos 5) tahaton unohtaminen 6) kilpailu 7) sekä pesäntuuri-kulttuuri.

Aikaisemmin yhteistyötä on ollut enemmän päiväkotien välillä (esimerkiksi yhteiset juhlat). Päivähoidon henkilöstö tunsi toisensa paremmin; tiedettiin suurin piirtein kuka on missäkin päiväkodissa töissä. Sisäisten koulutusten väheneminen on osaltaan aiheuttanut sen, että toisia ei enää tunneta niin hyvin. Aikaa oli aikaisemmin enemmän. Nyt päivähoitoon arjessa on kiire, joko tehty tai todellinen. Päiväkodin johtajien työnkuva on muuttunut siten, että ”paperityöt” ovat lisääntyneet. Kun jossakin päiväkodissa luennoi joku asiantuntija ja lähipäiväkodit on unohdettu pyytää mukaan, epäiltiin syntyvän tilanteen, että kyseistä tietoa halutaan vain itselle eikä jakaa muille. Tilanne aiheuttaa tarpeetonta kateutta ja kilpailua päiväkotien välille. Myös yhteydenotot päätaloista erillään oleviin yksiköihin, satelliitteihin, ei ole riittäviä. Päiväkodeissa ja perhepäivähoidossa ensin uusi yksikkö elää omaa elämäänsä ryhmäytyessään. Ajan kuluessa sekä ammatillisen kasvun ja varmuuden lisääntymisen myötä otetaan yhteyksiä myös muihin. Toi-

saalta, kyseisen päivähoidon kentässä ei ole uusia päiväkoteja, jotka olisivat tässä vaiheessa. Päivähoitoihmiset ovat ”pesänrakennustyyppisiä”, joille oman pesän rakentaminen on tärkeää ja siihen ollaan tyytyväisiä.

Päiväkodit toimivat eristyneesti. Eristäytymisen syitä ovat: 1) yhteisöllisyyden vähyys 2) arkuus spontaaneihin yhteistyökontakteihin 3) yhteistyökulttuurin puuttuminen 4) henkilöstövajaus 5) ”vääränlainen” ammattilaisuus 6) tuttuuden ”vaatimus”.

Yhteisöllisyyden periaate on tiedostettu, mutta käytännössä sen toteuttaminen on jäänyt vähäiseksi. Päiväkodin jäsentyminen ympäristöön tapahtuu osittain sen myötä, mistä päin kaupunkia lapsia tulee kunakin toimintakautena. Jos vuosiin ei tule lapsia hoitoon joltakin alueelta, ei yhteistyö pysy yllä sen alueen ihmisten kanssa. Keskustassa olevien päiväkotien lapset tulevat eri puolilta kaupunkia ja sen myötä myös kontaktit ympäristöön ovat moninaisemmat. Päiväkodit ovat arkoja kaikenlaisiin spontaaneihin yhteistyökontakteihin. Ison päiväkodin eristäytyneisyys kuluneen toimintakauden aikana on johtunut henkilöstövajeesta. Tällainen pitkäkestoinen henkilöstövaje lisää henkilöstön stressiä ja vähentää luovuutta.

Lastentarhanopettajat ovat joskus hämmästyttävän tarkkoja siitä, että lapsia ohjaavalla henkilöllä tulee olla pedagoginen koulutus. Tällaisella näkemyksellä on merkitystä siihen, että ns. tavallisen elämän eläminen ympäröivässä yhteiskunnassa on joskus rajoitunutta. Päivähoidon naispuolisilla työntekijöillä korostuu toive siitä, että yhteistyökumppani tulee tuntea entuudestaan. Se saattaa nousta tärkeämmäksi tekijäksi kuin se, mikä on yhteinen asia.

”Välimatkalla ei ole merkitystä, jos joku asia on tärkeä”. Jos koetaan, että pitkät välimatkat ovat yhteistyötä hankaloittavana tekijänä on se tekosyy. Toisaalta lyhyet välimatkat helpottavat yhteistyötä. Verkostot voivat yhdistää monen päivähoitoyksikön ydinosaamisen ainakin osittain. Helppoa se ei ole. Kaiken ydinosaamisen yhdistäminen ei ole välttämätöntä, ainoastaan tarkoituksenmukainen osaaminen. Millainen verkoston tulisi olla; sitä ei osata sanoa.

Oman päiväkodin rajojen yli tapahtuva verkostoituminen on tärkeää. Käytännössä kuitenkin yksiköstä toiseen siirtyminen ei ole yleistä. Syynä on turvallisuuden tunne, josta ei haluta irrottautua. Jotkut päiväkodit menevät sekaisin jos sinne tulee uusia työntekijöitä. Päivähoidossa halutaan pitää kiinni siitä illuusiosta, että kaikki pitää aina olla hyvin ja kivaa. Se on ns. ”pyhäpäiväilluusiota”. Oma tekijänsä on myös kulttuurilla. Rajojen yli menemisen vaikeus on osittain myös pikkukaupungin ongelma, koska on totuttu olemaan ”herran kukkarossa”. Päivähoidon hallinnolta ja päiväkotien johtajilta saadun kannustuksen lisäksi henkilöstön verkostoituminen yksiköstä toiseen siirtymällä tarvitsee myös muutoksia sijaikäytännöissä. Päiväkotien johtajat eivät kannusta ja tue ”kierätystä”, koska ”he joutuvat siitä vaikeuksiin eli etsimään sijaisia”. Toisaalta ”paikallaankin voi olla silmät auki”. Oman työnsä kehittämistä voi tehdä omassa yksikössäänkin, kunhan ei ajaudu tilanteeseen, että on ”paikallaan silmät kiinni”.

Yhteinen koulutus on eräs verkostoitumisen keino. Valitettava tilanne on syntynyt myös koulutukseen kannustamisessa. Toisaalta toivotaan, ettei kukaan lähde koulutukseen, jotta henkilöstöresurssit riittäisivät. Sijaisia tulisi olla myös koulutusten ajaksi. Se mitä asialle tulisi tehdä ei ole yleisesti mietitty. Jos päivähoidossa olisi lyhytaikaisten sijaisen tilalla pitkäaikaisia sijaisia rauhoittaisi se kokonaisuudessaan päivähoidon arkea. Henkilöstöä ”päästettäisiin silloin helpommin kiertoon”. Tällä hetkellä päiväkotien johtajat haluavat pitää kiinni vakituisesta henkilökunnastaan. Huomioitava on myös se, miten lapset kokevat henkilöstövaihdokset.

## 7.2 Ammatillinen osaaminen (väittämiä 6-10 koskevat tulokset)

*Kuudes väittämä: ”Päivähoidossa tiedetään mitä osaamista siellä on”.* Kommentoinnissa tämä väittämä torjutaan. Kaikki vastaajat ovat sitä mieltä, että päivähoiton henkilöstön osaamista ei tiedetä. Ainoastaan joidenkin yksittäisten henkilöiden osaaminen on tiedossa:

”Minusta kyllä ainakin tuntuu, ettei kyllä tiedetä”.(1)

”Hirmu vähän tietää”. (2)

”Ei kyllä tiedetä. Läheskää kaikkee mitä osaamista on ei ole hyödynnetty, toivottavasti jatkossa”. (3)

”Sellaset tiedetään joilla on jokin taito. Ne pääsee johonkin työryhmään. Ehkä jollain tavalla pitäis kartottaa nää osaamiset. Ne on vanhentunut ne kortistot kun kartotettiin kielitaitoo, mut en mie ainakaan muuta tiä. Tiedetään kuka on huippu kanteleen soittaja niin se kiertelee päiväkodeissa”.  
(1)

Asiaa perustellaan sillä, että ei ole tapana kertoa osaamistaan. Kehityskeskusteluissa päiväkodin johtajan ja henkilökuntaan kuuluvan välillä osaamiset tulee ilmi, mutta niitä ei haluta toisten tietoon:

”Ei kyllä sanota mitä osataan”.(2)

”On siinä varmaan paljon kulttuurillisia kysymyksiä. Eihän mejän kulttuurissa saa edes sanoa jos joku on hyvä jossakin. Saati sitten että lähtee tarjoamaan sitä toiselle”.(1)

”Kyllähän siinä paljon tällasta on, ettei kuulu nostaa itseään esille”. (3)

”Just kehityskeskustelusta voin kertoa, että oma esimies tietysti tietää mitä osaamista on. Jos on kysytty, että haluaako tehdä jotakin muuta mitä ei ole saanut töissä tehdä. Sillehän ne on paljastunu. Pitäis kysyy, että saako sanoa muille. On tullut pikkusen vaikeuksia kun on paljastettu osaaminen. Ne on joutunut vaikeuksiin kun on tehty vaikka mitä kysymyksiä ja ne joutuu altavastajiksi. Ne haluais olla täydellisiä. Ei olla osattu tukea sellasta”. (1)

Yhtenä foorumina, missä osaamista voi tuoda esille mainitaan Pedagoginen kahvila (päivähoitohenkilöstön kohtaamis- ja keskustelupaikka). Sieltä henkilökunta saa vinkkejä omaan työhönsä ja alustajia pyydetään toistekkin kertomaan osaamisalueestaan:

”Pedagoginen kahvilahan on parhaimmillaan sellainen paikka, jossa voi tuoda esille sitä osaamistaan”. (3)

”Niin on, me tehtiin silloin N:n kanssa yks niistä Pedagogisista kahviloista ja se oli minusta hirveen hyvä ja ihmiset oli tosi kiinnostuneita. Ihmiset sai vinkkejä omaan työhönsä”. (2)

”Erityisopettajilla etenkin olisi paljon annettavaa”. (3)

”Pedagogisen kahvilan kautta jatkuu ne tilaisuudet kertoa osaamistaan. Ainakin mulla kävi niin”. (1)

*Seitsemäs väite: ”Tämän päivän osaaminen päivähoitossa riittää huomisen haasteisiin”*. Kaikki vastaajat ottavat kielteisen kannan tähän väittämään:

”Ei riitä”. (3)

”Tuntuu, ettei mikään riitä”. (2)

”Pikkusen kyllä ollaan jäljessä”. (1)

Keskeiset alueet, joilla henkilöstön osaaminen ei riitä ovat tietotekniikka, moniammatillinen yhteistyö, tulevaisuuden visiointi, lapsilähtöisyys, koulun ja perheiden kanssa tehtävä yhteistyö sekä taloustieto:

”Tietotekniikka on yks sellanen alue mikä varmasti ei tuu riittämään se osaaminen mikä meillä on. Lapset menee huishais ohi. Me ei pystytä mitenkään tukemaan siinä mitä lapset osaa saatika sitten viemään niitä eteenpäin. Se on yks sellanen asia, missä me ollaan jäljessä”. (3)

”Tänkin pitäis tän tulevaisuusjutun olla jonkun vastuulla pikkusen”. (1)

”Mie ajattelin moniammatillisuutta, että osais tosissaan käyttää niitä ihmisiä ja niiden ihmisten osaamista. Se voi olla vaikka mejän laitospulainen, joka osaa jonkun homman paljon paremmin kuin minä”. (2)

”Mie ajattelin, että lapsilähtöisyyden suunnittelujuttuun tarvitaan jotain uutta. Siihen on varmaan monta mallia. Me ei olla enää ehditty pohtia sitä mitkä asiat siihen vaikuttaa ja millä tavalla sitä suunnittelee. Millä tavalla pedagoginen suunnittelu tehdää”. (1)

”Ja koulun kanssa yhteistyö niin se ei ole ihan kunnossa”. (1)

”Kyllä tää perheiden kanssa tehtävä yhteistyö”. (3)

”Mut sit vaatii osaamista myös tää talouden käsittely ja kunnallistalouden visiointi”. (1)

*Kahdeksas väite: ”Yksittäisen osaajan sijasta tulee korostaa koko työyhteisön osaamista”*. Kannanotot tähän väittämään ovat pääosin myönteisiä, mutta enemmänkin painotetaan sitä, että sekä yksittäisen osaajan että työyhteisön osaamisen korostaminen on tärkeää:

”Luonnollisesti pitää korostaa yksittäisen osaajan osaamista, mutta myös työyhteisön osaamista. Molempia pitää pitää framilla. Yksittäisiä erityisosaajia tarvitaan. Niiden erityisosaamista pitää hyödyntää niin pitkälle kuin voi, mutta ei tietenkään työyhteisön kustannuksella. Molempia”. (3)

”Mie kokisin ton yhteisöllisyyden niin, että jos siellä on sellanen huippu tai sellanen osaaja ja vähän sellanen surkeemmin menevä ne pitäis saada niinku vaikuttaa siihen yhteisöön. Ei ihan tasotusta, mutta pitää ottaa huomioon ne reunat, muuten siellä voi tapahtua jotakin ja tapahtuukin”. (1)

”Mie aattelen samaan suuntaan kun N:kin, että siinä pitää olla se tasapaino. Et se yksittäinen osaaja on tosi tärkeä ja siitä tulee tavallaan koko työyhteisön omaisuutta siitä osaamisesta. Sitä voi muutkin hyödyntää. Meillä se toimii hyvin käytännössä. Meillä se näkyy niin, että se osaaja joutuu tekemään aina sen minkä se osaa tehdä hyvin. Siinä on se hyvä puoli, että siinä saa tehdä sitä mitä osaa. Mie luin sellasta kirjaa kun Yhteisö kasvattaa. Siinä oli just tätä, et lastenhoitaja on pianisti, mut se ei voinu soittaa lauluhetkellä koska se kuuluu opettajalle. Mut tällasta ajattelua ei kuitenkaa oo meillä”. (2)

”Mut on ton kaltasta ajattelua, mutta ei ihan noin räikeetä. Ton kaltaista on edelleen”. (3)

”Mut se oli ihan esimerkkinä, et tänkaltasta on tapahtunut vielä näinä päivinäkin. Siinä on tosiaankin se, että se joka osaa jonkun hyvin se tosiaankin joutuu aina tekemään sen”. (2)



Näkökulmana on, että osaamisen jakaminen ei ole ongelmattonta; osaaaja ei aina suostu tekemään ja muut eivät suostu opettelemaan kyseistä taitoa. Esimiehen antamaa tukea korostetaan. Toisen osaamisen vastaanottaminen sekä oman osaamisensa jakaminen vaatii vahvaa itsetuntoa:

”Kukaan ei suostu sitä tekemään”. (2)

”Eikä kukaan suostu edes opettelemaan sitä. Opin kannalta se on tietenkin harmillista, mutta toisaalta esimiehen tulee turvata sille joka osaa jotakin hyvin, ettei sen tarvitse tehdä ensin kaikki normaali ja sitten sen lisäksi. Esimiehen tehtävä on raivata sille ihmiselle tilaa ja aikaa siihen tekemiseen”. (3)

”Niin, se liittyy jotenkin tähän meidän ammattikuvaan, että me kun eletään lasten kanssa arkea ja pyöritetään sitä kaikkea niin se tulee varmaan tästä päivähoiton kuviosta, että kaikki tekee kaikkee. Jossain muualla ei automaattisesti synnykkään sellasta. Tämmönen ala on arjen elämistä ja oikeesti se onkin hyvä. Mutta jossakin tulee se raja, että se ei olekaan järkevää”. (3)

”Se vaatii toisiltakin sen hyvän ympärille vahvaa itsetuntoa, itseluottamusta ja vahvuutta, että pystyy antamaan ja pystyy ottamaan sen toisen osaamisen vastaan. Siinä on kysymys sekä sen osaamisen tuomisesta yhteiseen käyttöön että sen osaamisen vastaanottamisesta. Minusta molemmat palaset pitää olla siinä kohallaan ennen kuin se sitten toimii. Toisilla on niinku heikko itsetunto ja ei voi sanoa, että sie oot hyvä jossakin. Ei voi sanoa kun itse on niin heikoilla niin se toinen ei voi tuoda sitä osamaamista esille, se vaatii kypsyyttä”. (3)

*Yhdeksäs väite: ”Tieto työyhteisön omasta osaamisesta vaikuttaa ryhmän toimintakykyyn”.* Vastaajat ottavat myönteisen kannan tähän väittämään. Tieto työyhteisön jäsenten osaamisesta antaa varmuuden siitä, että asiat sujuvat ja ettei tarvitse olla huolissaan toisen tekemisistä. Itseluottamuksen myötä syntyy myönteisyyden kierre, jossa menestys luo menestystä:

”Jos mie ajattelen vaikka omaa työryhmää, niin tottakai se vaikuttaa siihen, että mie tiän mitä muut osaa ja jokainen tietää sen oman hommansa ja tietää sen oman osaamisensa ja jokainen tietää toisen osaamisen. Miun mielestä se on niinku ihan selvä. No se homma toimii. Niinku sitä ei tarvi ollenkaan olla huolissaan jostakin toisen osaamisesta”. (2)

”Siihen tulee varmaan semmonen myönteisyyden kierre niin kuin Etelä-Korealle jalkapallossa. Kun menesty hyvin niin sen jälkeen menesty vielä hyvemmin kun luotetaan itse”. (3)

Erilaiset onnistuneet projektit antavat henkilökunnalle itsetuntoa ja rohkeutta ottaa vastaan uusia projekteja:

”Kun oli se Comenius-projekti, niin kun siitä tuli itsetuntoa työyhteisölle niin kyllä se tota näky ihan heti. Sitä otti helpommin uusia projekteja ja laajensi sitä tietoa”. (1)

”Ryhmän sisällä se toimii niin kuin te sen kuvasitte, mut että mie en tiedä mitä osaamista teidän päiväkodissa on ja sie et tiedä mitä miedän perhepäivähoidossa on. Tässä kohdassa se ei toimi. Onko se näin? Mulla on ainakin se käsitys, että ryhmiksen sisällä se tiedetään se osaaminen. Uskon, että ne tietää. Se raja tulee siinä talon rajoissa, niissä seinissä”. (3)

”Niin, meillä ainakin on niin pieni talo, että kyllä me ihmisten osaamiset ja vahvuudet tiedetään eli tiedetään kuka äkkiä laskee työvuorot ja kuka vuorot järjestää niin, ettei sieltä puutu ketään ihmistä. Niinku tällaset talon sisällä tiedetään”. (3)

”Meidän kulttuurissa omaa osaamista ei osata korostaa. Se ei ole niinku sellanen arvo vielä. Sitä ei pidetää arvossaan, että se on tärkeä pointti se osaaminen päivähoidossa. Me ollaan tiedetty, että kaikki on perusosaajia. Se on oivallettu, mutta mikä sen etu ois, että me tiedettäis se. Ekstrat ja muut. Sen levittäminen”. (1)

Osaamisen jakamisen vastuun katsotaan olevan henkilökunnan itsensä ja myös esimiehen vastuulla:

”On se tietenkin meidänkin vastuulla, mutta ei yksistään meidän. Se ois ihan hyvä jos me jakettais sitä osaamista levittää. Me ei yksin olla vastuussa siitä osaamisen jakamisesta muille. Siitä on myös meidän esimies vastuussa.”(3)

Osaamisen jakamisesta ei ole yleisesti puhuttu:

”Osaamisen jakamisesta ei olla oikein puhuttu.” (1)

*Kymmenes väite: ”Valtaosa koko päivähoiton tietopääomasta on piilevänä ihmisten kokemuksissa, tietämyksessä ja taidoissa”.* Vastajat pitävät väitettä liian ehdottomana. Väite halutaan muotoilla siten, että ”osa koko päivähoiton tietopääomasta on piilevänä ihmisten kokemuksissa, tietämyksessä ja taidoissa”. Elämäkokemusta pidetään tärkeänä. Esimerkiksi neuvottelutaidon toisiin ”tarttumisella” viitataan hiljaiseen tietoon. Toisilta oppimisen katsotaan vaativan avoimmuutta ottaa tietoa vastaan ja olevan ”hidasta kasvamista”.

”Luulen, että kyllä ja ei. Mie ajattelin, että valtaosa on kova sana”. (2)

”Miekin laitoin vaan , että osa. Se ois hyvä saada käyttöön ne kokemukset ja tiedot. Asenteet tietysti vaikuttaa, että niitä alettais jakamaan.”(1)

”Kasvattajalla kun oma itse on työväline niin jotenkin sen nuoremman työntekijän pitää itse kasvaa siihen, ettei kaikkea voi sellaselle nuorelle työntekijälle antaa. Ei sitä elämäkokemusta voida siirtää toiselle. Elämäkokemuksen kautta se moni asia kasvattajalla loksahaa paikoilleen. Se tieto jalostuu kokemuksen kautta. Ainakaan sellaisia asioita ei oo hirveen paljon”. (3)

”Ainakin sellanen tyyppi, sellanen diplomaatti, joka aina neuvottelee ja joka tulee tositoimeen ihmisten kanssa. Sellasta taitoo siellä on”. (1)

”Kyllähän se taito maailmalla toisiin tarttuu joilla on sellanen asenne. Kyllähän toiset oppi sellasen ihmisen lähellä neuvottelutaitoo tai ketkä on oppiakseen ja auki sille, ottaa sen vastaan. Mut se on hidasta kasvamista”. (3)

### 7.2.1 Ammatillisen osaaminen: yhteenveto

Päivähoidossa ei tiedetä mitä osaamista siellä on. Oman päivähoitoyksikön sisällä henkilöstön osaaminen tiedetään. Muiden päivähoitoyksiköiden henkilöstön osaamista ei yleisesti tiedetä lukuun ottamatta joidenkin yksittäisten henkilöiden osaamista. Kulttuurissamme ei saa edes sanoa jos joku on hyvä jossakin, saati sitten lähteä tarjoamaan sitä toisille. Kehityskeskusteluissa kunkin työntekijän osaaminen tulee päiväkodin johtajan tietoon. Usein ei kuitenkaan haluta, että vahvuuksista kerrotaan muille. Tällaiset paljastukset ovat johtaneet siihen, että kyseiset osaajat ovat kokenut jääneensä altavastaaajiksi luennoidessaan osaamisalueestaan muille. Osaajat haluavat olla täydellisiä osaajia. Tilanne olisi vaatinut esimiehen tukea. Pedagoginen kahvila on paikka, jossa kukin voi tuoda osaamistaan esille. Kun osaaminen saatetaan muiden tietoon ja sitä aletaan jakaa yli oman päiväkodin rajojen tulee antaa käytännön mahdollisuudet toteuttaa sitä mm. sijaistajajärjestelyin.

Tämän päivän osaaminen päivähoitossa ei riitä huomisen haasteisiin. Nykyinen osaaminen ei riitä seuraavilla osaamisen alueilla: 1) tietotekniikka 2) moniammatillinen yhteistyö 3) tulevaisuuden visiointi 4) lapsilähtöisyys 5) ja taloustieto. Henkilöstö ei pysty riittävästi tukemaan lapsia tietotekniikassa eikä kehittämään heidän taitojaan. Tulevaisuuden osaamisen haasteet tulisi olla jonkun vastuulla päivähoitossa. Koulutukset eivät ole kohdentuneet tulevaisuuden haasteiden ennakointiin. Moniammatillisuutta ei vielä osata hyödyntää riittävästi (esimerkiksi varhaiskasvatussuunnitelmien tekemisessä). Koulun ja perheiden kanssa tehtävään yhteistyöhön tarvitaan lisää osaamista. Sosionomien lisääminen päivähoitoon on eräs mahdollisuus saada päivähoitohenkilöstön ja sosiaalityön rinnalle tarvittavaa osaamista perheiden tukemiseksi. Lapsilähtöisyyteen liittyvää pedagogista osaamista ei ole myöskään riittävästi. Lisää tietoa halutaan siitä, mitkä asiat vaikuttavat lapsilähtöisyyteen sekä millä tavalla pedagogista suunnittelua tehdään. Myös päiväkotien johtajilta vaadittava päivähoiton taloustieto vaatii vahvistusta.

Sekä yksittäisen osaajan osaamista että koko työyhteisön osaamista tulee korostaa. Työyhteisössä tulisi saada tasapainoon eri tasolla oleva osaaminen. Yksittäinen osaaja on tärkeä ja hänen osaamisestaan tulee koko työyhteisön omaisuutta, jota muutkin voi hyödyntää. Käytännössä se näkyy siten, että se joka osaa jonkin asian hyvin saa aina myös tehdä sen. Haittana on, että kukaan muu ei suostu tekemään eikä edes opettelemaan kyseistä taitoa. Esimiehen tulee ”raivata osaajalle tilaa ja aikaa” ettei extra-osaamista jouduta tekemään huonolla omallatunnolla poissa jostakin muusta perustehtävään kuuluvasta. Päivähoitohenkilöstön ammattikuvaan liittyy se, että eletään arkea lasten kanssa ja oletetaan kaikkien osaavan tehdä vähän kaikkea. Käytännössä se voi näkyä esimerkiksi siten, että asioita ei halutakaan tehdä yhteistyössä kun osataan ne itsekseenkin niin hyvin.

Tieto työyhteisön omasta osaamisesta vaikuttaa ryhmän toimintakykyyn. Se vaikuttaa 1) työn sujuvuuteen 2) luottamukseen 3) menestykseen 4) ja itsetuntoon. Päivähoidossa tiedetään, että kaikki ovat perusosaajia, mutta onko sitä oivallettu mikä etu olisi erityisosaamisten tietämisestä? Kun tiedetään oma ja toisten osaaminen ryhmässä niin ei tarvitse olla huolissaan vaan voi luottaa siihen että työ sujuu. Tilanteessa jossa uusi työntekijä tulee ryhmään eikä vielä tiedetä hänen osaamistaan, ottavat muut arjen sujumisesta (vaistomaisesti, ei niinkään tarkoituksellisesti) enemmän vastuuta. Tilanne korostuu etenkin silloin jos tulijalla ei ole riittävää koulutuksen antamaa tukea tehtävänsä hoitamiseen. Menestyvän työyhteisön tilannetta voidaan verrata myönteisyyden kierteeseen. Hyvä menestys tuo lisää hyvää menestystä kun luotetaan omaan osaamiseensa. Esimerkkinä on eräs kansainvälisenä yhteistyönä toteutettu projekti, johon osallistuneen päiväkodin henkilökunnan itsetunto vahvistui ja he laajensivat sen myötä osaamistaan. He myös ottivat jatkossa helpommin uusia projekteja.

Osa koko päivähoidon tietopääomasta on piilevänä ihmisten kokemuksissa, tietämyksessä ja taidoissa. Varhaiskasvattajan tieto jalostuu kokemuksen kautta. Neuvottelutaidon omaavia diplomaatteja ja toisten ihmisten kanssa hyvin toimeen tulevia henkilöitä tulisi päivähoitossa hyödyntää enemmän.

### 7.3 Ammatillisen osaamisen jakaminen (väittämiä 11-15 koskevat tulokset)

*Yhdestoista väittäjä:* ”Nykyinen päivähoidon verkosto mahdollistaa osaamisen jakamisen”. Vastaajien mielestä alueellisesti osaamisen jakaminen on helpompaa kuin koko päivähoitossa. Tietokoneita käytetään hallinnollisiin tarpeisiin:

”Minusta tuntuu, että alueellisesti kyllä on helpompi, mutta koko päivähoitossa vielä meidän tulis käyttää enemmän internettiä, intranettiä ja järjestää jotain sellaisia yhteisverkostotilaisuuksia. Mut toi tietokoneen käyttö ois sellasta, et sitä pitäis lisätä”. (1)

”Hirveen vähän käytetään konetta sellaiseen sisällölliseen, se on tämmöistä hallinnollista”. (3)

”Niin, se on hallinnon kone”. (1)

”Ei sellasta tiedon jakamista mistä myö nyt keskustellaan”. (3)

Tietokoneita on liian vähän. Niitä tulisi vastaajien mielestä olla myös satelliiteissa. Kun koneita on vain päätaloissa on se päiväkodin johtajan vastuulla mitä tietoa henkilökunta sitä kautta saa:

”Meidän talossa on se yks ainoa tietokone mihin se tieto voi tulla”. (2)

”Kun tietokoneita olisi enemmän voisi niitä käyttää sisällöllisen kehittämisen välineenä”.(3)

”Satelliitissa se olis tarpeellinen”. (2)

”Ihmiset kun saa tietoa niin vaikkei ne just sitä tietoa käytä niin tiedon saanti kasvattaa tiedon janoa. Siitä tule semmonen positiivinen kierre kanssa, ai että tällastakin juttuja on olemassa, ai oisko myös tämmösiä ja tämmösiä juttuja et lähetään hakemaan sitä tietoa lisää. Kyllä se on tosi tärkeä. Tällä hetkellä se on periaatteessa johtajan vastuulla mitä tietoo työntekijät saa. Periaatteessa jokaisella tulis olla mahdollisuus hakee sitä tietoo itte”. (3)

*Kahdestoista väittäjä:* ”Varhaiskasvatustyön vaativuuden lisääntyminen edellyttää entistä enemmän moniammatillista yhteistyötä.” Kaikki vastaajat ottavat väitteeseen myönteisen kannan. Heidän mielestään lapsilähtöisyyden korostaminen on tuonut vaatimuksia osaamiselle ja toimintaympäristön muokkaamiselle. Tiiviimpi yhteistyö sosiaalitoimen kanssa ja sosionomien palkkaaminen päivähoitoon katsottiin tärkeäksi. Yhteistyön hankaloittajana katsotaan olevan lastentarhanopettajien pelon oman ammattikuntansa puolesta:

”Kyllä mie oon niinku kokenut, että se oman perustyönkin vaativuus on lisääntynyt. On joutunu ajattelemaan uudelleen ja muokkaamaan monia asioita tähän lapsilähtöisyyteen. Sehän vaatii jo paljon jo sen toimintaympäristön muuttamista. Moniammatillista yhteistyötä pitää olla”.(2)

”Ei tää ole mitään ilman moniammatillista yhteistyötä”. (1)

”Tarvittais tiiviimpää yhteistyötä sosiaalitoimeen. Mie luulisin, että se sujuis paremmin jos päivähoidolla olisi oma sosiaalityöntekijä. Joka olis semmonen, joka muutenkin miettis tätä vanhempien kanssa tehtävää yhteistyötä ja olis semmosena linkkinä. Minusta nää sosionomit ois just semmosia. Vahva koulutus just tällaseen. En tiedä, mutta minusta tuntuu, että me päivähoidossa pelätään näitä sosionomeja ja että lastentarhanopettajat ehkä pelkää, että sosionomit vie työpaikat”. (3)

”Päivähoidossa tulee just tällanen pelko oman ammattikunnan puolesta ja monikin yhteistyö kaatuu siihen. Isossa päiväkodeissa, jossa on kuusikin lastentarhanopettajaa yksi voisi olla sosionomi”. (3)

*Kolmastoista väittämä: ”Päivähoidossa jaetaan osaamista tehokkaasti”.* Vastaajat ottavat väittämään kielteisen kannan. Pedagogisessa kahvilassa osaamista jaetaan:

”Kyllähän sitä Pedagogisessa kahvilassa on jaettu osaamista laajemminkin. Se pitäisi pitää, toivottavasti se säilyy. Se rohkasee ihmisiä”. (3)

”Riittävän tehokkaasti sitä kyllä ei jaeta”. (2)

”Ei jaeta”. (3)

Vastaajat toteavat, että pitäisi päästä eroon siitä, että kuuntelijoina ei vaadittaisi osaamisen jakajalta täydellisyyttä eikä hänen odotettaisi olevan kaikki tietävä. Tällainen tunne asettaa osajalle paineita siitä, osaako hän vastata kaikkeen mitä häneltä odotetaan. Keskustelukulttuurin puuttuminen ja behavioristinen näkemys oppimisesta hankaloittavat osaamisen tehokasta jakamista:

”Päästäisiin eroon siitä, että se joka kertoo ei tarvii olla guru eikä kaikkietietäväinen, täysoppinut nero. Vaan se, että se voi olla tavallinen ihminen joka kertoo omia ajatuksiansa”. (3)

”Kyseessä on meidän keskustelukulttuuri joka puuttuu meiltä Suomesta. Maailmalla kun on, niin tajuaa sen, miten tää on just näin”. (3)

”Meillä ei oo sellasta kulttuuria, jossa keskusteltaisiin sillai, että jokainen vois puhua omana itsenään asioita. Aina kun joku tuo omia mielipiteitään hirveen voimakkaasti esille sitä ruvetaan katsomaan jotenkin karsaasti”. (3)

”Se ei kuulu meidän kulttuuriin, että voi tulla keskustelemaan ja osallistumaan, vaan pitää aina olla opettaja joka sanoo. Ei me niinku keskustella asiasta vaan hömpönpömpöä. Sitä me osataan. Mut siitä puuttuu selänen asia, väittelykulttuuri. Joku just jossakin lehdessä kirjotti siitä, että ei kuulu väitellä ja ei kuulu olla eri mieltä”. (3)

”Siitä voi saada vihamiehiä pitkään. Siinä ois kyllä meillä koulutuksen paikka”. (1)

”Siinä todella tulee guru-olo ja pieni jännitys päällä, että tiedänpö mie kaiken. Välillä oli sellasta, en tiä miks meil on sellasta”. (1)

”Niin, meillä on vielä se kulttuuri, että on opettaja joka opettaa ja sitten on oppilaat jotka ottaa vastaan ja kaadetaan päähän. Meidän pitäis päästä eroon siitä itse, niin silloin jokainen tulis sinne kuulijana itse ottamaan vastuuta siitä tilanteesta eikä vaan tule kuuntelemaan”. (3)

Kielteistä kantaa perustellaan myös sillä, että osaamisen jakamiseen ei voi ketään pakottaa.

”Ei voi pakottaa”. (1)

Perusteluissa viitataan myös ”latistajiin”, joiden arvellaan olevan henkilöitä, joilla itsellään ei ole rohkeutta kertoa ajatuksiaan ja he peittävät siten oman arkuutensa:

”Ne latistajat on varmaan sellasia ihmisiä joilla ei ole rohkeutta puhua asioita ulos. Se latistaminen on varmaan sitä, että ei ole rohkeutta itse puhua asioita ja peittää sen oman arkuuden. Ihmisillä voi olla hyviä ajatuksia, mutta voi kärsiä siitä ettei uskalla.”(3)

*Neljästoista väittämä:* ”Suurin hyöty saadaan jos verkostossa toimijat ovat saman alan asiantuntijoita ja osaajia”. Tähän väittämään otetaan kielteinen kanta. Vastajaat perustelevat näkemystään lähinnä sillä, että moniammatillisella yhteistyöllä saadaan suurin hyöty. Yhteistyötä toivotaan olevan enemmän muiden alojen ihmisten kanssa. Kokeemukset ovat osoittaneet, että eri aloilta löytyy samoja asioita. Ammattiopistolla ja päivähoidolla todetaan olevan liian vähän yhteistyötä:

”Mie aattelin, että ei välttämättä. Mie ajattelen tätä moniammatillisena alueena. Tietysti saman alan asiantuntijat voi kommunikoida jossain vaiheessa kun ne puhuu näistä, mut paras hyöty saadaan kun on yhteistyötä. Koska me päivähoidossa yleensä tehdään yhteistyötä, ei me selvitä muuten. Ja voihan sitten olla vaikka joku pedagogiikkajuttu jossa voi olla lastentarhanopettajat. Esimerkiksi kun niillä on sellanen taustakoulutus, että ne voi siinä saada asian hoitumaan”. (1)

”Me ollaan niin paljon keskenämme päivähoidossa. Meidän pitäis olla enemmän insinöörien ja kauppatieteilijöiden ja kaikkien muitten kanssa”. (1)

”Ne on ollu ihan hyviä kokemuksia kun on ollut vaikka terveydenhuolto puolen ihmisiä samassa koulutuksessa. Siinä on tajunnut, että löytyy samoja asioita eri aloilta Meidän pitäis myös paljon enemmän pitää yhteyttä ammattiopistoo. Meillehän ne siellä ihmisiä kouluttaa”. (3)

*Viiidestoista väittämä:* ”Kateus hankaloittaa osaamisen tehokasta jakamista”. Yksi vastaajista on väitteen kanssa täysin samaa mieltä. Toinen vastaaja taas on sitä mieltä, että kateutta ei esiinny päiväkotityksiköiden sisällä vaan välillä ja kolmannen vastaajan mielestä kateus toisten osaamisesta edesauttaa itseäkin yrittämään:

”Joo, kyllä varmasti”. (3)

”Ei siellä sisällä ehkä oo mut sitten yli rajojen”. (1)

” Sitä pitäis käyttää vähän sellasena sponsorinakin. Jos vaikka toiset tulis kateelliseksi ne vois vähän sitten itekkin tehdä”. (2)

”Niin, voihan se kateus toimia myös sellasena liikkeelle panevana voimana , mut minusta tuntuu, ett enemmän se kuitenkin haittaa ”. (3)

Kateuden olemassaoloa perustellaan mm. sillä, että on olemassa itsenä vähättelyä ja ainakin pelkoa toisen kateelliseksi tulemisesta:

”Enemmän siinä on sellasta itsensä vähättelyä mukana , mutta myös pelkoa siitä, että toinen tulee kateelliseksi jos mie kerron. Sanotaan näin, että on ainakin pelko kateudesta on olemassa ja kyl siel täytyy olla sitä kateutta”. (3)

Esimerkkinä kerrottiin omakohtainen kokemus, jossa osaamista olisi mielellään jaettu, mutta vastapuoli koki asian niin, että luuleeko osaaja osaavansa kaiken:

”Tuli kritiikkiä, että luuleeks ne osaavansa kaiken ja se ei ollut puppua vaan niin me todellakin tehhä. Mut se tuntu itsestä aika kurjalta kun ne sen silleen otti. Oisivat ottaneet sen siten että, hei mehän voitais mennä kattomaan. Me ollaan aina oltu valmiita jakamaan sitä tietoa ja osaamista.” (2)

Kateuden katsotaan olevan itsetuntokysymyksen. Perusteluissa epäillään, että päivähoitoon hakeutuu kateellisia ihmisiä. Joidenkin päivähoitoyksiköiden yhteisöllisyysajattelun tai ”meijän porukka” sekä ”sisäänlämpiäväisyys”-ajattelu saattavat edesauttaa kateutta:

”Ajatteletteko te, että tälle meijän ammattialalle on hakeutunt tällasia kateellisia tyyppejä ?”(2)

”Se on kans osaltaan itsetuntokysymys”. (3)

”Ajatteletteks työ, että meijän itsetunto ei oo vahva?” (2)

”Jonkun yhteisöllisyysajattelu saattaa ruokkia sitä kateutta”. (2)

”Onks just tää tallanen meijän tiimi, meijän porukka-ajatus.Tämmöstä sisäänlämpiäväisyyttä”. (3)

”Esimiehen taholta se tulis semmosena tasavertaisena esille tuomisena. Esimies niinku hakis tasavertaisena esille kaikkien osaamista”. (3)

### 7.3.1 Ammatillisen osaamisen jakaminen: yhteenveto

Nykyinen päivähoiton verkosto mahdollistaa osittain osaamisen jakamisen. Alueellisesti osaamisen jakaminen on helpompaa kuin koko päivähoitossa. Tietokoneen käyttöä tulisi lisätä (internet, intranet) sekä järjestää yhteisverkostotilaisuuksia. Tietokoneet ovat hallinnon välineenä. Sisällölliseen kehittämiseen niitä ei käytetä. Tietokoneiden vähyys



on ongelma; etenkin niiden puuttuminen satelliiteista. Tiedon saanti kasvattaa tiedon janoa. Henkilökunnan tiedon saanti on valtaosaltaan päiväkodin johtajien vastuulla. Jokaisella tulisi olla mahdollisuus hakea tietoa itse. Osaamisen jakamisen vastuu on sekä päivähoiton henkilöstön että hallinnon esimiehen tehtävä. Yleisesti ottaen osaamisesta ja osaamisen jakamisesta ei ole päivähoitossa puhuttu.

Varhaiskasvatuksen vaativuuden lisääntyminen edellyttää entistä enemmän moniammatillista yhteistyötä. Perustyön vaatimukset ovat lisääntyneet mm. lapsilähtöisyysajattelun myötä. Moniammatillisten palaverien suunnitelmallisuus ja merkityksen arviointi on puutteellista. Päivähoitossa on pelkoa oman ammattikunnan puolesta (lastentarhanopettajat suhteessa sosionomeihin). Moni yhteistyö saattaa kaatua juuri tällaisiin pelkoihin.

Päivähoitossa ei jaeta osaamista riittävän tehokkaasti. Pedagoginen kahvila on osaltaan mahdollistanut päivähoiton henkilöstöä tuomaan osaamistaan esille. Pitäisi päästä eroon siitä vaatimuksesta, että se joka jakaa omaa osaamistaan hänen ei tarvitse olla ”guru eikä kaikki tietävä, täysinoppinut nero, vaan hän voi olla tavallinen ihminen, joka kertoo ajatuksiaan muille”. Meillä on opettaja-oppilas -kulttuuri eli odotus siitä, että tietoa kaadetaan päähän ja kuulijoina ei oteta riittävästi vastuuta. Väittelykulttuurin puuttumisen vuoksi meillä ei rohjeta väitellä, koska ei haluta välien rikkoutumista. Osaajien ”latistajat” ovat niitä, joilla itsellään ei ole rohkeutta tulla esille ja he peittävät siten oman arkuutensa. Päivähoitohenkilöstöllä on paljon hyviä ajatuksia, mutta ei välttämättä rohkeutta tuoda niitä esille. Osaamisen jakaminen sekä osaamisen vastaanottaminen vaatii itsetuntoa, itseluottamusta, vahvuutta ja kypsyyttä. Osaamisen jakamiseen pakottaminen ei johda hyviin tuloksiin.

Suurinta hyötyä ei välttämättä saada jos verkostossa toimijat ovat saman alan asiantuntijoita ja osaajia. Päivähoitossa ollaan liikaa keskenään. Yhteistyötä pitäisi olla enemmän mm. insinöörien ja taloustieteilijöiden kanssa. Kokemukset eri alojen asiantuntijoiden ja osaajien kanssa pidetyistä koulutuksista (esimerkiksi terveydenhoitohenkilöstön kanssa) ovat myönteisiä. Eri aloilla on paljon yhteistä. Erilaisiin oppilaitoksiin (esimerkiksi ammattiopisto) pidetään liian vähän yhteyttä päivähoitossa.

Kateus hankaloittaa osaamisen tehokasta jakamista. Kateus ei ole niinkään päivähoidon sisäinen ilmiö vaan sitä ilmenee päiväkotien välillä haastateltavien mukaan. Kateus voi olla liikkeelle panevana voimana; oman osaamisen esille tuominen saattaa luoda halun myös toisessa päivähoitoyksikössä tehdä samoin. Kateudesta todetaan olevan kylläkin enemmän haittaa kuin hyötyä. Osaamista ei kerrota, koska ei haluta aiheuttaa kateutta muissa. Kateus on osaltaan itsetuntokysymys. Myös jonkun päiväkodin yhteisöllisyysajattelu saattaa ruokkia kateutta. Esimiehen tehtävänä olisi tuoda tasa-arvoisesti esille henkilöstön osaamista.

## 8 POHDINTA

### 8.1 Tutkimuksen päätulokset

Tutkimuksen päätarkoitus oli tehdä näkyväksi päivähoidon verkoston profiili, kartoittaa ammatillinen osaaminen sekä tutkia sitä, miten ammatillista osaamista jaetaan. Tutkimuksen päätulokset olivat:

1. Verkostossa oli a) rakenteellisia aukkoja (puuttuvia suhteita) b) heikkoja yhteyksiä c) yhdensuuntaisia kontaktinottoja d) eristäytyneitä satelliitteja (päätalosta fyysisesti erillään olevat päivähoitoyksiköt) e) isolaatteja f) suurta hajontaa keskeisyysasteissa kokonaisverkostossa
2. Ammatillinen osaaminen päivähoidossa oli monipuolista (varhaiskasvatuksen eettis-filosofinen perusta, tiedon struktuuri, työmenetelmät, sosiaalinen osaaminen sekä ammatillinen uusiutuminen). Päivähoitoyksiköiden sisällä tiedettiin mitä osaamista siellä on, mutta päivähoitoyksiköiden välillä ei tiedetty, millaista osaamista päivähoidossa on.
3. Ammatillista osaamista ei jaettu riittävästi. Sitä jaettiin useimmiten päiväkotien sisällä kunkin vahvuuksien mukaan. Ammatillisen osaamisen jakamista päivähoitoyksiköiden välillä ei juurikaan tapahdu, poikkeuksena satunnaiset vierailut erikoistuneeseen päivähoitoyksikköön sekä Pedagogisen kahvilan (päivähoidon henkilöstön kohtaamis- ja keskustelufoorumi) tilaisuudet.
4. Jokin yhteinen tekijä, pitkäkestoinen koulutus tai sama päivähoitomuoto, lisäsivät kommunikointia ja yhteistyötä. Sitä vastoin toimintakulttuurissa vallitsevat asenteet näyttivät estävän tai heikentävän sitä. Henkilöstön vaihdokset päiväkotien välillä olivat vähäisiä.

## 8.2 Verkosto vai satunnaista yhteydenpitoa ?

Tulosten perusteella voidaan todeta, että päivähoitoyksiköiden väliset suhteet eivät täytä verkostolle yleensä asetettuja kriteereitä. Suhteissa ei ollut nähtävissä jatkuvuutta, suunnitelmallisuutta, tavoitteellisuutta eikä sitoutumista. Myös vastavuoroisuutta oli vain jonkin verran. Kontaktit olivat satunnaisia, tilannekohtaisia yhteydenottoja, joiden sisältö oli usein hallinnollisiin asioihin sekä päivähoidon palvelutehtävään liittyvää. Näkemyksen hallintaan liittyvä verkoston hyöty ja verkoston luonne sekä tietämyksen hallinta olivat määrittelemättä.

Toisin sanoen, ei ehkä kannata puhua vielä päivähoidon verkostosta vaan paremminkin *päiväkotien välisestä alueellisesta yhteydenpidosta*. Tällaisia yhteistyökontakteja voidaan Tammilehdon (1999, 39) mukaan nimittää *nimelliseksi yhteistyöksi*, koska yhteistyö on satunnaista ja tapahtuu toimijoiden olemassa olevien rakenteiden ja toimintatapojen puitteissa. Yhteistyö usein ymmärretään pelkkinä tiedusteluina, puhelinsoitoina, konsultaatiokysymyksinä ja keskinäisinä kokoontumisina. Käytännön toiminta jää yhteydenpidon tasolle eikä kysymys ole tietoisesti sovitusta, yhteiseen tavoitteeseen tähtäävästä yhteistyöstä. (Kuosmanen 1998, 171-173.) Se, millaiseksi verkosto on muodostunut, kertoo toimijoiden suhteesta siihen ja sen merkityksestä heille. Jos tarkastellaan asiaa yhteistyötä mutkistavien tekijöiden kautta, voidaan kysyä: kertovatko eristäytyneet satelliitit siitä, että ei koeta tarpeelliseksi olla kontaktissa muihin, saamattomuudesta luoda yhteyksiä vai siitä, että henkilöstö tuntee kuuluvansa vain omaan päivähoitoyksikkönsä?

Talkkarin ym. (1999, 110) tutkimuksessa tiimien puutteellinen verkostoituminen ilmeni siten, että työntekijät näkivät oman tiiminsä suoriutumisen olevan suhteellisen vähän riippuvainen muiden tiimien toiminnasta. Toisin sanoen oman tiimin toimintaa ja suoriutumista pidettiin muiden tiimien toiminnasta erillisenä. Tutkijat toteavat, että syynä on se, että työntekijöillä ei ole riittävästi tietoa, miten oman tiimin toiminta on yhteydessä muiden tiimien ja koko yksikön suoriutumiseen. Tämän tutkimuksen kontekstiin siirrettynä voidaankin kysyä: Mikä merkitys päivähoidon toiminnan tehokkuudelle on, että päivähoidosta ja palveluprosessin eri vaiheista huolehtivat tiimit ovat yhteydessä

toisiinsa? Mikä merkitys on oman päivähoitoyksikön toiminnalla koko päivähoito-organisaation suoriutumiseen palvelutehtävästään?

Päiväkodeista otettiin useimmiten yhteyttä puhelimitse ja satelliiteista oltiin yhteydessä kasvotusten. Tietokoneen käytössä oli selvästi havaittavissa kaksi käyttäjäryhmää eli sitä usein käyttävät päiväkotien johtajat, jotka kokevat sen olevan hyvä lisä kontaktinotossa sekä tietokoneen käyttöä välttelevät henkilöt. Sen käyttöön eivät vielä kaikki ole tottuneet.

Tulokset osoittivat, että satelliittien välisellä *keskeisyydellä* ei ollut suurta hajontaa. Päiväkotien keskeisyydellä sitä vastoin oli. Kokonaisverkostossa keskeisyysasteiden hajonta oli suuri eli 0,27-0,63 välillä. Sen sisällöllinen merkitsevyys eli tuloksen merkitys käytännössä (Heikkilä 2001, 195) liittyy siihen, millaiset toimintamahdollisuudet toimijoilla on verkostossa (Tammilehto 1999, 38). Kunkin toimijan verkostoasema vaikuttaa verkoston toimintadynamiikkaan ja innovatiivisuuteen. Löyhät ja kapea-alaiset kytkennät lisäävät päivähoito-organisaation haavoittuvuutta etenkin kehittämistoiminnan kannalta (Tammilehto 1999, 38.) Rakenteelliset aukot aiheuttavat myös eriarvoisuutta yksiköiden välillä (Burt 1992, 2).

Päiväkodeista satelliitteihin tulevien kontaktien tiheyteen eli suhteelliseen keskeisyysasteeseen vaikutti osaltaan henkilöstörakenne. Päiväkotien johtajat eivät toimi satelliiteissa vaan päätaloissa. Johtajien yleisin syy ottaa kontakteja toiseen yksikköön oli lasten hoitopaikkasijoittamiset. Johtajat toimivat pääasiallisesti kontakteissa toisiin päiväkodin johtajiin. Satelliittien suhteelliseen keskeisyysasteeseen näyttää osaltaan vaikuttavan myös se, onko niillä mahdollisuus maksimaaliseen kontaktien ottoon. Joissakin satelliiteissa henkilöstö haluaisi itse ottaa enemmän vastuuta asioiden hoidosta. Yleisenä käytäntönä kuitenkin oli, että johtaja hoitaa asiat. Kyseessä oli johtajan innokkuus hoitaa asioita, mutta joka samalla nosti esille toiveen vahvemmassa luottamuksesta. Toisaalta oli havaittavissa, että autonomisesti toimivien satelliittien kontaktien tarve suhteessa päätaloon oli vähäistä. Kuten Tammilehtokin (1999, 37) toteaa, ilman luottamusta työyhteisö ei pysty hyödyntämään yhteistyöstä saatavia etuja ja tällaisessa tilanteessa valitaan toimintatavaksi autonomia. Kontaktinoton yhdeksi motiiviksi mainittiin se, että

henkilöt ovat tuttuja. Tutkimus osoitti, että satelliitit olivat useille päiväkotien johtajille tuntemattomia sijainniltaan sekä henkilöstöltään.

Satelliitin mahdollisuutta päästä portinvartijaksi kokonaisverkostossa näytti edesauttavan jokin yhteinen pitkäkestoinen koulutus eri päivähoitoyksiköiden välillä sekä näkyväksi tehty erityisosaaminen. Päiväkoti, joka oli koko päivähoidon keskeisin toimija oli yksi keskuspäiväkodeista, jonka alueen päiväkotien määrä on suurin muihin alueisiin verrattuna. Se sijaitsee myös alueellisesti keskustassa.

*Kontaktienottotiheyden* voidaan ajatella olevan eräs toiminta- ja yhteistyökulttuurin muoto päiväkotien välillä. Siihen vaikutti ensinnäkin päiväkodin johtajan työkuvaan liittyvät tekijät kuten lasten sijoittamisesta neuvotteleminen, jolla taas oli vaikutusta alueellisesti lähekkäin olevien päiväkotien kontaktien tiheyteen. Oman sävynsä yhteistyöhön näytti tuovan henkilökemiat joissa on kyse ihmisten erilaisten persoonallisuuksien vaikutuksesta yhteistyöhön (Dunderfelt 1998, 14). Työroolin nimissä otettiin kontakteja tarvittaessa, mutta toisen päiväkodin johtajan ”samanhenkisyys” vaikutti siihen, kehen otettiin yhteyttä etenkin työyhteisöön ja henkilöstöhallintoon liittyvissä asioissa. Tästä voidaan päätellä, että yhteydenotoissa osaaminen ei yhtä usein täydennä toisenlaista osaamista, vaan hakeutuu samantapaisen osaamisen suuntaan. Myös tiedetty erityisosaaminen lisäsi kontaktien tiheyttä.

### **8.2.1 Yhteistyötä vai työtä yhdessä?**

Käsitteenä verkosto on päivähoidossa vieras eikä sitä käytetä, mieluummin puhutaan yhteistyöstä. Onkin syytä pohtia sitä mitä yhteistyöllä tarkoitetaan. Mielletäänkö vain yksipuoliset kontaktinotot yhteistyöksi? Pidetäänkö yhteistyötä ja yhteydenpitoa samana asiana? Keskusteluissa ilmeni usein maininta, että päivähoidossa ei tehdä yhteistyötä, ei ainakaan riittävästi. Yhteistyökulttuuri puuttuu. Myös yhteistyöhön suhtautumisella on merkitystä. Ojurin (1996, 123) näkemys on, että työntekijöiden käsitykset yhteistyöstä, sen merkityksestä ja sisällöstä säätelevät heidän käytännöllisiä yhteistyösuhteitaan ja vaikuttavat tätä kautta koko organisaation toimintaan. Eräs haastateltava totesi, että haastatteluanalyysia lukiessaan hän mielti onko yhteistyö näin huonoa kuin keskustelun

perusteella kävi ilmi. Eikö nähty niitä asioita missä yhteistyö toimii? Hänen mukaansa keskustelun tulos ei kuitenkaan eronnut todellisuudesta.

Tulosten perusteella voidaan todeta, että päivähoidon toimintakulttuurilla on merkitystä siihen millaiseksi yhteistyökäytännöt muodostuvat. Asenteet (kateus, ennakkoluulot), kilpailu, piintyneet toimintatavat, eristäytyneisyys, ajan käyttö, työnkuva sekä sijaisjärjestelyt ovat tekijöitä, jotka osaltaan estävät tai heikentävät yhteistyötä sekä verkostoitumista. Näyttäisi myös siltä, että tulosvastoutilanne (henkilökunnan vähäisyys sekä työmäärän kasvu) ei edistä verkostoitumista.

Yhteistyön ”tahaton unohtaminen” osoittaa sitä, että pysyvää ja jatkuvaa yhteistyökulttuuria ei ole vielä syntynyt päiväkotien välille. Kannustus, yhteisöllisyys sekä yhteiset, pitkäkestoiset koulutukset ja projektit näyttävät vahvistavan yhteistyötä. Avarakatseisuus sekä ennakkoluulottomuus auttavat todennäköisesti omalta osaltaan siihen, että nähdään kumppanin vieraus ja erilainen asiantuntijuus haasteena uhkan sijaan. Moniammatillisessa yhteistyössä tulisi panostaa suunnitteluun, arviointiin ja kehittämiseen.

Yhteistyön lisääntyminen lisää tehokkuutta päivähoidossa. Ei ole itseisarvo tuottaa kaikkea tietotaitoa oman päiväkodin sisällä; miten saataisiin luotua päivähoitoyksiköille sosiaalinen tarve liittyä verkostoon ja kehittää sitä. Olisiko arvostuksen ja hyväksynnän saaminen omalle toiminnalle sellainen? Tutkimuspäiväkirjamerkinnöistä ilmenee, että yhteistyön ja verkostoitumisen sekä samalla myös osaamisen jakamisen esteitä ovat mm. muiden negatiivinen asenne, kateus, oman toiminnan tyrkyttäminen, osaamisen torjuminen, satelliitteja ei tunneta sekä erilaiset kasvatuskäytännöt ja näkemykset työstä. Maininnoista on havaittavissa se, että useat niistä kohdistuvat toiseen toimijaan. Päivähoitoyksiköiden välistä positiivista riippuvuutta ei näytä syntyneen. Muista päiväkodeista ei kerätty tietoa systemaattisesti oman kehittämistyön virikkeeksi. Päiväkotien välisiä projekteja ei ollut tai niistä ei ainakaan tiedetty.

Tutkimukseen liittyi kontaktien tiheyden ja sisällön lisäksi myös *yhteistyön arviointi*. Yhteistyön arvioinnissa on kysymys myös itsearvioinnista. Vaikka kontaktinotto olisi yksisuuntaista on se kuitenkin aina kahden toimijan välistä vuorovaikutusta. Postikyselyn ja kontrolloidun kyselyn tuloksien perusteella voidaan päätellä, että päivähoi-

toyksiköiden välillä vallitsee luottamus. Siitä syystä, että aineistossa oli vain muutama maininta huonosti tai erittäin huonosti sujuvasta yhteistyöstä ja nekin maininnat olivat pääosin yhden yksikön arviointeja. Posti- ja kontrolloidun kyselyn ja haastattelututkimuksen tulosten tulkinnan välillä on ristiriita. Haastattelututkimuksen ja kontrolloidun kyselyn yhteydessä käytyjen keskustelujen perusteella voidaan päätellä, että kateus aiheuttaa sen, että täydellistä luottamusta päiväkotiyksiköiden välille ei ole muodostunut. Tässä kohdin tulokset ja niiden tulkinta eivät tue toisiaan. Ensinnäkin voidaan todeta, että vastakkaiset tulkinnat voivat olla oikeita; ne vain esittävät luottamuksesta eri näkökulmia. Toisaalta voidaan ajatella henkilökemioilla osaltaan olevan merkitystä, sillä yhteistyön todettiin sujuvan parhaiten tuttujen ja samoin ajattelevien henkilöiden kanssa.

### **8.2.2 Ammatillinen osaaminen näkyväksi**

Tuloksista voi päätellä, että jotta osaamista voitaisiin jakaa tehokkaasti, tulee se ensin tiedostaa ja tehdä näkyväksi. Tutkimus vahvisti sen, että yksiköissä joissa on edellä mainitunlainen tilanne, jaetaan osaamista myös yksikön ulkopuolelle. Kuten Karila ym. (2002, 29) toteavat, osaaminen ei ole kuitenkaan ollut kaikkein keskeisimpiä pohdinnan aiheita päiväkotiyhteisöissä. Jos kehityskeskusteluja on käyty henkilöstön ja päiväkodin johtajan välillä on niissä pohdittu henkilökohtaisia vahvuuksia ja kehittämiskohteita.

Ammatillista osaamista on, sitä vain ei haluta muiden tietoon. ”Meillä on vielä pitkä matka siihen” totesi eräs tämän tutkimuksen haastateltavista kuultuaan, että Ruotsissa erään päiväkodin seinällä oli henkilökunnan valokuvat sekä jokaisen kuvan alla kerrottu se, mitä kyseinen henkilö osaa parhaiten. Toisaalta, vaikka päivähoidolla olisikin vielä pitkä matka ammatillisen osaamisen näkyväksi tekemisessä ja sen tarkoituksenmukaisessa hyödyntämisessä voidaan todeta: kun on tiellä, on perillä. Työn näkyväksi tekemisen edellytyksenä voidaan pitää sitä, että yksilöllä on selkeä käsitys omasta perustehtävästä. Näytti myös siltä, että omaa osaamista ei haluta näkyväksi, joko vaatimattomuuttaan, (voimakkaampaa vaatimattomuutta omasta ammatillisesta osaamisesta ilmeni yksiköissä, jotka kokonaisverkostossa osoittautuivat eristyneiksi ja joiden keskeyssyste oli alhainen) kateuden välttämiseksi tai täydellisen osaamisen vaatimuksesta.



Heikkilä ym. (2001, 208) ovat todenneet, että tämän päivän vahvuudet ovat huomisen heikkouksia. Tämän asian tiedostaminen päivähoidon muutoksissa on keskeistä, jotta pystytään vastaamaan huomisen haasteisiin. Tulevaisuuden visiointi myös päivähoidon kentällä toisi henkilöstölle mahdollisuuden peilata omaa osaamistaan huomisen haasteisiin. Kuten Pohjola (2001, 90) on todennut, että osaamisen vaatimukset tulee tunnistaa, jotta niihin voidaan vastata. Haastattelututkimuksen tuloksista ilmeni, että tämän päivän osaaminen ei riitä huomisen haasteisiin. Osaamisen vahvistusta kaivattiin mm. tietotekniikkaan, lapsilähtöiseen pedagogiikkaan sekä taloustietoon.

Päiväkodin johtajan tehtävä on työntekijöiden ja työyhteisön osaamisen kehittäminen. Siihen katsottiin kuuluvan ”ajan ja paikan raivaamisen”. Kyseinen vahva ilmaus saattaa kertoa omalta osaltaan siitä, että osaamiselle ei vielä työyhteisöissä ole riittävästi tilaa, vaan se pitää raivata. Haastateltavat totesivat, että osaamisen korostamista ei arvosteta. Jos kuitenkin päivähoidossa ajateltaisiin niin, että me itse luomme oman kulttuurimme, niin emmekö me itse voisi sitä myös muuttaa?

### **8.2.3 Osaaminen jalostuu vuorovaikutuksessa**

Molempia, sekä yhteistyötä että osaamisen jakamista, toteutetaan toki päivähoiton arjessa menestyksellisesti, mutta lähinnä päiväkotien sisällä, ei välillä. Päiväkotien välisen osaamisen jakaminen on hitaampaa ja rajallisempaa päiväkotien sisällä tapahtuvan osaamisen jakamiseen verrattuna (vrt. Tammilehto 1999, 32). Päivähoitoyksiköiden väliset maantieteelliset etäisyydet eivät ole este yhteistyölle. Kuten eräs haastateltava sanoi: ”Välimatkalla ei ole merkitystä, jos joku asia on tärkeä”. Tammilehtokin (1999, 44, 55-56) toteaa, että etäisyys ei ole merkittävin tekijä, vaan toimintaympäristön ominaisuuksilla (sosiaaliset, kulttuuriset ja historialliset) ja toimijoiden keskinäisillä suhteilla on vielä suurempi painoarvo verkostotoimijoiden yhteistoiminnan syntymisessä.

Tuloksista voidaan päätellä, että jos ei tiedetä henkilöstön osaamista päiväkodeissa ja perhepäivähoitossa ei sitä voida hyödyntää. Pedagoginen kahvila on paikka, jossa henkilökunnalle on järjestetty mahdollisuus työaikana tuoda osaamistaan näkyväksi yli oman päivähoitoyksikön rajojen. Se ei kuitenkaan näytä olevan helppoa. Voidaankin

kärjistäen kysyä: Onko silloin uuden oppimiselle annettu tilaa, jos päivähoitossa halutaan antaa ja vastaanottaa vain täydellistä osaamista? Ensinnäkin, onko täydellistä osaamista olemassakaan? Näyttää myös siltä, että osaamisen jakaminen on tahtokysymys, joka on sidoksissa haluun vastaanottaa tietoa ja kykyyn muokata tietoa itselleen sopivaksi.

Verkostoituminen lisää verkostoitumista (Lillrank 1998, 109). Tammilehdon (1999, 47) mainitseman diffuusion kautta systeemin rakenteet ja prosessit muuttuvat. On selvää, että kahdensuuntaisen kommunikaation lisääntyessä varhaiskasvattajien mahdollisuudet kyseenalaistaa ja muokata päivähoito-organisaation toimintaan liittyvää informaatiota ja tietoa paranevat. Organisaation tietorakenteiden laadullisen muuttumisen myötä on mahdollista edetä myös toimintaperiaatteiden muutoksiin. (Salo 1999, 224.)

Tutkimuksen tuloksia vasten tarkasteltuna voidaan sanoa, että tarkoituksenmukaisen ammatillisen osaamisen jakamisen kannalta on tärkeää *kontaktien sisältö*. Suhdetta kuvaava arvo on silloin sisällön laatu, ei kontaktien tiheys. Päiväkodeista oltiin yhteydessä puhelimitse toisiin päiväkoteihin hoitoon tai työyhteisöön liittyvissä asioissa keskimäärin harvemmin kuin kerran kuukaudessa. Kontaktit pohjautuivat arkitietoon ja olivat asioita, jotka ovat tärkeitä mm. päivähoitopalvelujen sujuvuuden kannalta. Satelliiteista taas oltiin kasvotusten yhteydessä omaan päätaloon opetukseen liittyvissä asioissa harvemmin kuin kerran kuukaudessa. Kasvotusten tapahtuva kontakti oli palaveri tai työilta, jonka sisältönä oli päivähoiton laatukriteereistä tai opetussuunnitelmasta keskustelu tai toiminnan suunnittelu. Kokonaisverkoston tarkastelu osoitti, että kontaktien sisällöt eivät juuri sisältäneet teoreettista tietoa lukuun ottamatta palavereja, joissa keskustelua käytiin päivähoiton laatukriteereistä tai opetussuunnitelmasta. Tiivistetysti voidaan sanoa, että *kontaktien sisällöt päivähoitoyksiköiden välillä eivät sisältäneet sitä perusteltävään liittyvää ammatillista osaamista, jota mainittiin päivähoiton henkilöstöllä olevan. Kontaktit olivat sisällöltään lähinnä hallinnollisesti, ei pedagogisesti painottuneita.*

Päivähoitossa näytti olevan tarvetta toimivampaan yhteistyöhön, mutta päivähoiton tämän hetkisiin haasteisiin (työn vaativuuden muutokset, vastuu laadusta, tieteellisen tiedon lisääntyminen) vastaamiseksi tarvittavia työkaluja ei ole riittävästi. Laadunarvi-

oinnin kriteerit ovat antaneet päivähoidon henkilökunnalle työvälineitä, joiden avulla perustehtävä on selkeytynyt. Samoin voidaan ajatella verkostoitumisen auttavan päivähoitoyksiköiden välisen yhteistyön selkeyttämisessä ja kehittämisessä. Kukin päiväkotikeskittyy siihen, minkä parhaiten osaa. Näin päivähoidon kentällä toimivat täydentävät toisiaan ja saavat vastavuoroisesti hyötyä toiminnalleen. Verkostoituminen mahdollistaa henkilöstölle täten laajemman vertaisryhmän sekä oppimisympäristön. Tällöin voidaan puhua innovatiivisesta ympäristöstä, jossa vertaisryhmän ja oppimisympäristön laajenemisen myötä varhaiskasvatuksen osaaminen ja osaamisen jakaminen sekä sen myötä varhaiskasvatuspalvelut kehittyvät. Organisaation rajojen yli tapahtuva verkostoituminen on siis tärkeä jatkuvan kehityksen ja oppimisen edellytys organisaatiossa (Salo 1999, 223).

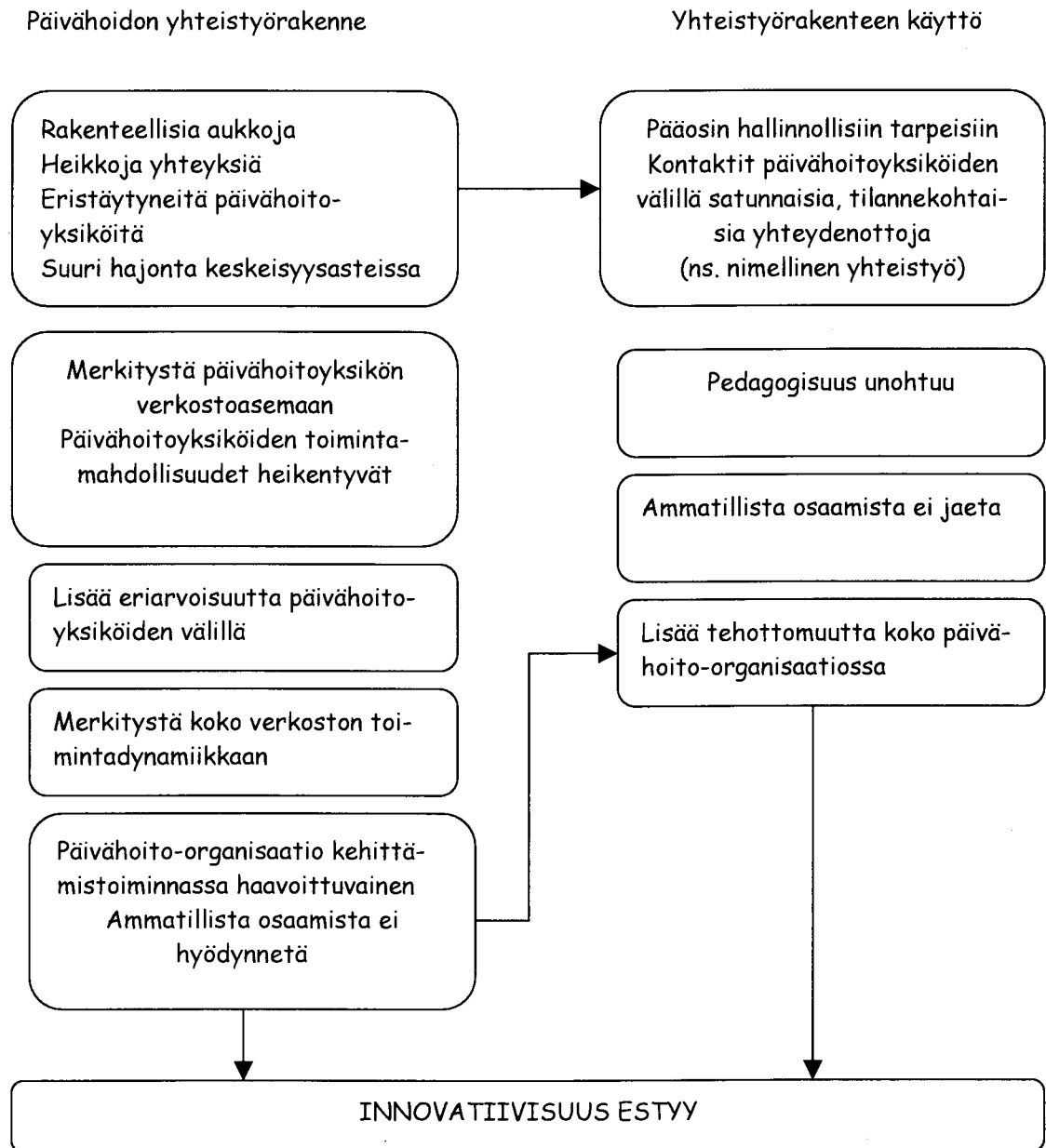
Yhteistyössä toimiminen tuo päivähoidolle kokonaisuudessaan tehokkuutta, uskottavuutta ja vaikuttavuutta. Eri päivähoitoyksiköiden tietoisuus toisistaan oli melko huonoa, koska monilla oman toiminnan piiri suhteessa toisiin päivähoitoyksiköihin oli suppea, esimerkiksi satelliitin yhteys vain päätaloon. Verkostoitumisen avulla päivähoitohenkilöstö oppii tuntemaan toisiaan sekä muiden päiväkotien ja yhteistyötahojen tietoisuus päivähoidosta lisääntyy. Oman ammatillisen osaamisensa näkyväksi tekemisestä ja jakamisesta tulisi luoda päivähoitoyksiköille sosiaalinen tarve. Arvostuksen ja hyväksynnän saaminen omalle toiminnalle voisi olla motivoiva tekijä liittyä verkostoon ja kehittää sitä. Lyhyesti sanottuna päivähoiton verkostoitumisessa on kyse päivähoitoyksiköiden välisestä yhteistyöstä, jonka avulla pyritään saamaan yhteisiä etuja (vrt. Tammi-lehto 1999, 35) mm. laajempia yhteyksiä, tehokkuutta, uskottavuutta, vaikuttavuutta, toisten tuntemista, oman päivähoitoyksikkönsä tunnetuksi tulemistä sekä arvostusta.

Tiedon ja osaamisen vaihtamisen, yhdistämisen ja hankkimisen lähtökohtana on päivähoitoyksiköiden välinen luottamus. Se syntyy ainoastaan avoimen vuorovaikutuksen avulla. Vuorovaikutus taas on ainoa tapa oppia, kuinka verkosto toimii (Raatikainen & Muurinen 1994, 65). Tutkimus osoitti, että oletukset, ennakkoluulot, kateus ja toisen osaamisen vähättely heikentävät tai estävät luottamuksellisten suhteiden syntymistä. Toimivat kontaktit ja vuorovaikutus ovat tärkeitä, koska ne vaikuttavat työtyytyväisyyteen ja työsuoritukseen ja sen myötä koko organisaation tehokkuuteen (Salo 1999, 234). Voidaankin sanoa, että verkostot ja osaamisen jakaminen ovat innovatiivisuuden sekä

strategisen rohkeuden ohella organisaation menestystekijöitä (Ståhle ym. 2000, 11). Tuloksia voidaan hyödyntää päivähoiton verkostoitumisen ja yhteistyön kehittämisessä sekä koulutus- että laadunhallintasuunnittelussa.

#### **8.2.4 Yhteenveto pohdinnoista**

Seuraavassa kuviossa (kuvio 9) on yhteenveto pohdinnoista. Tutkimus vahvisti sen, että verkoston profiililla on merkitystä siihen, millaisia mahdollisuuksia siinä on jakaa ja hyödyntää ammatillista osaamista. Pedagogisuuden jäädessä hallinnollisuuden jalkoihin innovatiivisuus päivähoitossa estyy.



KUVIO 9 Päivähoidon yhteistyörakenne, sen käyttö ja merkitys innovatiivisuudelle

Yhteistyörakenteiden hyödyntämisellä pääosin hallinnollisiin tarpeisiin yksiköiden välisessä yhteydenpidossa, jossa on rakenteellisia aukkoja, heikkoja yhteyksiä, eristäytyneisyyttä ja suurta hajontaa yksiköiden välisissä keskeisyysasteissa, on merkitystä päivähoitoyksiköiden asemaan suhteessa toisiinsa. Eristäytyneiden päivähoitoyksiköiden toimintamahdollisuuksien heikentyminen luo eriarvoisuutta, jolla taas on merkitystä koko verkoston toimintadynamiikkaan. Kun päivähoito-organisaatio on kehittämistoimin-

nassa haavoittuvainen ja ammatillista osaamistakaan ei hyödynnetä innovatiivisuus es-tyy. Satunnaiset, tilannekohtaiset ja hallinnollisesti painottuneet yhteydenotot päivähoi-toyksiköiden välillä osoittavat sitä, että pedagogisuus unohtuu. Ammatillista osaamista ei jaeta ja se lisää tehottomuutta koko päivähoito-organisaatiossa. Uutta tietoa ei synny.

### **8.2.5 Verkoston kehittäminen ja jatkotutkimushaasteet**

Verkostoitumisen haasteena voisi olla Lillrankin (1998, 162-163) ajatus: ota suunta au-ringosta, pysy porukassa äläkä törmää naapuriin eli visio, arvot ja osaaminen. Visio ku-vaa tavoitetilaa ja arvot määrittelevät halutun toimintatavan. Toimijoiden tulee myös osata työnsä, ymmärtää kokonaisuus ja osata ratkaista ongelmia ja toimia yhdessä. Näyttäisi siltä, että kyseisessä päivähoiton verkostossa tai paremminkin yhteistyökäy-tännöissä on staattisen verkoston ja siirtymäverkoston piirteitä (Karjalainen 1996, 180-87). Muutoksen käynnistäjää kaivataan pelkän tiedonvälityksen muuttamiseksi olemassa olevan osaamisen tehokkaaksi hyödyntämiseksi sekä monitahoisen, laaja-alaisen, välit-tömän yhteistyön varmistamiseksi. Transformaatio-osaamisen (Tammilehto 1999, 84) kehittäminen antaisi työvälineitä osaamisen siirtämiseksi pelkän tiedon ja informaation rinnalle.

Verkoston kehittäminen voisi lähteä siitä, että pohditaan nykyisten suhteiden tarkoituk-senmukaisuutta ja hyötyä sekä sen pohjalta ylläpidetään ja vahvistetaan suhteita tarvit-taessa. Uusia yhteistyökumppaneita hankitaan sillä periaatteella, että uusien tieto, koulu-tus ja käytäntö yhdistyisivät parhaalla mahdollisella tavalla. Verkostossa toimivien työnjako olisi syytä selkeyttää, koska se on verkoston tehokkaan toiminnan keskeinen edellytys (Tammilehto 1999, 37). Verkostoitumisen ja yhteistyön esteiden voittamises-ta, toimijoiden rooleista ja toiminta-alueista olisi syytä keskustella yhdessä. Tehokkaan osaamisen jakamisen kannalta olisi varmistettava, onko oikean muotoinen tieto oikeassa paikassa oikeaan aikaan (Lillrank 1998, 121). Haluttaessa edistää koko organisaation erikoistumista on tärkeää, että samankaltaiset liitetään yhteen. Tällaisten pedagogisten verkostojen (Nivala 2001, 32) luominen sisällöltään hallinnollisesti painottuneen yhteis-työn rinnalle nostaisivat todennäköisesti omalta osaltaan pedagogisuutta näkyvämmäksi

päivähoidossa. Teemaverkostoja voisivat muodostaa esimerkiksi aktiivista oppimista toteuttavat päiväkodit, esiopetusryhmissä työskentelevät lastentarhanopettajat, perhepäivähoidonohjaajina toimivat päiväkotien johtajat ja vuorohoitoa tarjoavat päiväkodit.

Päivähoidon verkostot vaativat jatkotutkimusta, jonka tärkeänä lähtökohtana olisi tutkimuksen, koulutuksen ja käytännön vuorovaikutus. Jatkotutkimus voisi liittyä päivähoidon ja oppilaitosten välisen verkoston kehittämiseen tai päivähoidon ja sosiaalipuolen välisen verkoston kehittämiseen. Ensin mainittua aihetta voidaan tarkastella Nivalan (1996, 19) tutkimuksen tulosten näkökulmasta. Pienten ja keskisuurten teollisuusyrityksien teknologian ja yritystoiminnan kehittämiseen liittyvää tiedonhankintaa tutkittaessa ilmeni, että käyttämätöntä osaamista pkt-yritysten kehittämiseen löytyy eniten erilaisista oppilaitoksista. Näkemys on täysin siirrettävissä suoraan päivähoitoon. Veijo Nivala (2001, 32) puolestaan kysyy: Kuinka saada eri oppilaitoksissa tuotettu uusi tieto siirrettyä päiväkotipedagogiikan kehittämiseen sekä tukemaan henkilöstön ammatillista kasvua? Uuden tiedon tehokas hyödyntäminen on kuntien pedagogisen ohjauksen yksi haaste (emt.).

Pkt-yrityksiä tutkineen Nivalan (1996, 19) ajatus on, että oppilaitoksista saatavan hyödyn lisäämiseksi tulee lisätä viestintää ja vuorovaikutusta. Onnistumisen lähtökohtina ovat lisäksi sitoutuminen ja luottamus, joiden pohjalta rakennetaan pitkäjänteinen prosessi, jossa onnistumiset palkitaan ja epäonnistumiset sallitaan.

Jatkotutkimuksen aihe olisi siis se, miten päivähoidon ja esimerkiksi ammattikorkeakoulun välinen yhteistyö saataisiin kehitetyksi verkoston avulla edellä mainitunlaiseksi innovaatioyhteistyöksi. Toisena merkittävänä kehittämiskohteena tutkimuksessa nousi sosiaali- ja päivähoitosektorin välisen yhteistyön kehittäminen ja verkostoitumisen tarve. Sosiaalialan osaamiskeskuksen rooli verkostoitumisessa voisi olla huomattava. Tutkimusavusteisen kehittämisen mahdollistajana se voisi toimia päivähoidon henkilöstön oppimisprosessin kehittäjänä, tukijana ja ohjaajana.

## 9 TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUDEN POHDINTA

Seuraavassa pohditaan tutkimuksen luotettavuutta (Johanson 1995; Tammilehto 1999; Alasuutari 2001). Verkostoaineistossa on erityisen tärkeää aineiston validiteetin ja luotettavuuden erittely, koska sen aineiston keräysmenetelmät ovat alttiita virheille. Tutkimuksessa käytettiin sekä määrällisiä että laadullisia tutkimusmenetelmiä. Niiden käyttö on perusteltua, koska verkostoituminen ja osaaminen ovat luonteeltaan monimerkityksellisiä ilmiöitä. Näiden ilmiöiden tutkiminen rajautuisi liian yksipuoliseksi, mikäli olisi käytetty vain joko määrällistä tai vain laadullista tutkimusmenetelmää. Kvantitatiivisella menetelmällä saatuja tuloksia käytettiin kvalitatiivisen menetelmän jatkumona siten, että kyselyaineiston tuloksia käytettiin teemahaastattelun väittämien perustana.

Kyselyn vastausprosentti oli 100 %. Koska katoa ei ollut lainkaan, voidaan sitä pitää tutkimustulosten tärkeänä luotettavuustekijänä. Tutkimustilanteen arvioinnissa tutkija otti huomioon päivähoidossa vallitsevan tilanteen ja muutti aineistonkeruutapaa sekä vastaajia että koko tutkimusta paremmin palvelevaksi menetelmäksi. Päivähoitoyksiköiden suhteita pyrittiin erittelemään monipuolisesti (kontaktien tiheys, sisältö, arviointi ja kontaktienottotapa). Lisäksi useiden vastaajien kanssa käydyt keskustelut auttoivat pääsemään ilmiön taakse eli näkemään tekijöitä, joilla on merkitystä suhteiden syntyminen ja kontaktien luomisen kannalta.

Triangulaation käyttäminen monipuolisesti lisäsi tutkimuksen luotettavuutta. Postikysely, kontrolloitu kysely, tutkimuspäiväkirja sekä teemahaastattelu olivat tutkimuksessa käytettyjä aineistonkeruumenetelmiä. Metodologisen triangulaation lisäksi ilmiötä lähestyttiin eri teorioiden näkökulmasta (verkostoteoria, osaamisen spatiaalisen diffuusion systeemin teoria sekä ammatillisen osaamisen kategoriat). Aineistotriangulaatiota toteutettiin keräämällä useita erilaisia tutkimusaineistoja. Tutkija on myös pyrkinyt selostamaan tutkimuksen toteuttamisen sekä aineiston keruun olosuhteet selkeästi ja totuudenmukaisesti.



Tutkimuksessa ei saavutettu verkoston maksimaalista tiheyttä. Se on usein seurausta huonosti suunnitellusta aineiston keruusta. Toisin sanoen verkosto ei ollut tiheydensä perusteella täydellinen, koska sen kaikki pisteet (toimijat) eivät olleet yhteydessä toisiinsa.

Tutkimuksessa rajat muodostuivat luontevasti päivähoiton kentän rajojen mukaisesti. Kyselylomakkeessa kysyttiin verkostosuhteita päivähoitossa nimeämällä valmiiksi kaikki päiväkodit, perhepäivähoito sekä satelliitit. Etukäteen esitetyn listauksen perusteella verkostojen ilmaistaan olevan suurempia kuin silloin, kun vastaajan annetaan itse merkitä sellaiset yksiköt, joihin hänellä on kontakti. Saattaa olla, että tietynlainen sosiaalinen velvoite olla useiden yksiköiden kanssa kontaktissa voi osaltaan vaikuttaa siihen, että kontakti merkittiin vähemmän intensiivisenkin suhteen kohdalle (kontaktin tiheydeksi merkittiin silloin ”harvemmin kuin kerran kuukaudessa”, joka käytännössä saattaa tarkoittaa vain yhtä kontaktinottoa vuoden aikana). Toisaalta, etenkin satelliittien aineistossa oli paljon rakenteellisia aukkoja ja heikkoja suhteita. Niitä löytyi myös päiväkotien aineistosta.

Aineiston keruun aikana luotiin vuorovaikutussuhde kohderyhmän ja tutkijan välille molemminpuolisen luottamuksen ja yhteisen ymmärryksen saavuttamiseksi. Tutkija ei ainoastaan oletanut, että vastaajat vastaavat kysymyksiin rehellisesti, miettimättä mitä tutkija haluaa, vaan myös oletti, että vastaajat eivät vastaa ainoakaan kysymykseen tulkitsematta sen merkitystä jollain tavoin. Tutkija kertoi myös tutkimuksen tarkoituksen sekä sen, että tavoitteena ei ole ideaalin verkoston kuvaaminen vaan nykyisen päivähoiton verkoston kuvaaminen. Henkilökohtaiset kontaktit vastaajien kanssa antoi mahdollisuuden kysyä mahdollisia epäselviä asioita sekä sitä, miten vastaajat ymmärsivät kysymykset ja kuinka he tulkitsivat kysymysten esittämisen merkityksen.

Tutkimuksen aikana tutkija kirjoitti tutkimuspäiväkirjaa, johon hän kirjasi mm. aineiston keruun aikana käytyihin keskusteluihin sekä haastatteluihin liittyneitä huomioita ja kommentteja. Kontrolloidun kyselyn jälkeen, aineiston nähdessään, useat vastaajat ”havaituivat” tulokseen eli kontaktien vähyyteen. Ne aineistonkeruutilanteet (valtaosa koko aineistosta), joissa tutkija oli henkilökohtaisessa kontaktissa vastaajien kanssa ei ainakaan anna minkäänlaista epäilyksen aihetta etteivätkö vastaajat olisi vastanneet rehellisesti. Tätä näkemystä tukee se, että poikkeuksetta kaikissa tilanteissa ilmapiiri oli

avoin ja keskusteleva; päivähoidosta keskusteltiin laajasti. Näin ollen voidaan olettaa, että tulokset kuvaavat toimijoiden todellista käyttäytymistä eivätkä heidän yritystään säilyttää tietty kuva itsestään. Kyselylomake myös esiteltiin kahdesti.

Kyselyaineistoa ei rajattu tiettyyn hetkeen, koska yksilöt pyrkivät useimmiten kuvaamaan verkostonsa rakennetta sellaisena, kuin se yleensä ilmenee jonakin suhteellisen pitkänä ajanjaksona. Sen vuoksi ajanjaksoksi määriteltiin viimeiset 12 kk. Verkostoaineiston luotettavuutta pyrittiin lisäämään myös siten, että sitä analysoitiin verkostanalyysin lukuisten käsitteiden avulla. Erilaisten analyysimenetelmien käyttö toi näkökulmallista laajuutta. Teemahaastattelun analyysi lähetettiin haastateltaville arvioitavaksi. Heitä pyydettiin arvioimaan sitä, onko tutkija ymmärtänyt ja analysoinut haastattelussa annetut vastaukset oikein. Haastateltavien antamien arvioiden perusteella tehtiin joitakin tarkennuksia analyysiin. Muutosta ehdotettiin mm. erääseen kateuden ilmene mistä kuvaavaan esimerkkiin, haastateltava tarkensi yksityiskohtia. Teemahaastattelun johtopäätökset eli tulkitut merkitykset ja merkityskategoriat ovat luotettavia, koska ne vastaavat sitä, mitä tutkittavatkin tarkoittivat eli tutkija ei ole ylitulkinnut aineiston ilmaisuja.

Luottamus ja yhteisymmärrys haastateltavien ja tutkijan välillä toteutui. Tutkijan pitkä työkokemus kyseisessä päivähoidossa antaa osaltaan mahdollisuuden ymmärtää haastateltavien puhetta. Käytetyt kategoriat (verkosto, ammatillinen osaaminen ja ammatillisen osaamisen jakaminen) pysyivät tutkimuksen teoreettisessa linjauksessa. Uudelleentestaus verkostoaineistossa on ongelmallista, koska sosiaaliset suhteet muuttuvat. Voidaan olettaa, että saman toimintakauden aikana tehty uudelleentestaus saattaisi antaa hyvin samanlaisia tuloksia, mutta kahden eri toimintakauden ajalle sijoittuvat mittaukset eivät. Syynä on se, että kontaktien tarve päivähoidossa näytti tutkimustulosten mukaan riippuvan lasten hoitopaikkoihin sijoittelusta. Voidaan siis sanoa, että verkoston profiili on vähintään vuosittain erilainen ja jokaisessa päivähoito-organisaatiossa erilainen, joten siinä suhteessa verkostoaineisto ei ole siirrettävissä johonkin muuhun kontekstiin. Sovellusarvoa tutkimuksen muilla tuloksilla kuitenkin on. Lyhyesti sanottuna, käytetyt mittarit ja tutkimusmenetelmät mittasivat juuri sitä, mitä niiden oli tarkoituskin mitata ja tutkimusongelmiin saatiin vastaukset.

## LÄHTEET

- Ahopelto, J. & Raatikainen, I. 1994. Verkostosidonnaisuus markkinoinnin kilpailutekijänä – näkökulmana mainonta. Teoksessa I. Raatikainen & J. Ahopelto (toim.) Kuopion yliopiston julkaisuja. Yhteiskuntatieteet 21. Kuopio: Kuopion yliopiston painatuskeskus, 167-191.
- Arnkil, T. & Eriksson, E. 1999. Kelluvia vuoropuhelurakenteita. Teoksessa P. Virtanen (toim.) Verkostuva asiakastyö. Tampere: Tammer-Paino, 71-109.
- Alasuutari, P. 2001. Johdatus yhteiskuntatutkimukseen. Helsinki: Yliopistopaino.
- Alkula, T., Pöntinen, S. & Ylöstalo, P. 1994. Sosiaalitutkimuksen kvantitatiiviset menetelmät. Juva: WSOY.
- Burt, R. 1992. Structural Holes. The social structure of competition. Cambridge: Harvard University Press.
- Coleman, J. 1990. Foundations of Social Theory. Cambridge: Harvard University Press.
- Dunderfelt, T. 1998. Henkilökemia. Yhteistyö erilaisten ihmisten välillä. Juva: WSOY Kirjapainoyksikkö.
- Eteläpelto, A. & Tynjälä P. (toim.) 1999. Oppiminen ja asiantuntijuus. Työelämän ja koulutuksen näkökulmia. Juva: WSOY.
- Galaskiewicz, J. & Burt, R. 1991. Interorganizational contagion in corporate philanthropy. Administrative Science Quarterly, 88-105.
- Granovetter, M. 1973. The strength of weak ties. American Journal of Sociology, 78 (6), 1360-1380.
- Hailikari, M., Immonen, S., Kokko N., Herrala, M., Salminen, A. & Ahola, M. 2000. Osaamiskeskusmallin kehittäminen – kuinka osaaminen saadaan leviämään. Euroopan sosiaalirahasto.
- Hakkarainen, K. 1995. Oppiminen osallistumisen prosessina. Aikuiskasvatus (1), 84-98.
- Hansen, M. T. 1999. The search-transfer problem. The role of weak ties in sharing knowledge across organization subunits. Administrative Science Quarterly, 44 (1), 82-111.
- Heikkilä, T. 2001. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita.

- Heikkilä, J. & Heikkilä, K. 2001. Dialogi – avain innovatiivisuuteen. Juva: WS Bookwell.
- Hilasvuori, T. & Rantanen, T. 2000. Yksilöllisyys ja auktoriteetti. Tutkimus yläasteen opettajien sosiaalisen toiminnan esteistä. Helsingin yliopisto. Vantaan täydennyskoulutuskeskuksen julkaisuja 23.
- Hujala, E., Puroila, A-M., Parrila-Haapakoski, S. & Nivala, V. 1998. Päivähoidosta varhaiskasvatukseen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.
- Huotari, M-L. & Iivonen, M. 2000. Tietojohtaminen vaatii yhteistyötä ja vuorovaikutusta. Tietopalvelu (3), 5-9.
- Håkanson, H.1989. Corporate Technological Behaviour. Co-operation and Networks. London: Routledge.
- Jalava, U. & Virtanen, P. 1996. Laatu, innovaatio ja projekti. Hyvinvointipalvelujen kehittämisen ydinkysymyksiä. Helsinki: Tammer-Paino.
- Johanson, J-E., Mattila, M. & Uusikylä, P. 1995. Johdatus verkostoanalyysiin. Kuluttajatutkimuskeskus. Menetelmäraportteja ja käsikirjoja 3/1995.
- Johanson, J.- E. & Uusikylä, P.1998. Sosiaalinen pääoma verkostoissa. Sosiologia 1 (vol 35), 17.
- Johanson, J. & Mattson, L-G.1987. Interorganizational relations in industrial systems- a network approach compared with the transaction cost approach. International Journal of Management and Organization, 34-48.
- Karila, K. 1997. Lastentarhanopettajan kehittyvä asiantuntijuus – lapsirakkaasta opiskelijasta kasvatuksen asiantuntijaksi. Helsinki: Edita.
- Karila, K. & Nummenmaa, A. R. Saatavilla [www-http://www.lastentarha.fi/netarha/moniamm.htm](http://www.lastentarha.fi/netarha/moniamm.htm)/. (Luettu 30.7.2002)
- Karila, K. & Nummenmaa, A. R. 2002. Osaamisen johtaminen päiväkodissa. Lastentarha (3), 28-31.
- Karjalainen, V. 1996. Verkoston lupaus. Tutkimus aikuisasiakkaan palveluverkoston rakentumisesta. Tutkimuksia 68. Jyväskylä: Gummerus.
- Karlsson, L. 1999. Saduttamalla lasten kulttuuriin. Verkostotyön tuloksia Kuperkeikka- kyydissä. Sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämiskeskus. Raportteja 241. Saarijärvi: Gummerus Kirjapaino.

- Kasvi, J. J. & Vartiainen, M. (toim.) 2000. Organisaation muisti. Tieto työn tukena. Helsinki: OY Edita Ab.
- Kinnunen, T. 2001. Sairaanhoidajien ammatillinen verkostoituminen. Tampereen yliopisto. Lääketieteellinen tiedekunta. Hoitotieteen laitos. Pro gradu –tutkielma.
- Knoke, D. 1993. Networks of elite structure and decision making. *Sociological Methods & Research*, 23-45.
- Knoke, D. & Kuklinski, D. 1983. *Network Analysis*. Sage, Beverly Hills.
- Kraut, R. E., Fish, R. S., Root, R. W. & Chalfonte, B. L. 1990. Informal Communication in organizations: Form, Funktion and Technology. Teoksessa: S. Oskamp & S. Spacapan (toim.). *People's Reactions to Technology. The Claremont Symposium on Applied Social Psychology vol. 4* Sage Publications.
- Kuosmanen, T. 1998. Yhteydenpitoa vai yhteistyötä. Teoksessa A. Pohjola & L. Hokkanen (toim.) *Projektit paikallisena jatkuvuutena*. Lapin yliopisto. Rovaniemi: Täydennyskoulutuskeskuksen julkaisuja, 163-183.
- Laumann, E. O. & Knoke, D. 1987. *Organization State: Social Change in National Policy Domains*. Madison, WI: University of Wisconsin Press.
- Launis, K. & Engeström, Y. 1999. Asiantuntijuus muuttuvassa työtoiminnassa. Teoksessa P. Tynjälä & A. Eteläpelto (toim.) *Oppiminen ja asiantuntijuus*. Juva: WSOY, 64-81.
- Lehtinen, E. & Palonen, T. 1999. Kognitio, käytäntö ja kulttuuri: Lintubongarin pidempi oppimäärä. Teoksessa A. Eteläpelto & P. Tynjälä. (toim.) *Oppiminen ja asiantuntijuus. Työelämän ja koulutuksen näkökulmia*. Juva: WSOY, 146-159.
- Leino, S. 1995. Yhteistä mömmöä vai jäsentynyttä yhteistyötä. Teoksessa E. Eriksson & T. E. Arnkil (toim.) *Ammattilaiset arvailevat toisiaan. Stakes raportteja 184*. Jyväskylä: Gummerus, 43-189.
- Lillrank, P. 1998. *Laatuajattelu. Laadun filosofia, tekniikka ja johtaminen tietoyhteiskunnassa*. Keuruu: Otavan kirjapaino.
- Luomala, J., Heikkinen, J., Virkjärvi, K., Heikkilä, J., Karjalainen, A., Kivimäki, A., Käkölä, T., Uusitalo, O. & Lähdevaara, H. 2001. *Digitaalinen verkostotalous. Tietotekniikan mahdollisuudet liiketoiminnan kehittämisessä*. Helsinki: Paino-Center.

- Mattila, M. & Uusikylä, P. 1999. Mitä on verkostanalyysi? Teoksessa M. Mattila & P. Uusikylä (toim.) Verkostoyhteiskunta. Käytännön johdatus verkostanalyysiin, 7-31.
- Mizruchi, M. S. & Galaskiewicz, J. 1993. Networks of interorganizational relations. *Sociological Methods & Research*, 46-70.
- Nivala, K. 1996. Innovative cooperation between educational institutions and small and medium-sized industrial enterprises. The Finnish Academies of Technology. National Board of Education. Saarijärvi: Gummerus Kirjapaino.
- Nivala, V. 1999. Päiväkodin johtajuus. Lapin yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta. Rovaniemi.
- Nivala, V. 2001. Pedagoginen johtajuus ja johtaminen päivähoidossa. *Lastentarha* (5), 31-34.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995. *The Knowledge Creating Company. How Japanese companies create the dynamics of innovation.* Oxford University Press: New York.
- Nurminen, R. 1993. Ammatikäsitys opettajan työn lähtökohtana. Teoksessa A. Eteläpelto & R. Miettinen (toim.) *Ammattitaito ja ammatillinen kasvu. Kasvatustieteiden tutkimuslaitoksen 25-vuotisjuhla-julkaisu.* Helsinki: Painatuskeskus, 47-67.
- Ojuri, A. 1996. Moniammatillinen yhteistyö ja organisaatiokulttuuri. Teoksessa A. Metteri (toim.) *Moniammatillisuus ja sosiaalityö. Sosiaalityön vuosikirja.* Helsinki: Edita, 116-128.
- Pihlaja, P. 2001. Erityislto:n työn vaativuuden arviointi. *Hanna*. (8), 7-8.
- Pohjonen, P. 2001. Työssäoppiminen tarkasteltuna aikuiskoulutuksen ja työelämän näkökulmasta. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto: Tampereen yliopistopaino.
- Pohjola, A. 1999. Moniammatillinen asiantuntijuus. Teoksessa P. Virtanen (toim.) *Verkostoituva asiakastyö.* Tampere: Tammer-Paino, 110-117.
- Puroila, A-M. 2001. Päiväkodin johtajan ja lastentarhanopettajan ammatillisen osaamisen ydinalueista. *Hanna*. (8), 6-7.

- Raatikainen, I. & Muurinen, H. 1994. Verkostoajattelun kehittäminen liiketoimintateiteissä. Kilpailukykyisyydestä yhteistyön korostamiseen. Teoksessa I. Raatikainen & J. Ahopelto (toim.) Verkostoajattelusta verkostotoimintaan. Kuopion yliopiston julkaisuja E. Yhteiskuntatieteet 21. Kuopio: Kuopion yliopiston painatuskeskus, 51-80.
- Raatikainen, I. 1994. Con-verkkoutumisprosessimalli. Teoksessa Verkostoajattelusta verkostotoimintaan. I. Raatikainen & J. Ahopelto (toim.) Kuopion yliopiston julkaisuja E. Yhteiskuntatieteet 21. Kuopio: Kuopion yliopiston painatuskeskus, 19-38.
- Raivola, R. & Vuorensyrjä, M. 2000. Osaaminen tietoyhteiskunnassa. Saatavilla www-muodossa:  
 <URL:http://www.194.100.30.11/tietoyhteiskunta/suomi/st21/sitra1802.htm./>. (Luettu 30.7.2002)
- Rantanen, T. & Vesala, K. 1999. Soveltuuko asenteen käsite myös laadulliseen tutkimukseen? *Psykologia* (34), 5-6, 343-348.
- Rantanen, T. & Hilasvuori, T. 2002. Opettajien sosiaalisen toiminnan kulttuuriset esteet. *Kasvatus* (1), 85-96.
- Sarala U. & Sarala A. 1997. Oppiva organisaatio. Oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. Tampere: Tammer-Paino.
- Salo, P. 1999. Verkostot ja organisaation oppiminen. Analyysi kouluorganisaation sosiaalisesta rakenteesta. Teoksessa M. Mattila & P. Uusikylä. Verkostoyhteiskunta. Käytännön johdatus verkostanalyysiin. Tampere: Tammer-Paino, 220-236.
- Savolainen, R. 2000. Internet tietoyhteiskunnan mediamaisemassa. Teoksessa M. Vuorensyrjä & R. Savolainen (toim.) Tieto ja tietoyhteiskunta. Helsinki: Yliopistopaino, 197-222.
- Scott, J. 1991. *Social Network Analysis. A Handbook*. London: Sage.
- Silvennoinen, M. 1999. Elämää verkostoissa – toimivat ihmissuhteet. Helsinki: Edita
- Stähle, P. & Laento, K. 2000. Strateginen kumppanuus – avain uudistumiskykyyn ja ylivoimaan. Porvoo: WS Bookwell.

- Svärd, P-L. 2001. Verkostoituminen Erika-kuntien työväliseenä. Teoksessa P. Pihlaja & E. Kontu.(toim.) Päivähoidon organisaation verkostoituminen. Työkaluja päivähoidon erityiskasvatukseen. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2001:14. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö, 31-60.
- Syrjälä, L., Ahonen, S., Syrjäläinen, E. & Saari, S. 1996. Laadullisen tutkimuksen työtapoja. Rauma: Kirjapaino Oy West Point.
- Talkkari, P. & Valkonen, E. 1999. Tiimeistä tiimiorganisaatioon. Tiimien sisäiset ja tiimien väliset yhteydet tietoliikennealan yhteyksissä. Pro gradu –tutkielma. Kasvatustieteen laitos. Jyväskylän yliopisto.
- Tammilehto, M. 1999. Osaamisen spatiaalinen diffuusio ja ammatilliset koulutusorganisaatiot Kemi-Tornio-alueella. Publicationes Instituti Geographici Universitatis Helsingiensis C 11. Maantieteen laitos. Helsingin yliopisto. Helsinki: Yliopistopaino.
- Tammilehto, M. 2000. Ammatillinen koulutus alueellisena osaamisen kehittäjänä ”perimmäisessä pohjoisessa”. Terra 4, 239-247.
- Tynjälä, P. 1999. Oppiminen tiedon rakentamisena. Konstruktivistisen oppimiskäsityksen perusteita. Tammer-Paino: Tampere.
- Uusi sivistyssanakirja. 1997. Keuruu: Kustannusosakeyhtiö Otavan painolaitokset.
- Uusikylä, P. 1995. Lastensuojelun toimeenpanoverkostot. Tutkimus yhteistyön rakenteista ja merkityksistä kuntien lastensuojelutyössä. Pieksämäki: Lastensuojelun keskusliitto.
- Uusikylä, P. 1997. Lastensuojeluverkostot. Verkostoanalyysi kahden kunnan yhteistyörakenteista lastensuojelun päätöksenteossa. Janus 5 (3), 271-297.
- Uusikylä, P. 1999. Verkosto valintana. Teoksessa Verkostoituva asiakastyö. P. Virtanen (toim.) Tampere: Tammer-Paino, 47-70.
- Åhlberg, M. 1997. Jatkuva laadunparantaminen korkeatasoisena oppimisena. Eheyttävä jatkuva laadunkehittäminen korkealaatuisena oppimisena ja sen edellytyksistä huolehtimisena. Teoreettinen perusta ja alustavia empiirisiä tapaustutkimuksia. Joensuun yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunnan tutkimuksia 68. Joensuu: Joensuun yliopistopaino.



## LIITTEET

Liite1

## Saatekirje

Hyvä päiväkodin johtaja / perhepäivähoidon ohjaaja

Opiskelen Jyväskylän yliopiston kasvatustieteiden tiedekunnassa pääaineenani kasvatustiede, erityisesti varhaiskasvatus. Kerään aineistoa pro gradu -tutkimustani varten ja tarvitsen siihen Sinun tietojasi. Tutkin xxxxxxxx päivähoiton verkostoa. Mielenkiintoisimpien vastausten pohjalta pyydän kyseisten yksiköiden johtajia teemahaastattehuun. Tutkimuksen aineistosta nousseista kysymyksistä keskustelen xxxxxxxx:n varhaiskasvatuksen ohjausryhmän kanssa.

Toivon Sinun vastaavan kysymyksiin avoimesti ja rehellisesti. Kaiken tiedon käsittelen luottamuksellisesti. Tuloksia en ilmoita missään vaiheessa henkilötasolla eikä yksiköiden nimiä mainita. Tutkimusluvan olen saanut päivähoitopalvelujen johtajalta.

Voit palauttaa kyselylomakkeen suljetussa kirjekuoressa kaupungin sisäisessä postissa kahden viikon kuluessa.

Lisätietoja saat tarvittaessa minulta  
Soile Lumme (Lto, KK, KM-opiskelija)  
Gsm xxxxxxxx Email xxxxxxxx

Kiitos yhteistyöstä ja aurinkoisia keväisiä päiviä toivottaen

Soile Lumme

Kyselylomake

Liite 2

Vastaajan nimi \_\_\_\_\_

Lto / lh / pk.joht./muu,mikä? \_\_\_\_\_

**1. AVOIMET KYSYMYKSET****1.1 Millaista perustehtäväänne liittyvää osaamista päiväkodissanne /perhepäivähoidossa henkilöstöllä on?**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**1.2 Miten päivähoiton henkilöstön osaamista voitaisiin jakaa tehokkaasti  
a) oman päiväkodin sisällä /perhepäivähoidossa?**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**b) päivähoiton sisällä yksiköiden välillä?**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Jatkuu

# 1. PÄIVÄKOTINNE /PERHEPÄIVÄHOIDON KONTAKTIEN MÄÄRÄ MUIHIN PÄIVÄKOTEIHIN, KONTAKTIEN SISÄLTÖ, OSAAMISEN JAKAMISEN ARVIOINTI SEKÄ KONTAKTIN OTTOTAPA.

1.1 Päiväkotimme/perhepäivähoito on kontaktissa seuraaviin päiväkoteihin

- Kontaktien sisältö ja esimerkki
- Kontaktien määrä
- Osaamisen jakamisen arviointi
- Kontaktin ottotapa

SISÄLTÖ	KONTAKTI	ARVIOINTI	TAPA
Hoito	1: emme ole yhteydessä lainkaan	1: erittäin huonosti	1=puhelimitse
Kasvatus	2: harvemmin kuin kerran kk	2: melko huonosti	2=kasvotusten
Opetus	3: kuukausittain	3: melko hyvin	3=sähköpostitse
Sosiaalipalvelu	4: viikottain	4: erittäin hyvin	4=muu, mikä?
Muu	5: päivittäin	5: en osaa sanoa	_____

1. Päivähoitoyksikön nimi \_\_\_\_\_

SISÄLTÖ	KONTAKTI	ARVIOINTI	TAPA
Hoito	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4
Kasvatus	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4
Opetus	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4
Sosiaalipalvelu	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4
Muu	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4

Konkreettinen esimerkki päivittäisen tai viikoittaisen kontaktin sisällöstä:

---



---



---

2. Päivähoitoyksikön nimi \_\_\_\_\_

SISÄLTÖ	KONTAKTI	ARVIOINTI	TAPA
Hoito	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4
Kasvatus	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4
Opetus	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4
Sosiaalipalvelu	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4
Muu	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4

Konkreettinen esimerkki päivittäisen tai viikoittaisen kontaktin sisällöstä:

---



---



---