

**"JOKAISTA AMMATTIRYHMÄÄ TARVITAAN,
JOTTA VOIMME TOIMIA TÄYSPAINOISESTI"**

Tutkimus päiväkotien toimintakulttuurista

Vesa Kulmala

Kasvatustieteen pro gradu –tutkielma
Jyväskylän yliopisto
Varhaiskasvatuksen laitos
Kevät 2003

TIIVISTELMÄ

Kulmala, Vesa. "Jokaista ammattiryhmää tarvitaan, jotta voimme toimia täyspainoisesti." Tutkimus päiväkotien toimintakulttuurista. Kasvatustieteen pro gradu -tutkielma, Jyväskylän yliopisto, Varhaiskasvatuksen laitos, 2003, 110 sivua.

Tämä tutkimus käsittelee päiväkotien hoito- ja kasvatusyhteisöjä. Tutkimukseni tehtävänä on selvittää, millainen on päiväkotien toimintakulttuuri. Tutkimukseni viitekehystenä on Nivalan (1999) esittämä päiväkotijohtajuuden kontekstuaalinen malli. Tämän mallin pohjalta tarkastelen varhaiskasvattajien vuorovaikutusta sekä kontekstista nousevia vaikutteita kulttuuriin. Kulttuurin tutkimuksen näkökulma rakentuu Scheinin (1987) ulkoisen sopeutumisen ja sisäisen yhdentymisen tekijöiden tarkastelun pohjalle. Toimivan työyhteisön tarkastelussa painopisteenä on Siitosen (1999) esittämät työyhteisön voimaannuttavat tekijät (empoverment). Tutkimukseni empiirinen aineisto koostuu päiväkodinjohtajille, lastentarhanopettajille sekä lastenhoitajille tehdystä lomakehaastattelusta. Aineisto on kerätty syksyllä 2000.

Fenomenologisessa tutkimuksessani kuvaan varhaiskasvattajien kokemuksia ja käsityksiä työyhteisöstään ja niiden merkityksiä. Varhaiskasvattajat muodostavat yhteisön, josta nuo merkitykset ovat lähtöisin. Tarkastelen, miten toiminta-ajatus ja päämäärät ovat rakentuneet. Selvitän, miten päämäärät saavutetaan sekä miten työtä arvioidaan ja kehitetään. Olenaisena tekijänä työyhteisössä on yhteisen kielen löytyminen sekä ryhmän rajojen määrittäminen. Tarkastelen tutkimuksessani myös ihmissuhteisiin liittyviä tekijöitä, kuten valta tai läheisyys työyhteisössä.

Tutkimukseni mukaan päiväkodit ovat ”yhteen hiileen puhaltavia” työyhteisöjä. Toimivalle vuorovaikutukselle on olemassa hyvät edellytykset. Yhteiskunta asettaa uusia haasteita varhaiskasvattajille. Vaatimukseen ei ehditä riittävästi paneutua ja panostaa, koska työyhteisöjä vaivaa kiire. Merkittävin tekijä kiireen kokemiseen on suuret lapsiryhmät. Työaika kuluu pitkälti arjen askareissa, eikä varhaiskasvattajilla jää riittävästi aikaa toiminnan suunnitteluun ja arviointiin työyhteisönsä kanssa.

Avainsanat:

päiväkoti, työyhteisö, toimintakulttuuri, varhaiskasvattaja, vuorovaikutus, johtajuus

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ	2
SISÄLLYS	3
1 JOHDANTO	5
2 PÄIVÄKOTI MUUTOKSESSA	8
2.1 Päiväkoti kontekstissaan	8
2.2 Yksilö työyhteisön muutoksessa	10
2.3 Sisäisesti voimaantunut kasvattaja	13
2.4 Työmotivaation määrittelyä	15
3 TOIMIVAN TYÖYHTEISÖN TEKIJÖITÄ	18
3.1 Toimivan työyhteisön peruspilarit	19
3.2 Työyhteisön voimaannuttavat tekijät	24
4 ORGANISAATIOKULTTUURI	26
4.1 Kulttuurin määrittelyä	26
4.2 Ulkoisen sopeutumisen prosessit	30
4.3 Sisäisen yhdentymisen prosessit	33
5 TUTKIMUSTEHTÄVÄ JA TUTKIMUSONGELMAT	37
6 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	38
6.1 Tutkimusote ja menetelmät	38
6.1.1 Tutkimusote	38
6.1.2 Lomakehaastattelu	39
6.2 Tutkimusaineisto	42
6.2.1 Tutkimuksen kohde	42
6.2.2 Aineiston keruu	43
6.3 Aineiston analyysi	44
7 MITÄ VARHAISKASVATTAJAT KIRJOITTIVAT TYÖSTÄÄN	49
7.1 Päiväkodin toimintakulttuuri ulkoisen sopeutumisen prosesseina	49
7.1.1 Toiminta-ajatukset ja henkilökohtaiset päämäärät	49
7.1.2 Toiminta-ajatusten konkretisointi käytännön ohjeiksi	53
7.1.3 Työtapa ja keinoja tavoitteiden saavuttamiseksi	55
7.1.4 Työn arviointi	59
7.1.5 Parantavat ja korjaavat toimenpiteet	61
7.1.6 Yhteenveto ulkoisen sopeutumisen prosesseista	63
7.2 Päiväkodin toimintakulttuuri sisäisen yhdentymisen prosesseina	65
7.2.1 Varhaiskasvattajien käyttämä kieli	65
7.2.2 Ryhmät ja niiden rajat työyhteisöissä	66
7.2.3 Työyhteisön jäsenten valta- ja arvoasema	67
7.2.4 Työyhteisön jäsenten läheisyys ja ystävyys	68
7.2.5 Työyhteisön palkitsemiskeinot	70

7.2.6	Tarinat ja uskomukset	72
7.2.7	Yhteenveto sisäisen yhdentymisen prosesseista	72
7.3	Työyhteisössä tapahtuvan vuorovaikutuksen tarkastelu	74
7.3.1	Keskustelut koko päiväkodissa	74
7.3.2	Keskustelut ryhmissä	75
7.3.3	Esimiehen ja henkilökunnan vuorovaikutus	76
7.3.4	Toimivaa ja ongelmallista vuorovaikutusta	77
7.3.5	Yhteenveto päiväkotien vuorovaikutuksesta	79
7.4	Toimintakulttuuriin vaikuttavat kontekstuaaliset tekijät	81
7.4.1	Yhteiskunnalliset tekijät	81
7.4.2	Perheeseen ja yhteistyötahoihin liittyvät tekijät	82
7.4.3	Yhteenveto kontekstuaalisista tekijöistä	83
7.5	Sisäisen voimaantumisen tekijät työyhteisössä	84
7.5.1	Työn luonne	84
7.5.2	Minä varhaiskasvattajana	85
7.5.3	Työryhmä	86
7.5.4	Johtaja	89
7.5.5	Yhteiskunta	90
7.5.6	Yhteenveto työyhteisön voimaannuttavista tekijöistä	90
8	POHDINTAA TULOKSISTA JA LUOTETTAVUUDESTA	93
8.1	Kohti laadukkaampaa varhaiskasvatusta	93
8.1.1	Päiväkoti arjessa	93
8.1.2	Kohti yhteistä toiminta-ajatusta	95
8.1.3	Päiväkoti kasvattajien kohtaamispaikkana	100
8.1.4	Arviointi takaa jatkuvan kehittämisen	106
8.2	Tutkimuksen luotettavuuden pohdinta	108
8.3	Lopuksi	110
	LÄHTEET	111
	LIITTEET	117

1 JOHDANTO

Päiväkotien hoito- ja kasvatusyhteisöt elävät jatkuvassa muutoksessa. Kontekstin muutokseen on joutunut vastaamaan myös tutkimukseni kohteena olevan kaupungin päivähoiton organisaatio. Tutkimukseni kohteena on Länsi-Suomen läänissä sijaitsevan kaupungin sosiaalikeskuksen päivähoito-osaston yksi palvelualue. Päivähoiton organisaation rakennetta muutettiin joitakin vuosia sitten. Tavoitteena muutoksessa oli se, että organisaatio pystyisi paremmin vastaamaan kontekstin asettamiin haasteisiin ja näin palvelemaan paremmin vanhempien tarpeita. Vastuu päivähoitopalveluiden tuottamisesta siirrettiin palvelualueille. Samalla myös tämän kaupungin päivähoitossa jatkui 1990 luvun alussa alkanut säästäminen.

Arkitiedon mukaan säästäminen on tuonut mukanaan täpötäydet lapsiryhmät sekä ongelmat henkilökunnan riittävyydestä. Varhaiskasvattajat ovat uupumaisillaan työnsä ääreen. Kannustetaanko varhaiskasvattajia heidän työyhteisössään toiminnan päämäärien sisäistämiseen ja toiminnan laadun kehittämiseen vai pyritäänkö hoito, kasvatus ja opetus pitämään vain tyydyttävällä tasolla? Korpisen (1996, 12) mukaan kiltteys, miellyttäminen ja jopa alistuminen ovat ominaisia piirteitä opettajille. Korpisen mukaan passiivinen opettaja jää helposti vain katselijaksi. Jos opettaja haluaa toimia aktiivisesti, se vaatii tavoitteiden ja toiminnan sisäistämistä. Aktiivisuus vaatii kirjoittajan mukaan riskien ottoa ja rohkeutta toimia omien päämäärien mukaisesti.

Onko yksittäisen kasvattajan ylipäättään mahdollista toimia aktiivisesti päivähoitopalvelua tuottavassa organisaatiossa? Karila (1997, 11) pohtii, onko päiväkotien henkilökunta valmis kohtaamaan alati muuttuvan yhteiskunnan asettamat vaatimukset?

Aikaisemmin erityisesti julkisen sektorin ohjausjärjestelmiin sisältyi selkeitä toimintamalleja, aivan perustason toimintojenkin tasolla. Nyt ongelmanratkaisun oikeudet ja velvollisuudet kohdistetaan perustason työntekijöille. Esimerkkinä tästä on esiopetussuunnitelmien laadinta toimintayksikkötasolla. Ovatko varhaiskasvattajat valmiita vastaanottamaan haasteen omien toimintamallien luomisesta, kehittämisestä ja arvioinnista? Riittääkö varhaiskasvattajien työaika ja omat voimavarat työn kehittämiseen?

Nakari (1996, 24-28) tutkiessaan kunnallisia organisaatioita on tuonut esille lamavuosien aiheuttamia vaikutuksia työyhteisössä. Nakarin mukaan lama on tuonut tullessaan taloudellisten ja muiden resurssien supistamisen sekä työyhteisöjen ulkoisten toimintaehto- ja vaateiden kasvun. Samalla työyhteisöiltä on vaadittu tuottavuuden kasvua. Kirjoittajan mukaan yksilön selviytyminen on mennyt yhteisöllisyyden edelle. Esimies-alaissuhteet ovat kiristyneet. Esimiehet ovat joutuneet viemään työyhteisöihin päätöksiä, jotka eivät aina ole vaikuttaneet suhteisiin positiivisesti. Työpaineen alla esimiehet ovat entistä enemmän luottaneet joidenkin osaamiseen, jolloin esimiehen suosikkijärjestelmät ovat yleistyneet. Konfliktien lisääntyessä nämä liittoutumat ovat lisääntyneet. Tämä on johtanut syntipukkien etsintään ja syyllistämiseen. Nakarin mukaan työ on muuttunut henkisesti kuormittavammaksi, koska työtahti on kiristynyt. Yksilön selviytymisen korostuminen on johtanut siihen, että sosiaaliseen tukeen työyhteisöissä ei enää ole voimavaroja. Voimavarojen vähyys on johtanut henkisen pahoinvoinnin lisääntymiseen, jopa masentuneisuuteen. Lisäksi työilmapiiriä on heikentänyt tiedonkulun ja vuorovaikutuksen vähentyminen. Työyhteisöt ovat voineet ajautua jopa visiottomuuteen ja apatiaan.

Ovatko päiväkotien työyhteisöt edellä kuvatun kaltaisia vai ovatko ne voimaannuttavia, empowerment, (Siitonen 1999) työyhteisöjä. Sellaisia yhteisöjä, joissa yksittäinen työntekijä voi kohdata haasteet yhdessä työyhteisönsä kanssa. Vaikka tämä tutkimus selvittää vain yhden palvelualueen päiväkotien kasvatus- ja työyhteisön tilannetta, katson tutkimukseni katson olevan hyödynnettävissä laajemmin hoito- ja kasvatusyhteisöjen toiminnan kehittämisessä.

Tutkimukseni etenemistä voi kuvata tutkimuspolkuna. Polkuni alkutaipaleella kokemukseni lastentarhanopettajana herättivät minut pohtimaan työyhteisön toimivuutta ja sen merkitystä kasvatustyössä. Näin jo tuolloin, että työyhteisön jokainen kasvattaja on kasvatuksen voimavara. Jäin ihmettelemään, miksi tuota voimavaraa ei hyödynnetä

tehokkaammin. Teoriatiedon puutteen vuoksi hakeuduin opiskelemaan. Tuolloin minua askarrutti, mitä on työhön sitoutuminen. Pohdin sitoutumista suhteessa työmotivaatioon, työssä kehittymiseen ja työtyytyväisyyteen. Keräsin tutkimusaineistoa haastattelemalla lastentarhanopettajia edellä olevista teemoista. Tutkimus palasi polunalkuun. En osannut sitoa ajatuksiani laajempaan kokonaisuuteen. Palattuani työelämään esimieheksi päiväkotiin tuli työyhteisöjen toiminnasta arkipäivääni. Johtamistyötä oli lähdeittävä jäsentämään teoretisoimalla sitä. Tästä sai alkunsa tämä tutkimus.

Tutkimukseni esiymmärrys on muodostunut ei ainoastaan tieteellisestä kirjallisuudesta vaan myös omasta kokemuksestani lastentarhanopettajana sekä päiväkodin johtajana. Esiymmärryksellä tarkoitetaan tutkimuksen yhteydessä kaikkia tutkijalle luontaisia tapoja ymmärtää tutkimuskohde jo ennen tutkimusta (Laine 2001, 30). Arkitieto sekä tieteellinen tieto ovat käyneet tiivistä vuoropuhelua aina oman maisterikoulutuksen aloittamisesta asti. Omat kokemukseni sekä käsitykseni päiväkotien hoito- ja kasvatusyhteisöistä saattavat kaventaa, ehkä jopa vääristää näkemystäni tutkijana. Mutta tiedostaessani oman subjektiivisuuteni, pystyn tämän toivottavasti välttämään.

Tässä tutkimuksessa käytän päiväkodin työyhteisöstä, hoito- ja kasvatusyhteisöstä nimitystä kasvatusyhteisö. Tutkimukseni kohdejoukon koulutustausta on hyvin heterogeeninen. He voivat olla koulutukseltaan esimerkiksi lastentarhanopettajia, lastenhoitajia, sosiaalikasvattajia, sosionomeja AMK tai päivähoitajia. Tässä tutkimuksessa käytän päiväkotien hoito- ja kasvatushenkilöistä nimitystä varhaiskasvattaja. Päiväkotien kasvatusyhteisöjä on tutkittu enemmän vasta viimeisen kymmenen vuoden aikana. Varhaiskasvatuksen tutkimus on lisääntynyt lastentarhanopettajien koulutuksen siirryttyä yliopistoihin. Olen perehtynyt myös muiden kuin päiväkotien työyhteisöihin teoriaosuudessa. Osa tutkimuksista on tehty koulujen työyhteisöissä ja osa kunnallisella sektorilla yleensä. Teoriataustassa tarkastelen päiväkotia osana yhteiskuntaa ja osana palvelujärjestelmäämme. Tuon esille yksittäisen työntekijän osuutta työyhteisönsä jäsenenä sekä toimivan työyhteisön periaatteita. Käsittelen myös organisaatiokulttuuria.

2 PÄIVÄKOTI MUUTOKSESSA

2.1 Päiväkoti kontekstissaan

Tutkimukseni viitekehyksenä on näkemys kontekstuaalisesta lapsen kasvusta, mistä voidaan johtaa myös päiväkotijohtajuuden kontekstuaalinen malli (kuvio 1.) Hujalan, Puroilan, Parrila-Haapakosken ja Nivalan (1998, 8-15) mukaan tarkastelu kasvuun ja oppimiseen, lapsen elämään, tapahtuu lapsesta käsin. Kyseessä on vuorovaikutus ja yhteistyöhanke. Tämän ajatuksen ekologisesta kasvumallista esitti jo 1970-luvulla Bronfenbrenner (1979). Yksilö, lapsi tai aikuinen, voidaan ymmärtää vain osana hänen omaa ympäristöään.

Tutkimuksessani tarkastelen mesosysteemiä, jonka muodostavat sekä päiväkodin johtajan mikrosysteemi että työyhteisön mikrosysteemi. Mikrosysteemi tarkoittaa yhteisöä ja sen ihmissuhteita, joihin toimija ottaa osaa tai on vaikuttamassa niihin. Päiväkodin mesosysteemi rakentuu työyhteisön, johtajan sekä vanhempien, päivähoidon asiakkaina, vuorovaikutuksesta. Kontekstuaalisen näkemyksen mukaan arvioitaessa yhtä osatekijää, on huomioitava myös muut toimintatasot. Tutkimuksessani selvitän myös, mitkä tekijät päiväkodin kontekstissa vaikuttavat päiväkodin kulttuuriseen kenttään. Päiväkodin kulttuuria tarkasteltaessa ei voida ainoastaan pysyttäytyä päiväkodin fyysisten rajojen sisällä.

Kontekstuaalisessa johtamisajattelussa onnistumisen kannalta tärkeäksi nousee mesosysteemi. Tällöin tarkastellaan eri mikrosysteemeissä toimivien ihmisten välistä

tehtävän lapsen kasvuntukemisesta. Se pitää sisällä hoidon, kasvatuksen ja opetuksen. Lain määräämänä tehtävänä on myös vanhemmuuden tukeminen, joka toteutuu kun vanhemmat osallistuvat kasvatusyhteisöjen pedagogisiin prosesseihin. Substanssi ei ole itsenäinen toimija. Päiväkodin substanssi määrittyy toimijoiden ajattelun, keskinäisen kommunikaation ja toiminnan kautta.

Yhteiskunnan muutoksen myötä on pedagogiikan osuus tullut enemmän esille. Päivähoitolaki 1970-luvulta korostaa pitkälti vielä sosiaalipalvelullista tehtävää (Laki lasten päivähoidosta 1973). Päivähoidon tehtävänä oli mahdollistaa molempien vanhempien työssäkäynti. Nyt suuntauksena on pedagogiikkaan panostaminen. Sosiaalitoimi on perinteisesti puhunut ihmisen perustarpeisiin vastaamisesta, nyt päivähoidossa ja esiopetuksessa puhutaan yksilön oppimisesta ja sen ohjaamisesta. Muutosajattelun on kosketettava jokaista päivähoidon järjestämiseen osallistuvaa, aina organisaation ylintä johtoa ja luottamusmiehiä myöten. Voidaan kysyä, onko organisaatio ja sen yksittäinen jäsen valmis kohtaamaan muutoksen.

2.2 Yksilö työyhteisön muutoksessa

Päiväkodeissa konteksti luo jatkuvia muospaineita päivähoidon ja esiopetuksen tuottajille, aina yksittäiseen varhaiskasvattajaan asti. Tutkimukseni kohteena oleva kaupunki aloitti lakisääteisen esiopetuksen vuonna 2000 (ks. Perusopetuslaki 1998). Tässä kaupungissa esiopetuksen toteuttamisesta vastaa päivähoito. Kaupungin päivähoidossa on toteutettu organisaatiomuutos vuoden 1998 alussa. Muutoksen vaikutuksia ja toimivuutta on päivähoidon organisaatiossa tarkasteltu koko uudistuksen ajan. Käsittelen seuraavassa muutoksen kohtaamista systeemitoreettiseen ajatteluun pohjautuen. Näkökulma on enemmänkin yksilön muutoksen kohtaaminen kuin organisaation muutosprosessi. Jotta organisaatio voisi muuttua, on jokaisen yksilön oltava valmis kohtaamaan muutos omassa työssään. Muutoksen ja pysyvyyden katsotaan helposti olevan vastakohtia. Niin ei kuitenkaan välttämättä ole. Muutoksessa voi olla mukana myös poisoppimista.

Varila ja Kallio (1992, 16-17) määrittelevät muutoksen perusmuodoiksi taso-, asteikko-, ja rakennemuutoksen. Taso- ja asteikkomuutoksella voidaan päivähoidossa

tarkoittaa päivähoitotarjonnan määrällistä muutosta, kun taas rakennemuutoksessa yksilön toiminta muuttuu laadullisesti. Systeemitoreettinen lähestymisote tarjoaa kehikon, jonka avulla voidaan ymmärtää ja kuvata pysyvyyden ja muutoksen prosesseja.

Systeemisessä ajattelussa korostuu järjestelmän osien vuorovaikutteisuus sekä ympäristön ja järjestelmän suhde. Nämä tekijät muodostavat jäsenyneen kokonaisuuden. Systeemillä on pysyväkö sisäinen rakenne. Se on hierarkisesti organisoitunut ja se voidaan jakaa osajärjestelmiin. Systeemillä on oltava identiteetti, jotta se erottuu ympäristöstään. Systeemin toiminta perustuu rakenteiden ja prosessien vastavuoroiseen, interaktiiviseen toimintaan. (Varila & Kallio 1992, 17-19.)

Yksilön toiminnallisen järjestelmän käsitteellä tarkoitetaan psyykkisiä rakenteita ja prosesseja, jotka virittävät ja suuntaavat sekä ohjaavat yksilön toimintaa. Elämällä on tuolloin koettu mielekkyys- ja tarkoituserusta. Perustaa on jatkuvasti muokattava, rakennettava ja uudistettava. Oleellisin muokkaava tekijä on kohdattava informaatio. Tiedon kautta yksilölle kehittyy käsitys itsestä ja ympäristöstä. Toiminnallisen järjestelmän perusosia ovat yksilön kognitiiviset uskomukset, jotka vastaavat kysymykseen miten asiat ovat. (Varila & Kallio 1992, 21-28.) Keskinen (1990, 4-6) on väitöskirjassaan tutkinut päiväkotien työntekijöiden sisäisiä malleja ja niiden vaikutusta työhön. Sisäiset mallit Keskinen määrittää Hackerin (1982) mukaan toimintaa ohjaaviksi aineksiksi. Kognitiivinen psykologia käyttää käsitettä skeema. Sisäinen malli auttaa ymmärtämään omaa sekä muiden käyttäytymistä. Toisaalta se myös ohjaa yksilön käyttäytymistä. Sisäiset mallit muuttuvat kokemuksen sekä koulutuksen myötä. Sisäiset mallit sisältävät tietoa toiminnan tavoitteista, tavoitteiden saavuttamisesta ja arvioinnista.

Varilan ja Kallion (1992, 21-28) mukaan muutokseen tähtäävän työskentelyn päämääränä pidetään joustavaa, mutta vahvaa persoonaa. Persoonalla on laajat joustavuusrajat ja arvovskomukset ovat luonteeltaan omaehtoisia. Arvovskomukset vastaavat kysymykseen, miten asioiden tulisi olla. Käytännössä uskomukset toimivat kuitenkin integroituneesti kokonaisuutena, persoonallisena mielenä. Persoonallinen mieli tarkoittaa kirjoittajien mukaan päämääriä, tavoitteita ja toimintoja, jotka luovat yksilön elämään mielekkyyden ja tarkoituksellisuuden. Persoonallinen mieli on suodatin ja ohjain, jonka kautta ulkoisen toimintaympäristön ärsykkeet välittyvät yksilön toiminnalliseen järjestelmään.

Muutostyöskentelyssä järjestelmä avautuu informaatiolle ja näennäisen kaaoksen kautta synnyttää uuden päämääräfunktion. *Tasapainohakuinen muutostyöskentely* liittyy

tässä ja nyt tapahtuvaan tilannekohtaiseen säätelyyn, jolloin toimitaan tilanteen ehdoin. Tasapainohakuisessa muutostyöskentelyssä persoonallisen mielen sisällössä tapahtuu painopiste siirtymiä, mutta sen laatu pysyy samana. Työhön panostetaan enemmän, mutta se ei edellytä laadun muutosta persoonallisessa mielessä. Suurin osa energiasta menee tasapainon säilyttämiseen. Jossain vaiheessa, yleensä ennakoimattomasti, järjestelmä ajautuu joustavuusrajojensa ylitse. (Varila & Kallio 1992, 31-37.)

Rajojen ylityksestä viriää Varilan ja Kallion (1992, 31-37) mukaan *luovan muutostyöskentelyn* tarve. Muotoa luovassa muutostyöskentelyssä vallitseva tilanne, toimintatodellisuus, kyseenalaistetaan. Se on prosessi, jossa elämän kulkuun liittyviä ongelmia ratkotaan ja tehdään valintoja. Prosessissa kognitiivisten sekä arvokomusten järjestelmät muuttuvat ja tuottavat laadullisia muutoksia persoonalliseen mieleen. Muotoa luova muutostyöskentely on voimallinen prosessi, se voi olla jopa murros. Muutoksen tarve voi aiheutua järjestelmän sisäisistä ristiriitaisuuksista ja jännitteistä. Tavallisesti uuden tasapainon saavuttaminen merkitsee aiempaa suuremman itseohjautuvuuden tavoittamista.

Yksilön muutosprosessin ensimmäisessä vaiheessa korostuu arvokokemusten tiedostaminen, selkiinnyttäminen ja pohtiminen. Yksilö kyseenalaistaa nykyisen työnsä mielekkyyden ja merkityksen itselleen, etenkin jos kyseessä on yksilön ja hänen työnsä välinen suhde. Erityisesti kyseenalaistus liittyy arvoihin, jolloin yksilö pohtii seuraavia kysymyksiä: Mikä on työn merkitys itselleni? Mitä minä työelämässä tavoittelen? Miten työni palvelee tärkeäksi kokemiani arvoja? Kyseenalaistus herää yleensä yksilöllisesti työyhteisössä ja asettaa omat vaatimuksensa työyhteisön kehittämiseksi. (Varila & Kallio 1992, 43-47.) Keskinen (1990, 198) toteaa, että sisäisten mallien kehittyneisyys vaikuttaa työviihtyvyyteen, jos työntekijä on psyykkisesti hyvinvoiva, vahvan ammatti-identiteetin omaava kasvattaja. Työyhteisön tulee olla kannustava ja rohkaiseva. Vaikutusmahdollisuus omaan työhön on työviihtyvyyteen vaikuttava osatekijä.

Arvojen kohtaamisen, selkiinnyttämisen ja kypsyttämisen mahdollisuuden on oltava organisaatioon sisäänrakennettu käytäntö. Avoin, luotettava ja keskusteleva organisaatiotodellisuus on kohtaamisen avain. Erittäin positiivista on, jos työuran eri vaiheissa olevat voivat käydä vuoropuhelua työnsä sisällöistä. Kasvatustyössä voivat Keskinen (1990, 200-201) mukaan aktivoitua henkilökohtaiset motiivit ja tavoitteet. Kuitenkin työtä säätelevät organisaation tavoitteet, tehtävään liittyvät tavoitteet ja

työntekijäkohtaiset tavoitteet. Nämä voivat olla keskenään ristiriidassa. Mitä ristiriidattomammat eri tasojen tavoitteet ovat, sitä todennäköisemmin ne realisoituvat.

Systemiteoreettisesti järjestelmä on siirtymässä *tasapainohakuiseen muutostyöskentelyyn*. Kyse on persoonallisen mielen saumautumisesta toimintatodellisuuteen. Keskeisiä ovat uudet toimintamallit ja vaihtoehtoiset toimintatavat. Yksilön tulee saada todellinen ja luotettava kuva siitä, mitä työelämä voi hänelle tarjota. (Varila & Kallio 1992, 45-51.)

Muutoksen toteuttaminen vaatii työntekijältä itsensä asettamista peliin. Tavallaan muutos on kuitenkin jo tapahtunut. Painopiste on siirtynyt sisäisestä muutoksesta toiminnallisuuteen eli muuttunut järjestelmä on saumautunut toimintatodellisuuteen. Sisäinen pohdinta on tässä vaiheessa periaatteessa jo päättynyt. Yksilö tietää mihin hän pyrkii ja miten hän pyrkimyksensä toteuttaa. Muutosprosessin päättää muutoksen vakiintuminen osaksi normaalia elämää. (Varila & Kallio 1992, 51-53.)

2.3 Sisäisesti voimaantunut kasvattaja

Jatkuva muutos voi aiheuttaa myös uupumusta työntekijässä. Uupuminen ainakin kuuluu päivähoidon arjessa, jos kuuntelee työntekijöiden kahvipöytäkeskusteluja. Oma tutkimukseni liittyy läheisesti yksilön sisäiseen voimantunteeseen tehdä työtä. Jos työntekijä ei ole riittävän motivoitunut tai kuten Siitonen väitöskirjassaan (1999, 63-64) ilmaisee sisäisesti voimaantunut työssään (empoverment, sisäinen voimantunne), se vaikuttaa työyhteisön toimintakulttuuriin. Voimaannuttavat tekijät työyhteisössä ovat löydettävissä niin ulkoisen sopeutumisen ja sisäisen yhdentymisen prosesseissa (Schein 1987, 68, 81) kuin rakenteellisissakin tekijöissä (Weisbord 1992, 48-56).

Esimerkiksi Schein (1987) korostaa ulkoisen sopeutumisen prosesseissa määräysvallan jakamista. Siitonen (1999) puolestaan ottaa voimaannuttavana tekijänä esille osallistavan päätöksenteon. Molemmissa korostuu yhteistyön merkitys sekä toisen arvostaminen päämäärien saavuttamisessa. Siitonen puhuu työnhallittavuudesta ja Weisbord (1992) puhuu tasapainon pitämisestä tai toimivista rutiineista. Kulttuuriin liittyy

erityisesti toisen arvostaminen sekä palkitseminen. Siitonen korostaa myös kontekstin merkitystä työyhteisöön.

Opettajien kasvuprosessin tutkiminen on tullut yhä ajankohtaisemmaksi kouluille ja päiväkodeille siirtyneen kehittämisvastuun myötä. Opetussuunnitelmat laaditaan yksikkökohtaisesti lasten kasvun ja oppimisen tueksi. Oletuksena kehittämisvastuun siirtämisessä toimintayksiköille oli opetuksen uudistuminen, kun päätäntävalta on toimintayksiköillä. Siitosen (1999, 23-24) mukaan muutos vaatii myös opettajien ammatillisen kasvun tukemista. Ammatillisen kasvun tukemisessa korostuu ennen kaikkea opettajan kuuleminen. Tästä lähtökohdasta käsin selvitän tutkimuksessani, keneltä varhaiskasvattajat olettavat ja toivovat saavansa tukea sekä saavatko he sitä päivähoidon kiireisessä arjessa.

Sisäinen voimantunne on Siitosen (1999, 63-64) mukaan omia voimavaroja ja vastuullista luovuutta vapauttava tunne. Sisäisesti voimaantuneesta kasvattajasta heijastuu myönteisyys ja positiivisuus. Tämä tunne on yhteydessä työyhteisön hyväksyvään ja luottamukselliseen ilmapiiriin sekä arvostuksen kokemiseen. Voimaantuneella kasvattajalla on Siitosen mukaan halu yrittää parhaansa ja ottaa vastuuta yhteisön muidenkin osapuolten hyvinvoinnista. Samalla hän kuitenkin osaa hyödyntää toimintavapauttaan, joka tukee vastuun ottamista. Vastuusta ja vapaudesta on yhteys turvalliseksi koettuun ilmapiiriin. Arvostuksen, kunnioituksen ja luottamuksen kokemisen seurauksena ihminen uskaltautuu ennakkoluulottomasti luoviin ratkaisuihin todellisen vastuun mukaisesti.

Sisäinen voimantunne on Siitosen (1999, 63-77) mukaan yhteydessä seitsemään kategoriaan: vapaus, vastuu, arvostus, luottamus, konteksti, ilmapiiri ja myönteisyys. Käyn näitä kategorioita läpi seuraavassa tarkemmin.

Itsenäisyys ja valinnan *vapaus* päätöksiä tehdessä ovat yhteydessä osapuolten välisen arvostuksen, luottamuksen ja ennakkoluulottoman ilmapiirin kokemiseen. Arvostus ja luottamus lisäävät positiivista latausta, jolloin sisäinen voimantunne lisääntyy. Tämä johtaa vastuun ottamiseen ja parhaimman yrittämiseen eli sitoutumiseen. Toimintaympäristön sopivuus on yhteydessä jo totuttuun sekä sisäisen ja ulkoisen turvallisuuden kokemiseen. Nämä vahvistavat sisäistä voimantunnetta. Haluttu ja koettu oma kontrolli tukee vastuun ottamista, sekä selkiyttää oman roolin löytymistä ja lisää itseluottamusta.

Todellinen *vastuu* omasta oppimisprosessista ja itselle sopivasta oppimiskontekstista liittyvät toisiinsa. Vapaaehtoisuus, vastuu ja oppimisilmapiiri näkyvät opettajan haluna yrittää parhaansa. Vastuussa korostuu yksilön aktiivisuus, halu menestyä sekä eri osapuolten tukeminen. Haluun oppia vaikuttaa luottamuksen kokeminen, jolla tarkoitetaan luottamista sekä ympäristön että omiin kykyihin. Rohkeus kokeilemiseen on riippuvainen toimintaympäristön turvallisuudesta ja toimintavapauden kokemisesta.

Mahdollisuus pitkäjänteiseen toimintaan lisää vastuun ottamista ja mahdollistaa kriittisen arvioinnin.

Arvostuksen ja kunnioituksen kokeminen ovat ensiarvoisia sisäisen voimantunteen kokemisessa. Näiden seurauksena on halu toimia vastuullisesti, luottamuksenarvoisesti ja molemminpuolista kunnioitusta rakentavasti. Oppimisprosessia aktivoi positiiviset kokemukset ja niiden pohtiminen. Opettajan ammatissa korostuu oman toiminnan vaikutus oppilaisiin. Sisäiseen voiman tunteeseen vaikuttaa positiivisesti myös kokemukset opettajan työstä ja niiden pohtiminen kollegiaalisesti. Toimintaympäristön tuttuus madaltaa kynnystä laajentaa oppimisympäristöä koulun ulkopuolelle. Yhteistoiminta lähivaikuttajien kanssa luo kokemuksia yhteisoppimisesta. Yhdessä toimiminen vahvistaa luottamusta ja kunnioitusta sekä luo itsevarmuutta ja antaa voimaa jaksamiseen.

Luottamus toimintaympäristön mahdollisuuksiin ja tukeen haasteista selviämässä ovat osaltaan vahvistamassa opettajan sisäistä voiman tunnetta. Toisaalta yksilön on itse luotettava omiin kykyihinsä. Meillä on vapaus kokeilla eri ratkaisuja ja vaihtoehtoja, joista opimme mikä edesauttaa minäkuvan muodostumiseen työssämme. Kun opettaja tuntee itsensä sekä persoonana että ammatillisesti, on hänen helpompi irrottautua vanhoista kaavoista. Keskustelut kollegan kanssa vahvistavat molemminpuolista luottamusta. Keskinäinen kunnioitus ja arvostus sekä reilu kollegiaalisuus johtavat yleiseen tyytyväisyyteen. Tämä vahvistaa kompetenssin tunnetta.

Opettaja ei toimi irrallisena olentona, vaan hän on sidoksissa *kontekstiinsa*. Opettaja arvioi jatkuvasti kontekstia tulevien haasteiden mahdollistajana sekä oman kasvuprosessin tukijana. Vapaaehtoisesti valittu konteksti on yhteydessä myönteiseen asenteeseen, ilmapiiriin, vastuullisuuteen, luottamukseen ja haluun yrittää parhaansa. Opettajan tulee tuntea itsensä tasa-arvoiseksi ja aidoksi yhteisön jäseneksi.

Työyhteisön *ilmapiirin* tulee olla turvallinen, missä jokainen voi kokea olevansa tervetullut jäsen. Toimiva keskustelukulttuuri on pohja hyvälle ja avoimelle ilmapiirille. Asioista keskusteltaessa myös ennakkoluulot pienenevät. Arvostava ilmapiiri kannustaa yhteisoppimiseen.

Sisäisen voimantunteen saavuttaneesta heijastuu *myönteisyys*. Myönteisyys rakentuu hyväksymisen, arvostuksen kokemisen, luottamuksen, turvallisuuden, toiminnan vapauden ja kunnioituksen kokemisen vaikutuksista. Nämä vapauttavat voimavaroja vastuullisuuteen sekä myönteiseen asennoitumiseen ja toisten arvostamiseen. Eettisyys on vastuun kantamista omasta ja muiden oppimisesta.

2.4 Työmotivaation määrittelyä

Siitosen (1999, 97-98) mukaan voimaantumisen ja motivaation tutkijat ovat kiinnostuneita päämäärien asettamisen perustasta sekä päämääriin suuntautumisen prosesseista ja toiminnan seurauksena saavutettavasta tilasta. Motivaatioon liittyy itsensä, toisen ja/tai ryhmän motivointi. Motivaation ja motivoinnin toivotaan kirjoittajan mukaan johtavan ihmisen kehittymiseen ja kasvuun tai organisaation tuloksen parantamiseen. Motivointia on käytetty saamaan aikaan kehitystä ja parempia tuloksia. On pohdittu, miten saadaan toinen motivoitua motivoijan asettamien päämäärien mukaisesti. Kyse onkin ollut

motivoijan intressistä. Näkemys ei perustu motivaatioteorioiden syvälliseen tuntemukseen, mutta työelämässä on pitkälti toimittu edellä olevan kaltaisesti.

Motivaatio on Peltosen ja Ruohotien (1987, 19-22) mukaan tiettyyn tilanteeseen liittyvä yksilön kokema muuttuva psyykkinen tila. *Asenne* on taas yksilön varsin pysyvä ja johdonmukainen tapa suhtautua tiettyyn kohteeseen. *Arvo* on kohteen vakiintunut merkitys arvostajalle. Arvo on suhtautumisohjain, joka ilmenee henkilön valinnoissa, sanoissa ja teoissa. *Motiivi* on vaikutin, joka saa aikaan ja ylläpitää henkilön motivaatiota. Motiivi voi olla tiedostettu tai tiedostamaton, ulkoinen tai sisäinen, biologinen tai sosiaalinen. Motiivina voi toimia esimerkiksi tarve, normi tai yllyke.

Motivaatiota on kuvattu useilla teorioilla. Nämä teoriat voidaan luokitella kolmeen pääryhmään: tarveteoriat, yllyketeoriat ja odotusarvoteoriat. Nämä teoriaryhmät täydentävät toisiaan. *Tarpeita* voivat olla kasvutarpeet eli itsensä toteuttamisen ja pätemisen tarve. Yksilöllä voi olla myös liittymisen tarpeita, kuten arvostuksen kokemisen ja yhteenkuuluvuuden tarve. Tarpeeksi voidaan luokitella fysiologiset tarpeet kuten turvallisuuden kokeminen. *Yllykkeet eli kannusteet* selittävät käyttäytymisen ulkoisia tekijöitä. Tehtävään sekä vuorovaikutukseen liittyvät kannusteet ovat työn sisältöön ja vaativuuteen sekä sosiaalisiin palkkioihin liittyviä tekijöitä. Myös palkkaus ja työolot ovat kannusteita. *Odotusarvot* kuvaavat yksilöllisiä eroja reagoitaessa käyttäytymistä ohjaaviin sisäisiin ja ulkoisiin tekijöihin. Motivaatio on yksilön tarpeiden, kannusteiden sekä näitä koskevien havaintojen ja tulkintojen vuorovaikutuksen tulos. (Peltonen ja Ruohotie 1987, 19-22.)

Peltosen ja Ruohotien (1987, 23) mukaan motivaatiosta riippuu se, kuinka halukas yksilö on käyttämään omia fyysisiä ja henkisiä voimavarojaan työtä tehdessään. Työmotivaatiota kuvattaessa tulee huomioida työntekijän persoonallisuus, työn ominaisuudet ja työympäristö. Taulukkoon 1 on koottu persoonallisuuteen, työn ominaisuuksiin ja työympäristöön liittyvät motivaatiotekijät.

TAULUKKO 1 Motivaatioprosessin tekijät työorganisaatiossa (Peltonen ja Ruohotie 1987, 23)

Persoonallisuus	Työn ominaisuudet	Työympäristö
Mielenkiinto työhön Harrastukset Asenteet työtä sekä itseä kohtaan Liittymisen, arvostuksen sekä itsensä toteuttamisen tarve	Työn sisällön mielekkyys, vastuullisuus ja itsenäisyys Palaute ja tunnustus Saavutukset, eteneminen sekä kehittyminen	Taloudelliset ja fyysiset ympäristötekijät: palkkaus, edut, työolosuhteet ja työn järjestely Sosiaaliset tekijät: johtamistapa, ryhmänormit ja -kiinteys, sosiaaliset palkkiot ja työilmapiiri

Taulukon 1 motivaatioon vaikuttavien tekijöiden tarkastelu ei ainoastaan riitä. On hyvin mahdollista, että työntekijällä on halu suoriutua työstä, mutta hänellä ei ole selkeää näkemystä varsinaisesta roolistaan. Häneltä saattaa puuttua kyvyt tehtävään, jota hän tavoittelee. (Peltonen & Ruohotie 1987, 24.) Ammatilliset roolit näkyvät myös päiväkodeissa. Keskisen (1990, 202, 208) mukaan lastentarhanopettajat ottavat työnsä kokonaisvaltaisemmin kuin lastenhoitajat. Tämä kertonee Keskisen mukaan siitä, että eri koulutustaustan omaavat työntekijät mieltävät työnsä eritavalla. Opettajan toimenkuvaan liittyvä rooli pakottaa miettimään työtä aktiivisemmin. Syvempi sitoutuminen Keskisen mukaan lisää työn koettua merkityksellisyyttä ja koskettaa persoonallisuuden eri tasoja. Vaikka työntekijät saavat itse säädellä vaikutusmahdollisuuksiaan, koettiin vaikutusmahdollisuudet silti Keskisen mukaan vähäisiksi.

Peltonen ja Ruohotie (1987, 41-42) ottavat esille Scheinin määrittelemät työtyytyväisyyteen ja motivaatioon vaikuttavaa tekijät. Työtyytyväisyyteen vaikuttaa työn vaatimien taitojen moninaisuus eli itsensä toteuttaminen. Kyse on työn asettamien vaatimusten ja yksilöllisen valmiuden vastaavuudesta. Itse työn ja työtehtävien on oltava mielekkäitä. Mielekäs työ koostuu tehtäväkokonaisuuksista, jotka työntekijä voi kokea omakseen. Työ koetaan tyydyttäväksi ja motivoivaksi, jos se saa yleistä arvostusta ja statusta. Tiedon saaminen työn tuloksista eli palaute vaikuttaa suoraa työskentelymotivaatioon. Työntekijän mahdollisuus itsenäiseen toimintaan, autonomiaan, lisää vastuunottamista työstä. Työn ominaisuuksien lisäksi työmotivaatioon vaikuttaa työympäristö. Henkilöstön havainnot organisaatiosta määräävät työpaikalla vallitsevan ilmapiirin. Organisaation ilmapiirillä on merkitystä työtyytyväisyyden ja työn tulosten kannalta, koska se voi tyydyttää yksilön liittymistarpeita.

3 TOIMIVAN TYÖYHTEISÖN TEKIJÖITÄ

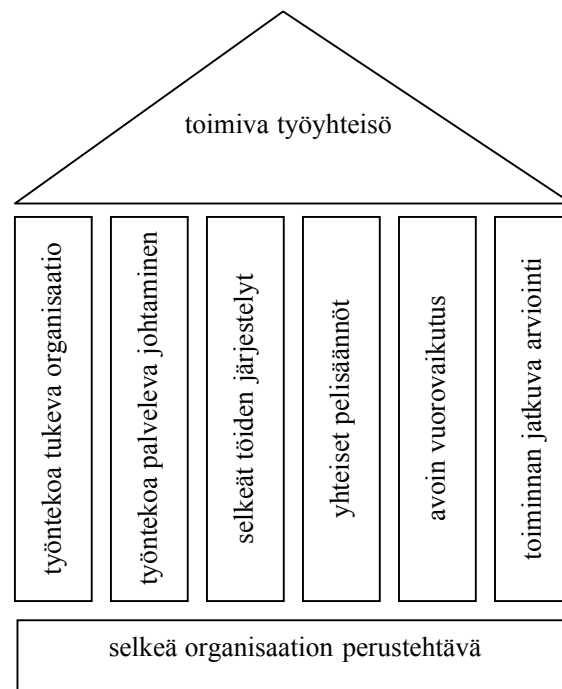
Työelämän sekä työyhteisön laatua voidaan tarkastella sosiaalitieteellisen ja käyttäytymistieteellisen perinteen kautta. Kumpikaan ei kuitenkaan sulje toistaan pois, vain näkökulmaerot korostuvat. Sosiaalitieteessä työelämän laatu kytkeytyy laajempaan elämisen laadun käsitteeseen. Käyttäytymistieteellisessä perinteessä korostuu työelämän johtaminen ja johtamisteoriat sekä kehittämisstrategiat. Molemmat suunnat korostavat tuloksellisuutta ja työntekijöiden hyvinvoinnin välistä suhdetta. Jos ihmiset voivat hyvin työssä, he työskentelevät tehokkaasti. (Nakari 1996,12.) Keskisen mukaan (1990, 201) työyhteisö tulee nähdä emotionaalisenä voimavarana, ei ainoastaan kognitiivisen jäsentämisen tukena tai työn hallinnan välineenä.

Päivähoidon tilanne huolestuttaa sekä vanhempia että henkilökuntaa. Päivähoidosta on aktiivisesti käyty keskustelua lehtien yleisönosastoissa. Viime aikoina puheenaiheina ovat olleet suuret lapsiryhmät esiopetuksessa sekä päivähoidossa. Sekä henkilökunta että lasten vanhemmat ovat huolestuneita henkilöstöresurssien riittävydestä. Keskustelua on käyty myös kuntien vapaaehtoisten varhaiskasvatuspalvelujen järjestämisestä. Voidaanko päivähoidon tämän hetkinen laadullinen taso ylläpitää alati muuttuvassa yhteiskunnassa nykyisillä resursseilla? Riittävätkö voimavarat vielä opetussuunnitelmien ja opetuksen kehittämiseen? Kuinka päiväkotien työyhteisöt voivat tässä tilanteessa? Keskisen (1999, 7-9) mukaan päiväkodin työntekijöillä on edelleen halua, näkemyksiä ja taitoa toteuttaa monipuolista toimintaa lasten kanssa. Mutta he ovat huolissaan oman työn jatkuvuudesta. He kokevat myös saavansa riittämättömästi arvostusta työssään.

Keskinen (1999, 7-8) korostaa, että lastentarhanopettajat, lastenhoitajat sekä päiväkotien laitoshenkilökunta on se resurssi, millä luodaan lapsille kasvu- ja kehitysympäristö. Hoidon, kasvatuksen ja opetuksen kehittäminen ei onnistu, jos se ei lähde liikkeelle siitä resurssista mikä päiväkodissa jo on eli varhaiskasvattajista. Kirjoittaja toteaaakin työyhteisön toimivuuden olevan voimakkaasti motivoiva tekijä ja samalla se on edellytys hyvän laadun säilymiselle.

3.1 Toimivan työyhteisön peruspilarit

Työpaikkaa, myös päiväkotia, tulee tarkastella kokonaisvaltaisesti työn ja ihmisten yhteenliittymänä. Kuviossa 2 on havainnollistettu työyhteisön peruspilarit. Näiden kuuden pilarin varassa on työyhteisön toimivuus ja henkinen hyvinvointi. Jos yksikin pilareista on sortumassa, se vaikuttaa heti työyhteisön toimivuuteen. Kaikkea työpaikan toimintaa tulee tarkastella sen perustehtävästä käsin. Työyhteisön menestys riippuu pitkälti juuri siitä, kuinka se hoitaa perustehtävänsä. (Järvinen 1998, 46.)



KUVIO 2 Toimiva työyhteisö (Järvinen 1998, 46)

Järvisen (1998, 46-49) mukaan erityisesti asiantuntijaorganisaatioissa saattaa kadota perustehtävä. Perustehtävää on jatkuvasti tutkittava ja tarkennettava vallitsevat olosuhteet huomioiden. Isoissa organisaatioissa on ongelmana se, että kukin näkee vain oman työnsä tai yksikkönsä toiminnan. Seurauksena on ammattiryhmien tai yksiköiden välisiä arvostus- ja tiedonkuluongelmia. Ongelma korjaantuu vain sillä, että nähdään perustehtävän toteuttamisessa tarvittavan eri yksiköitä ja ammattiryhmiä.

Perustehtävän tutkiminen ja tarkistaminen voi olla ongelmallista päiväkotien työyhteisöissä, koska työvoimana on paljon lyhytaikaisia sijaisia. Tällöin ryhmäytyminen on jatkuvasti käynnissä. Keskinen (1999,14-15) toteaa, että jokainen uusi työyhteisön jäsen joutuu selvittämään identiteettinsä ryhmässä: Kuka minä olen? Mikä on minun asemani? Ryhmän jäsenillä on myös tarve vaikuttaa toisiinsa. Jokaisella työntekijällä on omat tarpeensa vaikuttaa päätöksentekoon ja ryhmän ilmapiiriin. Jos ryhmän jäsenet eivät tiedä toistensa tarpeita, se sitoo turhaa energiaa. Jokaisella työyhteisön jäsenellä on omia tarpeita ja tavoitteita. Vasta sitten, kun jokaisen tavoitteet on selvillä, voidaan luoda yhteiset tavoitteet ryhmälle. Tämä tulee esille päiväkodeissa esimerkiksi erilaisen koulutustaustan omaavien henkilöiden tavoitteissa. Jokainen ryhmän jäsen haluaa kokea olevansa hyväksytty ryhmässä. Normien avulla säädellään ryhmässä hyväksytyksi tulemistä.

Tavoitteiden asettaminen ja niiden toteutuksesta sopiminen paljastaa onko työyhteisössä arvostettu kunkin ammattiryhmän osaamista. Työntekijät tarvitsevat yhteistä pohdintaa perustehtävästä ja toiminnan tavoitteista. Toimiva työryhmä muodostuu vasta yhteisesti sovittujen ja hyväksytyjen tavoitteiden myötä. Tavoitteista tulee yhteisiä vasta, kun jokainen kokee ne mielekkäiksi. Tähän tarvitaan taitavaa organisointia ja johtamista, mutta myös jokaisen vastuunottoa sekä toisen arvostamista. Kun yksilö saa kokea onnistuvansa käyttäessään omia taitojaan sekä vielä oppia toimiessaan, on toiminta yksilön kannalta mielekästä. (Keskinen 1999, 8-9.)

Myös Meyer ja Allen (1997, 11-14, 45-46) toteavat, että työntekijät ovat sitoutuneempia työhönsä, jos heillä on mahdollisuus olla vaikuttamassa päätöksentekoon ja heitä kohdellaan puolueettomasti. Tunnepohjaista sitoutumista lisää myös se, että työntekijä tietää mitä häneltä odotetaan. Työntekijän tulee tietää, miten hänen tulee käyttäytyä. Meyerin ja Allenin mukaan sitoutumisessa on kolme osapuolta. Tunnepohjaisesti sitoutuneella työntekijällä on todellinen halu tehdä työtään työyhteisössään. Jatkuva sitoutuminen työhön on heidän mukaansa sitä, että työntekijä on

tietoinen niistä kustannuksista, jotka aiheutuvat työn lopettamisesta. Työntekijät ovat tietoisia siitä, että heidän on vain jatkettava. Normatiivisesti työhön sitoutuneet työntekijät tuntevat, että heidän oletetaan jatkavan yhteisössä.

Toimivassa työyhteisössä työtä arvioidaan keskustelemalla työstä säännöllisesti. Keskustelussa tarkastellaan niin laatua kuin asiakkaiden toiveita. Järvisen mukaan (1998, 46-49) toimivassa työyhteisössä tulee olla avoimeen vuorovaikutukseen perustuvia foorumeita, joissa puhutaan työstä. Työpaikalla tulee olla kehityskeskusteluja, tiimipalavereita, osastojen kokouksia ja koko organisaation kokouksia.

Nivala (2000, 20) käytti vastaavan tyyppisiä foorumeja Hyvinkään kaupungin Martin päiväkodin johtajuuden ja tiimiorganisaation kehittämissuunnitelmassa. Martin päiväkodissa muodostettiin neljä erilaista tiimiä. Tupatiimi oli yhden ryhmän henkilökunnan muodostama tiimi, joka kokoontui kerran viikossa arvioimaan ja kehittämään pedagogiikkaa ja keskinäistä yhteistyötään. T-tiimi oli tupien välinen tiimi, joka myös kokoontui kerran viikossa. Kokouksiin osallistui yksi jäsen joka ryhmästä. Tavoitteena oli toiminnallisen yhteistyön rakentaminen ja koordinointi. Talotiimi kokoontui kerran kuukaudessa, jolloin kaikki työntekijät olivat läsnä. Näissä kokouksissa käsiteltiin koko taloa koskevia laajoja asioita. Pedagogiset-tiimit kokoontuivat tarpeen mukaan ja kokouksiin osallistujat valittiin halukkuuden mukaan. Näiden pedagogisten tiimien tehtävänä oli pedagogiikan kehittäminen ja keskustelun ylläpitäminen sekä uuden tiedon tuottaminen.

Järvinen (1998, 49-52) korostaa, että organisaation tulee pystyä selittämään ja perustelemaan miksi koulutus, kehittäminen tai hallinto viimekädessä koituvat asiakkaiden hyödyksi. Oppiva organisaatio näkee ihmisen itsemääräämispyrkimyksen toiminnan kehittämisen voimavarana eikä esteenä. Organisaation tehtävänä on tukea työntekijää tekemään työnsä hallitusti, itsenäisesti ja mielekkäästi sekä omaa ammattitaitoaan että luovuuttaan käyttäen. Nykyaikainen ihminen ei myöskään halua työskennellä käskyjen alaisena. Hänen ajatteluunsa tulee luottaa. Uudistuvassa organisaatiossa innovointi ja vanhojen perinteiden kyseenalaistaminen ovat arkipäivää. Myös Nakari (1996,13) korostaa, että henkilöstö tulee nähdä organisaation voimavarana. Esimiehen roolina on työn ohjaaminen. Tämä edellyttää toimivan keskustelukulttuurin luomista. Jos organisaatiossa ei opita puhumaan töistä luovasti ja kriittisesti, on vaarana pysähtyminen ja jääminen vallitsevaan toimintatapaan.

Nakari (1996, 18) jatkaa, että organisaation on kyettävä hyödyntämään kaikkea organisaatiossa olevaa osaamista ja luovuutta. Organisaation on toimittava voimavarojaan järkevästi käyttäen. Oppimisesta, uusiutumisesta ja toimintatapojen tutkimisesta on tultava organisaation elämäntapa.

Karila ja Nummenmaa (2001, 27-35) korostavat, että jokaisen päiväkodin ammattiryhmän on hallittava jokaisen alueen perusosaaminen. Ammattiryhmillä on kirjoittajien mukaan myös ominta osaamista. Lastentarhanopettajilla on pedagogista osaamista koulutuksen myötä, kun taas lastenhoitajilla koulutuksessa on painotettu hoito-osaamista. Tämä erilainen osaaminen on pystyttävä hyödyntämään moniammatillisissa tiimeissä. Hyödyntäminen edellyttää oman osaamisen ja toisten osaamisen tiedostamista. Moniammatillisuudessa on kyse oman erityisosaamisen kirkastamisesta, jolla tarkoitetaan oman osaamisen tuomista yhteisenosaamisen rakennuspalikaksi.

Karila ja Nummenmaa (2001, 27-35) ovat määritelleet päiväkotityön osaamisalueet tehdessään Päiväkotinä moniammatillisena työyhteisönä -kehittämistyötä ja tutkimusta Tampereen kaupungin päiväkodeissa. Työntekijöiltä edellytetään *toimintaympäristön ja perustehtävän tulkintaan liittyvää osaamista*. Tämä edellyttää tietoisuutta siitä kontekstista, missä päiväkotinä kyseisenä aikana toimii ja kuinka tähän tilanteeseen on tultu. Kasvattajan on hallittava *varhaiskasvatukseen liittyvä osaaminen*. Kasvatukseen on oltava tiedostettua. Kasvattajan on arvioitava työtään yhdessä kollegoiden ja vanhempien kanssa suhteessa nykyhetkeen ja tulevaisuuteen.

Karilan ja Nummenmaan (2002, 27-35) mukaan pedagogisen osaamisen kautta koko kasvattajayhteisö on tukemassa lapsen kehitystä ja oppimista. Jotta lapsi oppisi, hänen on voitava kokonaisvaltaisesti hyvin. Lapsen hyvinvointi edellyttää kasvattajilta *hoito-osaamista*. Kasvatustyö päiväkodissa on yhteisöllistä, ja se edellyttää kasvattajilta *yhteistyöosaamista*. Tämä taas edellyttää työn kielellistä hallintaa, jotta kasvatusyhteisö voisi arvioida ja kehittää työtään vuorovaikutuksessa. Työympäristön ja yhteiskunnan muuttuessa vaaditaan kasvattajilta jatkuvaan kehittämiseen liittyvää osaamista. Kasvatustehtävän toteuttaminen edellyttää reflektio-osaamista. Tiedon lisääntyminen myös kasvatusalalla vaatii *tiedonhallinnan osaamista*.

Menestymisen kannalta tärkeäksi nousee se, miten työyhteisöä johdetaan. Myös johtajaan kohdistuu uudistumispaineita. Järvisen (1998, 54-55) mukaan johtajan tulee olla lähellä alaisiaan, mutta kuitenkin riittävän kaukana. Näin hän voi hahmottaa johtamansa kokonaisuuden. Esimiehen rooli on kirjoittajan mukaan muuttunut valmentajaksi. Hänen

tulee olla itse kiinnostunut kehittämisestä. Keskinen (1999, 18-19) mukaan johtajana onnistumisen sijasta olisi perustellumpaa puhua johtajuuden onnistumisesta. Koko työyhteisö osallistuu siihen vuorovaikutukseen, jolla pyritään asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen. Kuitenkin johtajuusvuorovaikutuksessa johtajalla ja alaisilla on erilaiset tehtävät. Hyvä johtaja säilyy hyvänä, jos alaiset kannustavat ja arvostavat häntä. Toisaalta johtajan tehtävänä on auttaa työntekijöitä asettamaan työlle tavoitteet selkeästi ja mielekkäästi sekä auttaa säätelemään kiirettä, melua sekä muita rasitustekijöitä.

Nakari ja Valtee (1995, 28-32) korostavat johtajan vuorovaikutteista roolia menestyvässä yhteisössä. Johtajan ominaisuuksiksi he luettelevat: osallistuva, tukeva, kannustava, kehittämiseen ja itsensä kehittämiseen innostava, tiedottava, läheinen ja ihmisiin luottava henkilö. Työyhteisöltä voidaan vaatia samoja piirteitä kuin johtajalta. Myös Rodd (1998, 130, 144) nostaa varhaiskasvatuksen johtajuuden kriteereiksi muun muassa kehittämisen ja keskustelun visioista henkilökunnan ja vanhempien kanssa. Johtajan on luotava ja pidettävä yllä yhteistyötä ja tiimihenkeä. Johtajan on johdettava tehokasta päivähoitopalvelua. Hänen on johdettava muutosta ja vahvistettava yksilöllistä, organisaation sekä ammatillista tehokkuutta. Johtajan on kirjoittajan mukaan ohjattava työntekijöitä ja vanhempia heidän kasvuprosessissaan.

Järvinen (1998, 55-56) korostaa, että työntekijän tulee tietää mitä häneltä odotetaan ja mitä hänen tulee saada aikaan. Työyhteisössä on yhdessä sovittava siitä, kuinka tavoitteisiin ja asetettuihin odotuksiin päästään. Esimiehen tulee huolehtia töiden organisoinnista ja tavoitteista. Toimivassa yhteisössä tarkistetaan säännöllisesti, että jokainen on tyytyväinen töiden organisointiin. Työyhteisö tarvitsee sopimuksia siitä, kuinka yhteistyötä tehdään ja miten työt hoidetaan. ”Pelisäännöt” määrittelevät organisaation sekä tiimin sisäisen toimintakulttuurin ja työskentelyn hengen. Säännöt kertovat sen, mitkä ovat yleiset käyttäytymissäännöt ja mitä toisilta voi odottaa. Työryhmien on keskusteltava ja laadittava omat normit ja arvonsa. Nämä säännöt, normit ja arvot tulee selvittää myös uusille työntekijöille.

Keskinen (1999, 9-11) tuo esille työn rasittavuustekijöistä vastuullisuuden ja kiireen, joiden kautta tulee esille ongelmat työyhteisön toimivuudessa. Selkeät sopimukset vastuusta vähentävät tätä ongelmaa. Kiireen takana on usein se, että työyhteisössä ei ole selvästi sovittu tehtävänjaosta ja toimintatavoista. Työyhteisössä voidaan tavoitella myös jotain sellaista, jota ei ole mahdollista saavuttaa. Jotkut sopimukset saattavat kirjoittajan mukaan olla niin mahdottomia toteuttaa, että ne jo luovat kiireen työyhteisöön. Myös

luottamuspuola toisen työntekijän taitoihin voi saada aikaan kiireen, jolloin tehdään itse kaikki. Jos työntekijä Keskinen mukaan tuntee kiirettä, hän ei tuolloin enää koe hallitsevansa työtilannetta. Jos työntekijä voi hallita omaa työtään, raskustekijät vähenevät ja työntekijä voi käyttää voimavarojaan myönteisellä tavalla. Työntekijällä tulee olla mahdollisuus osallistua työpaikkansa yhteiseen keskusteluun ja päätöksentekoon. Tämän kautta voidaan pitää yllä työniloa.

Kansainvälisissä johtajuustutkimuksissa on todettu, että erityisesti suomalaisten johtajien on vaikea antaa palautetta. Tämä pitää paikkansa myös päiväkotiyhteisöissä (Keskinen 1999,11). Ilman arviointia toimivasta työyhteisöstä puuttuu yksi peruspilari. Arviointia varten tulee olla erilaisia keskustelutilaisuuksia, pysähtymistä työn ääreen. Arvioinnin edellytyksenä on toimiva keskustelukulttuuri. (Järvinen 1998, 56-58.)

3.2 Työyhteisön voimaannuttavat tekijät

Mikäli organisaation peruspilarit ovat työyhteisössä kunnossa, työyhteisössä yksittäinen työntekijä voi kokea myös sisäistä voimantunnetta. Siitonen (1999) on tutkimuksissaan nostanut työyhteisön voimaannuttaviksi tekijöiksi kuvion 3 osoittamat tekijät.

Siitonen (2000) tarkastelee työyhteisöä kokonaisuutena, johon kuuluu työntekijän oma persoonallisuus, työryhmä, johtaja sekä yhteiskunnalliset tekijät. Jotta työyhteisö ja työskentely olisi voimaannuttavaa, työn on oltava haasteellista ja hallittavaa sekä kiinnostavaa ja arvostettua. Työntekijällä tulee olla Siitosen mukaan myös vaikutusmahdollisuuksia työhönsä. Työntekijällä itsellään on oltava mahdollisuus pitää yllä ammattitaitoaan ja kokea onnistumista työssään. Esimiehen luottamus ja osallistava johtaminen lisäävät voimantunnetta. Työyhteisössä korostuu Siitosen mukaan yhteistyö ja välittäminen. Työryhmässä tulee olla sopusointu vallasta ja vastuusta. Päätöksenteon tulee olla osallistavaa.



KUVIO 3 Työyhteisön voimaannuttavat tekijät (Siitonen, 2000)

Myös muut tutkimukset tuovat samoja tekijöitä esille toimivasta työyhteisöstä. Esimerkiksi Otala (2000, 22-23) selvitti tutkimuksessaan Työterveyslaitoksen kanssa hyvän työpaikan kriteerejä. Selvitykseen osallistui niin julkisia kuin yksityisiäkin työyhteisöjä. Hän määrittelee hyvän työyhteisön kriteerit seuraavasti: Työpaikalla ihmisiä tulee kohdella tasa-arvoisesti ja oikeudenmukaisesti. Palkanmaksun ja palkitsemisen on oltava oikeudenmukaista. Työ on koettava merkitykselliseksi. Työntekijän on nähtävä kokonaisuus, miten yksittäisen työntekijän suoritus liittyy kokonaisuuteen. Jokaisen jäsenen on saatava osallistua ja vaikuttaa työpaikan tavoitteisiin, kehittämiseen ja päätöksentekoon. Työntekijällä on oltava mahdollisuus kehittää omaa osaamistaan kykyjensä ja halunsa mukaan. Me-henki kannustaa jokaista yrittämään parhaansa. Tietoa on oltava saatavilla riittävästi. Jokaisella on oltava mahdollisuus riittävän hyviin työolosuhteisiin. Työ ja yksityiselämä on pystyttävä yhdistämään. Työntekijät on nähtävä yksilöinä, joiden yksityiselämä vaikuttaa työskentelyyn eri tavalla elämän eri vaiheissa.

4 ORGANISAATIOKULTTUURI

Tässä luvussa tarkastelen lähemmin organisaatiokulttuuria Scheinin (1987) kulttuurin tutkimuksen valossa. Tutkimukseni työyhteisöjen kulttuurinen tarkastelu rakentuu Scheinin esittämiin tekijöihin ryhmän ulkoisesta sopeutumisesta ja sisäisestä yhdentymisestä. Aluksi määrittelen kulttuuri-käsitteen. Tämän jälkeen tarkastelen tekijöitä, joita yhteisön on tarkasteltava suhteessa ympäröivään kontekstiin. Kuvaan myös mallin organisaation rakenteen tarkasteluun. Viimeisenä tarkastelen yhteisön sisällä olevia tekijöitä, jotka sen on käytävä läpi voidakseen toimia laadukkaammin.

4.1 Kulttuurin määrittelyä

Scheinin (1987, 24, 26-27) mukaan kulttuuri on perusoletusten malli, jonka jokin ryhmä on keksinyt, löytänyt tai kehittänyt oppiessaan käsittelemään ulkoiseen sopeutumiseen tai sisäiseen yhdentymiseen liittyviä ongelmia, prosesseja. Perusoletusten malli on toiminut yhteisössä niin hyvin, että sitä voidaan pitää perusteltuna ja siksi opettaa ryhmän uusille jäsenille tapana havaita, ajatella ja tuntea. Tällaiset oletukset ovat toimiessaan muuttuneet itsestäänselvyyksiksi ja ne ovat siirtyneet tiedostamattomalle tasolle. Tietoinen käyttäytyminen määräytyy aina sekä kyseiseen kulttuuriin sisältyvien tekijöiden että ympäristön tuottamien tekijöiden perusteella. Käyttäytymiseen voi siis vaikuttaa kulttuuri

tai ympäristö. Scheinin mukaan kulttuuri termiä voi soveltaa minkä kokoiseen sosiaaliseen yksikköön tahansa. Yksiköllä tulee kuitenkin olla omat perusoletuksensa, eli sen on täytynyt oppia ja vakiinnuttaa näkemys itsestään ja ympäristöstään.

Kulttuuri-käsite merkitsee kanssakäymisessä havaittua säännönmukaisuutta. Se näkyy esimerkiksi kielessä tai hyvän käytöksen rituaaleissa. Kulttuuri näkyy myös ryhmän muodostamisessa normeissa. Lisäksi kulttuuri ilmenee hallitsevissa arvoissa sekä toimintapolitiikan tai -ohjeiden perusajatuksissa. Kulttuuri vaikuttaa organisaation pelisääntöihin. Kulttuuri näyttäytyy tunnelmassa ja ilmapiirissä, joka välittyy vuorovaikutuksesta asiakkaisiin ja muihin tahoihin. (Schein 1987, 23-24.)

Scheinin (1987, 24, 26) mukaan kulttuuri tulisi rajata koskemaan perusoletusten ja uskomusten kaikkein syvintä osaa, tiedostamatonta tasoa. Taso on yhteinen organisaation jäsenille ja se määrittää organisaation näkemyksen itsestään sekä ympäristöstään. Nämä oletukset ja uskomukset ovat opittuja tapoja reagoida ulkoisen ympäristön tuottamiin, ryhmän säilymiseen ja sisäiseen yhdentymiseen liittyviin ongelmiin. Hirsjärvi ja Perälä-Littunen (1998, 11-12) kuvaavat uskomuksia seuraavasti: Uskomukset vaihtelevat sen suhteen miten vakaumuksellisia ne ovat. Uskomukset ovat myös olettamuksia olemassaolosta. Uskomuksiin liittyy arvioivia ja affektiivisiä osia. Uskomukset muodostuvat kirjoittajien mukaan kokemuksista, kulttuurista ja institutionaalisista tietolähteistä. Uskoja on myös tietoinen, että joku toinen voi ajatella asiasta toisella tavalla ja kyseenalaistaa uskojan näkemyksen asiasta. Uskomukset voivat olla tietoisuuden eri tasoilla. Uskomuksiin sitoutuminen voi myös vaihdella.

Kulttuurin tasoja ovat Scheinin (1987, 33-38) mukaan artefaktit, arvot ja perusoletukset. *Artefaktit* eli ihmistyön aikaansaannokset sijoittuvat kulttuurin näkyvimmälle tasolle. Tällä tasolla on näkyvissä fyysinen tila, ryhmän työn tekninen tulos sekä kirjoitettu että puhuttu kieli. Tällä tasolla ovat myös taiteelliset luomukset ja havaittavissa oleva käyttäytyminen. Artefaktit on helppo havaita, mutta niiden syvällisempiä suhteita on vaikea selvittää. *Arvot* ovat päivittäistä toimintaa ohjailevia toimintaperiaatteita. Kulttuurin oppiminen heijastelee arvoja, jotka kuvaavat sitä miten asioiden tulisi olla. Ryhmän kohdatessa ongelman, on ratkaisuehdotuksella vain arvomerkitys, koska ryhmällä ei ole riittävää tietoa todellisuuspohjasta. Mikäli ongelman ratkaisu on ollut toimiva, arvo muuttuu uskomukseksi ja lopulta *perusoletukseksi*. Tällöin arvot siirtyvät pois tietoiselta tasolta ja ne muuttuvat automaattisiksi tavoiksi. Vain

sellaiset arvot, jotka sisältävät paikkansapitävyyden ja toimivat luotettavalla tavalla muuttuvat oletuksiksi.

Aaltio-Marjosola (1992, 63-64) kritisoi Scheinin mallia staattiseksi. Hänen mukaansa mallissa ei huomioida muun muassa organisaation historiaa, maantieteellistä sijaintia eikä edes jäsenten kokemusta. Scheinin malli voisi toimia hänen mukaansa lähtökohtana kulttuurin määrittämiseksi. On kuitenkin tärkeää analysoida sitä, kuinka arvot, symbolit, oletukset ja artefaktit ovat syntyneet.

Arvojen tulisi olla tietoisia ja selkeästi ilmaistuja, koska monet niistä ohjaavat organisaatiossa käsiteltäviä avaintilanteita. Arvojen avulla voidaan toimia hallitsemattomissa tilanteissa ja vaikeiden tilanteiden aiheuttamassa epävarmuudessa. Elleivät nämä arvot perustu kulttuurissa tapahtuneeseen oppimiseen, niitä voidaan nimittää ”ilmaistuksi arvoiksi”. Niidenkin avulla voidaan ennakoida mitä tapahtuu, mutta se voi olla aivan muuta kuin se mitä todella tapahtuu. (Schein 1987, 33-38.) Enckell (1998, 43) kuitenkin pohtii, kuinka yhteisön uusi jäsen voi tiedostaa yhteisön perusolekset. Kirjoittaja viittaa Scheiniin, jonka mukaan yksilön käytös on tilannesidonnaista, eikä se viestitä organisaation kulttuurista.

Arvoja analysoitaessa on pidettävä erillään ne arvot, jotka ovat yhdensuuntaisia perusolekset kanssa, ja ne arvot, jotka ovat toiveita tai järjeistämisen tulosta. Perusolekset ovat muuttuneet niin itsestään selvyyksiksi, että kulttuurin yksiköiden välillä on hyvin vähän vaihtelua. Ne ovat käyttäytymistä ohjaavia oletuksia, jotka ohjaavat ajattelemaan, tuntemaan sekä havainnoimaan. Ne ovat vastaansanomattomia ja kiistattomia. Ihmiset eivät kuitenkaan mielellään tuo esille perusoleksiaan, sillä niitä pidetään niin itsestään selvinä. (Schein 1987, 33-38.) Sarastin (1993, 30-31) mukaan oletukset ovat kulttuurin ydin ja niiden kautta muodostuu laatu. Olettamusten esille nostaminen on usein vaikeaa, koska niistä ei mielellään puhuta suoraan. Voimakkuus kertoo siitä, kuinka oletukset on jaettu jäsenten kesken. Kulttuurilla on siis kirjoittajan mukaan kaksi pääulottuvuutta, laatu ja voimakkuus.

Sarasti (1993, 30-31) nostaa esille kulttuurin piirteitä, jotka nousevat tärkeiksi myös johtamisen kannalta. Hänen mukaansa yhteisön kulttuuri on dynaaminen ja avoin ilmiö, joka vaikuttaa ympäristöön ja ympäristö vaikuttaa kulttuuriin. Jäsenten tulee olla tietoisia kontekstista, jossa he toimivat. Yhteisön kulttuuria ympäröi muut kulttuurit, kuten esimerkiksi kansallinen tai koulutuksellinen kulttuuri. Yhteisön kulttuuri muodostuu monista alakulttuureista. Jokaisella yksilöllä on vielä oma asennoitumisensa kulttuuriin.

Kulttuuri ilmenee kirjoittajan mukaan arvoina, uskomuksina, normeina, toimintana sekä artefakteina. Normit ohjaavat käyttäytymistä. Normit ilmaisevat sen, mikä on oikein tai väärin ryhmässä. Normeja ei yleensä lausuta ääneen, usein niitä ei ole edes puettu sanoiksi.

Scheinin (1987, 19-20, 65-66) mukaan johtajat luovat kulttuuria johtamisensa organisaatioissa. Kulttuurin luominen saattaa olla yksi tärkeimmistä johtamistoiminnoista. Scheinin mukaan johtajien ainoa todella tärkeä tehtävä on luoda ja johtaa kulttuuria. Kulttuuri ratkaisee yhteisön perusongelmat. Organisaation tulee säilyä jossakin ulkoisessa ympäristössä ja sopeutua tähän ympäristöön. Ryhmän sisäisten prosessien yhdentäminen varmistaa hengissä säilymisen ja sopeutumisen. Kulttuurin syntyminen on yhdenmukainen ryhmän muotoutumisen kanssa. Ilman ryhmää ei ole kulttuuria, jolloin voidaan puhua vain joukosta ihmisiä. (Schein 1987, 19-20, 65-66.) Enckellin (1998, 43) mukaan Schein on todennut, että johtajan täytyy olla johtaja-ainesta, jotta hän voisi vaikuttaa kulttuuriin.

Nivalan (1999, 94-95) mukaan päiväkodissa toimintakulttuuri ilmenee kasvatuskäytänteinä. Organisaatiokulttuuri ja kasvatuskulttuuri ovat osittain sama ilmiö. Siksi onkin tärkeää vaikuttaa kasvatuskulttuuriin juuri kasvatuskäytänteiden kautta. Keskustelun kautta voidaan vaikuttaa organisaatio- ja kasvatuskulttuuriin. Päiväkodin kasvatuskulttuurin taustalla on yksittäisen työntekijän käsitykset. Kasvatuksen perusteista on pidettävä yllä keskustelua, jotta jokaisen näkemykset tulevat esille.

Keskinen (1999, 16-17) viittaa Scheiniin (1987) ja toteaa, että organisaation perusteet ja tehtävät ovat niin moninaiset, että jokaiselle löytyy mahdollisuus kokea itsensä tärkeäksi. Ollakseen olemassa ryhmä tarvitsee tehtävfunktioita (aloitteenteko, informaationhaku, kehittäminen jne.), ryhmää ylläpitäviä funktioita (erimielisyyksien tasoittaminen, aktiviteettien ylläpitäminen jne.) sekä rajoja ylläpitäviä funktioita (informaation etsiminen sekä tiedon siirtäminen ryhmän ulkopuolelta jne.). Samalla, kun ryhmä prosessoi sekä ulkoiseen maailmaan liittyviä että sisäisiä ongelmiaan, se luo omaa kulttuuriaan. Seuraavaksi paneudun ulkoiseen maailmaan liittyviin ongelmiin ja tämän jälkeen sisäiseen yhdentymiseen liittyviin ongelmiin. Käytän tässä tutkimuksessa ongelmista käsitettä prosessit.

4.2 Ulkoisen sopeutumisen prosessit

Taulukossa 2 tiivistyy Scheinin organisaation ulkoisen sopeutumisen liittyvät prosessit. Nämä viisi kohtaa jokainen yhteisö prosessoi suhteessaan muuttuvaan kontekstiin. Yleensä organisaatio käy kaikkia näitä prosesseja läpi yhtä aikaa. Toimiakseen jokaisen organisaation on selvitettävä yhteinen näkemys toiminta-ajatuksesta. Siihen liittyy yleensä ryhmän näkemys omasta identiteetistä. Toiminta-ajatuksen sisältyy ajatus toimintaympäristöstä; miten se mahdollistaa tai rajoittaa organisaation toimintaa. Toiminta-ajatusta pohdittaessa on kysyttävä: Keitä me olemme? Mitä me haluamme ja mihin me pyrimme? Mitä me haluaisimme olla? Organisaation on pohdittava: Mikä on laajempi tehtävämme? Onko meillä tehtäviä, joista ei puhuta? Pohdittaessa toiminta-ajatusta on tärkeämpää lähteä liikkeelle omista vahvuuksista ja heikkouksista kuin kontekstista. (Schein 1987, 67-71.)

TAULUKKO 2 Ulkoisen sopeutumisen prosessit (Schein 1987, 68)

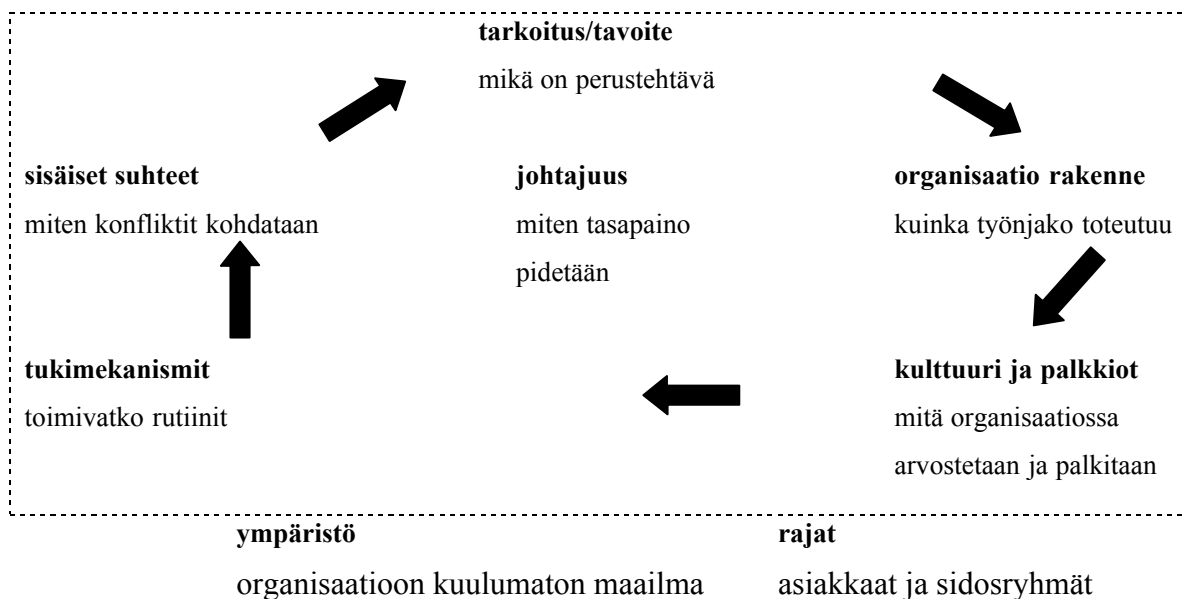
Ulkoisen sopeutumisen prosessit	Tarkennus
Toiminta-ajatus ja strategia	Yhteisymmärryksen aikaansaaminen koskien organisaation toiminta-ajatusta, ensisijaista tehtävää.
Päämäärät	Toiminta-ajatuksen pohjalta syntyvien päämäärien kehittäminen yksimielisesti.
Keinot	Yksimieliset keinot edetä kohti päämäärää. Keinoja ovat mm. rakenne, työnjako ja määräysvallan jakaminen.
Arviointi	Yhteiset kriteerit sen arviointiin, miten hyvin päämäärät on saavutettu.
Korjaavat toimet	Yksimielisyyden löytäminen parannuskeinoihin, mikäli tavoitteita ei saavuteta.

Scheinin (1987, 71-72) mukaan organisaation on tarkennettava toiminta-ajatuksen pohjalta pyrkimyksenä oleva päämäärä. Ei riitä, että organisaatiolla on abstrakti toiminta-ajatus, vaan sen on pystyttävä johtamaan konkreetit tavoitteet toiminnalle toiminta-ajatuksen pohjalta. Tämä edellyttää yhteisen kielen löytämistä. Päämääriä voidaan pitää kulttuurin tekijöinä vain silloin, jos ne ovat yksimielisiä ja tehdyt ratkaisut ovat toimivia.

Ryhmän on oltava yksimielinen keinoista, joilla se pyrkii tavoitteisiinsa. Vain yksimielisyyden kautta tavoitteista tulee osa kulttuuria. Taidot, rakenteet ja prosessit

yhdessä määrittävät ne keinot, joilla tavoitteisiin päästään. Tavoitteiden saavuttaminen vaatii sisäisen ryhmärakenteen luomista. Sisäisen rakenteen laatu, jolla roolit, voimavarat ja tehtävät jaetaan vaikuttaa tarkoitukseen sekä jäsenten väliseen dynamiikkaan. Tämän mutkikkaan vuorovaikutuksen ansiosta on hyvin vaikea ennustaa millaisia rakenteellisia tekijöitä ja normeja ryhmässä syntyy. (Schein 1987, 72-75.)

Rakenteelliset tekijät eivät Kukolan (1997, 5) mukaan ole varsinaisia menetelmiä toiminnankehittämiseksi organisaatiossa. Ne ovat lähinnä malleja, joita tulisi ottaa huomioon kehitettäessä organisaation toimintaa. Nivalan (1999, 90-91) mukaan päiväkodin organisaatiossa vaikuttaa sen rakenne, opetus- ja kasvatusympäristö sekä asiakkaat. Päiväkodin sisäiseen työnjakoon liittyy kiinteästi sopimukset päiväkodin sisällä, kun johtajan tehtävät on määrätty johtosäännössä. Lakien ja asetusten perusteella päiväkodissa on rakenteellista asiantuntijavaltaa, joka määräytyy henkilöstön koulutuksellisen pätevyyden kautta. Työnjako perustuu pitkälti ammattinimikkeisiin. Seuraavassa kuviossa Weisbord (1992) kuvaa organisaation rakenteellisia tekijöitä.



KUVIO 4 Organisaation toiminnan ja rakenteen tutkimus (Weisbord 1992, 48-56)

Sovellan seuraavaksi mallin päiväkotiyhteisöön. Nostan esille kysymyksiä, joita tulisi tarkastella päiväkodeissa kehitettäessä rakenteellisesti päiväkodin toimintaa. Verratessa tätä mallia Scheinin (1987) ulkoisen sopeutumisen ja sisäisen yhdentymisen prosesseihin

voi huomata, että molemmissa nousee esille samoja näkökulmia tarkasteltaessa organisaation toimintaa.

Organisaation tarkoitus/tavoite: Kuinka sopivaa päivähoitotarjontaa on suhteessa ympäristöönsä ja asiakkaisiinsa? Ovatko päivähoito-organisaation tavoitteet selkeät ja yksimieliset? Kuinka työyhteisön jäsenet ovat sisäistäneet toiminta-ajatuksen? Kuinka selkeästi ajatus näkyy päiväkodin arkipäivässä? *Organisaation rakenne:* Minkälainen päiväkodin toiminnallinen rakenne on? Mitkä tekijät vaikuttavat työn sisältöön ja miten työt on jaettu? *Organisaation sosiaaliset suhteet:* Tässä tarkastellaan työntekijöiden sekä työryhmien välisiä suhteita. Onko organisaatiossa konflikteja ja jos on niin minkälaisia? *Kulttuuri ja palkkiot:* Miten päiväkodissa osoitetaan toisen työn arvostus ja miten onnistuneesta suorituksesta palkitaan? Onko organisaatiossa olemassa epävirallinen organisaatorakenne? *Johtajuus:* Kuinka johtaja on sisäistänyt ja siirtänyt käytäntöön organisaation perustehtävän, yhtenäisyyden ylläpidon ja konfliktin hallinnan? *Tukimekanismit:* Tässä tarkastellaan erilaisia toimintaohjeita, menettelytapoja, kokouskäytäntöjä sekä johtamisjärjestelmää. *Ympäristö:* Tällöin tarkastellaan päiväkodin kontekstia, ympäröivää yhteiskuntaa suhteessa organisaatioon, vertaa Nivalan (1999) päiväkotijohtajuuden kontekstuaalinen malli. *Rajat:* Miten vanhemmat ja lapset kokevat organisaation tai muut yhteistyötahot? (Weisbord 1992, 48-56.)

Scheinin (1987, 75-79) mukaan arvioinnin pohjana on kriteereiden yksimielisyys. Jos käsitykset siitä mihin tähdätään ovat vaihtelevia, ei ryhmä pysty tekemään korjaavia toimenpiteitä. Organisaation on löydettävä yksimielisyys sekä kriteereistä että tiedonkeruun menetelmistä. Organisaation on oltava yksimielinen myös korjaavista toimenpiteistä. Erityisen tärkeää on pohtia korjaavia strategioita tavoitteiden saavuttamiseksi, jos arvioinnin pohjalta on tullut huonoja uutisia. Tässä vaiheessa korostuu kulttuurin merkitys. Sieltä nousevat esille myös sisäiseen eheyteen liittyvät tekijät. Toisaalta kriisitilanne tarjoaa erittäin hyvän mahdollisuuden rakentaa kulttuuria ja samalla se paljastaa jo olemassa olevan kulttuurin piirteitä.

Myös Ahonen ja Pohjanheimo (2000, 14-15) tuovat esille saman tyyppisiä arvokäsitteitä lähettäessä pohtimaan työyhteisön käsityksiä tavoittelemisen arvoisesta toiminnasta ja käyttäytymisestä. *Päämääräarvot* ovat tekijöitä, joita tavoittelemme niiden itsensä vuoksi. Ne ilmaisevat organisaation perustehtävän sekä päämäärän että olemassaolon tarkoituksen. Ne ovat yleensä muokattu visioksi, missioksi tai toiminta-ajatuksiksi. *Välinearvot* koskevat tavoiteltavaa toimintatapaa. Ne käsittelevät tapaa toimia

ja saavuttaa päämäärät. Yleensä puhutaan toimintatapaa koskevista välinearvoista. *Nykyarvot* kertovat periaatteen, miten organisaatiossa toimitaan ja eletään. Ne ovat toimintaa tällä hetkellä ohjaavia malleja. *Tavoitearvot* eivät aivan kokonaan toteudu organisaatiossa, mutta niiden halutaan toteutuvan.

4.3 Sisäisen yhdentymisen prosessit

Ryhmän ulkoisen sopeutumisen prosessit ovat tapoja, joilla ryhmä syntyy ja ylläpitää toimintaansa. Sisäiseen yhdentymiseen liittyvät prosessit ovat sitä, jota Schein nimittää kulttuuriksi. Ryhmää koossa pitävä voima, sen olemassaolon tarkoitus ei riitä pitämään yllä ryhmän kiinteyttä vaan siihen tarvitaan sisäiseen yhdentymiseen liittyvät tekijät.

TAULUKKO 3 Sisäiseen yhdentymiseen liittyvät prosessit (Schein 1987, 81.)

Sisäisen yhdentymisen prosessit	Tarkennus
Yhteinen kieli ja käsiteluoikat	Ryhmä ei ole määriteltävissä, jos jäsenet eivät pysty keskinäiseen viestintään ja ymmärrä toisiaan.
Ryhmän rajat	Jäsenyyttä koskeva yksimielisyys ja kriteerit jäsenyydestä, ryhmään kuulumisen ja ryhmästä poistamisen kriteerit.
Valta ja arvoasema	Mikä on vallankäytön hierarkia, miten valta saadaan, pidetään, menetetään.
Läheisyys, ystävyys ja rakkaus	Jäsenten on selvitettävä keskinäiset suhteensa ja pelisäännöt, miten avoimuuteen suhtaudutaan.
Palkitsemien ja rangaistukset	Mikä on palkittavaa ja rangaistavaa toimintaa.
Ideologia ja 'uskonto'	Miten kohdataan selittämättömät ongelmat ja miten ongelmille annetaan merkitys, jotta vältetään ahdistukselta.

Tapaukset voidaan tulkita ryhmässä vain, mikäli jäsenillä on yhteinen kieli. Ihminen ei pysty käsittelemään liiallista epävarmuutta tai ärsykkeiden ylikuormaa. Asioiden luokittelu mahdollistaa ajattelun järjestämisen. Usein organisaation ongelmat liittyvät siihen, että luullaan puhuttavan samasta asiasta, mutta todellisuudessa ei puhuta. Toiminnasta ei käytetä samoja käsitteitä. Ryhmä kehittää oman kielen ja käsiteluoikat, jotta

se säilyisi hengissä. Taustalla saattaa vaikuttaa perustajien emokulttuuri. Kehittämänsä kielen avulla ryhmä pyrkii erottumaan muista organisaatioista. (Schein 1987, 80-84.)

Scheinin (1987, 84-86) mukaan organisaation toiminnalle on elintärkeää määrittää keitä ryhmään kuuluu. Uudet jäsenet eivät voi suorittaa perustehtäväänsä, mikäli he ovat epävarmoja kuuluvatko he ryhmään vai ei. Perustaja, esimerkiksi esimies, määrittelee ryhmään kuulumisen kriteerit. Vanhat jäsenet voivat olla aivan toista mieltä siitä, kuuluuko uusi jäsen ryhmään vai ei. Onkin hyvä kysyä ryhmän jäseniltä, mitä he todella odottavat uudelta jäseneltä.

Jokaisen uuden ryhmän on päätettävä vaikutusvallasta ja auktoriteetin jakautumisesta. Kyseessä on käyttökelpoisten sääntöjen kehittäminen aggressioiden ja määräämisen tarpeiden hallitsemiseksi. Ryhmän muotoutuessa on aina käsiteltävä se, kuinka paljon kukin antaa valtaa ja kenelle valtaa annetaan. Samanaikaisesti organisaatiossa määritellään päätöksentekoon liittyviä sääntöjä. Ryhmän normit ovat yleensä neuvottelujen tulosta. Jokaisen jäsenen velvollisuus on osallistua kyseenalaistamaan asioita ja väitellä niistä. Kukaan ei ole kyllin hyvä pystyäkseen itse päättämään asioista. (Schein 1987, 87-88.)

Jokaisen ryhmän on päätettävä, miten se suhtautuu auktoriteetti-ongelmiin ja miten vertaisryhmäsuhteet saadaan toimiviksi. Auktoriteetti-ongelmat johtuvat tarpeista kohdata aggressiota, kun taas vertaissuhteet ja läheisyyden ongelmat johtuvat kiintymyksen, rakkauden sekä sukupuolivietin käsittelystä. Uudessa ryhmässä sukupuoliviettiin liittyvät ongelmat ovat yleensä vielä epäoleellisia. Suhteiden hyvä hoitaminen on aina neuvottelun tulosta. Työtovereiden väliset väittelyt ovat hyväksyttäviä, koska työyhteisön jäsenet ovat kuin perheen jäseniä. Tämä yhteenkuuluvuus takaa perusturvallisuuden. Tämä kaikki toimii vain, jos suhteiden hoito on käsitelty työyhteisössä. (Schein 1987, 89-91.)

Ryhmän on päätettävä kriteereistä, jotka määrittävät sääntöjen noudattamisen sekä niiden noudattamatta jättämisen. Palkinnot ja rangaistukset ovat kulttuurin tärkeimpiä piirteitä. Sankarillisen ja tuomittavan käyttäytymisen taustalta voidaan nähdä, minkälaisia uskomuksia ja oletuksia ryhmällä on toiminnastaan. (Schein 1987, 92-93.)

Jokainen ryhmä joutuu kohtaamaan asioita, joihin se ei pysty vastaamaan. Ideologia yhdistää johdonmukaiseksi kokonaisuudeksi ihmistä, vuorovaikutusta ja yhteiskuntaa koskevat oletukset. Ideologia voi olla tietoinen osatekijä kulttuurin muodostavien oletusten sarjassa, mutta se voi olla myös selittämättömän käyttäytymisen järkeistämistä. Se voi heijastella ihanteita tai tulevia tavoitteita. Ideologiat tulevat esille yleensä

avainarvoina. Tarinat, vertaukset sekä kirjalliset ja suulliset tarinat viestivät organisaation ideologiasta. (Schein 1987, 93-96.)

Organisaatiokulttuuria tutkiessa on Silénin (1995, 42) mukaan tärkeää ottaa kantaa sen luonteeseen. Silén esittää kolme alunperin Meyersonin ja Martinin (1987) sekä Martin ja Meyersonin (1988) näkökulmaa organisaatiokulttuurin tarkasteluun: integraatio-, differentaatio- ja moniselitteisyysnäkökulma.

Integraationäkökulman edustajat, kuten Schein (1987), korostavat kaikkien organisaation jäsenten lähes samanlaisia käsityksiä keskeisistä asioista kulttuurissa. Kuten jo aikaisemmin otin esille, kulttuuri käsitetään yhteiseksi arvoiksi, normeiksi ja käyttäytymissäännöiksi. Asioiden ydin on kirkas ja selkeä. Integraationäkökulman edustajat eivät näe asioiden moniselitteisyyttä.

Differentationäkökulma lähtee Silénin (1995, 43) mukaan liikkeelle siitä, että kaikki organisaatiokulttuurin tekijät eivät olekaan johdonmukaisia. Huomio kiinnitetään esimerkiksi hierarkian ja ammattiryhmien muodostamiin osakulttuureihin. Kulttuuriset rajat syntyvät eri osakulttuureiden välille. Kuitenkin koko organisaatiossa voi olla yhteiset arvot ja normit. Tämä näkökulma mahdollistaa konfliktien ja vaihtelevuuden tarkastelun, jolloin korostuu osakulttuurien konsensus sekä mahdollinen epäjohdonmukaisuus.

Moniselitteisyyden näkökulmasta tarkasteltaessa korostuu Silénin (1995, 43-44) mukaan kulttuuristen ilmentymien epäjohdonmukaisuus. Selvää yhtenäistä linjaa ei ole nähtävissä organisaatiotasolla eikä osakulttuuritasolla. Kulttuuri on ikään kuin viidakko, josta puuttuu selkeys. Yksilöt ovat kuin verkoston solmuja, jotka ovat yhdistettyjä samojen näkökulmien ja arvojen kanssa joihinkin muihin yksilöihin, mutta ei kaikkiin jäseniin. Kulloisenkin tarpeen mukaan verkosto aktivoituu ja yhdistyy toimivaksi kokonaisuudeksi. Syvällinen kulttuurin ymmärtäminen edellyttää Silénin mukaan kaikkien kolmen näkökulman soveltamista.

Tutkimusraporttini teoria osuudessa olen tarkastellut päiväkotia osana yhteiskuntaamme. Olen korostanut sitä, että päivähoiton kontekstista nousee jatkuvasti tekijöitä, joihin päivähoiton on oltava valmis vastamaan. Ei riitä, että organisaation tasolla pyritään vastaamaan muuttuviin vaatimuksiin, vaan jokaisen varhaiskasvattajan on myös oltava valmis kohtaamaan muutos ja uudet haasteet. Olen tarkastellut muutosprosessia teoreettisessa osassa. Lisäksi selvitin tekijöitä, jotka edistävät varhaiskasvattajan työssä jaksamista ja työmotivaatiota. Olen tarkastellut eri tutkijoiden käsityksiä toimivasta

työyhteisöstä. Viimeisenä olen tässä luvussa tarkastellut lähemmin organisaatiokulttuuria. Seuraavaksi kuvaan tutkimustehtäväni ja tutkimusmenetelmät.

5 TUTKIMUSTEHTÄVÄ JA TUTKIMUSONGELMAT

Tutkimukseni tarkoituksena on selvittää päiväkotien toimintakulttuurin piirteitä. Päiväkodin hoito- ja kasvatusyhteisö muodostuu kaikkien siihen kuuluvien toimijoiden keskinäisistä suhteista ja kunkin työntekijän havainnoista työyhteisöstään ja niiden tulkinnoista. Näitä suhteilmiötä ja tulkintoja tutkimukseni on tarkoitus kuvata. Tutkimustehtäväni jäsennys perustuu Scheinin ulkoiseen sopeutumiseen sekä sisäiseen yhdentymiseen liittyviin ongelmiin, prosesseihin. Edelleen tutkimusongelmat jäsentyvät Bronfenbrennerin (1979) ekologisen kasvunmallin pohjalle, josta Nivala (1999) on johtanut päiväkotijohtajuuden kontekstuaalisen mallin.

Tutkimukseni ongelmat ovat seuraavat:

1. Minkälainen on palvelualueen päiväkotien toimintakulttuuri?
 - 1.1 Miten päiväkodeissa on kohdattu ulkoisen sopeutumisen prosessit?
 - 1.2 Miten päiväkodeissa on kohdattu sisäiseen yhdentymiseen liittyvät prosessit?
2. Minkälaisen mesosysteemin muodostavat esimiehen sekä työntekijöiden mikrosysteemit päiväkodin toimintakulttuurissa?
3. Mitkä tekijät päiväkotien kontekstissa vaikuttavat työyhteisöjen toimintakulttuuriin?
4. Miten olemassa olevat kulttuuri ja rakenteet tukevat sisäisesti voimaannuttavan työyhteisön periaatteita?

6 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

6.1 Tutkimusote ja menetelmät

6.1.1 Tutkimusote

Fenomenologisessa tutkimuksessa tutkitaan yksilön kokemuksia maailmasta jossa hän elää. Laineen (2001, 26-31) mukaan, fenomenologisessa ja hermeneuttisessa käsityksessä ihmisessä on keskeistä kokemuksen, merkityksen ja yhteisöllisyyden käsitteet. Laine korostaa, että merkitysten ymmärtämisen lähtökohtana on yhteinen ja tuttu asia sekä tulkitsijalle että tulkittavalle. Pattonin (1990, 69) mukaan fenomenologista tutkimusta voidaan kuvata kysymyksellä: Mikä on ilmiön kokemuksen ydin tutkittaville ihmisille? Ilmiö voi olla Pattonin mukaan esimerkiksi tunne, suhde, organisaatio tai kulttuuri.

Omassa tutkimuksessani yksilöt ovat varhaiskasvattajia ja heidän työmaailmansa on päiväkotia. Kokemukset ovat syntyneet yksilön suhteessa toisiin ihmisiin, kulttuuriin ja luontoon. Kokemus syntyy vuorovaikutuksessa todellisuuden kanssa. Toimintamme taustalla on merkitys. Teko voidaan ymmärtää merkitysten kautta. Laineen mukaan (2001, 26-31) merkitykset ovat fenomenologisen tutkimuksen varsinainen kohde. Fenomenologiaan kuuluu ajatus siitä, että yksilö on perustaltaan yhteisöllinen. Merkitykset ovat lähtöisin yhteisöstä, jossa eletään. Hermeneuttinen tutkimus paneutuu ihmisten väliseen kommunikaatioon. Tutkimuksen kohteena ovat ilmaisut, jotka kantavat

merkityksiä. Merkityksiä voidaan Laineen mukaan lähestyä vain ymmärtämällä ja tulkitseamalla. Usherin (1996, 22) mukaan hermeneuttinen ymmärtäminen on oppimiskokemus, jossa on osallisena dialogi tutkija minän ja sen välillä, mitä tutkija yrittää ymmärtää.

Tutkimukseni eteni aikataulullisesti taulukon 4 mukaisesti. Taulukossa kuvaan myös teorian, aineiston ja oman ymmärrykseni vuoropuhelua.

TAULUKKO 4 Tutkimuksen eteneminen

Aika	Tutkimuksen vaiheet	Tutkijan kokemuksia
Kesä 2000	Prosessin käynnistyminen, työyhteisökulttuuriin perehtyminen. Tutkimusmenetelmiin perehtyminen.	Työyhteisökulttuuri käsitteen tarkastelua. Tietoisuuden herääminen kulttuurin vaikutuksesta työyhteisössä. Tutkimustehtävät tarkentuivat.
Syky 2000	Tutkimusmenetelmän valinta sekä haastattelulomakkeen työstäminen.	Toimintakulttuurin merkityksen etsimistä ja löytämistä. Toimivan työyhteisön kriteereiden pohdintaa. Uuden käsitteen, voimaantuminen, ymmärtäminen.
Marraskuu 2000	Aineiston kerääminen.	
Kevät 2001	Tutkimusprosessissa tauko; uusi työ siirsi aineiston analyysin aloittamisen.	Kulttuurin havainnointia käytännössä, oman työyhteisön kriittistä pohdintaa.
Syky 2001	Teoreettisen viitekehyksen tarkentaminen. Lisääaineiston hankkiminen; lomakkeiden jakaminen uudelleen päiväkoteihin.	Työyhteisökulttuurin ja toimivan työyhteisön hahmottuminen.
Talvi 2002	Aineiston kirjoittaminen tietokoneelle ja analysointi.	
Syky 2002 ja kevät 2003	Raportin kirjoittaminen sekä vertailua muiden tutkijoiden tuloksiin.	Kirjallinen kuvaus, jossa teoria ja tutkijan ymmärrys yhdistyvät.

6.1.2 Lomakehaastattelu

Tutkimukseni aineiston hankin lomakehaastattelulla (Liite 1). Aineisto on tutkimuksessani teoreettisen ajattelun lähtökohta ja apuväline tulkinnoille (Eskola & Suoranta 1998, 85, 145). Lomake sisältää avoimia kysymyksiä. Avoimilla kysymyksillä pyrin saamaan selville organisaatioiden toimintakulttuuriin liittyviä tekijöitä vastaajan itse kertomana. Kyse on puolistrukturoidusta haastattelusta. Kaikilla on samat kysymykset, mutta valmiita vastausvaihtoehtoja ei ole. Tämän haastattelun toteutin kirjallisena. Patton (1990, 285, 289) korostaa kysymystenteko-vaihetta tärkeänä osana tutkimusprosessia. Kaikilla vastaajilla oli samat kysymykset, jolloin pystyin minimoimaan oman vaikutukseni

vastaajiin. Huonona puolena oli korjaamattomuus ja joustamattomuus, sillä tarkentavia kysymyksiä ei ollut mahdollista tehdä. Tämä voi Pattonin mukaan rajoittaa myös vastaajien luonnollisuutta.

Taustatietoina lomakkeessa kysytään vastaajien ammattinimikettä, koulutusta, valmistumisvuotta sekä työvuosia päivähoitossa. Nykyisestä työpaikasta tiedustellaan ainoastaan päiväkodin lapsimäärä ja se, minkälaisessa ryhmässä vastaaja työskentelee. Lomakkeessa on kaikkiaan kolmekymmentä kysymystä. Lomakkeen alkuosassa vastaajia pyydetään määrittelemään työyhteisönsä sekä pohtimaan perustehtävää päivähoitossa. Sen jälkeen tulevat työnjakoon ja siihen vaikuttamiseen liittyvät teemat. Seuraavat teemat käsittelevät palautteen saantia ja tuen antamista sekä esimies-alaissuhdetta. Kolme seuraavaa kysymystä koskevat päiväkodin kokouskäytäntöjä. Toiseksi viimeisenä on työntekijän toiminta-ajatuksia ja niiden arkeen soveltamista koskeva teema. Viimeinen kysymyskokonaisuus käsittelee työyhteisön vuorovaikutussuhteita ja arviointia.

TAULUKKO 5 Lomakehaastattelun teemat

Tutkimusongelma	Teemoja
Minkälainen on palvelualueen päiväkotien toimintakulttuuri?	Kysymystä tarkastelen kahden alakysymyksen avulla; sisäisen yhdentymisen ja ulkoisen sopeutumisen prosessien näkökulmasta.
• Miten päiväkodeissa on kohdattu ulkoisen sopeutumisen prosessit?	Perustehtävä ja toiminta-ajatus, keinot toiminta-ajatuksen savuttamiseksi, organisaation rakenne, työn arviointi, miten toimintatapoja uudistetaan.
• Miten päiväkodeissa on kohdattu sisäisen yhdentymisen prosessit?	Yhteiset käsitteet ja kieli, ryhmän jäsenet ja rajat, valta, miten kohdataan työyhteisön persoonat, palkitseminen, ideologia toiminnan taustalla.
Minkälaisen mesosysteemin muodostavat esimiehen sekä työntekijöiden mikrosysteemit toimintakulttuurissa?	Miten arkipäivä kohdataan päiväkodissa henkilökunnan kesken, vuorovaikutussuhteet ja keskustelukulttuuri päiväkodissa.
Mitkä tekijät päiväkotien kontekstissa vaikuttavat työyhteisöjen toimintakulttuuriin?	Miten toimintaan vaikuttavat vanhemmat/perheet asiakkaina, lähiympäristö, päivähoiton organisaatio, lait ja asetukset, työntekijän oma elinympäristö.
Miten olemassa olevat kulttuuri ja rakenteet tukevat sisäisesti voimaannuttavan työyhteisön periaatteita?	Miten työn suorittamiseen vaikuttaa työ sinänsä, työntekijän oma persoona, esimies, työryhmä, yhteiskunta. Kokoavaa tarkastelua.

Ensimmäisessä tutkimusongelmassa tarkastelen päiväkotien toimintakulttuuria. (ks. taulukko 5) Selvitän, kuinka yksittäisen kasvattajan arvot ja kaupungin arvot ovat

muotoutuneet työyhteisön yhteisiksi arvoiksi. Tarkastelen, kuinka työyhteisö on pohtinut arvojen pohjalta oman toiminta-ajatuksensa. Selvitän, miten kasvatusyhteisö toteuttaa toiminta-ajatustaan. Tarkastelen toiminnan rakennetta ja palveleeko se toiminta-ajatuksen toteuttamista. Paneudun myös toiminnan arviointiin ja uudistamiseen.

Ensimmäisen tutkimusongelman toisessa teemassa tarkastelen, kuinka kasvatusyhteisössä keskustellaan työstä? Onko työyhteisössä löydetty yhteinen kieli? Ketkä muodostavat työyhteisön? Tarkastelen, miten työyhteisössä kohdataan työyhteisön persoonat. Viimeksi mainittuun teemaan kuuluvat valtaan ja läheisyyteen liittyvät kysymykset.

Tutkimusongelmassa numero kaksi jatkan päiväkodin kulttuurin tarkastelua. Näkökulmani tarkastelussa on vuorovaikutuksellisuus. Tarkastelen, miten päiväkodin esimiehen ja työntekijän mikrosysteemit toimivat. Kolmannessa tutkimusongelmassa laajennan näkökulmaa päiväkodin ulkopuolelle. Tarkastelen, miten vanhemmat asiakkaina ja muu päiväkodin konteksti vaikuttavat päiväkodin työyhteisöön.

Lopuksi tarkastelen tutkimusongelmassa numero neljä sisäisesti voimaannuttavia tekijöitä päiväkodin työyhteisöissä. Tarkastelen, onko hoito- ja kasvatustyö sinänsä sellaista, että se mahdollistaa sisäisen voimantunteen kokemisen. Selvitän, miten varhaiskasvattajat itse suhtautuvat työhönsä. Mikä merkitys työryhmällä ja johtajalla on sisäisen voimantunteen kokemisessa? Antaako yhteiskunta mahdollisuuden kokea voimaantumista? Tarkastelunäkökulmat nousivat teorian pohjalta.

Schein (1987, 148) kyseenalaistaa kulttuurin tutkimusta. Onko yleensäkin mahdollista selvittää ryhmän kulttuuria kyselylomakkeella. Hänen mukaansa saattaa käydä niin, että prosessin aikana kulttuuria ei pystytä tavoittamaan. Syynä voi olla yhteisen historian puute yhteisössä. Schein korostaa kulttuurin tutkimuksessa tutkijan ja kulttuurissa toimivien vuoropuhelua. Moilasan ja Rähän (2001, 52) mukaan kokemukset voivat olla myös ei-kielellisiä. Nämä kokemukset eivät nouse esille lomakehaastattelussa. Kokemukset voidaan tavoittaa Moilasan ja Rähän mukaan vain osittain kielellisesti. Ihmisen toimintaan vaikuttavia voimia ei aina tiedosteta. Näitä voimia ovat säännöt, normit, myytit jne.

6.2 Tutkimusaineisto

6.2.1 Tutkimuksen kohde

Tutkimukseni kohteena on Länsi-Suomen läänissä sijaitsevan kaupungin sosiaalikeskuksen päivähoito-osaston yksi palvelualue. Kyseisessä kaupungissa on palvelualueita kaikkiaan toistakymmentä. Useissa projekteissa tehdään kartoituksia ja kyselyitä. Rajasin päivähoito-osaston palvelualueista pois ne, joissa oli jo käynnissä muita projekteja. Näin oma tutkimukseni ei työllistäisi liikaa ja saisin syvällisempää tietoa. Joillakin palvelualueista olin itse ollut työhistoriani aikana töissä. Nämä palvelualueet rajasin myös pois kohdejoukosta. Tällä pyrin välttämään tutkijan persoonan vaikutuksen vastaajiin. Jäljelle jääneistä palvelualueista arvoitin tutkimukseni kohteena olevan palvelualueen.

Tutkimuskohdetta valittaessa on pyrittävä siihen, että vastaajat olisivat suhteellisen samanlaisesta kokemusmaailmasta tutkittavien ongelmien suhteen ja heillä olisi tekijän tietoa tutkittavista ongelmista. Jos nämä kriteerit täyttyvät, se lisää yleistettävyyttä. (Eskola & Suoranta 1998, 66, Sulkunen 1990, 272-273, Patton 1990, 176-177.) Yhteisen kokemusmaailman perusteella rajasin tutkimukseni kohdejoukoksi ainoastaan päiväkotien varhaiskasvattajat, hoito- ja kasvatushenkilökunnan. Ulkopuolelle sen sijaan jäivät päiväkotien henkilöstöstä tukipalvelujen tuottajat; laitosapulaiset ja keittiöhenkilökunta. Myös perhepäivähoito on rajattu tutkimuksesta pois. Perhepäivähoitajat eivät muodosta sellaista työyhteisöä, jossa oltaisiin jatkuvassa vuorovaikutuksessa kuten päiväkodeissa ollaan. Alueella työskenteli syksyllä 2000 yhteensä 50 henkilöä päiväkodinjohtajina, lastentarhanopettajina ja lastenhoitajina.

Aineistoni keruu perustui täten harkinnanvaraiseen otantaan, jolloin Pattonin (1990, 169) mukaan on mahdollista saada syvällistä tietoa tutkitusta kohteesta. Eskolan ja Suorannan (1998, 18, 60-62) mukaan harkinnanvaraisessa otannassa ei ole kyse määrästä vaan laadusta. Aineistoa kootessa olen joutunut jo pohtimaan aineiston teoreettista merkitystä suhteessa tutkimusongelmiin. Aineiston tehtävänä on toimia tutkijan apuna rakennettaessa käsitteellistä ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä. Tavoitteena on luoda teoreettisesti kestäviä näkökulmia aineistosta. Eskolan ja Suorannan mukaan tulisi käyttää käsitettä näyte otoksen sijasta.

Lopuksi kuvaan vielä hiukan tarkemmin tutkimukseni kohteena olevan kaupungin päivähoiton organisaatiota ja palvelualueita. Päivähoiton organisaatiossa on vuoden 1999 alkupuolella otettu käyttöön uusi organisaatorakenne. Päivähoiton entiset neljä aluetta on jaettu palvelualueisiin. Alueella päivähoitopalvelua johtaa neljän vuoden ajaksi valittu palvelualueen johtaja, joka toimii samalla yhden päiväkodin johtajana. Palvelualueen johtajan esimies on osastopäällikkö. Osastopäälliköllä on tukena kaksi päivähoiton tarkastajaa. Osastopäällikkö, palvelualueen johtajat sekä päivähoiton tarkastajat muodostavat johtotiimin. Päiväkotien johtajat taas ovat palvelualueen johtajan alaisuudessa. Palvelualueen johtaja sekä päiväkodin johtajat muodostavat tiiviisti toimivan työryhmän, jonka tarkoituksena on tuottaa ja kehittää alueen päivähoitoa yhdessä muiden varhaiskasvattajien ja tukipalvelujen tuottajien kanssa.

Tutkimukseni kohteena oleva palvelualue sijaitsee kaupungin keskustasta noin 20 kilometrin päässä. Alueella on asumalähiöitä, mutta myös maaseutuasutusta. Pinta-alaltaan alue on yksi suurimmista palvelualueista. Alueen vanhimmassa lähiössä asutaan pääsääntöisesti kerrostaloissa. Palvelualueella on myös jatkuvasti kasvavia asuinalueita. Niissä asutaan lähes yksinomaan omakotitaloissa. Palvelualueella toimii viisi päiväkotia, yksi päiväkodeista toimii useammassa eri toimipisteessä. Alueen vanhimmassa lähiössä toimii kolme päiväkotia. Palvelualueita leimaa hajanaisuus, päiväkotien välillä saattaa olla yli kymmenen kilometrin matka. Alueella on myös perhepäivähoitoa.

6.2.2 Aineiston keruu

Palvelualueen johtajalta saadun tutkimusluvan jälkeen otin yhteyden jokaiseen päiväkotiin. Sovin heidän kanssaan milloin voin jakaa tutkimuslomakkeeni ja samalla kertoa tutkimukseni päämääristä. Ennen lomakkeiden jakoa pyysin kolmea varhaiskasvattajaa vastaamaan lomakkeeseen ja kommentoimaan sitä. Kommenttien perusteella vielä tarkensin haastattelulomaketta. Bellin (1987, 65) mukaan prosessin tässä vaiheessa on tärkeää kiinnittää huomiota täyttämiseen käytettyyn aikaan, ohjeistukseen, epäselviin ja vastaamatta jääneisiin kysymyksiin. Tutkimuslomakkeet jaoin henkilökohtaisesti jokaiseen päiväkotiin kasvatus- ja hoitohenkilökunnalle marraskuussa 2000.

Vastausaikaa varhaiskasvattajilla oli kaksi viikkoa. Määräaikaan mennessä lomakkeita palautui 33 kappaletta, palautusprosentti oli 66. Aineiston analysoinnin aloittaminen viivästyi uuden työni asettamien haasteiden vuoksi. Syksyllä 2001 aloittaessani tutkimukseni työstämistä uudelleen, päädyin hankkimaan vielä lisää vastauksia. Jaoin päiväkodeihin uudestaan kyselylomakkeita. Pyysin vielä heitä, jotka eivät olleet vastanneet aikaisempaan kyselyyn vastaamaan tällä kertaa. Samalla annoin mahdollisuuden myös uusien työntekijöiden vastata lomakkeeseen Näin olisin voinut selvittää näkykö esimerkiksi yhteisen historian puute vastauksissa. Vastauksia palautui määräaikaan mennessä vain 2 kappaletta, molemmat vastaajat olivat olleet jo vuosi sitten työssä palvelualueella, joten vertailua ei voinut tehdä. Onko mahdollista, että varhaiskasvattajat ovat kyllästyneet vastaamaan kyselyihin, koska kuitenkin mikään ei muutu? Tutkimus- ja kartoitustulosten odotetaan ilmeisesti jo sinällään tuovan muutoksen työyhteisöön. Tai koettiinko haastattelulomakkeeni avovastaukset liian vaativiksi vastata. Palautusprosentti nousi kuitenkin 70 %:iin.

Lomakkeen palautti kaikkiaan 35 varhaiskasvattajaa. Päiväkodinjohtajien vastauksia niistä oli 3, lastentarhanopettajien vastauksia 15 ja lastenhoitajista vastasi 17 henkilöä. Kyselyn suorittamisajankohtana päiväkodeissa (5) työskenteli viisi päiväkodinjohtajaa, joista yksi oli palvelualueenjohtaja, joten vastausten palautusprosentti oli 60. Lastentarhanopettajia päiväkodeissa oli syksyllä 2000 yhteensä 18. Lastentarhanopettajien palautusprosentti oli täten 83. Lastenhoitajien määrä palvelualueella oli 27, joten heidän vastausten palautusprosentti jäi 63 %:iin.

6.3 Aineiston analyysi

Tavoitteenani oli kuvata erilaisia tyyppisiä toimia työyhteisönä ja toteuttaa toiminta-ajatusta. Eskolan ja Suorannan (1998, 181) mukaan tyypittelyssä on kyse aineiston ryhmittelystä tyypeiksi, tyypit ovat selviä ryhmiä samankaltaisista tarinoista. Tyyppien tavoitteena on tiivistää ja tyypillistää yksittäisiä vastauksia. Omassa tutkimuksessani selvitän yksittäisten varhaiskasvattajien käsityksiä työyhteisöistään, joissa toteutetaan perustehtävää. En lähtenyt tutkimuksessani tyypittelemään päiväkodeja, vaikka

kyselylomakkeen taustatietojen perusteella olisi ollut mahdollista myös eritellä jokainen päiväkotio maksi tyypiksi. Jos yksittäisiä päiväkoteja lähdetäisiin tyypittelemään saattaisi tutkimuksen kohdejoukko paljastua liian tarkasti. Laineen (2001, 28) mukaan hermeneuttisessa tutkimuksessa yksittäistapauksia yleistämällä ei pyritä luomaan säännönmukaisuuksia. Hermeneuttinen tutkimus ei etene yksittäisestä yleiseen. Ainutkertainenkin on kiinnostavaa.

Työyhteisöt tulee nähdä prosessiluonteisina ilmiöinä. Jokainen työyhteisö on eri tilanteessa, niissä on menossa erilaiset ryhmäprosessit ja toimintatavat. Siksi työyhteisöjä ei voi verrata toisiinsa. (Tegelsten ja Keskinen 1994, 33.) Analyysiotteeni keskittyy tekstien sisältöön, aiheisiin ja teemoihin sekä niiden kulttuuriseen ja sosiaaliseen tasoon. Tekstiä tulkitsen toiminnan, konstruktion ja muuntelun näkökulmasta. Tutkittu aineisto on ainutkertaista myös kulttuurisen ja yhteisen tiedon yhteydessä. Tutkimustiedon ja arkitiedon raja on häilyvä. Tutkimukseni on tapausten tutkimusta, kuten laadullinen tutkimus yleensäkin on. Tämä tarkoittaa sitä, että yleistäminen on reflektiivistä, puhuttelevaa ja ei tilastoivaa. Tapaukset eivät muodosta otosta varhaiskasvattajista tai heidän työyhteisöistään, eikä niitä voida yleistää suurempaan joukkoon. Eli tapaukset ovat esimerkkejä, joista voidaan tehdä omia arvioita ja luoda pohjaa omalle reflektiolle. (Hoikkala 1993, 37-38, 254.) Eskolan ja Suorannan (1998, 148) mukaan kaikkeen tieteelliseen ajatteluun kuuluu olennaisena osana refleктоiva teoreettinen ajattelu.

Laadullisten, ihmisläheisten ja luonnollisessa kontekstissa hankittujen aineistojen taustalla on yleensä tulkinnallinen lähestymistapa. Tällöin todellisuuden nähdään muotoutuvan havaintojen, tulkintojen ja konstruktioiden kautta. Näiden pohjalta ihmiset toimivat arjessa. Heidän toiminnallaan on konkreetteja vaikutuksia heihin itseensä ja ympäristöönsä. Tulkinnallinen lähestymistapa pyrkii ymmärtämään käyttäytymistä yksilön omasta näkökulmasta käsin. Laadullisen tutkimuksen erityispiirteenä on tutkijan ja tutkittavien välinen suhde. Tutkimukseen osallistujat ovat subjekteja, jotka toimivat tutkittavissa yhteisöissä. He kertovat käsityksensä ja kokemuksensa tutkijalle. Näin heidän näkemyksensä sekä kulttuurinsa tulee esille. Tutkija-subjektin tehtävänä on rakentaa havaintojen ja tulkintojen perusteella tutkittavaa ilmiötä kuvaava malli. Tutkija on subjektina myös silloin, kun hän viestii havainnoistaan ja tulkinnoistaan. Karila (1997, 24), Antikainen, Houtsonen, Kauppila & Huotelin (1996, 19-20.) ja Patton (1990, 372) korostavat, että tutkijan on kuvattava ja raportoitava omaa analyttistä prosessia niin täydellisesti ja todentuntuisesti kuin mahdollista (ks. taulukko 4).

Aineiston analyysin aloitin lukemalla lomakkeita useampaan kertaan läpi. Bellin (1987, 58) mukaan analyysiä on pohdittava jo tutkimuslomakkeen tekovaiheessa. Oman lomakkeeni työstämistä ja aineiston analyysiä ohjasi taulukko 5. Työstin sen rungon jo tutkimukseni alkutaipaleella ja se myös muuttui tutkimukseni aikana. Aineiston lukeminen kulttuurituotteina edellyttää Eskolan ja Suorannan (1998, 140-142) mukaan todellisen unohtamista ja siirtymistä mahdolliseen. Aineistosta etsitään mahdollisia merkityksiä ja erilaisia totuuksia. Kieli on sosiaalisen todellisuuden tuote, samalla se itse tuottaa tätä todellisuutta. Tekstit eivät ainoastaan kuvaile tapahtumia vaan ne rakentavat sosiaalista elämää. Aineistot ovat juuri sellaisia, millaisiksi ne on kutakin tarkoitusta varten luotu. Inhimillinen elämä on suurelta osin kieltä ja keskeinen tutkimuskohde on kieli. Kieli voi olla puhuttua tai kirjoitettua. Kasvatustieteellinen tutkimus ei ole kiinnostunut kielestä sinänsä. Tässäkin tutkimuksessa korostuu se, miten kirjoitettua käytetään eri tilanteissa, mitä sillä kerrotaan ja kuvataan.

Lukemisen jälkeen poimin jokaisesta lomakkeesta kysymyksittäin avainkäsitteitä listaksi. Kyse on Eskolan & Suorannan (1998, 185) mukaan sisällön erittelystä, määrällisestä mittaamisesta. Täällä tavoin voidaan analysoida muunmuassa kysymyksiä: Keneltä on saanut palautetta? Kolme tärkeintä seikkaa, jotka edistävät työviihtyvyyttä? Mitkä tekijät aiheuttavat painetta työssä? Tuloksissa esitän nämä vastaukset taulukoiden ja graafisten esitysten muodossa.

Jo lukiessani ensimmäistä kertaa palautettuja lomakkeita läpi, huomasin törmänneeni suomen kielen rikkauteen. Jokainen vastaaja ja jokainen vastaus oli erilainen, yksittäisen varhaiskasvattajan tulkinta kasvattajayhteisöstään. Miten voin ymmärtää, mitä vastaaja todella tarkoittaa vastauksellaan. Bell (1987, 59) viittaa Youngmaniin (1986) ja toteaa, että avoimet kysymykset saattavat tuottaa paljon hyödyllistä tietoa, mutta analysointi voi olla ongelmallista. Laineen (2001, 30) mukaan fenomenologisella ja hermeneuttisella tutkimuksella on kaksitasoinen rakenne. Perustason muodostaa tutkittavan koettu elämä esiymmärryksineen. Toisella tasolla on itse tutkimus. Tutkimus kohdistuu ensimmäiseen tasoon. Tutkittava kuvaa mahdollisimman luonnollisesti ja välittömästi, ei-reflektiivisesti, kokemuksiin ja ymmärrystään. Toisella tasolla tutkija reflektoi, tematisoi ja käsitteellistää ensimmäisen tason merkityksiä. Usherin (1996, 19) mukaan tutkittava ja tutkija järkeistävät tapahtumaa viitekehänsä paradigman kautta. Tutkijan on Usherin mukaan sosiaalitieteessä mahdotonta toimia objektiivisesti, vaan hän on osa historiallista ja kulttuurista kontekstia.

Patton (1990, 407-409) sekä Denzin (1989, 13,27,49,69,81) korostavat, että tutkijan on selvästi erotettava omat käsityksensä tutkittavasta materiaalista koko tutkimusprosessin ajan. Seuraavaksi tutkijan on otettava aineisto erilleen siitä maailmasta, jossa se tapahtuu. Tutkijan on oltava vapaa ulkopuolisista odotuksista. Kirjoittajat esittävät viisi vaihetta, jolloin tekstiä käsitellään sen omin käsittein jo olemassa olevien käsitteiden sijasta. Näitä vaiheita noudatin aineiston analyysissä.

1. Paikantaa avain käsitteet, lauseet jotka puhuvat aiheesta.
2. Tulkita lauseiden merkitys lukijana.
3. Selvittää informantin käsitykset.
4. Selvittää mitä tutkitun ilmiön käsitteet paljastavat tutkitusta ongelmasta.
5. Esittää alustava määritelmä edellisten vaiheiden pohjalta.

Tämän vaiheen jälkeen Pattonin (1990, 408-409) mukaan jokaisella asialla on samanlainen arvo. Seuraavaksi aineisto kootaan mielekkäiksi kokonaisuuksiksi ja ylimääräinen karsitaan pois. Aineistoa myös tiivistetään, samasta aiheesta olevat useat versiot kootaan teemoiksi. Viimeisenä vaiheena analyysissä on kuvattava todellinen kokemus ja etsittävä syvällisempiä merkityksiä ja paljastettava olennainen.

Lomakehaastatteluni vastauksissa yksi varhaiskasvattaja kirjoitti vastauksessaan yleisesti perushoidosta. Toinen taas kuvasi hyvin yksityiskohtaisesti kaikkia päivän perushoitotilanteita. Tutkijana ajatukseni olivat aivan sekaisin. Miten voin luokitella aineistoa? Olenko tulkinnut vastuksen oikein? Samaan ongelman olivat myös Karila ja Nummenmaa (2001, 45) kohdanneet kysyessään tutkimuksessaan päiväkotityöntekijöiden keskeisiä tehtäviä. Omassa tutkimuksessani työntekijät kuvasivat hyvin eritavoin ja eri tasoilla samaa tehtävää. Toinen työntekijä saattoi puhua vain perushoidosta, toinen taas ruokailun ohjaamisesta, lepohetkistä tai vaipanvaihdosta. Karila ja Nummenmaa kyseenalaistavat, tekevätkö kaikki samassa tilanteessa ylipäätään samaa työtä.

Seuraavassa vaiheessa kirjoitin kaikkien vastaukset tietokoneelle uudestaan. Kokosin aineiston sekä ammattiryhmittäin että kysymyksittäin. Hirsjärven, Remeksen & Sajavaaran (1997, 253-254) mukaan kirjoittamisella on laadullisessa tutkimuksessa merkittävä osuus. Tutkija ei ainoastaan jälkiselosta tehtyä tutkimusta, vaan hän analysoi aineistoaan temaattisesti ja käsitteellisesti yleisimmiksi merkityksiksi. Kirjoittamalla ja uudelleen kirjoittamalla haetaan tutkimukseen vakuuttavuutta.

Laadullisia lähestymispiirteitä yhdistää Karilan (1997, 23) mukaan seuraavat tekijät: Tutkija käyttää tietojen kokoamiseen ihmisläheisiä menetelmiä. Tutkimus on pääasiassa kuvailevaa. Tutkijat ovat kiinnostuneita pääasiassa prosesseista. Aineistolla ei haeta tukea

hypoteeseille. Merkitysten etsiminen on olennainen tavoite. Avain sana on joustavuus. Myös Eskola ja Suoranta (1998, 16) korostavat, että laadullisten menetelmien kautta saadaan esille ilmiön prosessiluonne. He mainitsevat, että tulokset ovat aikaan ja paikkaan sidottuja.

Analyysini jatkui lukemalla taas kertaalleen kaikki vastaukset läpi kysymyksittäin. Tässä vaiheessa aineistosta alkoi nousta esille teemoja. Toistuvasti esille nousi resurssipula, joka johti yhteisen suunnitteluajan puutteeseen. Tämä taas johti yhteisten tavoitteiden heikohkoon sopimiseen. Tämä näkyi esimerkiksi työtehtävien jaossa, jolloin ammattiryhmäerot korostuivat. Esille nousi myös jatkuvan muutoksen kohtaaminen. Oma asenne työhön korostui monessa vastuksessa. Lasten ja perheiden tarpeiden muuttuminen koettiin usein rasisitustekijäksi. Seuraavassa luvussa käyn läpi tutkimukseni tulokset. Teemojen merkityksiä havainnollistan tulosten yhteydessä useilla lainauksilla kerätystä aineistosta. Moilasen ja Rähän mukaan (2001, 53) teemojen avulla pelkistetään aineisto ja pyritään tavoittamaan merkityksenantojen ydin.

7 MITÄ VARHAISKASVATTAJAT KIRJOITTIVAT TYÖSTÄÄN

Tässä luvussa esitän tutkimukseni tulokset. Tarkastelen aineistoani tutkimusongelmittain. Varhaiskasvattajien tuottama aineisto oli kokonaisuus, joten vastauksia tutkimukseni ongelmiin löytyi useamman haastattelulomakkeen kysymyksen alta. Tarkastelin aineistoa aluksi kokonaisuutena. Sen jälkeen jaoin aineiston osiin esille nousseiden teemojen mukaan ja lopuksi kokosin sen uudelleen yhteen kysymysongelmittain. Tässä luvussa en vielä tarkastele tutkimukseni tuloksia muiden tutkijoiden tulosten valossa. Ensimmäinen tutkimusongelma käsitteli organisaation oletuksia kulttuurin ulkoisista tehtävistä. Kursivoitu teksti on suoraa lainausta vastaajien kirjoittamasta aineistosta. Mikäli olen lyhentänyt lainausta olen merkinnyt sen (--) merkillä.

7.1 Päiväkodin toimintakulttuuri ulkoisen sopeutumisen prosesseina

7.1.1 Toiminta-ajatus ja henkilökohtaiset päämäärät

**Toiminta-ajatus
annettuna mutta
abstraktina**

Päiväkodin perustehtävän oletetaan yleisesti olevan kotikasvatuksen tukeminen yhdessä vanhempien kanssa sekä lapsen hoito, kasvatus ja opetus. Vastaajien ei ollut vaikeaa

määritellä päivähoidon perustehtävää, antavathan jo varhaiskasvattajien koulutukset valmiudet perustehtävän yleiseen määrittämiseen. Toiminta-ajatuksen ja käsitteiden käytäntöön vienti saatettiin kokea ongelmallisemmaksi. Aineiston mukaan päivähoito-osaston toiminta-ajatusta ei oltu käsitelty perusteellisesti yksittäisissä toimintayksiköissä varhaiskasvattajien kanssa. Varhaiskasvattajat olivat käsittäneet päivähoito-osaston toimintaidean yksilöllisesti. Yhteinen linja merkityksenannossa oli havaittavissa. Tässä yhteydessä ei selvitetty, miten päivähoito-osaston nykyiseen toiminta-ajatuksen oli päädytty.

Kaupungin päivähoito-osaston tasolla toiminta-ajatus on kirjattu kolmeosaiseksi.

1. ”Toimia turvallisen lapsuuden edistämiseksi ja lapsen arvostuksen lisäämiseksi yhteiskunnassa.”
2. ”Ohjata lapsiperheitä löytämään heidän yksilöllisten tarpeittensa ja toiveittensa mukainen sopivin päivähoidon vaihtoehto.”
3. ”Vahvistaa yhteistyöllä vanhemmuutta ja tukea vanhempien omatoimisuutta ja itsenäisyyttä kasvatustehtävässä.”

Lapsi on tärkein ja etusijalla

Selvitin mitä edellä olevat toiminta-ajatuksot merkitsevät varhaiskasvattajille. Päiväkodinjohtajille lapsen turvallisuutta ja arvostusta koskeva toiminta-ajatus merkitsi lapsen turvallisuudesta huolehtimista. Tällä he tarkoittivat sekä fyysistä että psyykkistä turvallisuutta. Toimintaympäristön tulisi olla heidän näkemyksensä mukaan sekä lapselle että varhaiskasvattajalle turvallinen. Kasvatusilmapiiriin pitäisi olla yksilöllisesti lapset huomioiva ja turvalliset rajat asettava. Päätöksiä tehdessä päiväkodinjohtaja kertoi miettivänsä, mikä on lapsen parasta. ”*Yritämme saada jokaisen lapsen tuntemaan olonsa turvalliseksi ja saada hänet tuntemaan, että hän on tärkeä ja rakastettava sellaisena kuin on. Lapsen yksilöllinen huomiointi.*”

”*Lapsen arvostusta voisimme lisätä vain osoittamalla, että itse arvostamme lasta.*” totesi yksi lastentarhanopettajista. Lastentarhanopettajat korostivat tasapuolista lasten kohtelua. Turvallista lapsuutta edistettiin heidän mukaansa jokaista lasta yksilöllisesti huomioiden sekä arvostaen. Lapsen on oltava päivähoitossa heidän mukaansa tärkein ja etusijalla. ”*Toimin lasten kanssa tasapuolisesti ja koitan löytää jokaisesta positiivista. Otetaan lapset huomioon yksilöinä, kunnioitetaan jokaista, osoitetaan lapsille, että heistä*

välitetään vaikka heidän tekonsa eivät aina ole hyväksyttäviä. Keskustellaan lasten kanssa myös vaikeista asioista sekä siitä miksi kaikki ei ole sallittua.”

Lastentarhanopettajat korostivat oman työn arvostuksen tärkeyttä. Ammattitaitoiset aikuiset omalta osaltaan luovat lastentarhanopettajien mukaan turvallista lapsuutta ja lisäävät lapsen arvostusta yhteiskunnassa. *”--pidän itse työtäni tärkeänä ja toivon sen näkyvän ihan arkipäivän työssä.”*

Myös lastenhoitajat toivat esille toimintaympäristön merkityksen turvallisuuden luoja. Lasta tukemalla ja kannustamalla voi lastenhoitajien mukaan lisätä lapsen turvallisuuden tunnetta. Jos lapsi saa olla oma itsensä, lisää se lapsen itsearvostusta. *”Luonne puitteet, lapsella on hyvä olla. Hänellä on paikka missä hän voi olla pelkäämättä mitään ja hän tuntee olonsa turvalliseksi.”*

**Johtaja
neuvottelee
päivähoidon
vaihtoehtoista**

Lapsiperheiden päivähoitovaihtoehtoja koskevan toiminta-ajatuksen eri ammattiryhmät kokivat hyvin eritavoin. Päiväkodinjohtajan työssä perheiden päivähoitotarpeen kohtaaminen oli lähes päivittäistä. Johtajat neuvoivat ja keskustelivat päivähoitovaihtoehtoja eri vaihtoehtoista vanhempien kanssa. Lastentarhanopettajat katsoivat, että heidän työssään vaihtoehtojen etsintä liittyy lähinnä tilanteisiin, joissa joudutaan miettimään esimerkiksi erityisintuen tarvetta lapselle. Lastentarhanopettajista 73 % sekä lastenhoitajista 82 % koki, että tämä teema ei juuri näy heidän arkipäivän työssään. Yksi lastenhoitajista kertoi, että ei ole koskaan kuullutkaan toiminta-ajatuksista. *”Työssäni ei oikeastaan mitenkään. Hoitomuotoa valitessaan vanhemmat kyselevät erilaisia vaihtoehtoja lähinnä johtajalta.”*

**Päivittäinen
yhteistyö luo
yhtenäistä
linjaa**

Vanhemmuuden tukemista koskevan toiminta-ajatuksen päiväkodinjohtajat kertoivat näkyvän vanhempien kanssa käytävissä kahdenkeskisissä keskusteluissa sekä yhteistyöverkoston kanssa tehtävässä työssä. Vanhempien kanssa tehtävän yhteistyön merkitys korostui erityisesti johtajalla, jonka tehtäviin kuului vastata perheryhmätoiminnasta. *”Ehkä konkreettisesti silloin kun olen ohjannut perheen avoimeen päiväkotiin tai perheryhmän toimintaan. Tai vanhempien kanssa käydyissä keskusteluissa.”*

Lastentarhanopettajista 93 % halusi korostaa avointa ja tiivistä yhteistyötä vanhempien kanssa. Heidän mukaansa keskusteluja käytiin vanhempien kanssa päivittäin. *”Päivittäin yhteistyö lasten vanhempien kanssa - annan harvoin valmiita malleja, ehdotuksia voin antaa. Mieluummin kysyn ’mitä itse ajattelisit’ kysyttäessä kasvatustippejä.”*

Lastenhoitajista 88 % kertoi vanhempien hakevan keskusteluista vinkkejä ja tukea lastensa kasvatukseen. ”Keskusteluja vanhempien kanssa kasvatuksesta ja terveyteen, liittyvistä asioista. Rajoista ja säännöistä ja tavoista joutuu rohkaisemaan ja muistuttamaan.” Yhteisen kasvatustavoitteen löytäminen edellyttää lastenhoitajien mukaan kuulumisten päivittäistä vaihtamista. ”Pienen yksikön ainoita etuja on se, että oppii tuntemaan vanhemmat melko hyvin (tosin aina liian vähän aikaa kunnolla jutella). Yhteistyössä muiden kuin työparini kanssa emme ole pystyneet paneutumaan tähän asiaan, vain oman persoonani varassa olen pyrkinyt tukemaan vanhempia heidän vaativassa tehtävässä.”

Kysyttäessä päiväkodin omaa toiminta-ajatus varhaiskasvattajilta vastaukset olivat hyvin monenlaisia. Lastentarhanopettajista 20 % ja lastenhoitajista 12 % ei vastannut kysymykseen ollenkaan. Vastaukset voitiin ryhmitellä seuraavien kasvatuksellisten teemojen alle:

1. Kasvun ja kehityksen tukeminen yhdessä vanhempien kanssa
2. Perusturvallisuudesta huolehtiminen
3. Lapsikeskeisyys tai lapsilähtöisyys
4. Oppimisympäristön rakentaminen niin, että lapsi voi omaan tahtiinsa kehittyä
5. Yhdessä viihtyminen ja kodinomaisuus

Lisäksi aineistosta nousi päivähoiton tehtäväksi sosiaalipalvelun ennalta ehkäisevä tehtävä ja vanhempien työssä käynnin mahdollistaminen. Yhdessä päiväkodissa korostettiin liikuntaa ja luontoa. Yhteinen toiminta-ajatus nähtiin tärkeänä toiminnan viitoittajana ja sen puutteen uskottiin vaikuttavan työtyytyväisyyteen. ”Sen puute näkyy siten, että ei ole tavoitteellista toimintaa, tästä seuraa tunne ettei työstä saa kokonaisvaltaista tyydytystä, onneksi lapset antavat välittömästi palautetta.” (lastenhoitaja).

**Henkilökohtaisena
päämääränä
yksilöllinen
vuorovaikutus
lapsen kanssa**

Koska päiväkotien ja päivähoito-osaston toiminta-ajatus ei selvästi ohjaa varhaiskasvattajien toimintaa, varhaiskasvattajat olivat asettaneet työlleen henkilökohtaisia päämääriä. Vastauksissa tuli esille, kuinka jokainen varhaiskasvattaja korostaa eri tavalla toiminnan päämääriä ja sisältöä. Toiminnan päämäärät nousevat valtakunnallisista asiakirjoista lasten päivähoitosta (ks. esimerkiksi Laki lasten päivähoitosta 1973, Päivähoidon kasvatustavoitekomitean mietintö 1980). Päämääriä ja tavoitteita oli pohdittu oman ryhmän varhaiskasvattajien kanssa, ei niinkään koko

päiväkodin henkilökunnan kanssa tai vielä laajemmin koko organisaatiossa. Päämääristä syvällisimmin oli pohdittu lapsen kohtaamista päiväkodissa, kuten lapsen yksilöllistä huomiointia päivän eri tilanteissa sekä lapsikeskeisyyttä toiminnan lähtötilanteena ja myönteistä kasvatusilmapiiriä.

7.1.2 Toiminta-ajatusten konkretisointi käytännön ohjeiksi

Toiminta-ajatusten konkretisointi käytännön työhön jäi pitkälti varhaiskasvattajan oman pohdinnan ja työstämisen varaan. Yhteiseen pohdintaa ei vastausten mukaan jäänyt riittävästi aikaa. Varhaiskasvattajilta kysyttiin miten päiväkodin oma toiminta-ajatus näkyy päivittäisessä työssä. Jo edellä todetut kasvatukselliset teemat näyttäytyivät päiväkodin arjessa seuraavasti: (1.) *Vanhempien tukeminen* näkyi muun muassa päivittäisinä keskusteluina. Vanhempien tukemiseksi koettiin myös erilaisten tapahtumien järjestäminen koko perheelle sekä toiminnasta tiedottaminen. Vanhemmat eivät olleet vielä aineiston keräämisen aikaan aktiivisesti mukana suunnittelemassa toiminnalle tavoitteita tai sisältöä. (2.) *Perusturvallisuudesta* huolehdittiin esimerkiksi rakentamalla turvallinen toimintaympäristö ja asettamalla riittävät rajat lapselle. Samalla lapselle annettiin läheisyyttä ja kunnioitusta tasa-arvoisen vuorovaikutuksen myötä. Vastausten perusteella (3.) *lapsikeskeisyys* merkitsi esimerkiksi projektiluonteista työskentelyä, jonka lähtökohtana oli lasten tarpeet ja toiveet. Lapset saivat olla mukana päättämässä toiminnasta. (4.) *Oppimisympäristössä* korostettiin esimerkiksi tilan antamista lapselle ja samalla lapselle annettiin aikaa itse prosessoida tietoa. Oppimisympäristön tuli aineiston mukaan olla lasta kannustava ja motivoiva. (5.) *Kodinomaisuus ja viihtyminen* näkyi toimivassa ilmapiirissä. Esille ei niinkään noussut fyysinen ympäristö vaan kodinomaisuuteen pyrittiin läheisen vuorovaikutuksen kautta. Seuraavassa on muutama esimerkki henkilökohtaisista toiminta-ajatuksista ja niiden konkretisoitumisesta.

Erään lastentarhanopettajan toiminta-ajatus oli: ”*Lapsilla ja aikuisilla on mukava olla yhdessä ja viihtyä.*” Käytännössä ajatus näkyi vastaajan mukaan seuraavasti: ”*Järjestämme mukavia tapahtumia ja viihdymme työpaikalla ja työtiimissä.*” Toisen lastentarhanopettajan toiminta-ajatus oli: ”*Luoda lapsille turvallinen ja kodinomainen kasvu ja oppimisympäristö, jossa kaikilla on hyvä olla. Tukea vanhempia heidän kasvatusprosessissa.*” Jälkimmäisessä toiminta-ajatuksessa käsiteltiin myös lapsen hyvää

psykkistä hyvinvointia. Sekä oppimisympäristö että vanhempien merkitys kasvatustyössä tulivat esille. Kuitenkin vastaajan työssä toiminta-ajatus näkyi lähes ainoastaan fyysisen ja psyykkisen hyvinvoinnin tarjoamisena: *”Toimimme niin etteivät lapset vahingoita itseään ja että heillä on koko ajan mahdollisuus aikuisen läsnäoloon.”*

Erään lastenhoitajan toiminta-ajatus samasta teemasta on lyhyt ja ytimekäs: *”Perusturvallisuus ja kodin omaisuus.”* Käytännössä tämä merkitsi hänelle seuraavaa: *”Vanhemmat voivat turvallisesti jättää lapsen hoitoon.”* Lähes yhtä ytimekäs toiminta-ajatus oli toisellakin lastenhoitajalla: *”Antaa lapselle laadukasta hoitoa niin, että vanhemmat voivat turvallisesti ja hyvin mielin jättää lapsensa päivähoitoon.”* Hän oli kuitenkin aukkaissut toiminta-ajatusta perusteellisemmin *”Kohdellaan lasta arvokkaasti yksilönä yhtenä osana ryhmää, annamme lapselle elämyksiä ja kokemuksia. Kannustamme heitä oppimaan, ratkaisemaan ongelmia ilman aikuisen tuputtamaa valmista mallia/vastausta, uskomaan itseensä. Pitämällä lasten puolia. Lapsella on oikeus niistettyyn nenään, lahkeensuut kunnolla eikä rytyssä, syliin, aikuisen aitoon kuunteluun.”* Jälkimmäisessä toiminta-ajatuksessa korostui lapsi-näkökulma toiminnassa. Vaikka toiminta-ajatus oli vanhempien työssäkäynnin mahdollistaminen, näkyy varhaiskasvattajan vastauksessa lapsuuden ja varhaiskasvatuksen merkityksen korostaminen.

Erään lastentarhanopettajan toiminta-ajatus oli: *”Palvella perheitä ja auttaa heitä kasvatus ja hoitotyössä. Kasvattaa lapsista itseensä luottavia ja toiset huomioonottavia yhteiskunnan jäseniä. Olemme myös liikkuva luontopäiväkoti.”* Ajatuksen hän oli avannut jo hyvinkin yksityiskohtaisesti konkreetiksi toiminnaksi seuraavasti: *”Tuemme ja kannustamme lapsia uskomaan itseensä ja arvostamaan itseään ja toisia. Käymme säännöllisesti luontoretkillä, tutustumme ja tutkimme luontoa. Liikumme maastossa, leikimme ja nautimme kaikilla aisteilla luonnosta. Pelaamme pelejä, suunnistamme, luistelemme, hiihdämme, sienestämme, marjastamme, rakennamme majoja jne. Ulkoilemme säällä kuin säällä. Käymme koulun jumppasalissa 1-2 kertaa kuukaudessa. Järjestämme liikuntatapahtumia myös perheille. Tutustumme eri vuodenaikoina samoihin luontopaikkoihin, kannustamme lapsia liikkumaan. - -”* Toiminnassa näkyy selvästi päiväkodin luonto- ja liikuntapainotteisuus.

7.1.3 Työtapoja ja keinoja tavoitteiden saavuttamiseksi

**Työtavat
sovitaan
itsenäisesti ja
joustavasti**

Päiväkodeissa varhaiskasvattajat saavat aineiston mukaan päättää kasvatuskäytännöistä melko itsenäisesti. Varsinaisia ohjeistuksia lasten hoidon, kasvatuksen ja opetuksen järjestämiseen ei organisaatiossa ollut. Tarkkojen työohjeiden puuttuminen koettiin varhaiskasvattajien keskuudessa positiivisesti. Vastaajat kertoivat, että heidän oli mahdollisuus käyttää tällöin luovuutta työnteossa lasten parissa. Toisaalta ohjeistusta varhaiskasvatukseen toivottiin, esimerkiksi valtakunnallisen esiopetussuunnitelman valmistumisen myötä.

Toimintatapojen tuli vastaajien mukaan olla joustavia. Joustavuutta vaadittiin erityisesti jos joku työntekijä oli poissa eikä sijaisia ollut saatavilla. Joustavuus näyttäisi nousseen jo työtä ohjaavaksi oletukseksi: *”Kaikki toimivat lasten edun mukaisesti.”* Käytännössä tämä lasten edun mukaan toimiminen oli vastaajan mukaan: *”Kaikki joustavat myös muiden ryhmien hyväksi. Apu ulkoilun aikana yli ryhmärajojen. Henkilökunnan siirto osastolta toiselle tarvittaessa.”* (lastenhoitaja). Perustehtävän suorittamisen mahdollisuuden kyseenalaisti lastentarhanopettajista 26 % yhä niukkenevien määrärahojen vuoksi. *”Lapsille pyritään järjestämään turvalliset olosuhteet toimia, mikä on nykyisin täysin mahdotonta, kun ryhmät ovat suuret ja tilat pienet ja henkilökuntaa vähän, sijaisia ei ollenkaan. Rahat ovat vähissä, välineet hajalla, eikä paljon saa uusia lelujakaan. Arvostus on vähän niin ja näin, koska lapsilta ja päivähoitolta karsitaan koko ajan. Mahdollisuuksien mukaan me pyritään antamaan lapsille parasta, sillä he ovat meille tärkeitä ja heissä on tulevaisuus.”*

Perustehtävän kuvaus noudatti varhaiskasvattajilla edellä kuvattuja toiminta-ajatuksia ja päämääriä. Päiväkodinjohtajien kuvauksissa korostui toimintayksiköiden erityispiirteet, jotka määrittivät päiväkodinjohtajan työskentelyä. Yhteinen piirre päiväkodinjohtajilla oli työn kaksitahoisuus. Lastentarhanopettajana he vastasivat ryhmän hoidosta ja kasvatuksesta, ja päiväkodinjohtajina he olivat vastuussa koko päiväkodin toiminnasta sekä henkilöstöhallinnosta. Yksi johtajista kuvasi tehtäväkseen päivähoitopaikkojen järjestämisen. Hän toimi myös perhepäivähoidonohjaajana, jolloin lapsiryhmässä työskentely jäi vähemmälle eikä lapsiryhmätyöskentelyyn pystynyt keskittymään.

Lastentarhanopettajista 67 % korosti tärkeimpänä tehtävänä lasten hoidosta, kasvatuksesta ja opetuksesta vastaamista. Tehtävään kuului toiminnan suunnitelmallisuudesta vastaaminen. Suunnitteluun liittyi yhteistyötä päiväkodin sisällä sekä muiden yhteistyötahojen kanssa. Lastentarhanopettajia voi aineiston perusteella kuvata tiimiesimieheksi. Vain 20 % lastentarhanopettajista kertoi tehtäväkseen fyysisen huolenpidon sekä perushoidon.

Lastenhoitajat kertoivat perustehtävään kuuluvan lasten perushoidosta vastaamisen. Tärkeä osa työtä oli myös lasten kasvatusta ja opetus. ”*Huolehtia lasten perushoidosta. Hoitaa heitä niin, että heillä on hyvä ja turvallinen olo, niin että he tuntevat itsensä arvokkaiksi ja tärkeiksi kukin omana itsenään. Antaa heille eväitä elämään. Vanhempia kuunnellen ja tukien.*” Eräs lastenhoitaja näki tehtäväkseen lähinnä toisen ammattiryhmän avustamisen, perustehtävässä ei korostunut lasten kasvatustehtävä. ”*Toimin lastentarhanopettajan ’oikeana kätenä’ eli otan esille toiminnassa tarvittavat välineet ja toiminnan jälkeen korjaan kaiken pois.*”

**Tehtävät
määräytyvät
nimikkeen tai
työvuorojen
mukaan**

Tarkensin työtehtäväteemaa jatkokysymyksellä, joka käsitteli työnjaon toteutumista päiväkodissa. Pyysin kasvattajia kuvailemaan keinoja ja tehtäviä päämäärän saavuttamiseksi. Päiväkodinjohtajat kertoivat työnjaon perustuvan tiimityöskentelyyn, jossa ryhmän lastentarhanopettaja vastasi viime kädessä toiminnasta.

Lastentarhanopettajat olivat päiväkodinjohtajien mukaan vastuussa esiopetuksesta. Lastenhoitajat avustivat tavoitteisiin pyrittäessä, he osallistuivat toiminnan suunnitteluun ja olivat vastuussa perushoidosta. Lastentarhanopettajan kanssa lastenhoitajat järjestivät yhdessä alla 6-vuotiaiden toiminnan. Päiväkodinjohtajat korostivat, että esimerkiksi pöydän pyyhkiminen ei ole kynnyskysymys - joustoa on - ,mutta toimenkuvat ovat olemassa.

Lastentarhanopettajien käsitykset tehtävien jaosta voidaan jakaa aineiston mukaan kahteen pääluokkaan. Yleisempi malli oli se, että jokainen ammattiryhmä tekee pääsääntöisesti omia tehtäviä. Vastuu tehtävien suorittamisesta oli jaettu eri ammattiryhmille, joten kaikkien työpanosta tarvittiin. Lastentarhanopettajien mukaan päiväkodinjohtaja kantaa vastuun koko päiväkodin kaikesta toiminnasta. Hänen vastuullaan oli käytännön järjestelyt, hallinnolliset tehtävät ja kasvatustavastuu. Lastentarhanopettajat olivat pedagogisessa vastuussa lapsiryhmästä.

Lastentarhanopettajien mukaan he itse vastasivat työyhteisössään toiminnan suunnittelusta, valmistelusta, toteutuksesta ja arvioinnista yhdessä vanhempien ja muiden yhteistyötahojen kanssa. Lastentarhanopettajat kertoivat, että lastenhoitajat osallistuvat lasten hoitoon, kasvatukseen ja opetukseen. Lastenhoitajat osallistuivat toiminnan suunnitteluun, valmisteluun, toteutukseen ja arviointiin sekä olivat mukana yhteistyössä vanhempien kanssa. Lastenhoitajat saivat lastentarhanopettajien mukaan perushoidon lisäksi mielellään ohjata musiikki- ja toimintatuokioita henkilökohtaisen motivaation mukaan. ”*Kyllä lastenhoitaja saa myös toteuttaa itseään. On aika paljon kiinni itsestänsä millaisen tunnelman luot ja jaatko tehtäviä eteen päin. Kuinka paljon keskustellaan ym.*”

Työvuoromallia edusti 33 % vastanneista lastentarhanopettajista, vastaajat olivat kolmesta eri päiväkodista. Heidän päiväkodissaan kaikki tekivät vähän kaikkien hommia eikä työryhmissä ollut tiukkoja rajoja työnjaon suhteen. Työvuorot määrittivät sen, mitä kukin tekee. Tästä huolimatta vastanneet lastentarhanopettajat katsoivat, että lastentarhanopettajalla oli päävastuu ryhmän toiminnasta. Kaikki huolehtivat osaston viihtyvyydestä, siisteydestä ja vaatehuollosta. Ongelmana tässä tehtävienjakomallissa oli se, että eri ammattiryhmien omin osaaminen ei tullut esille ja hyödynnettyä päiväkodissa. Aineiston mukaan päiväkotien sisällä ryhmät voivat päättää työnjaosta hyvin itsenäisesti. ”*Yleisesti toteutamme yhdessä (suurimmaksi osaksi) suunnitellut toiminnot jakamalla lapsia ryhmiin, jolloin jokaisen meistä sekä lastenhoitaja ja lastentarhanopettaja toteutamme ryhmän kanssa suunnitelmaa. Toinen vaihtoehto on, että pidämme suunniteltua toimintaa vuorotellen (toiminta suunniteltu suurimmaksi osaksi yhdessä).*”

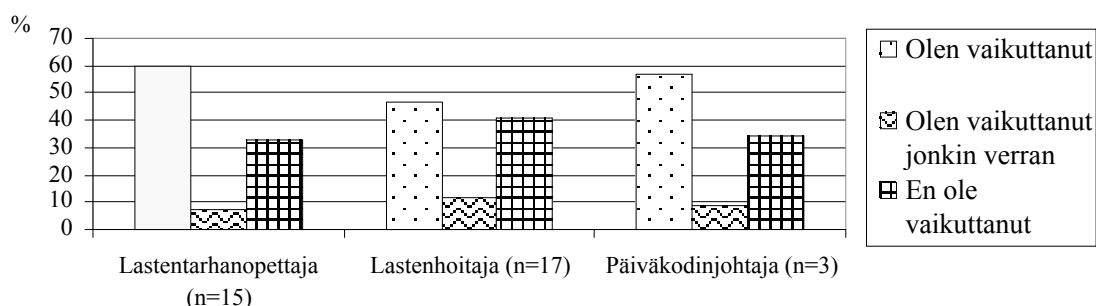
Lastenhoitajien mielestä nykypäivänä kaikki tekevät kaikkea. Tämä korostui erityisesti alle 3-vuotiaiden lasten ryhmässä. Tämä malli vastasi lastentarhanopettajien kuvaamaa työvuoromallia. ”*Omassa ryhmässä työnjako saumatonta eli kaikki tekevät kaikkea*”. Kirjallisista tehtävistä ja suunnittelusta lastentarhanopettaja kantoi lastenhoitajien mukaan kuitenkin suurimman vastuun.

Toinen yhtä yleinen malli lastenhoitajillakin oli ammattiryhmien mukainen työnjako, jota kuvattiin seuraavasti: ”*Työnjako on pääpiirtein jokaiselle ammattiryhmälle tyypillinen. Voimme kyllä sopia keskenämme mahdollisista järjestelyistä ja autamme eri tehtävissä ammattinimikkeestä huolimatta.*” Tuolloin lastenhoitajien mukaan lastentarhanopettaja vetää toimintatuokiot, toteuttaa suunnittelun, opetuksen ja arvioinnin.

Lastenhoitajista 18 % koki työnjaon erittäin ongelmalliseksi. Heidän mukaansa lastentarhanopettajat suunnittelevat toimintaa enemmän kuin toteuttivat. Heidän mukaansa

lastentarhanopettajat osallistuivat perushoitoon huomattavasti vähemmän kuin lastenhoitajat. ”Työnjako on erittäin epätasa-arvoinen koska lastentarhanopettajalla on ves-päiviä, tuntia lyhyempi työpäivä sekä heikompi sitoutuminen perushoitoon (ainakin lastenhoitajan läsnäollessa)” Lastenhoitajat kokivat olevansa työjuhtina toisten ollessa ”paria askelta ylempänä” ja lastentarhanopettajat ovat oikeutetumpia jättämään työparin suuren lapsiryhmän kanssa yksin suunnitellessaan tai järjestäessään toimintaa. Näiden lastenhoitajien mukaan johtaja istui puhelimesta ja palavereissa jatkuvasti. Edelleen heidän mukaansa johtaja oli nimellisesti velvollinen toimimaan lapsiryhmässä, mutta käytännössä johtajan työaika ei riittänyt lapsiryhmässä toimimiseen.

Kaikki kolme varhaiskasvattajaryhmää kertoivat, että laitosapulaiset huolehtivat siivoamisesta, hygieniasta, vaatehuollosta ja avustivat tarvittaessa esimerkiksi lasten pukemistilanteissa. Keittiöhenkilökunta valmisti ja asetti ruuan tarjolle sekä huolehtivat astioiden tiskauksesta. Lisäksi he osallistuivat juhlien ja retkien suunnitteluun ruokahuollon osalta.



KUVIO 5 Varhaiskasvattajien mahdollisuus vaikuttaa työnjakoon

Aineiston mukaan kaikista vastaajista yli puolet koki voivansa vaikuttaa työnjakoon (ks. kuvio 5). Päiväkodinjohtajat saivat vaikuttaa työnjakoon omassa yksikössään, mutta eivät enää päivähoito-osaston tehtävien jakoon. Lastenhoitajista vain 47 % ja lastentarhanopettajista sitä vastoin 60 % koki voivansa vaikuttaa työnjakoon. Työnjaosta oli päätetty pääsääntöisesti ryhmissä yhdessä keskustellen.

Syiksi vaikutusmahdollisuuksien puutteeseen varhaiskasvattajat esittivät seuraavia syitä: Työtehtävät ja toimenkuvat olivat syntyneet ja muokkautuneet päiväkodeissa ajan myötä. Tehtävät olivat vastaajien mukaan muotoutuneet pikemminkin sanattomin sopimuksin, kuin yhdessä pohtien tehtävien tarkoituksenmukaisuutta. Aineisto kerättiin marraskuussa ja syksyllä aloittaneet sijaiset kertoivat, että he eivät vielä olleet vaikuttaneet

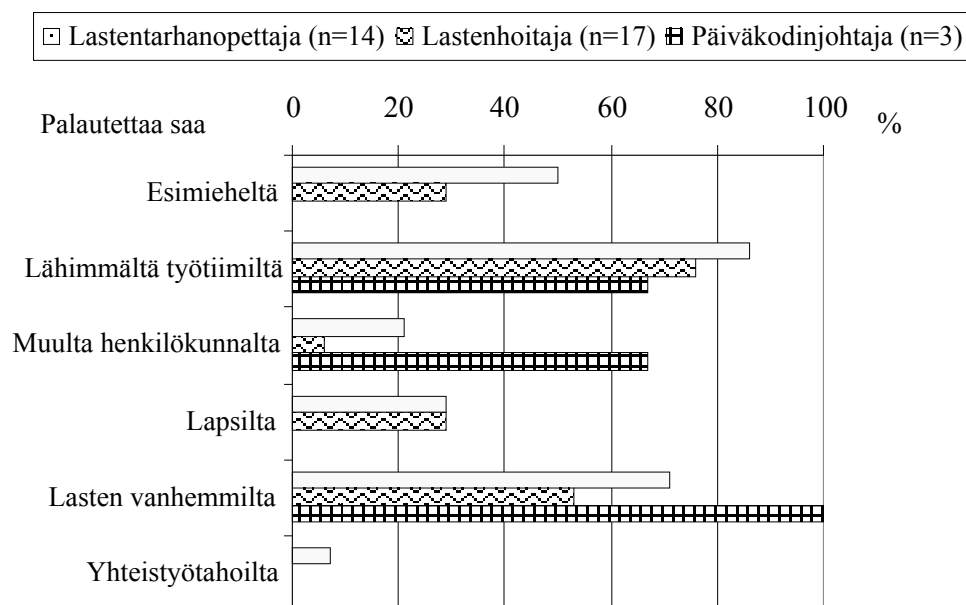
työnjakoon. Lastenhoitaja kertoi: ”*Aina on tehty näin. Työnjaosta on keskusteltu aika ajoin, mutta vaikuttaminen totuttujen tapoihin on vaikeaa.*”

7.1.4 Työn arviointi

Arviointikäytännöt ovat epäselviä

Kysymykseni varhaiskasvattajille oli: Miten arvioit työtäsi? Kysymyksen tavoitteena oli selvittää, millä tavoin varhaiskasvattajat arvioivat työtään. Pitävätkö he esimerkiksi päiväkirjaa arvioidessaan työtään tai kuinka paljon työyhteisössä reflektoidaan kollegiaalisesti. Moni vastaajista oli kuitenkin kuvannut tuntemuksia ja käsityksiä työstään. Käsittelen tässä yhteydessä aineistoa ainoastaan menetelmien näkökulmasta. Arvioinnin tuloksia työstä, työyhteisöstä ja itsestä työntekijänä käsittelen työyhteisön voimaannuttavien tekijöiden yhteydessä.

Kaikki ammattiryhmät kertoivat arvioivansa työtään lapsilta, henkilökunnalta ja esimieheltä saadun palautteen kautta. Jos asiakkaat ja yhteistyötahot ovat tyytyväisiä palveluun, voi varhaiskasvattaja kokea onnistuneensa työssään. Arviointia tehtiin aineiston mukaan esimerkiksi havainnoimalla lapsia eri toimintatilanteissa. Työtehtävien pohtiminen opiskelun kautta tai kirjallisuuteen paneutumalla olivat myös tapoja reflektoida työtään. Tukea arviointiin saatiin vanhemmilta ja työtovereilta. Arviointi ei näyttänyt olevan varhaiskasvattajien päällimmäisenä työtehtävänä. ”*Havainnointiin leikkiessä käytän liian vähän aikaa - helposti tulee valmisteltua jotain tai tehtyä muuta sellaista. Aina ei riittävästi keskity kuuntelemaan lasta - - Arvioin kenties liian vähän toimintaani - voisin muuttaa sitä enemmän.*” (lastentarhanopettaja). Eräs lastenhoitaja kertoi arvioinnista: ”*Lasten, vanhempien ja työkavereiden tyytyväisyydestä - - Pysähdyn miettimään miksi teen näin - toimiiko - työkavereiden mielipidettä kysyen. Ammattikirjallisuutta lukien peilaan omaa työtäni myös muihin kollegoihin.*”



KUVIO 6 Keneltä varhaiskasvattajat saavat palautetta tehdystä työstä

Palautetta saatiin aineiston mukaan eniten vanhemmilta kaikissa ammattiryhmissä (ks. kuvio 6). Saatua palautetta käytettiin hyväksi arvioitaessa työtä ja siinä onnistumista. Johtajien saama palaute oli ollut sekä positiivista että negatiivista. Palautetta he olivat saaneet oman ryhmän henkilökunnalta, mutta myös koko päiväkodin henkilökunnalta. Palautetta henkilökunta oli antanut tehtävien ja esimiehen tekemien ratkaisujen toimivuudesta. Vanhempien antama palaute kulki pääasiassa henkilökunnan kautta. ”Palaute on ollut ihan positiivista, mutta koska olen päiväkodinjohtaja tuntuu siltä, että negatiivinen palaute ei välttämättä tule minulle asti. Sitäkin varmasti luonnollisestikin on.”

Lastentarhanopettajat ja lastenhoitajat kokivat saaneensa pääasiassa positiivista palautetta. Jos palaute oli negatiivista se käsiteltiin yhdessä työtiimissä. ”Suurimmaksi osaksi palaute on ollut positiivista, lapset ovat innostuneita ja nauttivat eskarivuodesta. Palautetta tulee runsaasti myös lasten vanhemmilta, nykyajan vanhemmat ovat vaativia ja palaute on sen mukaista. Kuitenkin keskustelemalla asiat ratkaistaan.” (lastentarhanopettaja). Palautetta vanhemmat antoivat esimerkiksi päiväkodin toiminnasta, lasten kehittymisestä sekä vaateuksesta. Työtoverit antoivat palautetta toiminnasta sekä työnorganisoinnista esimerkiksi työvuorojärjestelyistä. Lapset antoivat vastaajien mukaan

palautteen suoraan jo toiminnan yhteydessä. Toiminta on ”kivaa” tai ”mälsää”. Kritiikki kannusti vastaajia oman toiminnan arviointiin ja omien päämäärien julkituomiseen.

Työtehtävien arviointi esimiehen kanssa, esimerkiksi kehityskeskusteluissa, ei ollut kyselyn toteuttamisaikaan säännöllinen toimintatapa päiväkodeissa. Sekä lastentarhanopettajat että lastenhoitajat kertoivat saaneensa palautetta esimieheltä, mutta aineistosta nousi esille myös vastakkainen kanta. Johtajat olivat niin kiireisiä, että he eivät ehtineet tai eivät pystyneet antamaan palautetta arkipäivän toiminnasta. ”*Työtoverit ja muut työntekijät eivät toisilleen palautetta anna, aina on niin kiire, että palautteenanto ja siitä keskustelu jää. Tätä tulisi myös minun itseni harjoitella jo työssä viihtyvyyden kannalta. Usein käsitellään vain negatiivista palautetta tai epäonnistumista.*” (lastentarhanopettaja). Positiivinen palaute voi olla myös sijaisten osalta töiden jatkuminen vuodesta toiseen. ”-- ei ole tarvinnut jäädä työttömäksi.”

7.1.5 Parantavat ja korjaavat toimenpiteet

**Yhteiset
päämäärät
vähentävät
korjaavien
toimien tarvetta**

Päiväkodinjohtajat korostivat vastauksissaan avointa keskustelua yhteisten päämäärien löytämiseksi tai toimintalinjan muuttamiseksi. Ammattiryhmien erilaiset käsitykset tehtävien jaosta saattoivat päiväkodinjohtajien mukaan nousta ongelmallisiksi. Tämä edellytti johtajalta yhteiseen linjaan johdattamista, kaikkien ammattiryhmien ammatillinen osaaminen mahdollisimman hyvin hyödyntäen. ”*Työyhteisömme haluaa ratkaista ristiriidat, ymmärrämme että ”asiat tappelevat, ei ihmiset”, kissa nostetaan säännöllisesti pöydälle ja myös tosissaan pyritään ratkaisemaan asiat mahdollisimman monia tyydyttävällä tavalla - kompromissit.*”

Lastentarhanopettajista 41 % koki, että toimintaa korjattaessa ongelmallisimpia kysymyksiä olivat työnjakoon liittyvät kysymykset, kuten eri ammattikuntien työtehtävät ja lisätehtävistä vastuunottaminen. ”*Joitakin asioita ei viitsitä edes ottaa puheeksi, vaan helposti jätetään se sikseen, että kyllä se siitä selviää ajan kassa, koska ajatellaan, että siitä tulee pahaa mieltä tai ei se kuitenkaan muuta tilannetta tai se on vain pikkujuttu. - - Myös kasvatusstyössä jää ratkaisematta asioita tai niitä lykätään mahdollisimman pitkään. Esim. vetovastuun määrittämien on hankalaa, sillä vapaaehtoisia löytyy vähän ja usein ne ovat samat, jotka ovat innostuneita asiasta. Työvuoroja koskevat asiat ovat myös*

hankalia, koska osalle ei millään sopisi tietyt vuorot ja ollaan kateellisia toisten vuoroista, eikä asiaa haluta ajatella työn sujuvuuden kannalta parhaaksi.”

Myös lastenhoitajien vastauksissa tuli esille ammattiryhmien erilaiset käsitykset tehtävistä. *”Usein asiat kehittyvät liian pitkälle ennen kuin niihin puututaan. Henkilökunta on vaihtunut paljon, yhteiset pelisäännöt ei ole selvillä. Epätietoisuutta, epävarmuutta, informaation puutetta, ei aikaa paneutua ja keskustella asioista.”* Lastenhoitajien mukaan yleensä asiat pystyttiin ratkaisemaan keskustelemalla. Erittäin harvoin työyhteisöissä kohdattiin tilanteita, joissa yhteisymmärrystä ei löytynyt. Ongelmana näytti olevan erilaiset näkemykset asioista, jolloin kompromissin löytäminen oli hankalaa. *”Päämäärät löytyy yhdessä. Ongelmia ehkä asenne- ja arvokysymykset, henkilökohtaisella tasolla.”*

Päiväkodinjohtajien mukaan aluetiimissä päätökset toiminnasta ja sen korjaamisesta tehtiin yhdessä asiaa pohtien. Lastentarhanopettajista 73 % kertoi, että päätökset tehdään kokouksissa yhdessä asiaa enemmän tai vähemmän pohtien. *”Suurimmaksi osaksi päätöksistä keskustellaan yhdessä, erimielisyyksissä yritetään löytää kultainen keskitie. Aina eivät kaikki ratkaisut miellytä, mutta on muistettava itsekin joustaa, muuten ei saada ratkaisuja aikaan. Oman yksikkömme asioissa esimies kyllä ottaa hyvin huomioon mielipiteemme ja kysyy sopivatko suunnitelmat ja asiat. Yhteistyö sujuu kun muistaa ettei liika itsekkyyt vie mihinkään hyvään tulokseen.”* Vain 27 % lastentarhanopettajista kertoi esimiehen tekevän päätökset itsenäisesti. Lastenhoitajista 69 % kertoi, että heidän päiväkodissaan päätökset tehdään yhdessä. Lastenhoitajista 31 % kertoi esimiehen tekevän päätökset pitkälti itsenäisesti.

Päiväkodinjohtajien mukaan heidän esimiehensä auttaa ongelmatilanteiden ratkaisemisessa. Esimies neuvoo asiassa eteenpäin. Vastauksissa ei tullut esille minkälaisissa tilanteissa johtajat olivat pyytäneet esimiehen apua.

”Ongelmatilanteisiin on pyydetty esimies apuun ja sovittu keskustelusta. Esimies on johtanut keskustelua ja on pyritty ratkaisemaan ongelmia. Ennen esimiehen apua on pyritty itse ratkaisemaan oman yksikön ongelmat, yhteydenotto esimieheen ei ole ollut ensisijaista.” Lainaus kuvaa kattavasti lastentarhanopettajien käsitystä esimiehen tuesta ongelmallisissa tilanteissa. Asiat pyrittiin ensiksi selvittämään ilman johtajan apua, mutta jos ongelma ei ratkennut esimies oli pyydetty apuun. Lastentarhanopettajat kertoivat, että ryhmien sisäisiin ongelmiin päiväkodinjohtajat eivät juuri kiireen vuoksi puutu. Yhdessä päiväkodissa ongelmia on pyritty kartoittamaan myös nimettömillä kyselyillä. Ongelman ratkaisuksi laadittua uutta toimintamallia pyrittiin päiväkodeissa arvioimaan myöhemmin.

”Asiat otetaan puheeksi ja niitä mietitään, yritetään löytää sopiva ratkaisu. Hän (esimies) kysyy välillä uudelleen, olisiko ratkaisu hyvä ja toimiiko se vai vaatiiko asia vielä paneutumista uudelleen.”

Lastenhoitajista 35 % kertoi esimiehen puuttuneen ongelmatilanteisiin keskustelemalla henkilökohtaisesti tai työpaikkakokouksissa. Ongelmia pyrittiin lastenhoitajan mukaan ratkaisemaan asiaa monelta näkökulmalta tarkastellen. *”Pienissä ongelmatilanteissa hän (esimies) antaa jokaisen hoitaa ne keskenään, mutta tiedän, että jos ongelma paisuu kohtuuttomaksi, hän puuttuu tilanteeseen esimiehen jäämäkkyydellä eri osapuolten kantaa tarmokkaasti kuunnellen ja puolueettomasti ratkaisua vaatien.”* Kuitenkin saman verran (35 %) lastenhoitajista kertoi, että esimies ärtyy ongelmatilanteiden edessä tai pyrkii välttämään niiden kohtaamista. Asioihin puututaan vain äärimmäisessä hätässä. Tyhjää tai en tiedä vastauksen jätti 30 % lastenhoitajista.

7.1.6 Yhteenveto ulkoisen sopeutumisen prosesseista

TAULUKKO 6 Keskeiset teemat ulkoisen sopeutumisen prosesseista

Ulkoisen sopeutumisen prosessit	Aineiston keskeiset teemat
Toiminta-ajatukset ja päämäärät	Päivähoito-osaston toiminta-ajatus ei suoranaisesti ohjaa varhaiskasvattajaa työssään. Varhaiskasvattajat ovat pohtineet omia toiminta-ajatuksia ohjaamaan työtään.
Toiminta-ajatusien konkretisointi käytäntöön	Toiminnassa korostetaan kasvun ja kehityksen tukemista yhdessä vanhempien kanssa. Perusturvallisuutta tuetaan läheisillä ihmissuhteilla ja riittävillä rajoilla. Toiminta perustuu lapsilähtöisyyteen ja kodinomaisuuteen.
Työtapoja ja keinoja tavoitteiden saavuttamiseksi	Työtehtävät on jaettu joko ammattiryhmittäin tai työvuorojen mukaan. Lastenhoitajat ovat tyytymättömiä työnjakoon.
Työn arviointi	Arviointi ei ole vielä juurtunut arkipäivän toiminnaksi. Dokumentointi ja raportointi on vähäistä.
Parantavat ja korjaavat toimenpiteet	Ammattiryhmien erilaiset käsitykset vaikeuttavat toimenpiteitä. Pääsääntöisesti toiminnan linjauksista ja muutoksista pystytään sopimaan jo ryhmätasolla.

Taulukkoon 6 olen tiivistänyt aineistosta nousseet keskeiset teemat tutkittujen päiväkotien ulkoisen sopeutumisen prosesseista. Yhteenvetona toiminta-ajatuksista ja työn päämääristä voidaan todeta,

että varhaiskasvattajat olivat pohtineet työskentelynsä perustaa, toiminta-ajatusta. He olivat joutuneet työstämään toiminta-ajatuksen ja päämäärät työlleen yksilöllisesti tai ryhmäkohtaisesti. Syynä tähän näytti olevan se, että päiväkotien omat ja päivähoito-osaston toiminta-ajatuksukset olivat selkeytymättömät puuttuvan yhteisen pohdinnan vuoksi. Varhaiskasvattajien toiminnan päämääränä oli yksilöllinen lapsen tarpeista lähtevä vuorovaikutus lapsen kanssa. Kasvatusilmapiiri päiväkodeissa varhaiskasvattajien mukaan oli turvallinen ja tasa-arvoisuuteen pyrkivä. Tämä kokonaisuus rakentuu ammattitaitoisten varhaiskasvattajien ja perheen yhteisvoimin. Yhteistyötä vanhempien kanssa ohjasi kasvatuskumppanuus. Varhaiskasvatuksen ammattilaisen rooli oli ajatusten herättäjä, ei ohjeiden antaja.

Keinoista ja tehtävistä päämäärien saavuttamiseksi voidaan todeta, että toimintatapoja päiväkodeissa edelleen ohjasi historiaan jääneet tarkat toimenkuvat eri ammattiryhmien tehtävistä. Pääsääntöisesti päiväkodeissa tehtävät oli jaettu toimenkuvien mukaan. Lastentarhanopettaja vastasi ja käytännössä myös toteutti ohjatun toiminnan lasten kanssa. Lastenhoitajat osallistuvat toiminnan toteutukseen. Toinen tapa toteuttaa tehtäviä oli työvuorojen mukainen toiminta. Jolloin esimerkiksi ensimmäisenä töihin tullut työntekijä, riippumatta tehtävänimikkeestä, vastasi toiminnasta. Aineiston perusteella ei voi tehdä johtopäätöstä kumpi malleista toimi paremmin. Ensimmäisessä mallissa tuli ongelmaksi se, että lastenhoitajat kokivat olleensa vain avustajia. Työvuorojen mukainen jako toi tullessaan epäselvyyttä työtehtävistä. Jälkimmäisessä mallissa suunnittelukäytännöt olivat epäselvät. Lisäksi lastenhoitajille ei oltu varattu suunnittelu-aikaa työaikaan, vaikka he toteuttaisivatkin toimintaa lasten kanssa. Lastenhoitajat kokivat aineiston mukaan työnjakoon liittyvät asiat ongelmallisempina kuin lastentarhanopettajat tai päiväkodinjohtajat. Toimiva työnjako edellytti riittävää keskustelua työnjaon perusteista.

Arviointikäytännöt eivät olleet kyselyn mukaan vielä juurtuneet varhaiskasvattajien arkipäivän toiminnaksi päiväkodeissa. Arviointia suoritettiin lähinnä kollegiaalisesti annettua palautetta pohtien. Myös lasten toimintaa havainnoitiin ja sitä kautta arvioitiin oman toiminnan onnistumista ja tavoitteiden saavuttamista. Oman työn kriittistä arviointia varhaiskasvattajat tekivät, mutta ei kuitenkaan yleisesti. Arvioinnin kirjaaminen, dokumentointi näytti olevan vielä harvinaisempaa. Aineistosta ei tullut esille organisaatiossa tai työyhteisössä yhdessä määriteltyjä kriteereitä, joiden mukaan varhaiskasvattajat olisivat voineet arvioida omaa työtään varhaiskasvattajana. Myös kiireen koettiin estävän arviointia. Näyttäisi siltä, että varhaiskasvattajat jotka olivat suorittaneet jatko-opintoja olivat aktiivisimpia oman työn arvioijia. Vastaajista 20 % ei vastannut kysymykseen ollenkaan. Pohdittavaksi jäi, oliko vastaamatta jääneiden vaikea arvioida

työtään, koska työtehtävät olivat muuttuneet juuri ennen aineiston hankintaa vai oliko kysymys muotoiltu huonosti.

Arviointikäytäntöjen sisäistämättömyys johti edelleen parantavien ja korjaavien keinojen linjattomuuteen koko organisaatiossa. Tapoihin ei kuulunut keskustelu parannusehdotuksista organisaation eri tasoilla. Keskustelua käytiin lähinnä ryhmätasolla. Mikäli uusi toimintalinja ei selvinnyt ryhmän henkilökunnan kesken, päiväkodinjohtaja pyydettiin apuun. Kun kasvatuskäytännöt ja päämäärät olivat yhteiset koko työyhteisössä, ei ristiriitoja yleensä ollut. Jos ristiriitoja ilmeni, ne pystyttiin sopimaan yhdessä keskustellen.

7.2 Päiväkodin toimintakulttuuri sisäisen yhdentymisen prosesseina

Toinen tutkimusongelmani käsittelee organisaation jäsenten olettamuksia kulttuurin sisäisistä tehtävistä (Schein 1987). Tässä teemassa käsitelen esimerkiksi organisaation yhteistä kieltä, ryhmän rajoja sekä ihmissuhteisiin liittyviä tekijöitä.

7.2.1 Varhaiskasvattajien käyttämä kieli

<p>Kieli on jokaisen ymmärrettävissä</p>

Päiväkodeissa ei esiintynyt merkittäviä kielellisiä eroavuuksia. Varhaiskasvattajien käyttämä kieli oli pääsääntöisesti jokaisen työyhteisön jäsenen ymmärrettävissä. Aineiston perusteella voidaan kuitenkin todeta, että eräät käsitteet ovat yhteisesti määrittelemättömiä. Tällaisia käsitteitä näyttäisi olevan päiväkotikielessä yleisesti käytössä olevat käsitteet kuten esimerkiksi päivähoidon laatu, lapsikeskeisyys, lapsilähtöisyys ja pedagoginen johtajuus. Aineisto ei antanut vastausta siihen, miten varhaiskasvattajat olivat ymmärtäneet ylemmän johdon antamat ohjeet tai muut asiakirjat. Toisaalta aineistosta ei selvinnyt sekään, miten sosiaalitoimen ylempi johto ymmärtää päivähoidon käyttämää kieltä. Jo edellä totesin, että päivähoito-osaston toiminta-ajatukset eivät suoranaisesti ohjaa varhaiskasvattajaa työssään. Onko tähän syynä yhteisen kielen puuttuminen tai muuten kaukaiseksi koettu toiminta-ajatus?

7.2.2 Ryhmät ja niiden rajat työyhteisöissä

Me-henki ja yhteen hiileen puhaltaminen

Päiväkotien henkilöstörakenne on määrätty asetuksessa (ks. Asetus lasten päivähoidosta 1973, Asetus sosiaalihuollon ammatillisen henkilöstön kelpoisuusehdoista 1992). Käytännössä päiväkotien varhaiskasvattajaryhmään voi kuulua vain, jos täyttää määrätyt lainsäädännön asettamat kriteerit. Asetukset antavat ulkoiset ehdot ryhmään kuulumiselle. Koulutuksen myötä varhaiskasvattajat ovat hahmottaneet käsityksensä päivähoidon perustehtävästä. Tehtävä oli pääsääntöisesti yhtenevä, oli kyseessä mikä ammattiryhmä tahansa. Tämä luo yhtäläisyyttä ja me-henkeä varhaiskasvattajiin. Nämä kelpoisuus-kriteerit tuovat kasvattajayhteisöihin myös ongelmatekijöitä.

Päiväkoteihin saattoi vastaajien mukaan muodostua jako koulutustaustan mukaan. Aineiston mukaan nämä ongelmat pystyttiin välttämään, jos jokaisen ammattiryhmän osaaminen oli edes tyydyttävällä tasolla pyritty huomioimaan työyhteisöissä. Työyhteisöjen jäseniksi näytti pääsevän melko helposti. Vastaajien mukaan ensimmäiset kuukaudet olivat ongelmallisimpia, mutta täysivaltaiseksi jäseneksi yleensä päästiin jo muutaman kuukauden kuluttua aloittamisesta. ”- - että sijaisena voisi/uskaltaisi sanoa suoraan mielipiteitään asioista, jotka ovat mielestäni väärin tai joissa olisi korjattavaa.” (lastenhoitaja). Ryhmytymisen esteenä nähtiin toimintakauden mittaiset sijaisuudet. Vakituinen henkilökunta ei tiennyt, kenen kanssa työskentelee seuraavana toimintakautena. Sijaiset eivät taas tienneet, jatkuuko työ enää seuraavana toimintakautena samassa yhteisössä.

Useassa toimipisteessä toimineessa päiväkodissa oli eniten jouduttu pohtimaan ryhmään kuulumisen kriteerejä. Erillään olevat yksiköt toimivat hyvin itsenäisesti, jokainen toimintapiste muodosti oman ryhmänsä. Hallinnollisesti yksiköt olivat yksi yksikkö ja työyhteisö. ”Tässä yksikössä työyhteisö jakautuu kahteen osaan vaikka onkin yksi yhteisö. Ryhmätyö yksikköni on erillisessä rakennuksessa. Työyhteisöt on yhteen toimivia joukko ja eri ammatin omaavia ihmisiä.” (lastenhoitaja).

Varhaiskasvattajat määrittelivät työyhteisönsä eri ammattiryhmistä muodostuvaksi yhteisöksi, joka puhaltaa yhteen hiileen. Lastenhoitajista 41 % toi esille yhteen hiileen puhaltamisen. Lastentarhanopettajat korostivat, että jokainen varhaiskasvattaja on omalla ammattitaidollaan luomassa hyvää kasvu-ympäristöä lapselle.

Päiväkodinjohtajien työyhteisö muodostui eri ammattiryhmien muodostamasta yhteisöstä, jonka esimiehenä johtaja toimi. ”Työyhteisö koostuu lastentarhanopettajista, lastenhoitajista, keittäjästä ja laitosapulaisestä. Usein päiväkodissa on myös opiskelijoita ja työllistettyjä, jotka osaltaan vaikuttavat työyhteisöömme. Jokaista ammattiryhmää tarvitaan, jotta voimme toimia täyspainoisesti. Lisäksi päiväkodissa toimii perhepäivähoidon varahoitaja, joka myös kuuluu työyhteisöömme.” Muut varhaiskasvattajat luonnehtivat työyhteisöään laadullisin käsittein. He korostivat esimerkiksi huumorin käyttöä toimivan työyhteisön yhtenä tekijänä. Työyhteisöt nähtiin positiivisesti eteenpäin pyrkiviksi työryhmiksi. Toisaalta aineistosta nousi esille vastakkainen näkemys. Työyhteisöt olivat hierarkisia ja sulkeutuneita yhteisöjä, joissa puhuttiin selän takana. Yhtenä syynä tähän tilanteeseen nähtiin kiire.

7.2.3 Työyhteisön jäsenten valta- ja arvoasema

**Päiväkoti on
tasa-arvoinen
työyhteisö**

Vallanjako näyttäisi aineiston perusteella olevan pääsääntöisesti tasa-arvoinen, vaikka päiväkodeissa on usean ammattiryhmän edustajia. Päiväkodeissa päätöksenteko tapahtui kokouksissa, joissa mahdollisimman moni työyhteisön jäsen oli läsnä. ”Kokoukset ovat pääasiassa asiallisia, muttei liian tiukkapipoisia eli huumoriakin voi olla mukana. Asiat otetaan asioina. Jos on eriäviä mielipiteitä, lähes jokainen sen sanoo.” (lastentarhanopettaja). Kokoontumiset olivat luonteeltaan avoimesti keskustelevia ja niissä oli yleensä positiivinen ilmapiiri. Aineistosta nousi esille myös täysin vastakkainen mielipide kokousten merkityksestä päätöksen teossa.

Päiväkodinjohtaja veti kokoukset ja lähes kaikki osallistuivat keskusteluun. Toisaalta varhaiskasvattajien mielestä välillä kokouksissa oli vaikea pysyä asiassa, koska aiheet lähtivät rönsyilemään. Varhaiskasvattajat kokivat ongelmaksi kokousten äänekkyyden ja turhan puhumisen. Tämän tasa-arvoisen näkemyksen edustajien mukaan asioista keskusteltiin ammatillisesti ja niistä päätettiin yhteisymmärryksessä energiaa ei käytetty jälkeen päin asioiden puimiseen. Todellista vaikutusmahdollisuutta kyseenalaistettiin erityisesti lastenhoitajien ammattiryhmässä. Kysyttäessä mihin asioihin haluaisi vaikuttaa, he vastasivat esimerkiksi: ”Lopullisiin päätöksiin, nyt saa sanoa oman

mielipiteensä, mutta se kumotaan aina. Haluaisin olla enemmän mukana suunnittelussa ja arvioinnissa.”

Aineistosta nousi esille näkemys vallan keskittymisestä päiväkodinjohtajille ja lastentarhanopettajille. Valta olisi vastaajien mukaan keskittynyt ”kuppikuntiin”. Päättävalta yhteisistä asioista näytti muodostuvan sen mukaan, kuka yhteisön jäsenistä äänekkäimmin toi esille omaa näkemystään.

Kokouskäytännöt olivat jäsentymättömiä. Varhaiskasvattajien mukaan osa kokoukseen osallistuvista ei koskaan kertonut mielipiteitään kokouksessa, mutta jälkeen päin kokousten ulkopuolella asioita puitiin melko paljon. Kokouksissa asioista keskusteltiin, mutta päätöksiä ei saatu aikaan tai kukaan ei tuntunut tietävän mitä päätettiin. Kokouksista toivottiin asiallisia, mutta kuitenkin vapaamuotoisia. Kun kokoukset olivat luonteeltaan vapaamuotoisia, niitä oli joidenkin mielestä vaikea seurata. Tuolloin vahvimmat olivat äänessä ja asioiden vienti poissaoleville oleville vaikeutui. Kokouksen sihteerin oli vaikea kirjata kokouksen kulkua. *”Tilanteet ovat kiireisiä. Meitä kaikkia kannustetaan ilmaisemaan mielipiteemme, mutta tuntuu kuitenkin siltä, että arimmat eivät sitä aina tee. Vahvimmat persoonallisuudet johtavat keskustelua ja vaikuttavat eniten päätösten tekoon. Viime aikoina on keskustelu ilmapiiriin tullut herkästi riidanpoikasia, mitä aiemmin ei ole ollut.”* (lastentarhanopettaja).

Vaikeimpina keskustelun aiheina olivat valtaan liittyvät teemat, kuten työnjako tai ihmissuhdeongelmat työpaikalla. Myös työn päämääristä oli vaikea keskustella eli kuka päätti ja käytti valtaa määriteltäessä työn päämäärät. Eräs lastentarhanopettaja kirjoitti aiheesta: *”Eri asia on palaverit, joissa keskustellaan lasten taidoista ja siitä mihin he pystyvät. Näissä asioissa on omassa yksikössämme käyty vaikeimpia keskusteluja. Asiat ovat joskus jääneet ratkaisematta ja joskus ratkaisu on löytynyt ajan kuluessa muutaman päivän päästä.”*

7.2.4 Työyhteisön jäsenten läheisyys ja ystävyys

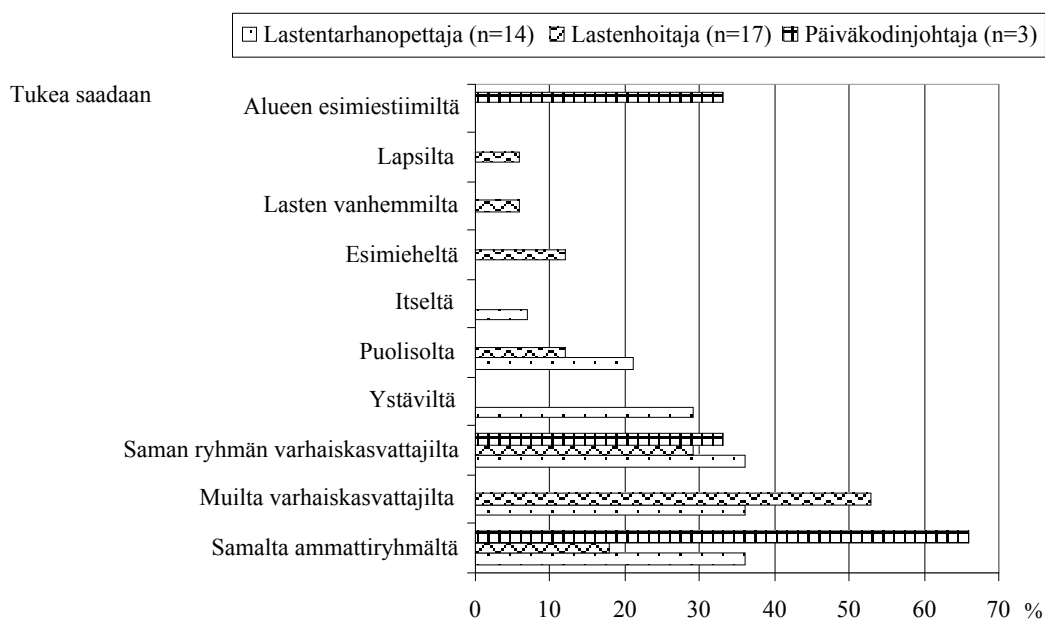
**Ihmissuhteet ovat
ammattilliset,
mutta läheiset**

Päiväkodeissa kasvatustyötä tehdään oman persoonan kautta. Varhaiskasvattajat ovat joutuneet tuomaan esille työyhteisöissä oman minuutensa, tunteensa sekä kokemuksensa. Tämän johdosta ihmissuhteet ovat muodostuneet avoimiksi ja leppoisiksi. Esimiesten ja alaisten suhteet

olivat ammatilliset, mutta kuitenkin läheiset. Monet työntekijät olivat tekemisissä keskenään työn ulkopuolellakin.

Läheisyyden kokemista lisäsi yhteinen näkemys toiminnan päämääristä, esimerkkinä tästä liikuntapainotteinen päiväkotit. Tämä työyhteisö oli pitkään pysynyt lähes muuttumattomana. Läheisyyttä vähensi lyhyet sijaisuudet, lyhytaikainen työntekijä saattoi kokea itsensä ulkopuoliseksi jäseneksi. ”En ole voinut vaikuttaa, olen aloittanut talossa vasta syksyllä, joten en tunne olevani vielä edes oikeutettu lausumaan ääneen kaikkia epäkohtia. Ehkä pitäisi vain uskaltaa rakentavasti yrittää.” (lastenhoitaja).

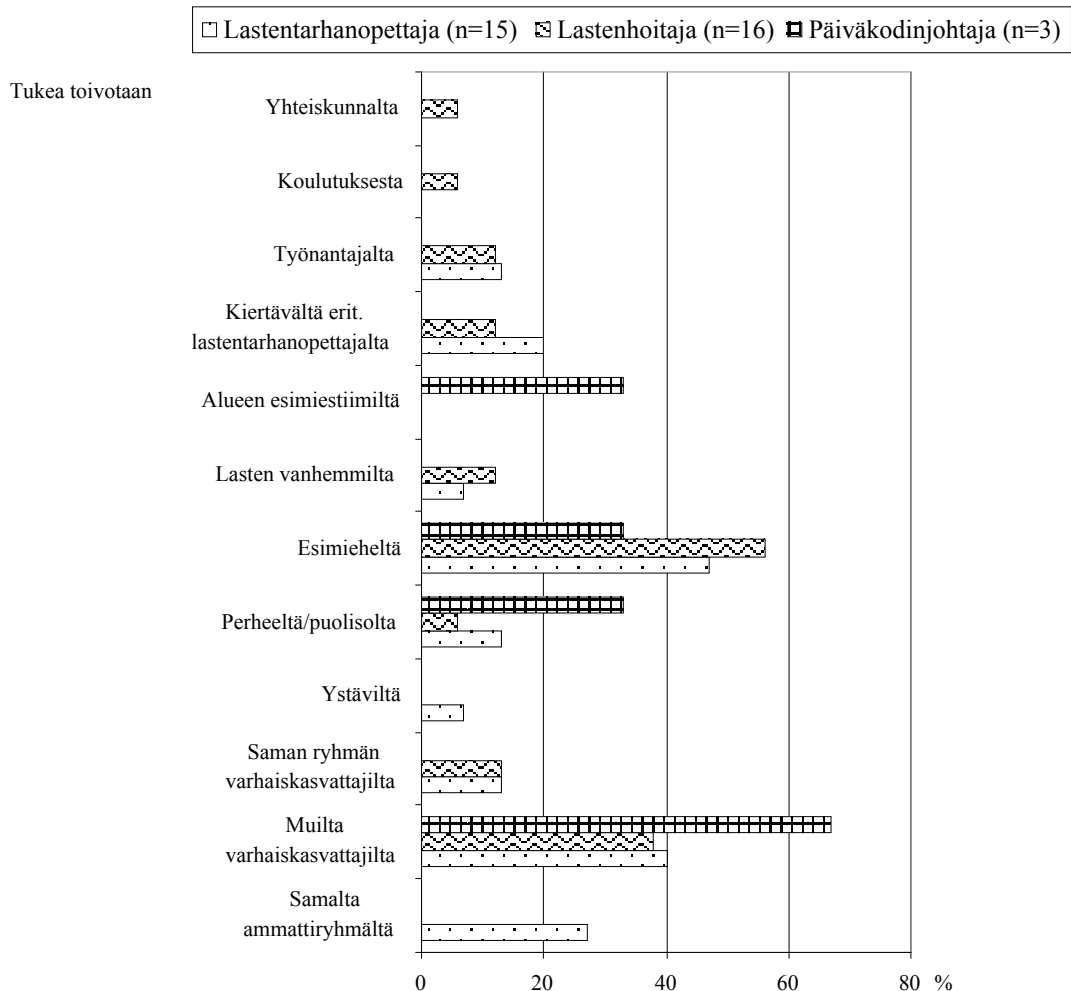
Työyhteisö oli merkittävä tukea antava tekijä. Varhaiskasvattajat saivat tukea työlleen eniten työyhteisöltään (ks. kuvio 7). Erityisesti lähimmät työtoverit olivat merkittäviä tukijoita työssä. Monilla varhaiskasvattajilla oli ystäviä, jotka työskentelivät samalla alalla. Heidän kanssaan keskusteltiin työstä aktiivisesti. Tukea työhön saatiin myös lapsilta, vanhemmilta sekä puolisolta.



KUVIO 7 Varhaiskasvattajien työn tukijat

Eniten varhaiskasvattajat toivoivat saavansa tukea työlleen lähimmältä esimieheltä. (ks. kuvio 8). Tukea työlle toivottiin myös muilta kuin oman ryhmän tai saman ammattinimikkeen edustajilta. Yhteistyötahojen, esimerkiksi kiertävän erityislastentarhanopettajan toivottiin antavan tukea lasten kasvatukseen ja opetukseen.

Tukea toivottiin myös ystäviltä, koulutuksen kautta ja ylipäättään yhteiskunnalta. Työnantajan toivottiin myös tukevan työntekijöitä. Vaikka työyhteisöltä saatiin tukea työhön, sitä toivottiin selvästi enemmän.



KUVIO 8 Keneltä varhaiskasvattajat toivovat saavansa tukea työhönsä

7.2.5 Työyhteisön palkitsemiskeinot

Palkitseminen on vähäistä ja satunnaista

Päiväkodeissa ei ollut mitään yhtenäistä palkitsemisjärjestelmää. Se nähtiin puutteena sekä henkilökunnan että esimiesten taholta. ”Vaikka työn sinänsä tulisikin motivoida tekijäänsä, haluaisin voida palkita hyvästä työstä (esim. rahallisesti työnantajan edustajana).” Työn

palkitsevuus rakentui varhaiskasvattajan henkilökohtaisista kokemuksista työstä ja työyhteisöstä. Varhaiskasvattajien oli itse löydettävä omasta työstään palkitsevia tekijöitä, jotka edistivät työssä viihtymistä.

Palkintoina ja työssä viihtymistä edistävinä tekijöinä aineiston mukaan toimivat ihmissuhteet enemmän kuin työstä saatu rahallinen korvaus (ks. taulukko 7). Työtovereiden antama arvostus ja kannustus koettiin tärkeiksi palkinnoiksi. Aineiston mukaan esimiehet antoivat sanallisen kiitoksen hyvin suoritetusta työstä. Lapsilta sekä vanhemmilta saatu palaute koettiin varhaiskasvattajien keskuudessa työstä saatavaksi palkinnoksi. Varhaiskasvattajat kokivat palkitsevana myös sen, että saa käyttää luovuutta työssään ja työ on haastavaa. Varsinaisia rangaistuksia epäonnistumisista ei annettu. Virheistä ja epäonnistumisista keskusteltiin rakentavasti eikä tuomitsevasti.

TAULUKKO 7 Työssä viihtymistä edistävät tekijät ammattiryhmittäin.

Vastaajilta kysyttiin kolmea tärkeintä tekijää, jotka edistävät työssä viihtymistä.

Taulukossa on esitetty mainintojen lukumäärät.

	Kolme viihtymistä edistävää tekijää ammattiryhmittäin									Yhteensä
	Lastentarhanopettaja (n=15)			Lastenhoitaja (n=17)			Päiväkodinjohtaja (n=3)			
Työssä viihtymisen tekijät	1.	2.	3.	1.	2.	3.	1.	2.	3.	
Hyvät ihmissuhteet työtiimissä	10	3	3	4	4	4	1	1		30
Toimiva organisointi	1	3	5	2	3	1		1		16
Lapset	2	2	5		2				1	12
Arvostus ja kannustus	1	1	2	2	2			1	1	10
Toimiva työympäristö		2	1	1	3					7
Luovuuden käyttäminen	1		3			1	1			6
Kaikki yrittää parhaansa		1	1		1	1				4
Työn haasteellisuus			2			1			1	4
Työssä onnistuminen		2				1				3
Vaikutusmahdollisuudet		1	1							2
Palkka						2				2
Yhteiset tapahtumat					1					1

7.2.6 Tarinat ja uskomukset

Aika kultainen ennen lamaa	<p>Päiväkotien tarinat ja myytit liittyvät aikaan ennen lamaa. Aika, jolloin kuntien taloudellinen tilanne oli vakaa on ns. hyvää aikaa. Silloin oli sijaisia ja pienet lapsiryhmät. Lastenhoitaja kirjoitti: ”<i>Jos voisinkin, ryhmäkokoja pienentäisin. Kun vielä muistan aloittaessani työt 25 vuotta sitten, miten pienissä lapsiryhmissä voi olla erilaista, se pistää säälistämään tämän päivän lasten kohtaloa, kun he yrittävät selviytyä hälinässä koko päivän.</i>” Uskomuksena näyttäisi aineiston perusteella olevan se, että lyhytaikaiset sijaiset pelastaisivat työyhteisön monilta ongelmilta, jos heitä vain saisi palkata. Paluuta entiseen oli odotettu hartaasti, mutta turhaan. Tarinat ja uskomukset eivät nousseet esille aineistosta merkittävästi.</p>
---	--

7.2.7 Yhteenveto sisäisen yhdentymisen prosesseista

TAULUKKO 8 Keskeiset teemat sisäisen yhdentymisen prosesseista

Sisäisen yhdentymisen prosessit	Aineiston keskeiset teemat
Varhaiskasvattajien käyttämä kieli	Kieli on yhteinen ja ymmärrettävissä päivähoidon sisäisessä viestinnässä, ongelmallisempaa on yhteisen kielen löytäminen koko organisaatiossa.
Ryhmät ja niiden rajat työyhteisöissä	Päiväkodeissa on voimakas me-henki, työyhteisön jäseneksi on yleensä helppo päästä.
Työyhteisön jäsenten valta- ja arvoasema	Päiväkodit ovat tasa-arvoisia työyhteisöjä, joissa asioista pyritään sopimaan keskustellen.
Työyhteisön jäsenten läheisyys ja ystävyys	Ihmisuhteet ovat läheiset. Työyhteisöllä on suuri merkitys työssä jaksamisessa.
Työyhteisön palkitsemiskeinot	Yhtenäisiä palkitsemiskeinoja ei ole. Työyhteisö ja työ sinänsä palkitsevat.
Tarinat ja uskomukset	Aika ennen lamaa oli ns. hyvää aikaa, jolloin moni asia oli toisin.

Taulukkoon 8 olen tiivistänyt sisäiseen yhdentymiseen liittyvät prosessit tutkituissa päiväkodeissa. Yhteenvetona päiväkotien kielestä voi todeta, että päiväkodeissa oli oma kielensä, jota varhaiskasvattajien oli helppo ymmärtää. On kuitenkin olemassa lähinnä kasvatustieteeseen liittyviä käsitteitä, joita ei oltu yhdessä pohdittu ja määritelty ainakaan koko organisaation tasolla.

Päiväkodeissa vallitsee me-henki ja hyvä yhteiseen tavoitteeseen pyrkiminen. Päiväkotien henkilöstöhän määräytyy asetusten mukaan, mitkä luovat selvät ulkoiset rajat ryhmään kuulumiselle. Työyhteisön jäseneksi näyttäisi olevan helppo päästä. Pätkätyöt loivat ongelmia ryhmäprosesseihin, mutta toisaalta tilanteeseen oli sopeuduttu. Jokaisen työyhteisön jäsenen vastuulla oli hyväksyä uudet ja vaihtuvat jäsenet ryhmään. Uudenkin varhaiskasvattajan osaamista ja ammattitaitoa tarvittiin.

Yhteenvetona vallan jakautumisesta voidaan todeta, että asioista pystyttiin sopimaan kasvattavassa hengessä. Päiväkodit olivat tasa-arvoisia työyhteisöjä, joissa pyrittiin huomioimaan useita eri näkökantoja. Tasa-arvon tavoittelu oli saattanut mennä jo liiankin pitkälle. Tämä tuli esille esimerkiksi kokoustilanteissa, jolloin kukaan ei enää tiennyt mitä on päätetty ja kuka asian oli päättänyt. Varhaiskasvattajilla ei näyttäisi olevan tarvetta kerätä itselleen valtaa ylenemistä tavoitellessa, koska ylenemismahdollisuus päiväkodin sisällä olevissa tehtävissä on erittäin rajallinen.

Tiiviisti toimivissa työyhteisöissä, joissa jokainen tekee työtä omalla persoonallaan oli ystävyysuhteet muodostuneet lämpimiksi, mutta kuitenkin ammatillisiksi. Työyhteisön antamalla ammatillisella tuella oli suuri merkitys työssä jaksamisessa. Läheisyyden kokemista lisäsi jokin yhteinen päämäärä, kuten esimerkiksi yhdessä sovittu toiminnan painopiste.

Palkitsemiskäytäntöjä ei organisaatiossa näyttänyt olevan. Varhaiskasvattajat joutuivat etsimään palkintoja ja työssä viihtymistä työstään ja työyhteisöstään. Toisaalta tällöin voi ajatella, että työ on voimaannuttavaa, koska se on kiinnostavaa ja palkitsevaa. Palkitseeko työ ja työyhteisö kuitenkin riittävästi?

7.3 Työyhteisössä tapahtuvan vuorovaikutuksen tarkastelu

Toisessa tutkimusongelmassa tarkastelen työyhteisön jäsenten vuorovaikutusta. Aluksi tarkastelen vuorovaikutusta koko työyhteisössä. Tämän jälkeen tarkastelen ryhmien sisäistä vuorovaikutusta. Viimeisenä paneudun esimiehen ja työntekijöiden väliseen vuorovaikutukseen.

7.3.1 Keskustelut koko päiväkodissa

**Keskustelut
ovat
informatiivisia**

Toiminnan rakenteet luovat mahdollisuuden avoimelle vuorovaikutukselle. Kysyin vastaajilta onko toiminta rakennettu niin, että säännöllisiin keskusteluihin on mahdollisuus. Aineiston mukaan koko henkilökunta oli läsnä keskustelemassa kasvatuksesta, opetuksesta sekä hoidosta kaikkien päiväkodinjohtajien mukaan kerran kuukaudessa. Tosin kaikki ei tarkoittanut sitä, että jokainen varhaiskasvattaja olisi läsnä vaan jokaisesta ryhmästä ainakin yksi varhaiskasvattaja osallistui keskusteluun. Myös iltakokoontumisia käytettiin. Ne oli koettu hankaliksi, koska ilta- ja ylityöt annettiin takaisin aikana ja kaikki eivät olleet halukkaita kokoontumaan iltaisin.

Keskusteltavat asiat jäivät johtajien mielestä hallinnollisten asioiden käsittelyyn. Päivähoidon muutokset, esimerkiksi esiopetus, olivat tuoneet mukanaan pedagogisen näkökulman keskusteluun. ”*Tpd-kokoukset ovat säännöllisesti n. 3 viikon välein. Tarpeen mukaan palaveerataan käytännön asioiden sopimisesta. Arvokeskustelu toteutumassa uuden opetussuunnitelman puitteissa.*” Päiväkodinjohtajien tehtävät olivat moninaisia ja epäsäännöllisiäkin, tämän vuoksi säännöllisten kokousten järjestäminen oli ongelmallista.

Lastentarhanopettajista 67 % ja lastenhoitajista 76 % oli sitä mieltä, että yhteisiä kasvatustarkasteluja järjestettiin harvemmin kuin kerran kuukaudessa. Keskusteluja oli heidän mukaansa lähinnä tarvittaessa tai muuten epäsäännöllisesti. Vastanneista lastentarhanopettajista 13 %:n sekä lastenhoitajista 6 %:n mukaan kokoontumisia oli kerran kuukaudessa Lastentarhanopettajista 20 % ja 18 % lastenhoitajista ilmoitti keskusteluja olevan joka toinen viikko.

Keskusteluissa suunniteltiin päiväkodin toimintaa sekä käytiin läpi työtehtäviä. Arviointia tai yhteisten päämäärien, arvojen pohdintaa ei kerrottu tehtävän. ”2-3 viikon välein on koko talon palaveri. Tällöinkin muutaman henkilön on oltava lasten kanssa. Keskustelun aiheina ovat oman talon ajankohtaiset asiat, yleisiä asioita sekä henkilökunnan omia asioita. Kasvatukseen ja hoitoon liittyvien asioihin emme juurikaan pysty paneutumaan syvällisesti.” (lastentarhanopettaja).

7.3.2 Keskustelut ryhmissä

**Ryhmien
suunnittelu on
kiireistä arjen
suunnittelua**

Ryhmien sisällä yhteiseen keskusteluun jäi päiväkodinjohtajien mielestä liian vähän aikaa. ”Pyrimme kokoontumaan kerran viikossa, mutta rauhassa ei ole mahdollista jutella. Lapsilla on vapaa leikkiä ja me siinä sitten yritämme keskustella.” Keskusteluja päiväkodinjohtajat kävivät työhön liittyen sekä silloin kun he toimivat lastentarhanopettajina että päiväkodinjohtajina aluetiimissä.

Lastentarhanopettajista 40 % ja lastenhoitajista 29 % oli sitä mieltä, että keskusteluille ryhmissä oli aikaa kerran viikossa. Joka toinen viikko keskusteluja ryhmissä käytiin vastanneista lastentarhanopettajista 13 %:n ja lastenhoitajista 12 %:n mukaan. Kerran kuukaudessa keskusteli 13 % lastentarhanopettajista sekä lastenhoitajista 18 %. Vastanneista lastentarhanopettajista 34 % ja lastenhoitajista 41 % keskusteli työstä ryhmässään vielä harvemmin tai tarvittaessa.

Keskustelujen aiheet rajoittuivat toiminnan suunnitteluun ja lasten kehitykseen liittyviin teemoihin, myös työnjakoon liittyvät asiat tulivat esille. Vain kaksi lastentarhanopettajaa toi esille toiminnan arvioinnin näkökulman. ”Pyritään kokoontumaan vähintään kerran kuukaudessa, keskustelemalla lapsista, suunnittelemme toimintaa, arvioimme ryhmän työskentelyä ja muutostarpeita.” Vastauksista ilmeni selvästi, että keskusteluille tulisi varata enemmän aikaa. ”Liian harvoin, sillä ryhmässämme ei ole keittiöapulaista tai siivoojaa, joka katsoo lapsia sen aikaa kun keskustelemme. Sijaintimme koululla vaikuttaa myös siihen ettei toisista ryhmistä pystytä tulemaan auttamaan tällaisissa tilanteissa. Olemme ratkaisseet tilanteen keskustelemalla joko lasten läsnäollessa tai pitämällä iltapalavereja --. Pyrimme keskustelemaan noin kerran viikossa, mutta tämä ei aina onnistu tai palaverit ovat todella pikaisia. Pääasiassa

palaveerataan toiminnasta, sen suunnittelusta, seuraavan viikon ohjelmasta, retkestä, juhlista joskus myös lapsista. Liian harvoin keskustelemme perustehtävästä ja syvällisemmin toiminnan tarkoituksesta.”

Kysymyksellä kokoontumisten järjestämisen helppoudesta pyrin selvittämään kuinka olennainen ja sallittu osa työn kehittäminen ja arviointi päiväkodeissa oli. Päiväkodin johtajat kokivat ilta-aikaan olevien kokousten järjestämisen erittäin vaikeaksi. Päivällä olevat kokoontumiset oli helpompi järjestää, jos ajat oli sovittu etukäteen heti toimintakauden alussa.

Lastentarhanopettajista 73 % ja lastenhoitajista 71 % koki vaikeaksi järjestää kokoontumisia oli ne illalla tai päivällä. Lopulta aika kuitenkin oli pois lapsiryhmätyöskentelystä. Jonkun oli aina oltava lasten kanssa sekä muut häiritsevät tekijät vaikeuttivat päivällä kokoontumista. Lastenhoitaja kirjoitti: *”Koko henkilökunnan kokoontuminen työpäivän aikana mahdotonta, osan kokoontuminen järjestettävissä. Lapsia ei voi jättää yksin, aina joku on jo lähdössä tai ei ole vielä saapunut. Kun saadaan sovittua päivä ja aika, onkin joku sairaana. Työajan jälkeen on jokaisella omat menot, lastenhoito ongelmia, haluttomuus tulla töihin vapaa-ajalla, vaikka se korvattaisiinkin työaikana. Toisaalta ylityötuntejakaan ei haluta määrättömästi, koska se rassaa taas osastoa, kun joku on pois.*

Vain 27 % lastentarhanopettajista ja 29 % lastenhoitajista koki kokoontumisten järjestämisen helpoksi. Kaikki jotka kertoivat, että kokoontumiset oli helppo järjestää, kertoivat syyksi riittävän ajoissa tapahtuvan tiedottamisen tai ennalta määrättyt ajat.

7.3.3 Esimiehen ja henkilökunnan vuorovaikutus

Päiväkodinjohtajista 67 % koki, että esimies ei keskustele säännöllisesti yksikköjohtajan työstä. Keskustelua käytiin hyvin yleisellä tasolla. Vain 33 % päiväkodinjohtajista koki, että aluepalavereissa säännöllisesti keskustellaan asioista. Aiheina oli esimerkiksi lasten ja aikuisten kohtaamat ongelmat sekä yhteistyö alueella ja päiväkodeissa. Esimiehen kanssa käytävät kehityskeskustelut eivät vastausten perusteella vielä aineiston keräämisen aikaan olleet säännöllinen toimintakäytäntö.

Lastentarhanopettajista 53 % kertoi, että keskusteluja käydään. Keskustelut koettiin kuitenkin pikaisiksi, kiireisiksi käytäväkeskusteluiksi. *”Keskustelua voidaan käydä, mutta*

se tapahtuu usein lapsiryhmän ollessa paikalla esim. ulkoiltaessa tai käytävillä kohdattaessa, ei mitenkään säännöllisesti: Asiat ovat usein talon yleisiä asioita ei niinkään työhöni liittyviä ts. lastentarhanopettajana toimimiseen liittyviä.” Lastentarhanopettajista 20 % kertoi, että keskusteluja esimiehen kanssa käydään säännöllisesti ja ne koettiin antoisiksi. ”*Kyllä päivittäin, pääasiassa lasten asioita, ryhmän dynamiikkaa. Keskustelut ovat auttaneet jäsentämään asioita ja näkemään niitä eri puolilta.”* Keskusteluja käydään, pääasiassa rutiini ja käytännön asioista, ajankohtaisesta - *työ on mielekkäämpää kun tietää taustoja.”* Lähes 30 % lastentarhanopettajista kertoi, että esimies ei keskustele työstä tai oli jättänyt tyhjän vastauksen.

Lastenhoitajista 76 % koki, että keskusteluja ei käyty säännöllisesti tai keskusteluja käytiin hyvin epäsäännöllisesti. Jos keskusteluja käytiin, ne koettiin lastenhoitajien keskuudessa erittäin merkityksellisinä. ”*Palaverin jälkeen on aina hyvä olo jos on saatu asioita selväksi, koska silloin tuntuu että asiat ylipäätään hoituvat kun niihin käydään käsiksi ja silloin välittyy myös tunne, että olemme yhtenäinen porukka, jolla on yhteinen päämäärä.”* Vain 12 % lastenhoitajista keskusteli säännöllisesti esimiehensä kanssa työstään. ”*Jatkuvasti, saan kertoa hänelle työn vaikeuksista ja antoisista hetkistä. Tottakai tuntuu hyvältä, kun toinen antaa tukea. Vaikeatkin asiat eivät tunnut vaikeilta, kun on toinen tukemassa ja saa pohdittua asioita joka kantilta.”* Lastenhoitajista 12 % ei vastannut kysymykseen.

7.3.4 Toimivaa ja ongelmallista vuorovaikutusta

Jokainen on vastuussa vuorovaikutuksesta

Pääsääntöisesti voidaan todeta, että päiväkodeissa oli avoin ja toimiva vuorovaikutus kaikkien varhaiskasvattajien kesken. Kaikki päiväkodinjohtajat kertoivat, että heidän johtamissaan taloissa pystyttiin toimimaan keskustellen. Lisäksi vuorovaikutussuhteet olivat toimivia. Myös muut varhaiskasvattajat yhtyivät tähän näkemykseen. Yhdessä päiväkodissa oli ollut hyvin vähän vaihdoksia henkilökunnassa, mikä oli edistänyt yhteisen linjan löytämistä. Jos asioista pystyttiin keskustelemaan avoimesti, ei ristiriitoja esiintynyt. ”*Jokapäiväinen kanssakäyminen onnistuu hyvin. Ammattiryhmät tukevat toisiaan. Keittiöön ja laitosapulaisille on hankala mennä esittämään toiveita tai muutoksia, sillä sieltä*

suunnalta ei tahdo löytyä joustoa. Palautekeskusteluja pitäisi olla enemmän” (lastentarhanopettaja).

Varhaiskasvattajat korostivat jokaisen omaa vastuuta toimivan vuorovaikutuksen luomiseksi: *”Ihan melko toimivat vuorovaikutussuhteet työyhteisössämme ovat. Paljon riippuu myös itsestä miten työyhteisö toimii, jos on aktiivinen ja keskusteluhaluinen itse saa vastakaikua. Itse soittamalla ja selvittämällä, ottamalla kantaa asioihin olen kokenut, että itseäni on kuunneltu. On osattava myös olla joustava sekä myöntäväinenkin niin saa enemmän aikaiseksi, kuin että pitää vain omasta kannastaan kiinni.”* (lastentarhanopettaja).

**Ongelmana
on
tiedonkulku**

Ongelmalliseksi koettiin tiedonkulku ryhmien ja eri yksiköiden välillä. Tieto ei aina kulkenut organisaatiossa myöskään alhaalta ylös tai ylhäältä alaspäin. Jos tiedonkulussa oli ongelmia, se näkyi vastaajien mukaan yleensä nopeasti väärin ymmärryksinä ja niistä johtuvina ristiriitoina. Ongelmaksi nousivat myös ammattikuntien erilaiset näkemykset tehtävistä päivähoidossa. Keskusteluja käytiinkin enemmän ammattiryhmien sisällä kuin moniammatillisesti. Ammattiryhmien välille saattoi syntyä kateutta ja kaunaa. Lomakehaastattelun aikaan lastentarhanopettajat olivat juuri olleet yhden päivän työnseisauksessa, ja tämä saattoi vaikuttaa vastauksiin.

Vaikka palautetta annettiin ja keskusteluja käytiin välillä kiivaastikin, niin silti päiväkodeissa pystyttiin aineiston mukaan erimielisyydet sopimaan. Suurimpana esteenä toimivalle vuorovaikutukselle nähtiin kiire. Lastentarhanopettaja kirjoitti kiireen tuomista ongelmista: *”- - Olemme toimineet yhdessä melko samalla joukolla jo yli 10 vuotta. Viimevuosien kiire/sijaisten puute ja lisääntynyt työtahti on vaikuttanut hieman suhteisiimme. Asioita ei tule aina kaikkien tietoon, jotkut asiata jäävät viemättä loppuun asti. Kiireessä voi tuiškahtaa/hermostua helpommin, ottaa asiat vakavammin tai tulee purnattua toisen selän takana. - - Syyttelyä ei varsinaisesti ole, mutta välillä huomaa joidenkin pesevän kätensä ja puolustavan itseään herkemmin kuin joku toinen ja näin saa itsensä tilanteesta pois. - - Kiireestä johtuen ehkä liikaa puolustaa omia asioitaan, ei jaksa, ehdi kuunnella toisia eikä jaksa joustaa. Työ ja toimenkuvat tulevat tällöin enemmän esille sekä joustamattomuus ja työajoista yms. kiinnipitäminen. Edellä mainittu vähentää myös palautteen antia.”*

Kiireessä asioita ei käsitelty avoimesti vaan nopeasti käytävillä tai toisten tietämättä. Tällöin saattoi syntyä käsitys siitä, että asioita salaillaan ja niistä päätetään pienissä piireissä. Lastenhoitaja kirjoitti kiireestä ja sen tuomista ongelmista: *”Tuntuu, että toimii, mutta kun katsoo pintaa syvemmälle löytyy märkäisiä pesäkkeitä. Toisia kuunnellaan enemmän kuin toisia, yhdelle käy kaikki*

- ei koskaan mitään mielipidettä. Toinen sanoo painavan mielipiteensä vaikei asia hänelle kuulu. On asioita joista puhutaan vain ensin nurkkapalaverissa. Kiire on ajanut ihmiset ahtaalle. Nyt väsyneenä saatetaan töksäyttää tarkoittamatta loukata toista (jos asian olisi sanonut toisin, toinen ymmärtäisi mitä pitäisi tehdä eikä ottaisi sitä moitteena). Ei ole myöskään aikaa kysyä mitä sinulle kuuluu puhumattakaan aktiivisesta kuuntelusta. Minua henkilökohtaisesti on tuettu, kuunneltu, ymmärretty. Pysin itse seisomaan sanojeni takana.”

Henkilökunnan vaihtuvuus koettiin myös ongelmana toimivassa vuorovaikutuksessa. Jos päiväkodin henkilökunnassa oli tapahtunut paljon muutoksia, se näkyi myös heikenneenä vuorovaikutuksena. Tehtävien määräaikaisuus koettiin ongelmaksi myös vakituisten työntekijöiden keskuudessa. Sijaisena toimiva lastenhoitaja kirjoitti ongelmasta: ”Sijaisena se, että helposti työntekijää pidetään vähempiarvoisena kuin vakityöntekijää. Ei muisteta kertoa kaikkia oleellista.” Vakituinen lastenhoitaja koki ongelma seuraavalla tavalla: ”Pätkätyö on yksi uhka minulle vaikka olen vakituudessa virassa. En koskaan voi olla varma kuka jatkaa työtä kanssani vai aloitammeko tutustumisen alusta - vie aikaa ja lapset turvaavat yhteen tuttuun eli vaikka kaksi olisi töissä yksi tekee. Neuvon ja kohta teen sen itse - tupla aika.”

7.3.5 Yhteenveto päiväkotien vuorovaikutuksesta

TAULUKKO 9 Keskeiset teemat päiväkotityöyhteisöjen vuorovaikutuksesta

Työyhteisön vuorovaikutus	Aineiston keskeiset teemat
Keskustelut koko työyhteisössä	Keskusteluja käytiin pääsääntöisesti kerran kuukaudessa. Vuorovaikutus oli yleensä avointa ja toimivaa.
Keskustelut ryhmissä	Keskustelut olivat kiireisiä arjen suunnitteluhetkiä. Toiminnan arviointiin ja kehittämiseen ei juuri jäänyt aikaa.
Esimiehen ja työntekijän vuorovaikutus	Kehityskeskustelut eivät olleet yleinen käytäntö. Esimiesten muut tehtävät rajoittivat keskusteluihin käytettyä aikaa.
Vuorovaikutuksen ongelmatekijöitä	Tiedonkulku työyhteisössä oli vuorovaikutuksen suurin ongelma. Ammattiryhmien erilaiset näkemykset saattoivat luoda ongelmia vuorovaikutukseen. Ongelmana oli myös jatkuva kiire ja henkilökunnan vaihtuvuus.

Taulukkoon 9 olen tiivistänyt aineistosta nousseet työyhteisön jäsenten välisen vuorovaikutuksen keskeiset teemat. Yhteenvetona päiväkotien vuorovaikutuksesta voidaan todeta, että vuorovaikutus on toimivaa ja avointa. Jotta vuorovaikutus olisi avointa, on jokaisen kannettava vastuunsa vuorovaikutuksen toimivuudesta. Jokaisen on oltava valmis perustelemaan näkemyksiään. Varhaiskasvattajan on seisottava sanojensa takana, mutta hänen on oltava valmis myös muuttamaan näkemyksiään tarpeen vaatiessa.

Kehityskeskustelut eivät vielä syksyllä 2000 olleet säännöllisenä käytäntönä päiväkodeissa. Tiedonkulkuun on erityisesti panostettava. Se luo perustaa toimivalle vuorovaikutukselle sekä päiväkodin henkilökunnan väliselle että päiväkodinjohtajan ja henkilökunnan väliselle vuorovaikutukselle. Kiireisessä ilmapiirissä selvät käytännöt viestimisessä ovat ehdoton edellytys.

Kasvatusasioista päiväkodeissa pyrittiin aineiston mukaan keskustelemaan kerran kuukaudessa. Kokouksista muodostui helposti informatiivisia, joissa esimiehen johdolla käytiin läpi arkipäivän juoksevia asioita. Ryhmien tiimeille pyrittiin järjestämään aikaa keskusteluun, mutta käytännössä se tapahtui usein muun työn ohella. Aiheet ryhmien keskusteluissa rajoittuivat toiminnan suunnitteluun ja yksittäisten lasten asioihin. Kokoontumisten järjestämistä helpotti säännölliset käytännöt sekä riittävän ajoissa tapahtuva tiedottaminen, jolloin kokoukseen osallistuminen pystyttiin helpommin järjestämään. Varhaiskasvattajat olisivat halukkaita kokoontumaan ja pohtimaan työtään syvällisemmin.

7.4 Toimintakulttuuriin vaikuttavat kontekstuaaliset tekijät

Kolmas tutkimusongelmani käsittelee päiväkodin kontekstista nousevia tekijöitä, jotka vaikuttavat toimintakulttuuriin. Ensimmäiseksi tarkastelen laajemmin yhteiskunnallisia tekijöitä. Tämän jälkeen tarkastelen perheiden ja muiden läheisempien tekijöiden vaikutusta varhaiskasvattajien työyhteisöihin.

7.4.1 Yhteiskunnalliset tekijät

<p>Lasta ja lapsuuden aikaa ei arvosteta</p>

Aineiston mukaan varhaiskasvattajat näkevät päivähoidon nykytilanteen huolestuttavana. Säästäminen ja jatkuva muutos ovat jääneet kunnissa jatkuviksi käytännöiksi. Vastaajat kokivat, että lapsi ja lapsuuden aika ei saa riittävästi arvostusta yhteiskunnassa, ei edes oman kunnan päivähoidon organisaatiossa. Varhaiskasvattajat kokivat riittämättömyyttä työssään, koska yhteiskunta asetti suuret tavoitteet päivähoidolle ja esiopetukselle. Heistä tuntui, että päivähoidon ei resursoida riittävästi. Riittämättömyyden kokeminen vaikutti suoraan työviihtyvyyden ja työelämän laatua laskevasti. ”*Koen lapsiryhmän suuruuden aiheuttavan painetta, myös se tason vaihtelevuus mikä tämän hetken ryhmässäni on aiheuttaa painetta, osaako ja pystyykö antamaan jokaiselle lapselle riittävästi.*” (lastentarhanopettaja).

Yli puolet varhaiskasvattajista koki lakisääteiset lapsiryhmät liian suurina. Myös haastavat lapset aiheuttivat paineita työhön. Suuri ryhmä aiheutti vastaajille riittämättömyyden tunnetta, kiireen tuntua sekä suunnitteluajan puutetta. Lisäksi lasten yksilöllinen huomiointi oli vaikeaa. He kokivat, että lapsia ei pystytä kohtaamaan yksilöllisesti henkilökunnan sairastaessa, sillä jo lähtötilanteessa ryhmät olivat olleet liian suuria ja tilat ahtaat. ”*Suuret lapsiryhmät. Yksilön jatkuva huomioiminen vaatii suurta ponnistusta. Vaikka halu on suuri. Se ei auta tilanteessa jossa henkilökuntapula, vielä vaikeuttaa entisestään.*” (lastenhoitaja).

Varhaiskasvattajat näyttivät aineiston mukaan elävän jatkuvassa henkilöstövaje tilassa. Tässä tutkimuksessa ei kuitenkaan selvitetty kuinka todellinen henkilöstövaje päiväkodeissa oli vai oliko kyseessä enemmänkin työtehtävien organisointi. Varhaiskasvattajat haluavat edelleen nähdä päivähoidon lapsi-aikuinen suhdeluvun

ryhmäkohtaisena tekijänä, eikä koko yksikköä määräävänä tekijänä (ks. Asetus lasten päivähoidosta 1973).

7.4.2 Perheeseen ja yhteistyötahoihin liittyvät tekijät

Yhteistyö on tärkeä osa laadukasta näivähoitoa

Lapsen ja perheiden tarpeiden yksilöllinen kohtaaminen vaatii varhaiskasvattajilta entistä enemmän valmiuksia. Varhaiskasvattajat näyttivät silti jaksavan panostaa työhönsä ja antavan lapselle parasta mitä voi antaa. He pyrkivät huomioimaan työssään ympäröivän yhteiskunnan muuttumisen ja sen aiheuttamat muutokset, vaikka resursointi olisikin niukkaa. Vanhempien tuki varhaiskasvatuksessa koettiin merkityksellisenä tekijänä turvallisen lapsuuden luomisessa. Käsittelen tässä yhteydessä myös vanhempien osuuden päiväkotien työyhteisöihin, vaikka vanhemmat tulisikin nähdä osana päiväkodin toimintakulttuuria (Nivala 1999).

Vanhempien kanssa pyrittiin keskustelemaan säännöllisesti lapsen kasvatuksesta. Vanhempainvartteja tai muulla nimikkeellä käytäviä keskusteluja käytiin säännöllisen epäsäännöllisesti. Lastentarhanopettajat toivoivat vielä tiiviimpää yhteistyötä vanhempien kanssa, mutta aika ei tuntunut riittävän. ”*Toivoisin vanhempainvartteja useamminkin kuin kerran syyskaudella ja kerran kevätkaudella, mutta ajan puute on suurin este.*” Keskusteluissa varhaiskasvattajat pyrkivät selvittämään vanhempien toiveet päivähoidosta. Monet vanhemmat toivoivat kasvatusvinkkejä varhaiskasvatuksen asiantuntijoilta. Keskusteluissa lastentarhanopettajat käsittelevät niin negatiivisia kuin positiivisiakin asioita lapsesta. ”*Keskustelu avoimesti vanhempien kanssa: kuunnella heitä, kehottaa kertomaan toiveistaan, lapsestaan, kysellä lapsesta. Antaa kysyttäessä ja muutenkin vinkkejä miten voisi edistää lapsen kasvua/kehitystä/ oppimista jne. - - Ottamalla huomioon vanhempien toiveita lapsen suhteen: vaatetus, lepoaika, toiminta, retket. Järjestää vanhempainvartteja; rauha keskustella, järjestää vanhempainiltoja teemalla. Pyytää vanhemmat mukaan toimintaan esim. liikuntailta tai avustaa vanhempia vanhempaintoimikunnassa esim. yhdessä järjestää markkinat/myyjäiset, joilla saa varoja lapsien hyväksi.*”

Yhteistyö vaati aikaa ja ajan löytyminen yhteistyöhön koettiin ongelmaksi. Yhteistyötä järjestettiin epävirallisemminkin, esimerkkeinä ulkoilutapahtumat tai retket.

Eräs vastaaja kertoi, että on helpompi tehdä yhteistyötä kun tuntee perheen esimerkiksi jo liikuntaillasta. Aina yhteistyön tekeminen ei ollut helppoa. Joidenkin perheiden kanssa jouduttiin kiertelemään tai muuten varomaan vaikeista asioista puhumista. ”*Paljon joudumme jotenkin kierrellen neuvomaan vanhempia esim. lasten pukeutumisen, pienten sairauksien hoidossa ym. paljon vanhemmat myös kyselevät ohjeita ihan kotihoitoonkin, esim. milloin ruvetaan opettelemaan kuivaksi, miten saan lapsen nukkumaan päiväunet ym. ja aina tietysti yritämme näihin kysymyksiin vastata.*” (lastenhoitaja).

7.4.3 Yhteenveto kontekstuaalisista tekijöistä

TAULUKKO 10 Keskeiset teemat kontekstuaalisista tekijöistä

Kontekstuaaliset tekijät	Aineiston keskeiset teemat
Yhteiskunta	Lain säädäntö asettaa tiukat puitteet päivähoidolle. Kuntien taloudellinen tilanne vaikuttaa resursointiin.
Perheet	Perheiden tulisi olla entistä enemmän mukana suunnittelemassa päiväkodin toimintaa. Perheillä on suuria toiveita ja vaatimuksia, jotka asettavat paineita varhaiskasvattajille.

Yhteenvetona voidaan todeta, että lait ja asetukset ohjeistavat ja luovat puitteet päiväkodin jokapäiväiseen työskentelyyn. Varhaiskasvattajat ovat kuitenkin huolissaan yhä tiukkenevista reunaehdoista. Kuntien taloudellinen tilanne on johtanut siihen, että lakia noudatetaan kirjaimellisesti. Esimerkiksi päiväkotien lapsi-aikuinen suhdelukuja noudatetaan erittäin täsmällisesti, suhdelukuja tarkastellaankin käytännössä käytön eikä täytettyjen hoitopaikkojen suhteen. Myös sijaisten käyttö on erittäin vähäistä, koska käytännössä suhdelukuja noudattaen päiväkodeissa on erittäin harvoin tarve sijaiseen. Jos päiväkodista on poissa yksi aikuinen, on hyvin todennäköistä että myös lapsia on poissa päiväkodista, jolloin suhdeluku täsmää.

Päivähoitoon liittyvät valtakunnalliset uudistukset ovat asettaneet varhaiskasvattajille uusia vaatimuksia, joihin he eivät ole riittävästi pystyneet omasta mielestään vastaamaan. Tällöin he olivat kokeneet riittämättömyyden tunnetta. Paineet työlle näyttävät nousevan päivähoidon kontekstista, ei niinkään päiväkodin sisäisistä tekijöistä.

Myös perheet asettivat yksilöllisiä vaatimuksia päivähoitotoiminnalle. Nykyään korostetaan perheiden mahdollisuutta vaikuttaa päiväkodin toimintaan olemalla mukana jo suunnittelussa. Yhteistyöhön varhaiskasvattajilla ei aineiston mukaan kuitenkaan ole varattu riittävästi aikaa. Kuitenkin varhaiskasvattajat olivat halukkaita yhdessä pohtimaan lapsen parasta resurssit huomioiden.

7.5 Sisäisen voimaantumisen tekijät työyhteisössä

Neljäs tutkimusongelmani käsittelee varhaiskasvatustyön voimaannuttavia tekijöitä. Voimaantumisprosessi lähtee ihmisestä itsestään. Siihen liittyy henkilökohtainen ja sosiaalinen näkökulma. Voimaantuminen liittyy kontekstin mahdollisuuksiin, hyvinvointiin sekä organisatorisesti että henkilökohtaisesti ja minän vahvistumiseen. (Siitonen 1999, 97-98.) Tarkastelen ensimmäisenä työtä sinänsä voimaannuttavana tekijänä. Seuraavaksi selvitän työryhmän osuutta voimaantumisessa. Edelleen tarkastelen johtajaa osana yksilön voimaantumisprosessia. Viimeisenä tarkastelunäkökulmana on yhteiskunnallinen näkökulma. Aineistoni perusteella ei voi suoraan vetää johtopäätöstä, että näiden päiväkotien työyhteisöt olisivat voimaannuttavia. (ks. kuvio 3). Osittain tutkitut työyhteisöt täyttävät voimaannuttavan työyhteisön kriteerit, mutta joiltakin osin kriteerit saavutetaan vain osittain.

7.5.1 Työn luonne

**Varhaiskasvatustyö
on
erittäin haastavaa**

Työn varhaiskasvattajat kokivat haasteelliseksi, jopa liiankin haastavaksi. Työ vaati tekijältään sellaisia ponnistuksia, joihin varhaiskasvattajien omat resurssit eivät enää riittäneet tai päivähoidolle varatut resurssit eivät mahdollistaneet haasteisiin vastaamista. Suurten lapsiryhmien ja henkilöstöpulan vuoksi varhaiskasvatukselle ja lapsen oppimiselle asetettuja tavoitteita ei aina saavuteta. Tämä vaikutti suoraan työn hallittavuuteen ja voimaantumisen kokemiseen. Lastentarhanopettajien mukaan työ päiväkodissa oli

mielenkiintoista, vaihtelevaa, vapaata, palkitsevaa, mukavaa, kiireistä, rankkaa, vaikeaa, vastuullista sekä haasteellista. Lastenhoitajat kuvasivat työtään lisäksi tärkeäksi ja arvokkaaksi sekä paljon perushoitoa sisältäväksi.

Liian haastaviksi ja paineita aiheuttaviksi tekijöiksi varhaiskasvattajat nimesivät esimerkiksi perheet, joiden kanssa oli erilaiset kasvatuskäytännöt. Lisäksi ajan hektisyys, jatkuva kiire ja informaation tulva aiheuttivat tai ainakin lisäsivät paineita. Kaikki päiväkodinjohtajat kokivat paineen aiheuttajaksi lastentarhanopettajan ja päiväkodinjohtajan työnkuvien yhdistämisen. ”*Osastotyön ja johtajan työn selkeyttäminen! Työ on katkonaista - kaikki asiat on hoidettu puolinaisesti! Olisi edes yksi päivä, että saisi tehdä rauhassa paperihommat!*” Itse johtamistyössä eräs esimies koki ongelmaksi vaikeiden ja epämiellyttävien asioiden läpiviemisen työyhteisössä. Ongelmana korostui siis kahden erilaisen työn yhdistäminen. Sinänsä esimiehenä toimimisen ei koettu aiheuttavan paineita.

Merkittävä voimaantumista vähentävä tekijä oli työntekijän palvelussuhdeturva. Hyvin moni päiväkotien työntekijöistä on määräaikaisessa virkasuhteessa. Määräaikaisuus luo turvattomuuden tunnetta sekä vakituiselle että määräaikaiselle työntekijälle. Määräaikaisuudet estävät työyhteisöä kehittämästä toimintaansa pitkällä tähtäyksellä. Määräaikaisuus vähentää myös työhön sitoutuneisuutta. Toisaalta on näkyvissä se, että vakituisen virkasuhteen saanut työntekijä saattaa kokea motivaatio-ongelmia, työstä on tullut itsestään selvyys.

7.5.2 Minä varhaiskasvattajana

Kehittäminen vaatii myönteisen asenteen ja halun kohdata haasteet

Työn varhaiskasvattajat pyrkivät tekemään mahdollisimman hyvin. He pyrkivät huomioimaan oman työn osuuden kasvattajayhteisön moniammatillisessa kokonaisuudessa. Voimaantumisen kokemisessa korostui työntekijän omat kokemukset työstä. Osa varhaiskasvattajista näytti olevan lähes omistautuneita työlleen. Vähäinen osa hoiti työnsä annettuna tehtävänä. Aineiston perusteella näyttäisi siltä, että työtä oltaisiin valmiita kehittämään myös vapaa-aikana. Motivaatiota kuitenkin lisäisi, jos kehittämistyöstä saataisiin myös korvaus. Organisaatiossa tehdyt iltatyöt korvattiin ajassa, jolloin tämä aika oli poissa lopulta lapsiryhmässä työskentelystä. ”*Pidän työtäni tärkeänä*

myös itselleni. Työni ohjaa melko paljon elämääni tällä hetkellä. Haluan oppia kokoajan uutta ja siksi opiskelen työn ohella. Itsensä kehittämistä pidän erittäin tärkeänä asiana. Olen sosiaalinen ja haluan tehdä työtä ihmisten parissa. Lasten kanssa toimiminen on avannut silmiäni monella tavalla. Lapset antavat minulle myös voimia jaksaa tehdä työtä.” (lastentarhanopettaja).

Lastentarhanopettajat kokivat, että vaatimukset työtä kohtaan olivat lisääntyneet. *”Vaatimukset työtäni kohtaan ovat lisääntyneet esiopetuksen myötä, mutta resursseja ei ole tullut lisää. En ehdi paneutumaan lasten kanssa olemiseen, vaan joudun tekemään suunnittelua ym. töitä ollessani ryhmässä.”* Toisaalta tiukka työtahti saatettiin kokea positiivisena asiana, kuten yksi opettajista kirjoitti: *”- tiukka työtahti, josta myös nautin tavallani.”* Lastentarhanopettajat kokivat, että jokaisen tulee tehdä työnsä kunnolla. Jo näin ei tehdä, työtehtävät kasaantuvat.

Työ päiväkodissa koettiin kuitenkin kiinnostavana. Yksikään vastaajista ei ollut ajatellut vaihtavansa täysin alaa. Päiväkodinjohtajat pohtivat mahdollisuutta tehdä jotain muuta työtä, mutta kuitenkin kasvatus- ja opetusallalla. Kiinnostavana koettiin myös esiopetuksen tuomat uudet mahdollisuudet varhaiskasvatuksessa. Haaveena oli myös pienten lasten opettajuus, mahdollisuus työskennellä alkuopetuksen puolella. *”Pienemmät lapsiryhmät, enemmän henkilökuntaa - paremmat mahdollisuudet huomioida yksittäisiä lapsia ja heidän ongelmiaan sekä kokoontua keskustelemaan arvoista, sisällöistä, toiminnasta, osallistuva ja kannustava johtaja, jolta saa tarvittaessa tukea, kaikki arvostavat toistensa työtä ja osallistuvat innolla toiminnan toteutukseen, eivät koe kaikkea ylimääräistä rasitteeksi.”* Jos varhaiskasvattaja on myönteisesti asennoituva ja halukas vastaamaan työn ja kontekstin asettamiin haasteisiin, voidaan todeta, että hän työskentelee ahkerasti pyrkien kriittisesti arvioimaan ja kehittämään työtään. Hän hakee lisää tietoa esimerkiksi opiskelemalla.

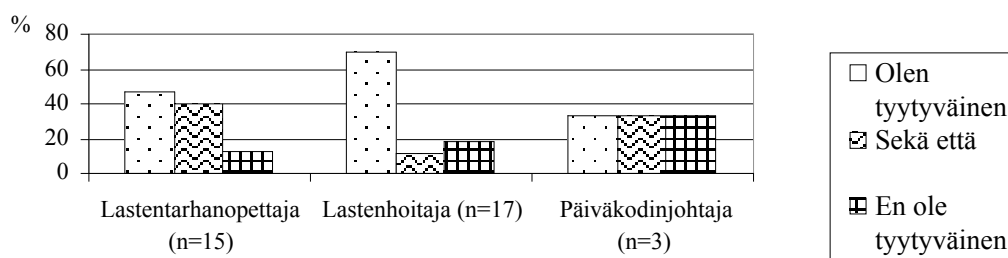
7.5.3 Työryhmä

Jokainen voi olla oma itsensä ja kaikki hyväksytään

Eräs lastenhoitaja toivoi: *”Kaikki teemme tätä työtä lasten hyväksi ja toivon että jokainen työntekijä tuntisi itsensä tärkeäksi ja hyväksi.”* Työryhmän, erityisesti lähimpien työtoverien, merkitys työssä jaksamiseen ja työssä onnistumisen kokemuksiin oli suuri.

Työryhmältä haettiin tukea työhön. Työryhmässä arvioitiin työn saavutuksia. Käsiteltiin työn asettamia haasteita. Työryhmä näytti toimivan työssä oppimisen kohtaamispaikkana. Aineiston mukaan työryhmillä ei kuitenkaan ole riittävästi aikaa pysähtyä yhdessä työn äärelle. Jos kaikki työryhmän jäsenet toimivat omien tavoitteidensa mukaan, varhaiskasvatus ei vastaa sille asetettuihin tavoitteisiin. Vaikka voimaantumisen on yksilöstä itsestään lähtevä prosessi, on siinä mukana myös sosiaalinen prosessi.

Työssä viihtymiseen vaikutti läheiset suhteet työtovereiden kanssa sekä muut ihmissuhteisiin liittyvät tekijät. Työssä viihtymiseen vaikutti pysyvä työyhteisö. ”Sisään pääsy on ollut vähän vaikeaa, mutta työ on ollut antoisaa. Kevät puoli on varmaan jo helpompaa. Tunnen paremmin lapset - vanhemmat - työkaverit.” (lastentarhanopettaja). Tyytyväisyys ei noussut ainoastaan toimivista ihmissuhteista, vaan esimerkiksi järkevästi organisoidusta työstä.



KUVIO 9 Varhaiskasvattajien tyytyväisyys työnjakoon

Kuten kuviosta 9 voi nähdä, kaikista vastaajista yli puolet oli tyytyväisiä työnjakoon. Tyytyväisimpiä kasvattajista oli lastenhoitajat. Työnjako koettiin mielekkääksi silloin, kun voi itse vaikuttaa tekemisiin ja sai toteuttaa omia taitojaan sekä käyttää luovuuttaan. Yhdessä tekemisen merkitys korostui. Eräs lastentarhanopettaja kertoi tyytyväisyydestä: ”Olen tyytyväinen, koska työpareinani on useampi motivoitunut lastenhoitaja. He kokevat minun lisäksi mielekkääksi työskennellä osastolla, koska kaikki näin pääsevät purkamaan luovuuttaan ja työ luo enemmän haasteita, monipuolistuu ja lisää yhteen kuuluvuutta.”

Tyytymättömyyttä työnjakoon syntyi suunnittelutehtävistä. Lastentarhanopettajat kokivat tyytymättömyyttä, koska kaikki työyhteisössä eivät hyväksyneet suunnitteluun ja toiminnasta vastaamiseen käytettyä työaikaa. Toisaalta lastenhoitajat kokivat, että heille

annetut suunnittelutehtävät eivät heille kuulu, koska heille ei ole varattu työaikaa suunnitteluun. ”Kuitenkin työyhteisössä on henkilöitä, jotka eivät hyväksy sitä, että opettaja vastaa suunnittelusta ja toiminnasta. Mutta lastenhoitajat pääsevät osallistumaan omalta osaltaan mikäli aikaa riittää. Toiminnan toteutuksesta vastaa kaikki yhdessä, koska suuria ryhmiä on jaettava pienemmiksi.” Lastenhoitaja puolestaan kirjoitti: ”En ole tyytyväinen, koska työparini olettaa minun osallistuvan toiminnan suunnitteluun vaikka hänellä on sitä varten lyhyempi työaika.”

Työnjako tulee käydä yhdessä läpi. Jokaisen yksilön omat taidot, oli ammattinimike mikä tahansa, tulee hyödyntää koko työyhteisön hyväksi. Helppoa se ei ole, vaan se vaatii perusteellista pohtimista ja asioiden kirjaamista. ”Siinä mielessä olen tyytyväinen, että olemme itse saaneet pohtia parhainta tapaa toimia. Tehtävä ei ole helppo, paljon joudumme keskustelemaan asioista. Näkemyksemme asioista ovat joissain tapauksissa eriäviä, joten asioista on puhuttava. Olen myös erittäin tyytyväinen siihen, että työyksikkömme on joustava.” (lastentarhanopettaja).

Päiväkodinjohtajien näkemys toimivasta ja voimaannuttavasta työyhteisöstä on sellainen, jossa sekä lapset että aikuiset voivat hyvin. Työyhteisö olisi valmis kehittämään pedagogiikkaansa. Hyvän ilmapiirin voi heidän mukaansa aistia, ihmiset olisivat rentoja ja innostuneita sekä työtä tehtäisiin tasapuolisesti. ”Harmonia päiväkodissa. Hyvä henki henkilökunnan välillä ja mikä tärkeintä toimivat ja onnelliset lapsiryhmät.” Lastentarhanopettajien mukaan töihin olisi mukava tulla, jos työyhteisö olisi toimiva. Edelleen työnjako olisi toimiva ja perustehtävä olisi ymmärretty. Lisäksi jokainen vastaisi omien tehtävien toteutuksesta. ”Työhöni on mukava tulla, ihmiset hymyilee, puhuvat muustakin kuin työstä. Ilmapiiri on avoin. Puhalletaan yhteen hiileen. Lapset ja vanhemmat ovat tyytyväisiä. Voidaan olla jokainen omanlaisensa, jokainen hyväksytään. Asiat tuodaan julki. Riidellään ja selvitetään, saa ja annetaan palautetta, kysyä ja neuvoa, kannustetaan muita, iloitaan toisten asioista; ei kuppikuntia, viihdytään yhdessä.”

Lastenhoitaja kuvaa toimivaa työyhteisöä: ”Jokainen työyhteisön jäsen tuntee, että hänen työtään arvostetaan (riittävästi palautetta). Asioista uskalletaan puhua ja niihin löytyy ratkaisut, jotka tyydyttävät kaikkia. Toimiva työyhteisö on kaikki sen jäsenet huomioonottava.” Tehtävien ja asioiden hoitaminen sujuisi toimivassa työyhteisössä saumattomasti ja suurempia ponnistuksia tavoitteiden saavuttamiseksi ei tarvita. Ilmapiiri olisi avoimesti keskusteleva ja leppoisa, jossa myös huumorilla olisi oma sijansa.

Lastenhoitajat kertoivat, että vanhempien kuin myös lasten kautta näkee onko työyhteisö toimiva. Toimivassa työyhteisössä oltaisiin valmiita auttamaan toisia.

Lastenhoitajista 18 % toi esille toiveen tasa-arvoisuudesta työtehtävissä koulutuksesta riippumatta. Kaikilla tulisi olla heidän mukaan sama palkka ja sama vastuu. Ihanne työpaikassa olisi lastenhoitajien mukaan mahdollisuus kokoontumisiin säännöllisesti ja ristiriidat pystyttäisiin selvittämään avoimesti keskustellen.

7.5.4 Johtaja

<p>Johtaja mahdollistaa pedagogisen</p>
--

Johtajalta varhaiskasvattajat odottivat enemmän tukea pedagogiselle työlleen. Hyvin vähäiselle huomiolle jäi henkilöstöhallintoon liittyvät toiveet. Lähinnä johtajan tulisi ottaa enemmän kantaa esimerkiksi työvuoroihin liittyviin tekijöihin. Johtajalta odotettiin kuuntelua ja keskustelua. Varhaiskasvattajat näyttivät aineiston mukaan toimivan hyvin itseohjautuvasti.

Onnistuneen työsuorituksen esimies huomioi antamalla positiivista palautetta. Toisaalta päiväkotiyksiköt toimivat hyvinkin yksinään, joten esimies ei ehkä aina edes tiennyt kuinka onnistuneesti työtehtävät olivat sujuneet. Lastentarhanopettajista 67 % ja lastenhoitajista 42 % kertoi esimiehen antavan positiivista palautetta onnistuneista työsuorituksista. Lastentarhanopettajista 20 % sekä lastenhoitajista 29 % koki, että esimies ei anna palautetta. Lastentarhanopettajista 13 % ja lastenhoitajista 29 % ei kommentoinut esimiehen palautteen antamista.

Virheisiin suhtauduttiin esimiesten taholta ymmärtävästi ja opettavasti. Päiväkodinjohtajat kertoivat, että virheitä ei tulisi tehdä, mutta ne ovat hyvä paikka ammatilliseen kehittymiseen. Esimiehen tuki oikeaan suuntaan opastamalla oli tärkeässä roolissa. Lastentarhanopettajista 40 % kertoi, että virheisiin suhtaudutaan esimiehen taholta opettavaisena tilanteena. ”*Kannustaa ottamaan opiksi tai keskustelemaan niistä yhdessä esim. ryhmäni lastenhoitajan kanssa.*” Jos varhaiskasvattaja oli toiminut väärin, esimies ei antanut asian mennä ohi, vaan puuttui tilanteeseen ohjaten keskustelemaan asiasta ja tekemään parempia ratkaisuja. Lastentarhanopettajista 20 % koki esimiehensä suhtautuvan negatiivisesti työssä tapahtuneisiin virheisiin. Lastentarhanopettajista 27 % ei ollut vielä kokenut tai ei muistanut kysytynlaista tilannetta. Lastentarhanopettajista 13 % kertoi esimiehen suhtautuvan tilanteeseen rauhallisesti.

Lastenhoitajista 35 % kertoi esimiehensä suhtautuvan virheisiin rakentavasti keskustellen sekä asiaan perusteellisemmin perehtyen. Toisaalta saman verran lastenhoitajista kertoi asioiden olevan päinvastoin. Esimies suhtautui virheisiin huomauttamalla herkästi, vieläpä ivalliseen sävyyn. Lastenhoitajista 30 % ei vastannut kysymykseen.

7.5.5 Yhteiskunta

Voimavarat eivät riitä kohtaamaan jatkuvaa muutosta yhteiskunnassa

Päivähoidon arvostus koettiin hyvin alhaisena yhteiskunnassa. Arvostuksen vähyys näkyy kasvattajien mielestä juuri vähentyneinä määrärahoina. Varhaiskasvattajat itse arvostivat työtään. Myös vanhemmat arvostivat päiväkotien tekemää varhaiskasvatustyötä. Lastenhoitajat kertoivat huolensa tämän hetken päivähoiton tilanteesta ja siitä kuinka yhteiskunta arvostaa heikosti lapsuutta. ”*Huokaisen helpotuksesta ja kiitän luojaa että selvisimme kaikki, siis lapset ja aikuiset hengissä tästäkin päivästä.*”

Yhteiskunnan arvot ovat aineiston mukaan muuttuneet kovempaan suuntaan. Vaikuttamismahdollisuudet yhteiskunnan arvoihin koettiin erittäin vähäisinä. Vain oman työn kautta varhaiskasvattajat pystyvät nostamaan esille lapsuuden ajan tärkeyttä. Yhteiskunnan jatkuvat muutokset, johon yksittäisen varhaiskasvattajan on vaikea vastata, luo paineita työlle ja näin vähentää voimaantumisen kokemusta. Tämä saattaa aiheuttaa yksittäiselle varhaiskasvattajalle kiinnostuksen laskua työtä kohtaan. Työtä ei enää jakseta kehittää esimerkiksi kiireen vuoksi, vaan ajaudutaan rutiinin omaiseen työskentelyyn. Vaikka yhteiskunta ei varhaiskasvattajien mukaan olisi voimaannuttava tekijä, he jaksavat silti pitää yllä kiinnostusta omaan työhön lasten parissa. Lapsissa on tulevaisuuden yhteiskunta.

7.5.6 Yhteenveto työyhteisön voimaannuttavista tekijöistä

Työ päiväkodeissa koettiin mielekkääksi (taulukko 11). Kasvatukseen liittyvät muut tehtävät koettiin mielenkiintoisina, mutta kukaan ei ollut halukas vaihtamaan täysin alaa.

Työ asettaa nykyään varhaiskasvattajille niin suuria haasteita, että niihin ei täysin pystytä vastaamaan. Haasteisiin vastaaminen vaatisi suuremmat resurssit. Varhaiskasvattajat olivat pääsääntöisesti myönteisesti työhönsä suhtautuvia ja halukkaita vastaamaan uusiin haasteisiin. Osa vastaajista oli jopa omistautunut työlleen.

TAULUKKO 11 Keskeiset teemat voimaannuttavista tekijöistä

Voimaantumisen osatekijät	Keskeiset teemat aineistosta
Työ	Työstä on tulossa jo liiankin haastavaa. Kaikkiin vaatimuksiin ei enää pystytä vastaamaan, jolloin voimaantuminen vähenee. Itse työ koetaan mielekkääksi.
Minä varhaiskasvattajana	Työhön suhtaudutaan myönteisesti ja sitä ollaan halukkaita kehittämään. Jotkut ovat jopa omistautuneita työlleen.
Työryhmä	Työryhmä on merkittävä voimaannuttava tekijä. Työryhmältä saadaan tukea työhön. Työryhmässä on mahdollisuus keskustella työtehtävistä. Ihmissuhteet ovat läheiset.
Johtaja	Johtajat pyrkivät osallistamaan johtamiseen. Ongelmana on esimiesten kaksoisrooli työyhteisössä, jolloin varhaiskasvattajat kokevat saavansa liian vähän tukea työhön.
Yhteiskunta	Yhteiskunta ei arvosta varhaiskasvatusta ja se näkyy esimerkiksi resurssien niukkuutena.

Työryhmät olivat voimaannuttavia. Työryhmät tukivat yksittäistä varhaiskasvattajaa työssään. Ihmissuhteet olivat läheisiä ja pääsääntöisesti avoimia. Varhaiskasvattajat kokivat yleisesti, että heillä on mahdollisuus vaikuttaa työnsä organisointiin ja sisältöön. Jonkin verran koettiin tehtävien jaossa ongelmia, mutta näytti siltä, että ne pystyttiin sopimaan keskustellen.

Yhteenvetona voidaan todeta, että johtajat pyrkivät omassa työssään osallistamaan ja voimaannuttamaan johtamiseen. Osallistava johtamistyyli vaati riittävästi harjoitusta ja opettelua työyhteisöissä. Ongelmana korostui päiväkodin johtajan roolin kaksitahoisuus, osallistuminen lapsiryhmän toimintaan sekä johtajan tehtävistä huolehtiminen. Johtajat eivät ehtineet osallistua ryhmän toimintaan, jolloin tämä rasitti ryhmän muuta henkilökuntaa. Jos johtaja oli lapsiryhmässä tiiviisti, kärsi koko työyhteisö ja yhteistyötahot esimiehen puutteesta. Luottamus ja arvostus toisen työskentelyyn näytti olevan molemmin puolista, joitakin yksittäistapauksia lukuun ottamatta.

Yhteiskunnan jatkuvat muutokset luovat paineita työlle ja näin vähentävät voimaantumisen kokemusta. Koska muutoksiin on erittäin haastavaa vastata, työtä ei ehkä enää jaksetakaan kehittää. Suurimpana esteenä haasteiden läpiviemiselle on kiire. Vaikka

yhteiskunta ei varhaiskasvattajien mukaan juuri voimaannutakaan, he jaksavat silti kiinnostua omasta työstään lasten parissa.

8 POHDINTAA TULOKSISTA JA LUOTETTAVUUDESTA

8.1 Kohti laadukkaampaa varhaiskasvatusta

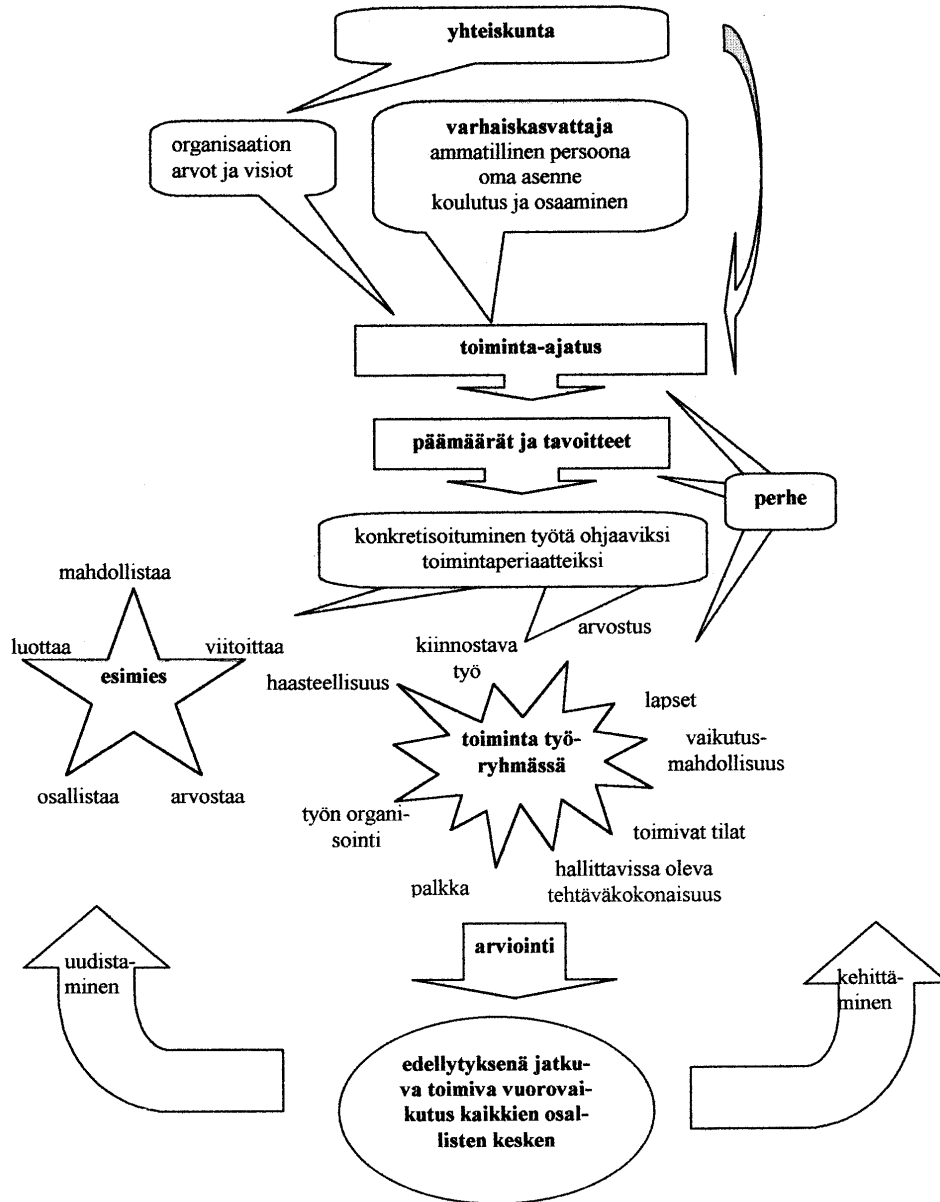
8.1.1 Päiväkoti arjessa

Kuvioon varhaiskasvattajien työyhteisö arjessa (kuvio 10) olen tiivistänyt tutkimukseni perusteella tekijöitä, jotka vaikuttavat päiväkodin varhaiskasvattajien toimintakulttuuriin. Kuviossa esitän, miten tavoitteet ja päämäärät syntyvät ja konkretisoituvat. Siinä kuvataan työryhmä ja johtaja osana varhaiskasvatuksen kokonaisuutta. Kaiken pohjana on avoin vuorovaikutus, uudistaminen ja kehittäminen.

Kuvion mukaan päiväkodin toiminta-ajatus rakentuu yhteiskunnan, organisaation sekä varhaiskasvattajien omien että perheiden arvojen pohjalta. Yhteiskunta ja organisaatio nähdään myös toiminnan mahdollistajana sekä rajojen asettajana, toimintaresurssien säätelijän roolissa. Varhaiskasvattajalla itsellään on erittäin suuri rooli toiminta-ajatuksen luojana. Hän tuo mukanaan työyhteisöön oman ammatillisen osaamisensa, asenteensa, koulutuksensa sekä kokemuksensa.

Toiminta-ajatus konkretisoituu varhaiskasvattajayhteisössä keskustelemalla ja pohtimalla se konkreetteiksi päämääriksi ja tavoitteiksi. Perheelle tulisi tähän prosessiin varata entistä suurempi osuus olla mukana, näin luodaan kasvatuskumppanuutta.

Konkreetit päämäärät ja tavoitteet ohjaavat toimintaa päiväkotien työryhmissä sekä esimiestyöskentelyä.



KUVIO 10 Varhaiskasvattajien työyhteisö arjessa

Esimies on kuviossa hieman työryhmän ulkopuolella. Tämä ei tarkoita sitä, että hän olisi työyhteisön ulkopuolinen jäsen. Mallissa hänellä on mahdollisuus tarkastella kasvattajayhteisöä vierestä, jotta hän voisi paremmin viitoittaa, mahdollistaa sekä

osallistaa omaa varhaiskasvattajayhteisöään. Tämä ulkopuolella oleminen edellyttää kaikin puolista, koko organisaation läpäisevää, luottamusta ja arvostusta.

Varhaiskasvattajan työskentely työryhmässään on menestyksellistä ja kiinnostavaa, jos hän kokee arvostusta työyhteisössä sekä kohtaa haasteita ja saa vaikuttaa työhönsä. Arvostusta on myös kohtuullinen palkka. Lisäksi työn tulee olla hallittava kokonaisuus, hallittavuuteen tulee pyrkiä hyvällä työn organisoinnilla. Olennaisen tärkeäksi nousee lapsiryhmien rakenne työn hallittavuuden kokemisessa. Lapsiryhmien täytyy olla sen kokoisia, että jokainen lapsi pystytään kohtaamaan yksilöllisesti, sekä vastaamaan kunkin lapsen tarpeisiin yksilöllisesti. Päiväkodin tilojen on oltavat toimivat ja niiden on täytettävä määrätyt terveydelle asetetut kriteerit.

Kasvatusta ja toiminnan rakenteita on arvioitava jatkuvasti kriittisesti, jotta toiminta uudistuisi ja kehittyisi perheiden sekä yhteiskunnan tarpeiden muuttuessa. Koko tämän kokonaisuuden edellytyksenä on jatkuva ja toimiva vuorovaikutus kaikkien osallisten kesken. Pohdin seuraavaksi tutkimukseni tuloksia kuvion valossa sekä vertaan omia tuloksiani muiden tutkijoiden tuloksiin.

8.1.2 Kohti yhteistä toiminta-ajatusta

Yhteiskunnalliset tekijät arjessa

Päivähoidon ongelmana näyttäisi olevan sen sosiaalipalvelullinen leima. Yhteiskunta näyttää olevan menossa yhä tiukkenevan kilpailun ja tuloksen tekemisen suuntaan. Yhteiskunnassa on yhä enemmän syrjäytymisvaarassa olevia ihmisiä, joiden perustarpeiden tyydyttäminen vie yhteiskunnan resursseja. Päivähoito on tällä hetkellä jakamassa näitä samoja resursseja. Tässä tilanteessa yhteiskunnan on pakko priorisoida ja tyydyttää ensiksi yksilöiden perustarpeet. Kuitenkin suurin osa päivähoidossa olevista lapsista ei ole hakemassa ainoastaan tyydytystä perustarpeilleen, vaan he ovat oppimassa ja kasvamassa päiväkodissa. Tämä kasvun ja oppimisen ohjaaminen näyttää helposti jäävän toiselle sijalle.

Yhteiskunnallisella tasolla päivähoidohenkilöstön, kuin myös muun hoito- ja opetushenkilöstön, arvostuksen vähyys näkyy työstä saadun rahallisen korvauksen pienuutena. Kasvatus- ja hoitoala ei enää houkuttele uusia työntekijöitä. Onko syynä lyhytaikaiset sijaisuudet ja tiukentuneet työolosuhteet? Ainakin vastanneet

varhaiskasvattajat kokivat ongelmaksi työsuhteiden määräaikaaisuuden. Sijaiset olisivat halukkaita kehittämään työtään myös pidemmällä aikavälillä. Työn jatkumisen epävarmuus vähensi halukkuutta kehittää työryhmän työskentelyä. Vakituiset työntekijät kokivat ongelmana jatkuvan uusien työntekijöiden perehdyttämisen, mutta myös ihmissuhteiden jatkumattomuuden.

Nakarin (2000, 5-7) mukaan vasta kolmantena tekijänä työelämän laatuun vaikutti riittämätön henkilöstö ja taloudelliset resurssit. Tämän tuloksen hän sai tutkiessaan 47 kunnan työelämän laatua. Eniten työelämän laadun tasoon vaikutti toiminnan suunnittelemattomuudesta johtuvat tuottavuusongelmat. Seuraavaksi eniten työyhteisöjen tuottavuuteen vaikutti Nakarin tutkimuksessa työmoraaliin liittyvät ongelmat. Kunnan taloudellinen tilanne ei määrää henkilöstön työelämän laadun tasoa. Hänen mukaansa kuntien tapa käyttää resurssejaan erottelee ja profiloi niitä. Kyse on enemmän henkilöstöjohtamiskäytännöistä kuin taloudellisten voimavarojen puutteesta. Myös Meyer ja Allen (1997, 114) toteavat, että työhön sitoutuminen nousee yhä tärkeämmäksi tekijäksi työyhteisöissä. Organisaatiot käyttävät resurssejaan yhä tarkemmin, jolloin he jotka ovat työssä joutuvat tekemään yhä enemmän työtä ja kantamaan suuremman vastuun.

Varhaiskasvattajat kokivat, että yhteiskunta asettaa jatkuvasti yhä suurempia vaatimuksia työlle. Muutokseen vastaaminen vaatii arviointia, kehittämistä ja suunnittelua, mutta tähän ei ole riittävästi mahdollisuuksia hektisessä päiväkodin arjessa. Varhaiskasvattajat näyttäisivät odottavan paluuta entiseen, joka tarkoittaa aikaa ennen lamaa. Päiväkodeissa muistellaan ja kaivataan aikaa, jolloin oli sijaisia eikä suhdelukuja ollut määrittämässä ryhmäkokoja. Onko nyt kaikki huonommin?

Varhaiskasvattaja oman alansa osaja

Työn kehittäminen vaatii varhaiskasvattajalta itseltään myönteisen asenteen kohdata haasteita. Samalla varhaiskasvattajan tulee kyseenalaistaa työskentelytapansa sekä olla valmis muuttamaan sitä. Varhaiskasvattajan työssä jaksamista edistää pääasiassa hän itse myönteisellä asenteella ja lähin työryhmä tukemalla arjen tilanteissa. Myös Siitosen (1999, 79-80) tutkimuksessa selvisi, että myönteinen asennoituminen ja sisäinen voimantunne johtavat sitoutumiseen ja ahkeraan työskentelyyn. Käsitteet sisäinen voimantunne ja sitoutuminen ovat hyvin lähellä omistautumisen käsitettä.

Varhaiskasvattajat eivät kuitenkaan tee työtään yksin, vaan heidän työskentelynsä vaikuttaa koko ympäröivä konteksti. Varhaiskasvattajat näyttäisivät tutkimukseni mukaan

olevan sitoutuneita työhönsä. Monet ovat valmiita kehittämään aktiivisesti työtään ja käyttämään siihen jopa omaa aikaansa. Useat varhaiskasvattajat osallistuvat erilaisiin koulutuksiin pystyäkseen paremmin vastaamaan haasteisiin. Siitonen ja Robinson (1998, 188) kuvaavat voimaantunutta opettajaa seuraavasti: Opettajan uhrautuminen työhön on muuttunut ja hän hahmottaa työnsä eri tavalla. Voimaantuminen on vaihtoehtojen näkemistä kontekstissa, valinnanvapautta sekä mahdollisuusajattelua. Opettaja on löytänyt oman äänensä. Sisäinen voimantunne syntyy Siitosen ja Robinsonin mukaan elinympäristöjemme ja kokemustemme kautta. Prosessiin tarvitaan sekä henkilökohtainen että sosiaalinen ulottuvuus. Kyvyt, taidot ja asenteet ovat välttämättömiä tekijöitä ammatillisessa kasvussa, mutta eivät ole riittävä perusta voimaantumiseen. Voimaantuminen syntyy edellä mainittujen tutkijoiden mukaan ammatillisen käytännön jokapäiväisissä yhteyksissä, eli silloin, kun opettaja on vuorovaikutuksessa kollegojen, hallintohenkilöstön ja tutkijoiden kanssa.

Miten sitten kasvattajayhteisö voisi hyödyntää jäsentensä voimavarat? Onko niin, että parempia aikoja odottaessa varhaiskasvattajat hukkaavat voimavaransa? Näitä voimavaroja ei saa hukata. Varhaiskasvatuksessa on panostettava voimakkaasti henkilöstön hyvinvointiin. Nakari (1992, 109) toteaa, että kuntatyöyhteisöissä ongelmana on ollut se, että rakenteelliset uudistukset ja inhimillisiin resursseihin panostaminen eivät ole kohdanneet kunnissa. Kunnissa organisaation tärkein osa, sosiaalinen toiminta, on jäänyt vähälle huomiolle. Se on kuitenkin juuri se osa, jossa merkitykset sekä työstä että muutospyrkimyksistä luodaan, ja jossa konkreettinen työn tulos muodostuu. Myös Keskinen (1990, 209) mukaan päivähoiton laatu ja voimavarat ovat päiväkotien työyhteisöissä.

Organisaatio osana päivähoiton kontekstia

Kuntaorganisaatio odottaa päiväkodeilta tehokasta resurssien käyttöä. Päivähoiton tehokkuutta mitataan täyttö- ja käyttöastein. Lapsiryhmät, sekä koko päiväkodin toiminta on muodostettu niin, että kaikki resurssit on hyödynnetty mahdollisimman tarkkaan. Varhaiskasvattajat kokevat tämän ongelmallisena, koska heillä ei ole koskaan riittävästi aikaa yksittäiselle lapselle ja hänen perheelleen. He kertoivat myös huolensa pienistä määrärahoista. Heidän mukaansa päiväkodin oppimisympäristö ei vastaa tarkoitustaan, koska hankintoihin ei ole riittävästi määrärahoja. Päivähoiton laatu kärsii.

Saman tuloksen totesi myös Sjöblom (1999, 5-6, 115) tutkimuksessaan. Tehokkuuden lisääminen vaikuttaa laatuun tai tekijöihin, jotka edustavat laatua. Epäsuorasti se vaikuttaa myös työtyytyväisyyteen. Jos kustannuksia alennetaan, se vaikuttaa hyvin helposti työilmapiiriä heikentävästi. Sjöblomin tutkimuksen mukaan päiväkodin koko ei selitä kustannusten ja työilmapiirin eroja. Kustannuksiin vaikutti koulutetun henkilökunnan määrä sekä ruokahuollon organisointi. Toiminnallisissa tekijöissä työilmapiiri vaikutti eniten lasten ikäjakauma sekä hoitopäivien lukumäärä suhteessa hoidettavien lasten ja hoitohenkilökunnan lukumäärään. 0-2-vuotiaiden sekä erityislasten lukumäärä korostuu tarvetekijöistä. Panostekijänä korostuu erityisesti koulutetun henkilöstön suhde tarvetekijöihin.

Toiminta-ajatus lähtökohtana

Kasvatus- ja opetustyön lähtökohtana on yhteisen jaetun vision (Senge1990) löytäminen päivähoidon tarkoituksesta. Aineistostani nousi esille useissa eri yhteyksissä “yhteen hiileen puhaltaminen”. Saman yhteisöllisyyden tavoitteen ovat löytäneet sekä Myllyniemi (2000, 79) että Nivala (1999). Esimerkkinä yhteisestä toimivasta päämäärästä voidaan mainita päiväkotia, jossa panostettiin liikuntaan. Työyhteisössä yhdessä sovittu tapa suunnitella ja toteuttaa toimintaa näkyi läpi tutkimusaineiston. Tämän päiväkodin vastaukset erottuivat aineistosta. Hoitoa, kasvatusta ja opetusta oli yhdessä pohdittu liikunnan kautta. Näyttää siltä, että jokin päiväkodin yhteinen asia, olkoon se esimerkiksi liikunta tai kirjallisuus, yhdistää päiväkodin henkilökuntaa ja helpottaa yhteisten päämäärien sopimisessa.

Kaupungissa on koko päivähoitoa koskeva toiminta-ajatus. Se koettiin tutkimukseni mukaan melko ulkopuoliseksi työn viitoittajaksi. Yhteisten kasvatuskäytäntöjen taustalla vaikuttaa talon oma kasvatuskulttuuri sekä jokaisen varhaiskasvattajan omat näkemykset kasvatuksesta. Muutokset kasvatuskäytännöissä tapahtuvat erittäin hitaasti. Aineiston perusteella voidaan todeta, että kasvatuskäytäntöjä pyritään pitämään samanlaisina ja välttämään radikaaleja muutoksia. Myös Myllyniemen (2000, 79) tutkimuksessa tuli esille se, että perustehtävä on “annettu” ja sitä ei mielellään muuteta.

Kyselyn toteuttamisvaiheessa esiopetus suunnitelmien laadintaprosessi oli kaupungissa juuri aloitettu. Tässä yhteydessä on varhaiskasvattajayhteisöissä todennäköisesti pohdittu tarkemmin työn päämääriä, arvoja ja toiminta-ajatusta, sekä

esiopetuksen että varhaiskasvatuksen osalta. Jos kyselyn toteuttaisi nyt, olisiko tulos toiminta-ajatuksen merkityksestä työtä ohjaavana tekijänä erilainen?

Joka tapauksessa päiväkotien olisi pohdittava ja tarkennettava toiminta-ajatuksensa ja niistä johdetut päämäärät niin, että jokainen organisaation jäsen kokisi ne merkitykselliseksi ja tärkeiksi oman työn viitoittajiksi. Eikö toiminta-ajatuksen tulisi olla sellainen, että se antaa työlle päämäärän, tavoitteita ja haasteita sekä pohjan arvioinnille? Tavoitteiden tulee kuitenkin olla saavutettavissa, koska se lisää sitoutumista työhön. Tosiasia on, sekä tämän tutkimuksen että Karilan ja Nummenmaan (2001) mukaan se, että aikaa keskusteluun ja yhteisten arvojen pohdintaan päiväkodin moniammatillisessa yhteisössä on minimaalisesti. Keskusteluja koko työyhteisön kanssa käydään vähän. Aineistoni mukaan varhaiskasvattajat näkevät tärkeänä yhteiset kokoontumiset, joissa avoimesti keskustellaan työtä koskevista asioista. Keskustelemattomuus johti epäselvyyksiin ja kateuteen, jopa selän takana puhumiseen. Tästä seurasi työilmapiirin huonontumista.

Waniganayake, Nienhuys, Kapsalakis ja Morda (1998, 124) toteavat tutkimuksensa perusteella, että australialaiset varhaiskasvattajat asettavat lapsen etusijalle. Myös oman tutkimukseni mukaan toiminta-ajatuksissa korostui lapsi. Lapsen on oltava varhaiskasvattajien mukaan etusijalla. Jokainen lapsi, vanhempi ja varhaiskasvattaja on kohdattava yksilöllisessä ja avoimessa vuorovaikutuksessa. Lapselle pyritään antamaan aikaa pohtia oppimaansa ja rakentaa omaa tietoisuuttaan. Kasvattajan on annettava läheisyyttä, kunnioitusta sekä turvalliset rajat ja pyrittävä tasa-arvoiseen vuorovaikutukseen.

Roddin (1998, 144) mukaan englantilaiset varhaiskasvattajat korostavat päätehtävänä vastata lapsen hoidon ja kasvatuksen tarpeisiin. Perustehtävän hoitamiseen liittyy Roddin mukaan yhteistyö muiden varhaiskasvattajien ja vanhempien kanssa. Tämän tehtävän katsotaan lisäävän päivähoidon laatua. Myös Karila ja Nummenmaa (2001, 19-20) korostavat lapsikeskeisyyttä, jolloin lapsi kohdataan yksilönä. Kasvatuksessa keskeistä Karilan ja Nummenmaan mukaan on se, mitä lapsi on nyt, ei se miksi lapsen pitäisi tulla. Kasvatus ei ole staattinen ilmiö, vaan se on tietoisuutta lapsen kasvusta ja kehityksestä. Kasvatus on riippuvainen aikuisen tulkinnasta lapsen aikomuksista ja toiminnasta. Varhaiskasvatuksessa kasvattajan on Karilan ja Nummenmaan mukaan ohjattava arkipäivän vuorovaikutus tavoitteelliseksi kasvatukseksi.

8.1.3 Päiväkoti kasvattajien kohtaamispaikkana

Perhe ja päiväkoti kasvatuskumppaneina

Vanhempien kanssa tehtävä yhteistyö oli aineistossani epätasaisesti esillä. Myös Hujala, Karila, Nivala ja Puroila (1998, 165) tutkimuksessaan toteavat, että vanhempien tuki, osallistuminen ja vaikuttaminen on epätasaisesti huomioitu päiväkodeissa. Osa heidän tutkimuksensa kohdejoukosta korosti vanhempien kanssa tehtävää yhteistyötä, kun taas osa tuskin mainitsi asiasta. Tutkimukseni mukaan vanhempien osuutena päiväkotityössä oli päiväkotikasvatuksen tukeminen. Vanhempien kanssa keskustelemalla pyritään löytämään päiväkotityöskentelyyn suuntaviivat. Vanhemmat eivät kuitenkaan olleet mukana pohtimassa päiväkotikasvatuksen arvoja tai päivähoidon toiminta-ajatusta. Tästä huolimatta vanhempien kanssa tehtiin yhteistyötä ja sitä pidettiin tärkeänä osana toimintaa.

Yhteistyömuotoina olivat esimerkiksi vanhempainvartit ja -illat. Vanhempien kanssa keskusteltiin lapsen tarpeista ja toimintakäytännöistä. Kyseessä oli enemmän toiveiden esittäminen päiväkotien arkeen kuin toimintakäytänteiden yhdessä sopiminen. Vanhempainkeskusteluja käytiin säännöllisen epäsäännöllisesti ajan puutteen vuoksi. Tauriainen (2000, 207) toteaa, että hänen tutkimuksessaan henkilökunta piti tärkeänä vanhempien kanssa tehtävää yhteistyötä. Tavoitteena yhteistyössä oli kasvatuskysymysten käsittely ja päiväkodin toimintaan osallistuminen, mutta myös perheiden hyvinvoinnin edistäminen. Tauriaisen mukaan henkilökunnan asenne vanhempien osallistumisen aktivointiin oli varovainen.

Kuvaamassani yhteistyömallissa on Hujalan ym. (1998, 132-134) mukaan kyse perheiden tukemasta ammatillisuudesta. Perheiden tukemassa ammatillisuudessa päivähoitohenkilökunta arvioi toimintakäytäntöjä ja niiden sopivuutta yksittäiselle lapselle. Yhteistyötä vanhempien kanssa tehdään, mutta se on lähinnä päiväkodin toiveiden mukaista toimintaa. Vanhemmilla ei juuri ole sijaa toiminnan suunnittelussa. Edelleen vanhempien toivotaan tukevan päivähoitokasvatusta, ja tätä kautta he saisivat virikkeitä omaan kasvatustehtäväänsä.

Työryhmässä osaaminen yhdistyy

Varhaiskasvattajat arvostavat kannustavia työtovereita ja toisten erilaisuuden hyväksymistä. Aineistoni mukaan päiväkodeissa ei kuitenkaan riittävästi arvosteta toisen

osaamista. Tämä korostui eri ammattikuntien kesken. Erityisesti lastenhoitajat kertoivat, että heidän osaamistaan ja kasvatuksellisia näkemyksiään ei aina riittävästi huomioida työyhteisöissä. Toisaalta lastentarhanopettajat kertoivat, että heidän pedagogiselle osaamiselleen ei annettu riittävästi tilaa päiväkodin arjessa. Onko kyseessä ammattikuntien kamppailu valta-aseasta?

Päiväkotien varhaiskasvattajayhteisöt muodostuvat henkilöistä, joilla on hyvin moninainen koulutustausta. Tätä rikasta moniammatillisuuden mahdollisuutta ei vielä osata arvostaa riittävästi päiväkodeissa. Toisen osaamiselle ei anneta sen ansaitsemaa arvoa. Hakkarainen (2002, 118) korostaa varhaiskasvatuksen moniammatillista yhteistyötä ennaltaehkäisevänä tekijänä. Hänen mukaansa varhaiskasvatuksen työn kohteet ovat muuttuneet, ja tämä edellyttää uusia menetelmiä ja valmiuksia. Karilan ja Nummenmaan (2001, 41) mukaan moniammatillisen kulttuurin pelätään usein hävittävän jotakin omasta asiantuntijuudesta. Nämä käsittelemättömät ristiriidat saattavat olla työyhteisön stressitekijöitä. Ristiriitojen seurauksena saattaa olla ammattikuntien kamppailu omasta asiantuntijuudesta. Kamppailun seurauksena ilmenee viihtymättömyyttä sekä oman työn kokemista merkityksettömänä.

Tutkimukseni mukaan tietoiseen oman ja toisen osaamisen pohtimiseen ei oteta tai siihen ei jää riittävästi aikaa. Onko syynä myös se, että omaa osaamista ei olla valmiita jakamaan muille, ja näin tuomaan työ näkyväksi kasvatusyhteisössä? Karilan ja Nummenmaan (2001, 25) mukaan osaaminen muodostuu tiedoista ja taidoista. Jokaisella ammatilla on ydinosamisensa, jonka taitaminen on olennaista hallitakseen tehtävänsä. Se on tehtäväalue, jonka hoitamiseksi ammatti on olemassa. Ammatin ydinosamisen kautta ammattiryhmille muodostuu oma logiikka, jonka mukaan työyhteisössä ajatellaan, toimitaan ja perustellaan toimintaa. Ammatillinen koulutus on vain yksi osaamisen alue. Osaaminen muodostuu käytännöstä ja teoriasta, kokemustiedosta.

Ovatko päiväkodit ajautuneet perushoittoon panostamiseen? Jokainen varhaiskasvattaja näyttää olevan velvollinen osallistumaan perushoittoon ja arjesta selviämiseen. Olisiko aiheellista nostaa suurempaan arvoon toiminnan pedagogisuus ja moniammatillinen osaaminen? Näyttää siltä, että päiväkodeissa on osaavia ja ammattitaitoisia varhaiskasvattajia, mutta heidän voimavarojensa hyödyntämistä ei riittävästi tueta organisaatiossa.

Eri ammattiryhmien osaaminen tulisi nähdä resurssina päivähoidossa. Karilan ja Nummenmaan (2001, 78-88) mukaan moniammatillinen toimintakulttuuri edellyttää

kulttuurin muutosta päivähoitossa. Perustehtävä on hahmotettava uudelleen, jolloin varhaiskasvattajien vahvuudet ja erityisosaamiset hyödynnetään työssä. Tämä vaatii yhteistä suunnittelua ja tiimityötä. Vahvuudet on otettava käyttöön ja yhdessä opittu osaaminen on tehtävä näkyväksi. Hyvin onnistuessa kasvatuksesta tulee yhteisöllistä toimintaa, jonka tuloksena on hyvä kasvu- ja toimintaympäristö lapsille ja perheille. Aineistoni mukaan varhaiskasvattajilla on hyvät mahdollisuudet lähteä rakentamaan jo nyt avointa vuorovaikutusta ja moniammatillista työyhteisöä.

Varhaiskasvattajien tehtäväkokonaisuudet on tarkasteltava yhdessä

Tutkimuksessani tuli esille, että päiväkotien tehtäväkokonaisuudet ovat muodostuneet sanattomin sopimuksin tai työvuorot ja vanhat käytännöt ovat määränneet sen, mitä kukin tekee. Herää kysymys; Vältelläänkö ammattikuntien näkemyseroja sillä, että kaikki tekevät kaikkien töitä? Tällöin ammattiryhmien omin osaaminen ei tule riittävästi hyödynnettyä. Todennäköisesti ammattikunnilla on erilaisia intressejä, mutta taustalla on myös Kinoksen (1997, 20) väitöskirjassaan esille tuomat koulutusjärjestelmän muutokset sekä erilaiset valtakunnalliset säätelymekanismit, joilla päivähoiton tuottamista ja henkilökunnan pätevyysvaatimuksia on kulloinkin säädelty. Nämä päiväkodin ulkoiset tekijät ovat heijastuneet päiväkotien henkilöstösuhteisiin. Myös Karilan ja Nummenmaan (2001, 51) tutkimuksessa tuli esille, että tiimityö päiväkodeissa ei olekaan yhteistä toimintaa yhteisen kasvatustehtävän parissa. Työ on enemmänkin rinnakkain ja lomittain työskentelyä, jota ohjaa eri työvuorot. Oma tutkimukseni vahvistaa tätä johtopäätöstä.

Onko niin, että varhaiskasvattajat eivät omatoimisesti uskalla kyseenalaistaa työtehtäviään ja -käytäntöjään? Odottavatko he, että esimiehen on määrättävä ne? Eikö kuitenkin olisi tuottavampaa lähteä pohtimaan työnjakoa yhdessä. Esimiesten roolina korostuisi osaamisen johtaminen, ei työtehtävän suorittamisen kontrollointi. Esimies ohjaisi pedagogista keskustelua, jolloin hänen tehtävänään olisi keskustelun herättäjä eikä oikein tai väärin tehdyn työn määrittäjä. Edellä kuvatun tapainen johtajan rooli todennäköisesti vähentäisi osaltaan johtajan työpaineitakin. Nivala (2002 198) korostaa, että yksittäisen varhaiskasvattajan on otettava vastuu työnkehittämisestä. Kasvattaja ei voi vain olettaa, että johtajan rooliin kuuluu kehittämisvastuu. Nivalan mukaan johtajuuden on oltava työyhteisöissä tietoista, jolloin jokaisen johtajuuteen osallistuvan kehittämisvastuu korostuu. Päiväkodeissa on pohdittava pedagogisen johtajuuden merkitystä ja pedagogisten organisaatioiden yhteisöllisyyttä.

Aineistoni mukaan kasvatuksesta ja muista työhön liittyvistä asioista keskustellaan hyvin yleisellä tasolla. Keskustelut olivat pikaisia informatiivisia arkipäivän asioihin liittyviä keskusteluja. Myös muissa tutkimuksissa (Nakari ja Valtee 1986, 24-28 ja Nakari 1992, 102) kuntatyöyhteisöistä on todettu, että keskustelut ovat kompromissihakuisia ja yleisellä tasolla pysytteleviä. Ratkaisutapoina käytettiin käsittelemättä jättämistä, vähättelyä ja tukahduttamista. Suuntaus on kuitenkin eri tutkimusten mukaan avoimempi ristiriitojen käsittely. Myös omassa tutkimuksessani tuotiin esille ”maton alle lakaiseminen” ja hiljaa oleminen. Merkittäviä johtopäätöksiä ei tästä voida vielä vetää, koska vuorovaikutuksen syvyyden kokeminen näytti olevan hyvin henkilökohtainen kokemus. Vastajien tulkinnat samoista tilanteista olivat hyvin erilaisia.

Yhteiset keskustelut auttavat hahmottamaan kokonaisuuden

Tutkimukseni perusteella voi kuitenkin todeta, että työyhteisöjen toimiva vuorovaikutus edisti jäsenten hyvinvointia. Keskustelut työstä auttavat varhaiskasvattajaa jäsentämään työtä ja näkemään asioita eri näkökulmista. Vaikeimpina keskustelunaiheina pidettiin esimerkiksi kasvatusta, työn päämääriä sekä käsityksiä lapsesta oppijana. Myös Nakarin (2000, 39) tutkimuksessa työyhteisöissä ongelmiksi nousivat ristiriidat arvovaltakysymyksissä, tavoitteissa ja tehtävissä. Ristiriidat tulivat esille enemmän henkilöstön välillä kuin suhteessa esimieheen. Kyseessä saattaa Nakarin mukaan olla henkilöstöresurssien niukkuus ja palvelujen priorisointi. Tämä johtaa ammatillisten tavoitteiden ja organisaation tavoitteiden ristiriitaan. Työpaineet koetaan korkeina, koska työtehtävät ja valmiudet kohdata tehtävä koetaan ristiriitaisina. Erityisesti sosiaaliset taidot korostuvat osaamisessa, ei niinkään ammattiin liittyvät tiedot ja taidot.

Mikäli keskusteluille ja kehittämiselle on työyhteisössä annettu arvoa, esimerkiksi keskustelut on sovittu etukäteen ja ne toistuvat säännöllisesti, ne palvelevat hyvin varhaiskasvatuksen kehittämistehtävää. Keskustelut ja oman työn arviointi vaatii työyhteisöltä paljon. Kasvattajien on koettava luottamusta, jotta avoin vuorovaikutus syntyy. Jokaisen kasvattajan on ymmärrettävä, että työssä puhutaan työn tekemisestä ja työhön liittyvistä tekijöistä, eikä henkilökohtaisista ominaisuuksista. Tästä syntyy helposti ongelmatilanne, koska kasvattaja tekee työtään omalla persoonallaan. Oman työn arvioinnin merkitys korostuu juuri tämän henkilökohtaisen ulottuvuuden vuoksi. Nakarin mukaan (2000, 20) työpaikan sosiaalinen avoimuus on lähtökohta toimivalle työyhteisölle. Ongelmia ei voida ratkoa, jos ei ole avointa vuorovaikutusta. Ristiriitojen avoimet

hallintatavat ratkaisevat sen, onko yhteisö muutoksen kohde vai kykeneekö se itse muutokseen ja kehittämiseen.

Kiire rasisitustekijänä

Päiväkotien varhaiskasvattajia rasittaa tällä hetkellä eniten kiireen kokeminen. Kiireen koetaan haittaavan niin työn kehittämistä kuin lapsen ja vanhempien kohtaamista. Kiire on johtanut varhaiskasvattajayhteisöt ristiriitatilanteisiin. Nakarin (1992, 103) mukaan kunnallisella sektorilla olevien työyhteisöjen rasisitustekijänä oli kiire, työn henkinen rasittavuus, työtahdin kiristyminen ja vähäinen mahdollisuus vaikuttaa työtahtiin.

Nyt olisi selvitettävä, mistä kiireen kokeminen johtuu. Keskisen (1990, 204-205) mukaan kiire voi johtua siitä, että työ- ja vastualueet eivät ole selkeitä tai tiedonkulussa on parantamisen varaa. Vaikutusmahdollisuuksien lisäämisellä voidaan parantaa työolosuhteita. Kiireen kokemisen vähentämisessä on Keskisen mukaan paneuduttava niihin tekijöihin, jotka ovat esteenä työn hallinnan kokemiselle. Tilanteeseen voidaan vaikuttaa parantamalla ulkoisia olosuhteita työssä, tehostamalla työn suunnittelua. Tai onko kiireessä kyse liian suurista lapsiryhmistä? Sjöblomin (1999, 42) tutkimuksen mukaan voidaan olettaa, että työilmapiiriin vaikuttaa erittäin paljon lasten lukumäärä ja ikärakenne suhteessa henkilöstön lukumäärään.

Esimies mahdollistajana

Johtajien kohdalla aineistossani korostui työtehtävien epäselvyys. He kokivat ongelmaksi kahden hyvin erilaisen, päiväkodinjohtajan sekä lastentarhanopettajan, työn yhdistämisen. Myös Jokiranta (2001, 58, 61, 65) toteaa tutkimuksessaan, että johtajan vastuutaakka on valtava. Johtaja vastaa hänen mukaansa muiden tekemästä työstä. Edelleen johtaja on se, joka viime kädessä päättää asioista. Lisäksi työhön kuuluu erilaisia tehtäviä aina kiinteistön huollosta lähtien. Jokirannan mukaan johtajien työtehtävät ovat moninaiset ja hän joutuu muuttamaan käyttäytymistään eri tilanteiden mukaan. Oman tutkimukseni mukaan johtajat kokivat, että tällä hetkellä kaikki tehtävät hoituvat huonosti. Kuitenkin työtyytyväisyyden taustalla Nakarin (1992, 105) mukaan on sopivat työtehtävät, mielekäs työn sisältö sekä ammattitaito. Tyytymättömyyttä aiheuttaa sosiaalinen vuorovaikutus. Esimiehet ovat selvästi panostaneet hänen tutkimustulostensa mukaan motivoivaan työhön sekä ristiriitojen ratkaisutapoihin

Tutkimuksessani selvisi, että johtajilla olisi halu kehittää työyhteisön vuorovaikutusta, mutta tällä hetkellä heillä ei ole siihen mahdollisuutta. Päiväkodinjohtajat eivät pysty profiloitumaan esimiestehtävään, koska heillä on jatkuvasti velvollisuus olla yksi kasvattajista. Waninganayake ym. (1998, 124-125) kysyvätkin, onko lapsikeskeisyys ristiriidassa johtajuustehtävän kanssa? Rajakaltion (1999, 78) mukaan johtajaopettajien rooli oli erittäin merkittävä kouluyhteisön kehittämistutkimuksessa. Kouluyhteisössä kehitettiin keskustelukulttuuria, koskien kaikkia organisaation tasoja. Edelleen tutkimusprojektin aikana pyrittiin kehittämään yhteistyötä koulun sisällä ja perheiden kanssa. Vaikka johtajan rooli oli keskeinen, heillä ei kuitenkaan ollut selvää visiota, kuinka kehittää ja viedä eteenpäin yhteistyötä.

Myös Nakarin (1992, 104) tutkimus osoitti, että johtaminen oli kunnallisissa organisaatioissa profiilitonta, joka on tyypillistä byrokraattisissa organisaatioissa. Tämä johtaa etäisiin ja hierarkisiin vuorovaikutussuhteisiin. Nakarin mukaan suuntaus on henkilöstöjohtamiseen painottuva, joten tätä kautta ristiriitojen ja konfliktien määrän on koettu vähentyneen. Myös Aaltonen (1999, 138) toteaa tutkimuksessaan sosiaalitoimen ylemmän johdon osalta, että 1980-luvun puolestavälistä lähtien sosiaalitoimen johtajat ovat painottaneet enemmän työntekijöiden osallistumista sekä tavoitteen asetteluun että tulosten arviointiin. Tämä antaa viitteitä siitä, että tulevaisuudessa sosiaalitoimen tavoitteet asetetaan työntekijöiden ja johdon yhteistyössä.

Tutkimukseni mukaan esimiehenä toimiminen sinänsä oli mielekästä, mutta lastentarhanopettajan tehtävän toteuttaminen samalla koetaan suureksi ongelmaksi. Tehtävien muille delegoimisesta ei aineistossani edes kirjoitettu. Rajakaltion (1999, 78) tutkimuksessa tuli esille, että kouluyhteisöissäkin johtajaopettajilla on erittäin vähän mahdollisuuksia delegoida töitään muille työntekijöille. Aineistoni mukaan myös muut työyhteisön jäsenet kokevat ongelmaksi esimiehen liian vähäisen ajan työyhteisölleen. He toivovat johtajalta pedagogista johtamista. Hälyyttävää on se, että esimiehen koettiin ärtyvän ongelmatilanteista ja mielellään välttelevän niitä. Rajala (2002, 223-226) tuo artikkelissaan esille koulujen rehtoreiden muuttuneen roolin työyhteisöissään. Rehtorit ovat hänen mukaansa managereita, jotka irrottautuvat käytännön työstä uudistusten tuottajiksi. Rehtorilta edellytetään asiantuntemusta, inhimillisyyttä sekä neuvottelevaa johtajuutta. Rajalan mukaan kaiken takana on kehittämisvastuun siirtyminen kouluille. Rajalan mukaan vastuu on myös positiivinen tekijä, koska työntekijän vastuu ja vaikutusmahdollisuudet kasvavat. Toisaalta kehittämiseen käytetty aika on pois lapsilta.

Rajalan mukaan kiire, uupumus ja kuormittavuus lisääntyy. Tässä tilanteessa tuen saanti omalta työyhteisöltä korostuu.

Olisiko tutkimukseni kohteena olleessa kunnassa koko organisaation voimin pohdittava johtajuuden merkitystä? Mitä johtajalta odotetaan? Mitä johtajien esimiehet tai kunnan luottamusmiehet odottavat? Mitä henkilökunta odottaa esimieheltä? Mitä on hoidon, kasvatuksen ja opetuksen johtaminen? Valtakunnallinen linjaus varhaiskasvatuksesta (ks. Valtioneuvoston periaatepäätös 2002) korostaa hoidon, kasvatuksen ja opetuksen johtamista. Kun johtajuus on määritelty ja kaikkien organisaation jäsenten tiedossa, voitaisiin ajatella, että tämän hetken ristiriitainen olo johtajilla vähenisi. Kasvattajat näyttävät olevan melko itsenäisiä toimijoita. Esimieheltä ei odoteta heti valmista ratkaisua ongelmaksi koettuun asiaan, vaan ongelmat pyritään ratkomaan omatoimisesti. Esimiehen tehtäväksi on jäänyt lähinnä yhteenvetäjän ja suunnannäyttäjän rooli. Ovatko varhaiskasvattajat todella omatoimisia, vai onko kyseessä sittenkin esimiesten kiire ja suuri työtaakka, jolloin heillä ei ole mahdollisuutta paneutua ongelmatilanteisiin?

8.1.4 Arviointi takaa jatkuvan kehittämisen

Toiminnan arviointiin ei tutkimukseni mukaan ole varattu riittävästi aikaa. Varhaiskasvattajat haluavat arvioida ja kehittää työtään, mutta arvioinnille otetun ajan koetaan olevan lopulta pois lapsilta. Toisaalta juuri arvioinnin ja toiminnan kehittämisen kautta voidaan vähäkin aika käyttää vielä paremmin lapsen hyväksi. Karilan ja Nummenmaan (2001, 88, 145) mukaan päiväkodeissa ollaan tottumattomia oman ja työtovereiden osaamisen analyttiseen tarkasteluun. Heidän mukaan ongelmana on lähes olematon yhteinen aika keskusteluihin ja neuvotteluihin muiden kasvattajien kanssa.

Yhteinen aika tutkimukseni mukaan käytetään lähinnä arjen suunnitteluun ja erilaisten hallinnollisten asioiden käsittelyyn. Kinon (2002, 130) muistuttaa, että muutos toimintakulttuurissa ei tarkoita ainoastaan arjen rutiinien pohdintaa tai yksittäisten työtehtävien muutosta. Muutoksen on lähdettävä Kinoksen mukaan uskomuksista ja ammatti-identiteetistä. Jotta vastassa ei olisi ristiriitoja, on jokaisen ymmärrettävä, että muutosprosessi on pitkä ja eteneminen on edestakaista.

Arviointi ei aineistoni mukaan ollut tärkeimpiä tehtäviä. Myös Tauriainen (2000, 207) toteaa väitöskirjassaan, että kirjallinen arviointi, suunnittelu ja dokumentointi eivät nousseet tärkeiksi tekijöiksi henkilökunnan keskuudessa. Oman tutkimukseni mukaan lapsihavainnointia saatetaan tehdä "toisella silmällä". Palautetta toiminnasta oltiin valmiita vastaanottamaan, mutta yhteiset kriteerit arviointiin tuntuivat puuttuvan. Saman päätelmän teki myös Myllyniemi (2000, 79) tutkimuksessaan. Hänen mukaansa varhaiskasvattajilla tuntuisi olevan valmiuksia arvioida kasvatustyötään, jos arviointi ja sen merkitys hyväksyttäisiin yhdeksi tärkeimmistä työtehtävistä. Kuten Tauriainen (2000, 207) toteaa varhaiskasvatuksen haasteena tulee olemaan konkreetti lapsi- ja perhelähtöinen suunnittelu ja arviointi. Se ei Tauriaisen mukaan voi tapahtua yksittäisen varhaiskasvattajan päässä, vaan sen on tapahduttava kaikkien osallisten keskustellessa. Kirjaaminen ja dokumentointi mahdollistaa hänen mukaansa tiedon kulun ja toiminnan laadukkuuden näkyväksi tekemisen. Pystyttäisiinkö tätä kautta vaikuttamaan jopa päivähoiton resursseihin?

Tutkimukseni perustella voidaan todeta, että kasvattajat ovat jo luoneet hyvät perusteet kehittyvälle työ- ja kasvattajayhteisölle. Tällä hetkellä näyttäisi olevan ilmassa kiireen ja säästämisen ilmapiiri, joka estää työyhteisöä kehittämästä itseään. Karilan ja Nummenmaan (2001, 49-50) tutkimuksessa tuli esille saman suuntaisia tuloksia. Päiväkodeissa eletään heidän mukaan jatkuvassa "epänormaalissa" tilanteessa henkilöstön suhteen. Tutkimukseni mukaan aina joku työntekijöistä on poissa tai paikkaamassa puuttuvaa henkilöä muualla päiväkodissa. Osaamisena kasvattajat pitävätkin omasta mielestään joustavuutta. Tällainen tilanne on kuitenkin ongelmallinen työn tavoitteellisuuden kannalta. Kasvattajat eivät voi asettaa työlleen pitkän tähtäimen tavoitteita. Kasvattajilta vaaditaan poikkeuksellisen korkeaa työmoraalia, jos he haluavat asettaa kasvatukselle tavoitteita ja vielä pyrkiä saavuttamaan asetetut tavoitteet.

8.2 Tutkimuksen luotettavuuden pohdinta

Tutkimusprosessini on ollut pitkä, mutta prosessin pituudella on myös ollut etunsa. Tutkimukseni lähti liikkeelle käytännön tarpeesta ymmärtää työyhteisöjä ja niiden toimintakulttuureja. Prosessin aikana käytäntö, teoria ja aineisto ovat käyneet tiivistä vuoropuhelua. Tätä prosessia olen kuvannut taulukossa 4. Usher (1996, 21) muistuttaa, että tutkijan on tiedostettava suhteensa tutkittavaan ongelmaan ja hänen on astuttava prosessinsa viereen ja tarkistettava käsityksiään. Edelleen tutkijan on syytä asettua ulkopuoliseksi tarkkailijaksi. Usherin muistutukseen oli syytä palata usein prosessin aikana ja antaa aikaa prosessille. Erityisesti tämä korostui tutkimusraportin kirjoitusvaiheessa, jolloin olin työelämässä mukana projektissa, jossa tarkasteltiin työyhteisöimme rakenteita. Minun oli hyvin vaikeaa pitää erillään kaksi projektia, jotka aiheiltaan olivat hyvin lähellä toisiaan. Toisaalta ne myös rikastuttivat toisiaan. Suorienlainausten runsaudella varmistin itselleni, että tulkintani ovat peräisin tästä aineistosta, eivätkä työhöni liittyvästä projektista. Lainausten runsaudella pyrin myös lisäämään uskottavuutta tutkimuksessani. Eskola ja Suoranta (1998, 210) toteavatkin, että laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on tutkijan subjektiivisuus ja sen myöntäminen.

Tutkimusprojektini on ollut oppimiskokemus, jossa minun on ollut hyvä reflektoida omaa päiväkodin johtamistyötäni. Reflektioivassa ymmärtämisessä on Heleniuksen (1990, 274) mukaan kyse muun muassa seuraavista tekijöistä: Tutkijalla on vaatimus itseymmärrykseen. Reflektoidessa kieli on tärkeä työväline. Tutkijan on löydettävä ja nähtävä yhteys kontekstiin. Tutkijan on tarkasteltava ilmiötä ulkopuolelta ja kuljettava ajassa edestakaisin. Tutkijalla on oltava halu kyseenalaistaa. Tutkijan on oltava valmis ottamaan vastaan ja laittamaan itsensä likoon. Tutkijalla on oltava valmius keskustella ja arvioida yhteiskuntaa, ihmistä ja maailmankuvaansa.

Scheinin organisaatiokulttuurin tarkastelumalli antoi tutkimukselleni selvän ja vankan rungon, jonka mukaan päiväkotien kulttuuria oli mielekästä tarkastella. Vastaajien kirjalliset tuotokset antoivat selkeän kuvan työyhteisöstä. Kyselyt antoivat kuitenkin melko pinnallisen kuvan yhteisöistä, syvällisempi organisaatioiden tarkastelu olisi vaatinut työyhteisöjen havainnointia ja toisenlaista tutkimusotetta. Lähtötilanteen kartoitukseen aineistoni kuitenkin antoi riittävän syvyyden. Siitosen voimaantumisteoria antoi

laajemman näkökulman työyhteisöjen ymmärtämiselle. Se antoi pohjan, jonka varaan oma analyysini oli perusteltua rakentaa. Näkökulmana oli yksilön voimaantuminen yhteisössään. Yksittäisessä varhaiskasvattajassa on edelleen varhaiskasvatuksen voimavara. Nämä teoreettiset lähtökohdat ovat olleet sopusoinnussa projektin aikana, joka on lisännyt sisäistä validiteettia.

Lomakehaastattelun etuna oli kysymysten samanlaisuus jokaiselle vastaajalle. Pattonin (1990, 24) mukaan avoimilla kysymyksillä pyritään välttämään tutkijan vaikutus annettuihin vastauksiin. Tuolloin tutkija ei ole luokitellut valmiiksi vastausmahdollisuuksia. Lomakehaastattelulla pystyin minimoimaan tutkijan vaikutuksen vastaustilanteessa. Vastaajilla oli vapaa mahdollisuus vastata kysymyksiin haluamallaan syvyydellä. Lomake oli kuitenkin joustamaton. Analyysi perustui vain kirjalliseen materiaaliin, joten haastatteleamalla olisi saattanut saada syvällisempää tietoa toimintakulttuureista. Koska kaikki eivät vastanneet lomakkeeseen, jäi varmasti paljon arvokasta tietoa saamatta. Mitä mieltä olivat he, jotka eivät vastanneet?

Tutkimukseni etenemistä olen kuvannut perusteellisesti tässä raportissa. Aineistoa analysoidessani olen tarkastellut kokonaisuutta, jotta ymmärtäisin osia ja toisaalta taas kokonaisuutta ymmärtääkseni pienempiäkin tekijöitä. Prosessin aikana olen pyrkinyt tiedostamaan ja raportoidessa tuonut esille myös omia käsityksiäni. Toisinaan kaikki ne eivät edes ole olleet tiedostettuja. (Usher 1996, 19.) Kirjoittamalla ja uudelleen kirjoittamalla olen pyrkinyt löytämään uusia näkökulmia analyysiini. Richardsonin (1998, 345) mukaan kirjoittamalla on mahdollisuus selventää suhdetta aineistoon. Hän rohkaiseekin tutkijoita kirjoittamaan ja uudelleen kirjoittamaan. Kirjoittamalla tutkija on tietoisempi työstään sekä rehellisempi ja sitoutuneempi tutkimusprosessiin.

Koottu aineisto oli riittävä. Muutama uusi lomake, jotka sain vuotta myöhemmin, eivät enää tuoneet merkittäviä uusia näkökulmia esille. Aineistoon yhä uudelleen palaamalla, siitä olisi vielä varmasti noussut uusiakin näkökulmia. Prosessia on kuitenkin pystyttävä rajaamaan. Varhaiskasvattajat kirjoittivat työstään erittäin avoimesti ja monisanaisesti. Pohdittavaksi jää, olisinko saanut haastatteleamalla ja havainnoimalla toisenlaisen aineiston?

Tutkimukseni yleistettävyyttä tai vahvistavuutta olen pyrkinyt lisäämään runsaalla vertailulla muihin tutkimustuloksiin. Eskolan ja Suorannan (1998, 66-67) mukaan ratkaisevaa laadullisessa tutkimuksessa ei ole tilastollinen yleistettävyys, aineiston koko tai tunnusluvut. Tärkeintä on olemuksellinen yleistettävyys sekä aineistosta tehtävät

tulkinnat. Tutkimukseni kuvaa yhden palvelualueen päiväkotien työyhteisöjä syksyllä 2000. En vertaillut päiväkoteja toisiinsa, vaan ne olivat yksittäisiä tapauksia. Tutkimustani ja sen tuloksia voidaan hyödyntää muissakin työyhteisöissä, kun niiden kulttuuria tarkastellaan ja lähdetään kohti muutosta.

8.3 Lopuksi

Tämä tutkimus tehtiin päiväkodinjohtajille, lastentarhanopettajille sekä lastenhoitajille. Kohdejoukon valinnalla ei ole tarkoitus väheksyä muiden kasvatusyhteisön jäsenten tärkeää osuutta lasten kasvatustyössä. Kuten Rajakaltio (1999, 79) toteaa, että avustavan henkilökunnan aikuisuudella on roolinsa lasten kasvatuksessa. Heidät tulee ottaa mukaan keskusteluihin ja päätöksen tekoon, jotta muutkin ammattikunnat huomaavat heidän merkittävän roolinsa työyhteisössä.

Päiväkodinjohtajien nykyistä työnkuvaa ja tilanteen vaikutusta hoito- ja kasvatusyhteisöön ei enempää selvitetty tässä tutkimuksessa. Tästä voisi saada seuraavan tutkimuksen aiheen. Tutkimuksessa voisi verrata lapsiryhmätyöskentelyssä päivittäin mukana olevan ja hallinnollisen päiväkodin johtajan tehtäviä, työyhteisön hyvinvointia sekä johtajan omia käsityksiä työstään. Nivala (2002, 202) on vienyt tehtävien erottamisen vielä pidemmälle. Hänen mukaansa hallinnollisen johtajan tehtävässä pitäisi erottaa erilleen hallintojohtaminen sekä pedagoginen johtaminen.

Kuten jo aikaisemmin totesin, olin pohtinut varhaiskasvattajien työhön sitoutumista. Tämän tutkimusprosessin aikana työhön sitoutuminen on uudelleen noussut esille. Olisiko nyt aika pohtia työn merkitystä yksittäiselle varhaiskasvattajalle? Nyt siihen olisi helpompi lähteä, kun on tarkastellut työyhteisöä kokonaisuutena.

Tällä tutkimuksella sain luotua pohjaa työ- ja kasvattajayhteisöjen ymmärtämiselle, joten oma tavoitteeni on toteutunut. Tästä olisi hyvä jatkaa tutkimusta toimintatutkimuksen muodossa. Tutkija voisi tarkastella, miten päiväkodit ottavat käyttöön esimerkiksi jonkin laatujärjestelmistä. Tutkijan tehtävänä olisi kasvattajien ja heidän työyhteisön tutkiminen prosessin aikana ja ohjaaminen vuorovaikutukselliseen oman toiminnan arviointiin ja kehittämiseen sekä organisaationkulttuurin muutoksen kohtaamiseen.

LÄHTEET

- Aaltio-Marjosola, I. 1992. Organisaatiot kulttuurin tuottajina ja tuotteina. Tutkimuksen mahdollisuuksia ja suuntia. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja D-168.
- Aaltonen, E. 1999. Sosiaalitoimen johtaminen byrokratiaa vai tulosjohtamista? Tutkimus sosiaalitoimen johtamisesta 1950-luvulta 1990-luvun puoliväliin. Joensuun yliopiston yhteiskuntatieteellisiä julkaisuja Nro 38.
- Ahonen, J. & Pohjanheimo, E. 2000. Asian ytimessä työkuulttuurien kehittäminen oppivassa organisaatiossa. Helsingin yliopiston Tutkimus- ja koulutuskeskus Palmenia.
- Antikainen, A., Houtsonen, J., Kauppila, J. & Huotelin, H. 1996. Living in a Learning society: Life-Histories, Identities and Education. Knowledge, Identity and School Life Series 4. London: The Falmer Press.
- Asetus lasten päivähoidosta 1973/239.
- Asetus sosiaalihuollon ammatillisen henkilöstön kelpoisuusehdoista 1992/804.
- Bell, J. 1987. Doing Your Research Project. A guide for first-time researchers in education and social science. Milton Keynes: Open University Press.
- Bronfenbrenner, U. 1979. The Ecology of Human Development. Cambridge: Harvard University Press.
- Denzin, N. K. 1989. Interpretive biography. Qualitative research methods series 17. Newbury Park. Sage.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 4. painos. Tampere: Vastapaino.
- Enckell, M. 1998. Organizational cultures of finnis hospital in change. Helsingfors: Svenska handelshögskolan. Publications of the Swedish School of Economics and Business Administration Nr 71.
- Hacker, W. 1982. Yleinen työpsykologia. Espoo: Weilin & Göös.
- Hakkarainen, P. 2002. Tarvitaanko varhaiskasvatustiedettä? Pääkirjoitus. Kasvatus 33 (2), 117-118.
- Helenius, R. 1990. Förstå och bättre veta om hermeneutiken i samhällsvetenskaperna. Stockholm: Carlson Bokförlag.
- Hirsjärvi, S. & Perälä-Littunen, S. 1998. Parental Child-rearing beliefs. Review of articles in educational journals. Jyväskylän yliopiston kasvatustieteen laitoksen julkaisuja 7.

- Hirsjärvi, S., Remes, R. & Sajavaara, P. 1997. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kirjayhtymä.
- Hoikkala, T. 1993. Katoaako kasvatus himmeneekö aikuisuus? Aikuistumisen puhe ja kulttuurimallit. Helsinki: Gaudeamus.
- Hujala, E., Karila, K., Nivala, V., Puroila, A-M. 1998. Towards understanding leadership in the context of Finnish early childhood. In E. Hujala, & A-M. Puroila (Eds.) Towards understanding leadership in early childhood context. Cross-cultural perspectives. Acta universitatis Ouluensis. E Scientiae Rerum Socialium 35, 147-170.
- Hujala, E., Puroila, A-M., Parilla-Haapakoski, S. & Nivala, V. 1998. Päivähoidosta varhaiskasvatukseen. Oulu. Varhaiskasvatus 90.
- Jokiranta, A-M. 2001. Päiväkodin johtamisen haasteet. Haastattelututkimus päiväkodin johtajien työstä ja koulutuksesta. Jyväskylän yliopisto, Varhaiskasvatuksen laitos, Kasvatustieteen pro gradu-tutkielma. Saatavana pdf-muodossa: <http://selene.lib.jyu.fi:8080/gradu/f/anjokira.pdf> 20.2.2003.
- Järvinen, P. 1998. Esimiestyö ongelmatilanteissa - konfliktien luomat haasteet työyhteisössä. Helsinki: WSOY.
- Karila, K. 1997. Lastentarhanopettajien kehittyvä asiantuntijuus - Lapsirakkaasta opiskelijasta kasvatuksen asiantuntijaksi, Helsinki: Edita.
- Karila, K. & Nummenmaa, A. R. 2001. Matkalla moniammatillisuuteen kuvauskohteena päiväkotit. Helsinki: WSOY.
- Keskinen, S. 1990. Päiväkoti henkilöstön sisäisten mallien yhteys työviihtyvyyteen, työn rasittavuuteen ja ammatti-identiteettiin. Turun yliopiston julkaisuja, sarja C osa 80.
- Keskinen, S. 1999. Päiväkoti ja työyhteisön toimivuus. Teoksessa S. Keskinen & N. Virtanen (toim.) Päiväkoti työyhteisönä. Helsingin yliopisto Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus.
- Kinos, J. 1997. Päiväkoti ammattikuntien kamppailujen kenttänä. Turun yliopiston julkaisuja, sarja C osa 133.
- Kinos, J. 2002. Kohti lapsilähtöisen varhaiskasvatusteoriaa. Kasvatus 33 (2), 119-132.
- Korpinen, E. 1996. Opettajuutta etsimässä. Helsinki: Kunnallisan kehittämissäätöön Polemia-sarjan julkaisuja nro 18.
- Kukola, H. 1997. Oppiva organisaatio kehittämisen välineenä. Henkilöstöjohdon PD: Projektitutkimus. Helsingin kauppakorkeakoulu, Johtamiskoulutus, PD-raportti.

- Laine, T. 2001. Miten kokemusta voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma. Teoksessa J. Aaltola, & R. Valli, (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin II näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Jyväskylä: PS-Kustannus, 26-43.
- Laki lasten päivähoidosta 1973/36.
- Martin, J. & Meyerson, D. 1988. Organizational culture and the denial, channeling and acknowledgement of ambiguity. In L.R. Pondy, R.J. Boland, & H. Thomas (Eds.) *Managing ambiguity and change*. New York: John Wiley.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. 1997. *Commitment in the Workplace. Theory, Research and Application*. London: Sage.
- Meyerson, D. & Martin, J. 1987. Cultural change: An integration of three different views. *Journal of Management Studies* 6, 623-647.
- Moilanen, P. & Rähkä, P. 2001. Merkitysrakenteiden tulkinta. Teoksessa J. Aaltola & R. Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin II näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Jyväskylä: PS-Kustannus, 44 - 67.
- Myllyniemi, E. 2000. Varhaiskasvattajat arvioivat työtään itsearvioinnin ja sen nykytilan tarkastelua mahdollisuutena. Jyväskylän yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta. Pro gradu – tutkielma. Saatavana pdf-muodossa: <http://selene.lib.jyu.fi:8080/gradu/g/emyllyniemi.pdf> 20.2.2003.
- Nakari, R. 1992. Työelämän laatu kunnissa. Tampereen yliopisto. Yhteiskuntatieteiden laitos. Työelämän tutkimuskeskus. Työraportteja 34.
- Nakari, R. 1996. Työelämän monet kasvot - kuntatyöyhteisö 1995. KuntaSuomi 2004. Tutkimuksia nro 2. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Nakari, R. 2000. Muuttuuko työelämä ja mihin suuntaan? KuntaSuomi 2004. Tutkimuksia nro 23. Helsinki: Suomen Kuntaliitto
- Nakari, R. & Valtee, P. 1995. Menestyvä työyhteisö yhteistoiminnallisuuden näkökulma työyhteisön kehittämiseen. Helsingin kaupunki.
- Nivala, V. 1999. Päiväkodin johtajuus. Lapin yliopiston. *Acta Universitatis Lapponiensis* 25.
- Nivala, V. 2000. Johtajuus ja tiimiorganisaatio päivähoidossa. Oulun yliopisto, Varhaiskasvatuskeskus.

- Nivala, V. 2002. Pedagoginen johtajuus–näkökulmia päiväkodin substanssijohtamiseen. *Kasvatus* 33 (2), 189-202.
- Otala, L. 2000. Hyvä ja tasa-arvoinen työyhteisö. Hyvän ja tasa-arvoisen työpaikan kriteeristö. Kansallinen työelämän kehittämissuunnitelma. Työpapereita 10. Helsinki: Työministeriö.
- Patton, M. Q. 1990. *Qualitative evaluation and research methods*. 2nd edition. California: Sage.
- Peltonen, M. & Ruohotie, P. 1987. Motivaatio. Menetelmiä työhalun parantamiseksi. Aavaranta-sarja n:o 4. Helsinki: Otava.
- Perusopetuslaki 1998/628.
- Päivähoidon kasvatustavoitekomitean mietintö 1980:31.
- Rajakaltio, H. 1999. Braking with Tradition: Towards collaboration in the education sector. In S. Kalliola & R. Nakari, (Eds.) *Resources for Renewal A participatory approach to the modernization of municipal organizations in Finland*. Amsterdam: John Benjamins Publishing company, 59-79.
- Rajala, R. 2002. Jaksamisesta ja hyvinvoinnista. Pääkirjoitus. *Kasvatus* 33 (2), 223-225.
- Richardson, L. 1998. Writing A Method of Inquiry. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.) *Collecting and Interpreting Qualitative Materials*. London: Sage, 345-371.
- Rodd, J. 1998. Leadership in early childhood in England. A national review. In E. Hujala, & A-M. Puroila (Eds.) *Towards understanding leadership in early childhood context. Cross-cultural perspectives*. Acta universitatis Ouluensis. E Scientiae Rerum Socialium 35, 129-146.
- Sarasti, J. 1993. Corporate culture as a management tool. Helsinki School of Economics and Business Administration, Centre for International Business Research. Working Paper Series 3.
- Schein, E. 1987. *Organisaatiokulttuuri ja johtaminen*. 3. painos. Espoo: Weilin+ Göös.
- Senge, P. 1990. *The Fifth Discipline. The Art and Practice of The Learning Organization*. New York: Currency.
- Sjöblom, S. 1999. Työyhteisöt, kunnat ja yksikkökustannukset. *KuntaSuomi* 2004. Tutkimuksia nro 21. ACTA nro 117. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Siitonen, J. 1999. Voimaantumisteorian perusteiden hahmottelua. Oulun yliopisto. Opettajankoulutuslaitos. E 37.

- Siitonen, J. 2000. Meissä on voimaa! Uupumisesta jaksamiseen. STAKES. Mielekäselämä ohjelmaan liittyvä koulutus. Turku. 08/2000.
- Siitonen, J. & Robinson, H. A. 1998. Empowerment: Links to Teacher' Personal Growth. In R. Erkkil & A. Willman & L. Syrjälä (Eds.) Promoting teachers' personal and professional growth. University of Oulu. Department of teacher education. Acta Univ Oul E 32, 165-191.
- Silén, T. 1995. Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. Kahden yrityksen kulttuurimuutosprosessin ja TQM-järjestelmän soveltamisen tarkastelu. Helsingin yliopisto. Valtiotieteellinen tiedekunta.
- Sulkunen, P. 1990. Ryhmähaastatteluiden analyysi. Teoksessa K. Mäkelä (toim.) Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta. Helsinki: Gaudeamus, 264-285.
- Tauriainen, L. 2000. Kohti yhteistä laatua. Henkilökunnan, vanhempien ja lasten laatukäsitykset päiväkodin integroidussa erityisryhmässä. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä studies in education, psychology and social research 165.
- Tegelsten, T. & Keskinen, S. 1994. Työyhteisöintervention vaikuttavuus kahdessa päiväkotiyhteisössä. Turun yliopiston täydennyskoulutuskeskus. Sarja B 7.
- Usher, R. 1996. A critique of the neglected epistemological assumptions of educational research. In D. Scott & R. Usher (Eds.) Understanding educational research. London: Routledge, 9-33.
- Varila J. & Kallio, K. 1992. Työura, pysyvyys ja muutos. Henkilöstön kehittämisen teoriaa kohden: Silmäys pysyvyyden ja muutoksen prosesseihin. Helsinki: Valtion painatuskeskus.
- Valtioneuvoston periaatepäätös varhaiskasvatuksen valtakunnallisista linjauksista. 2002. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 9.
- Waniganayake, M., Nienhuys, T., Kapsalakis, A. & Morda, R. 1998. An international study in leadership in early childhood: the Australian perspective. In E. Hujala & A-M Puroila (Eds.) Towards understanding leadership in early childhood context. Cross-cultural perspectives. Acta universitatis Ouluensis. E Scientiae Rerum Socialium 35, 109-128.

- Weisbord, M. R. 1992. *Discovering Common Ground*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Youngman, M. B. 1986. *Analysing questionnaires*. University of Nottingham. School of education.

LIITTEET

Liite 1

Taustatietoja

Ammattinimikkeesi: _____

Työvuodet päivähoidossa: _____

Koulutus: _____

Valmistumisvuosi: _____

Päiväkodissasi on _____ lasta

Minkälaisessa lapsiryhmässä työskentelet?

 Oletko aloittanut nykyisessä työyhteisössäsi vuonna 2001? Kyllä

Vastaa seuraaviin kysymyksiin annettuun tilaan. Voit jatkaa vastausta paperin kääntöpuolelle, mutta muista merkitä mihin kysymykseen vastauksesi liittyy. Pyri välttämään kyllä tai ei vastauksia, pohdi asiaa monipuolisesti vastauksessasi. Oikeita tai vääriä vastauksia ei ole.

1. Miten määrittelet työyhteisösi?

2. Mikä on Sinun perustehtäväsi päivähoidossa?

3. Miten työnjako toteutuu työyhteisössäsi? Mitä eri ammattiryhmien edustajat tekevät?

Kuvaile tehtäviä.

4. Kuka työnjaosta on päättänyt? Oletko saanut itse olla vaikuttamassa siihen?

5. Oletko tyytyväinen työnjakoon? Miksi olet? Miksi et ole?

6. Mihin asioihin haluaisit vaikuttaa enemmän työssäsi?

7. Keneltä olet saanut palautetta työstäsi? Millaista palautetta olet saanut?

8. Luettele kolme tärkeintä seikkaa, jotka edistävät työssä viihtymistäsi, tuovat tyydytystä?

1. _____
2. _____
3. _____

9. Kuka on paras tukija työssäsi?

10. Keneltä toivot saavasi tukea työhön?

11. Mitkä tekijät aiheuttavat paineita työhösi?

12. Keskusteleeko esimiehesi kanssasi säännöllisesti työhön liittyvistä asioista? Jos keskusteluja käydään, niin mitä niissä käsitellään? Miten keskustelut ovat vaikuttaneet työhösi?

13. Miten esimiehesi tekee päätökset työyhteisöäsi koskevissa asioissa? Yksin vai yhdessä työyhteisön kanssa?

14. Miten esimiehesi suhtautuu virheisiin?

15. Miten esimiehesi huomioi onnistuneen työsuorituksen?

16. Kuinka usein ryhmäsi aikuiset kokoontuvat niin, että kaikki ryhmän jäsenet ovat läsnä ja te saatte rauhassa keskustella työhön liittyvistä asioista? Mistä aiheista keskustellaan?

17. Kuinka usein työyhteisösi koko henkilökunta kokoontuu niin, että kaikki ovat läsnä ja te saatte rauhassa keskustella kasvatukseen ja hoitoon liittyvistä asioista? Mistä aiheista keskustellaan?

18. Onko kokoontumisten järjestäminen mielestäsi helppoa vai vaikeaa? Perustele?

19. Mikä on päiväkotinne toiminta-ajatus?

20. Miten toiminta ajatus näkyy työssäsi? Anna esimerkkejä.

21. Turun kaupungin päivähoito-osaston toiminta-ajatus alkaa seuraavasti: ”Toimia turvallisen lapsuuden edistämiseksi ja lapsen arvostuksen lisäämiseksi yhteiskunnassa” Miten tämä ajatus näkyy sinun arkipäivän työssäsi?

22. Toiminta-ajatus jatkuu: ”ohjata turkulaisia lapsiperheitä löytämään heidän yksilöllisten tarpeittensa ja toiveittensa mukainen sopivin päivähoiton vaihtoehto” Miten tämä näkyy sinun arkipäivän työssäsi?

23. Kolmantena mainintana toiminta-ajatuksessa on: ”vahvistaa yhteistyöllä vanhemmuutta ja tukea vanhempien omatoimisuutta ja itsenäisyyttä kasvatustehtävässä” Miten tämä näkyy sinun arkipäivän työssäsi?

24. Koetko, että työyhteisössäsi on toimivat vuorovaikutussuhteet? (Kuunnellaanko aktiivisesti, syytetäänkö hätiköidysti, tuetaanko, annetaanko ja otetaanko vastaan palautetta jne.) Kuvaile työyhteisösi vuorovaikutussuhteita.

25. Pystytäänkö työyhteisössäsi löytämään asioille yhteinen päämäärä, ratkaisemaan ristiriitoja? Kerro työyhteisösi päätöksenteko- ja ongelmanratkaisutilanteista. Mitkä asiat jäävät yleensä ratkaisematta?

26. Kuvaile ilmapiiriä kokoontumisissa, joissa käsitellään työhön liittyviä asioita? Kuinka tilaisuudet käytännössä toimivat?

27. Miten esimiehesi tarttuu työyhteisösi ongelmatilanteisiin?

28. Miten arvioit työtäsi?

29 Mistä voi päätellä, että työyhteisö on toimiva?

30. Viimeisenä pyydän Sinua kuvailemaan minkälainen on ihanne työpaikkasi viiden vuoden kuluttua?

KIITOS YHTEISTYÖSTÄ JA MENESTYSTÄ TYÖHÖN!